

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven, als iedereen zich aan de regels houdt.

Om effectief te coachen is het voor jou extra belangrijk dat je feedback kunt (of leert) geven.

Feedback kan positief en negatief zijn

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je “in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien”. Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

Negatieve feedback geven is moeilijk

Soms ergeren mensen zich al weken aan het gedrag van medeleider of jeugdlid, terwijl de persoon in kwestie zich van geen kwaad bewust is. Hij of zij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij of zij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wil! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg. Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

Onzekerheid

Wie feedback moet geven is vaak onzeker. Je vraagt je af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het ‘normaal’ dat ik me hieraan erger?
- En wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er is een formule voor die je daarbij helpt. Hij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

Formule voor het geven van feedback

1. Beschrijf veranderbaar gedrag
2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord
3. Gebruik een ik-boodschap
4. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft
5. Laat je gesprekspartner reageren
6. Vraag om het gewenste gedrag
7. Verken samen oplossingen of achtergronden.

Hieronder volgt per punt een toelichting.

1. Beschrijf veranderbaar gedrag

Je geeft altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Als iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat jij het niet kan horen, kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden.

Kan de ander het gedrag, of het stuk werk dat hij heeft gedaan, veranderen?

2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt:

"Jij komt altijd te laat op afspraken."

Kun jij heel makkelijk zeggen:

"Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten."

Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl je medeleider waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die hele belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. Je medeleider moet dus zeggen:

"Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden. Ik moest een kwartier op je wachten."

Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren).

Een extra regel is dat je het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die je baseert op geklets, of eerlijke vertrouwelijke informatie, van anderen maak je meer kapot dan je lief is. Je beschadigt het vertrouwen van je bron. De andere kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

Kun je precies beschrijven welk gedrag je heeft gestoord?

Heb je dat zelf gezien?

3. Gebruik een ik-boodschap

Een ik-boodschap is: "Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten."

Een jij-boodschap is: "Jij praat te hard."

Een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor jouw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging, en gooit er in het ergste geval nog een 'jij-bak' overheen: "Jij bent een overgevoelig watje!"

Kun je een feedbackzin bedenken die met 'ik' begint?

4. Geef aan welk effect het gedrag van de ander op je heeft

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom, jij hebt iets nodig van de ander en dat

moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback.

"Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je de ouderavonden niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Ik schaamde me."

Je kunt dus prima zeggen welke gedachten het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je medeleider zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kun je in doorschieten. Je hoeft er niet bij te zeggen:

"Ben je te lui om je bed uit te komen?"

"Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?"

Dit zijn allemaal zinloze interpretaties waarmee je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

Kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven, zonder beschuldigingen?

5. Laat je gesprekspartner reageren

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwinding. Vraag of de ander je heeft begrepen en of hij zich het voorval hetzelfde herinnert als jij. Is dat niet het geval, licht je boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: "Begrijp je wat ik bedoel?"

Ben je bereid om naar de reactie van de ander te luisteren?

6. Vraag om het gewenste gedrag

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je het dan wilt: "Ik zou het fijn vinden om samen naar afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in."

Kun je duidelijk vragen wat je van de ander wilt?

7. Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn. Zo geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je dént dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wil helpen waar nodig.

Ga jouw oplossing niet opleggen. Je hebt samen een probleem, dus zoek je samen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je hem zelf vraagt met voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen.

In deze fase komt het erop aan actief te luisteren. Wat je gesprekspartner zegt biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zal je eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen.

Ben je bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?

Als je op deze manier feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

Nog enkele tips tot slot:

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Maar wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar je het over hebt.
- Loop de bovenstaande vragen langs en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet waar anderen bij zitten).

Als coach heb je hierin een dubbele rol. Niet alleen gelden deze regels ook voor jou, maar je wordt ook uitgedaagd om de wijze waarop mensen elkaar feedback geven positief te stimuleren, tijdens de uitvoering van het programma Groepsontwikkeling in de groep. Doorverwijzen naar Scouting Academy om zich hierin verder te bekwamen en als dit zinvol lijkt, kan de sfeer en samenwerking in de groep ten goede komen.

Deze tekst is tot stand gekomen met medewerking van Scouting Academy