

# Feedback geven en ontvangen

Feedback is een belangrijk onderdeel binnen een organisatie. Het is een mogelijkheid om te leren en te ontwikkelen. Door de continue evaluatie en een veilige feedbackcultuur zullen werknemers stap voor stap beter worden.

## Wat is feedback?

Feedback is specifieke informatie over de vergelijking tussen een geobserveerde prestatie van een collega en de norm, die gegeven wordt met de bedoeling om de prestatie van de collega te verbeteren. Daarnaast moet feedback ook gericht zijn op het benoemen en handhaven van wat er wel goed gaat. 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 bijvoorbeeld vragen of je in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien. Om feedback te kunnen geven en ontvangen is het belangrijk dat er een sfeer van vertrouwen is.

## Spelregels voor effectieve feedback geven:

- ✓ Aanwijsbaar: Feedback moet betrekking hebben op aanwijsbaar waargenomen gedrag van de ander.
- ✓ Geen interpretatie: Feedback beschrijft gedrag en mag geen interpretatie bevatten, bijvoorbeeld: "ik zie je steeds langs me heen kijken" in plaats van "Je bent verlegen". Het gaat om waarnemen van gedrag van de ander, en weergeven van wat het je doet.
- ✓ Concreet: Feedback moet zo concreet mogelijk zijn.
- ✓ Wacht niet te lang: De ander moet datgene wat je waargenomen hebt, en de situatie daaromheen, nog kunnen herkennen om er iets mee te kunnen doen.
- ✓ Ik-boodschap: Feedback wordt gegeven in de vorm van ik-boodschappen. Ik zie ..... , ik vind dat niet prettig want ..... , en daarom reageer ik.
- ✓ Laat ruimte voor reactie: Geef de ander de ruimte om te reageren. Misschien werpt die reactie een heel ander licht op de zaak.

## Randvoorwaarden voor effectieve feedback

Feedback is het meest effectief wanneer het gebaseerd is op geobserveerd gedrag. Als het kan moet het direct na het betreffende gedrag gegeven worden. Denk daarbij wel aan de tijd en de plaats: in aanwezigheid van klanten en anderen of in de kantine is niet zo geschikt. Het moment moet ook voor de ontvanger goed zijn, als de collega erg moe of emotioneel is kan het beter zijn de feedback even op te sparen. Een feedbackgesprek hoeft niet lang te duren (4-10 minuten). Feedback is zelfs

effectiever wanneer het kort en bondig is. Bovendien moet de ontvanger niet worden overvoerd: 2 of 3 aanwijzingen per keer. Gevraagde feedback is beter dan ongevraagde feedback. De feedback sluit dan aan bij de vragen van de collega (waar wil je vandaag feedback op hebben?). Feedback is gericht op de toekomst: wat kun je verbeteren, i.p.v. wat ging er mis. Houd hierbij rekening met de ontvanger; kan de collega iets beginnen met wat je zegt. Het geven van positieve feedback, mits welgemeend, heeft even veel effect als het aandragen van verbeterpunten. De toon moet vooral bemoedigend zijn. En als het echt niet goed was, kunt u altijd nog zeggen: "Dit is een heel belangrijk leermoment voor je". Het krijgen van feedback kan stressvol zijn. Daarom is empathie belangrijk voor de ontvanger. Geef ruimte om te reageren op de feedback en check of de collega het begrepen heeft en wat hij/zij er precies mee gaat doen. Pas dan weet u of de feedback is overgekomen.

### **Focusgebieden feedback**

De ene keer focus je meer op een taak, bijvoorbeeld: een gesprek met een client. Een andere keer vind je het leerproces van de collega belangrijker. Je kunt ook proberen te bevorderen dat de collega verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leerproces. Dan geef je bijvoorbeeld een compliment als de collega zelf om feedback gevraagd heeft. Feedback op de persoon (karakter of lichamelijke kenmerken, bijvoorbeeld je bent slordig) is niet effectief. Het leidt af; hij of zij gaat zich meer richten op zichzelf in plaats van op de taak en dat verslechtert het functioneren.

### **Feedback ontvangen**

Het krijgen van feedback stelt je in staat meer over jezelf te weten te komen en biedt je de gelegenheid bepaald gedrag/prestatie te veranderen.

1. Interpreteer feedback niet als een aanval op jou als persoon. Ga ervan uit dat iemand je iets wil vertellen over een aspect van jouw werk of gedrag. Dat zegt niets over jouw waarde als mens.
2. Schiet niet in de verdediging! Luister naar wat de ander te zeggen heeft, je kan er wat van leren. Luisteren betekent nog niet dat je het ermee eens bent, maar wel dat je er serieus over nadenkt. Of je er iets mee doet, is aan jou.
3. Probeer de feedback te begrijpen. Vraag door tot je weet wat er wordt bedoeld.
4. Beoordeel de feedback. Jij bepaalt zelf wat je met de gegeven informatie doet. Vraag je af of je het commentaar positief of negatief vindt, terecht of onterecht. Herken je de feedback? Heb je soortgelijk commentaar eerder gehad?
5. Doe iets met de feedback. Besluit wat je met het commentaar gaat doen.
6. Toon waardering voor de feedback. De ander geeft je feedback om je te helpen, iets te leren of te verbeteren, of om waardering te tonen voor jouw werk. Als je erg uit het veld geslagen bent of later tot de ontdekking komt dat de persoon gelijk had, kom er dan nog eens op terug.

**Adviezen voor het omgaan met kritiek**

1. Neem zelf het initiatief als je voelt dat er iets in de lucht hangt. Dat maakt het ontvangen van kritiek makkelijker. Je zet jezelf vast schrap en je laat je niet overvallen.
2. Bepaal zelf het juiste moment om kritiek aan te horen. Zorg dat je rustig bent en dat er niemand in de buurt is die je er niet bij wilt hebben.
3. Bedenk van tevoren wat je het ergst zou vinden om te horen, dan valt het meestal mee.
4. Reageer altijd (mensen worden boos wanneer je hun kritiek niet serieus neemt), maar niet altijd onmiddellijk. Geef jezelf de tijd; vraag eventueel om een time-out ("Hier wil ik even over nadenken.")
5. Kritiek is altijd subjectief. Soms brengen mensen hun kritiek echter niet als persoonlijke mening maar als feit: "Jij doet dat verkeerd", "jouw beslissing is onverstandig", etc. Maak van die stellige bewering weer een mening. "Dus jij vindt/denkt dat ik .... Vervolgens kun je op die mening reageren: "Ik ben het niet/ten dele/helemaal met je eens."
6. Bedank altijd voor kritiek ("Ik ben blij dat je dat tegen me zegt"). De meeste mensen vinden het moeilijk om kritiek te leveren (ze geven liever complimenten). Toch kun je beter rechtstreeks kritiek krijgen dan alleen indirect ontdekken dat men niet tevreden is, bijvoorbeeld wanneer je een promotie misloopt. Feedback is dus belangrijk en mensen die kritiek leveren zijn waardevol. Ze geven je de kans om te reageren.
7. In geval van "gifbekertjes": proeven en uitspugen. De meeste mensen zijn eerder voorzichtig in hun kritiek dan te hard. Maar sommige kritiek komt inderdaad alleen maar voort uit negatieve gevoelens zoals jaloezie. In dat geval niet reageren.
8. Oefen jezelf erin kritiek als feedback te zien, niet als klap op je kop. Beschouw alle kritiek als informatie. Informatie kun je ook teruggeven of laten liggen. Hoe bot het ook is wat ze zeggen, denk maar: "Dit is nuttige feedback".
9. Richt je in je overpeinzingen altijd op het pure onderwerp van kritiek en fantaseer er niets bij. Beschouw een negatieve opmerking niet automatisch als kritiek op je hele persoon.

**Adviezen voor teamleiders om een feedbackcultuur te stimuleren**

1. Geef zelf het goede voorbeeld  
Als teamleider heb je een belangrijke voorbeeldfunctie. Door zelf actief om feedback te vragen en open te zijn over wat je leert van die feedback, laat je zien dat feedback normaal en waardevol is. Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om elkaar ook feedback te geven en te ontvangen.
2. Begin klein en maak feedback onderdeel van het dagelijks werk  
Feedback hoeft niet groots of ingewikkeld te zijn. Je kunt klein beginnen door in ieder werkoverleg standaard stil te staan bij drie vragen: wat ging goed, wat ging minder goed en waar kunnen we van leren? Door dit structureel te doen, wordt reflecteren een gewoonte in plaats van een uitzondering.

3. Zorg voor psychologische veiligheid  
Een feedbackcultuur kan alleen ontstaan als medewerkers zich veilig voelen. Dat betekent dat fouten maken mag en gezien wordt als leermoment, niet als falen. Reageer als teamleider zorgvuldig op signalen, bewaak een respectvolle toon en grijp in wanneer feedback persoonlijk of onveilig wordt.
4. Stimuleer het vragen om feedback  
Feedback werkt het best wanneer medewerkers er zelf om vragen. Moedig dit actief aan door het te normaliseren in gesprekken en door complimenten te geven wanneer iemand initiatief neemt in zijn of haar leerproces. Hiermee versterk je eigenaarschap en professionele ontwikkeling.
5. Maak leren zichtbaar en bespreekbaar  
Sta regelmatig stil bij wat feedback heeft opgeleverd. Welke inzichten zijn ontstaan? Wat is er veranderd in het handelen? Door leeropbrengsten te benoemen/richting te geven, laat je zien dat feedback niet vrijblijvend is maar daadwerkelijk bijdraagt aan betere samenwerking en kwaliteit van het werk.

**Tot slot**

Een feedbackcultuur ontstaat niet van de ene op de andere dag. Het vraagt om aandacht, herhaling en voorbeeldgedrag. Door feedback te verankeren in het dagelijks werk en te benaderen als een gezamenlijk leerproces, ontstaat stap voor stap een omgeving waarin medewerkers zich durven uitspreken, verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling en samen blijven leren.