

FEED BACK

COMMENTAAR
GEVEN EN
ONTVANGEN

MARIETA KOOPMANS

'Geef aan wat je waarneemt'

Feedback in de or-praktijk

Slikt u uw kritiek op anderen meestal in? Trekt u zich het commentaar van uw mede-or-leden of de bestuurder soms teveel aan? En complimenten, vindt u die lastig om te geven of te krijgen? Sociaal psycholoog Marieta Koopmans ondervindt in de praktijk dat de meeste mensen deze vragen met ja moeten beantwoorden. Feedback geven én ontvangen blijkt nog niet zo gemakkelijk.

LEONIE DE BRUIN

Feedback is beslist niet hetzelfde als kritiek. Marieta Koopmans weet dat mensen deze begrippen nogal eens door elkaar halen. 'Je kunt zowel positieve als negatieve feedback geven. In feite betekent het dat je bij het geven van feedback aangeeft wat het effect van het gedrag van de ander op jou is. Daarbij ga je niet wijzen en in de jij-vorm praten, maar beginnen met 'ik'. Het gaat erom dat je aangeeft wat je

hebt waargenomen. Bij het ontvangen van feedback is het precies andersom. Kritiek is de negatieve component van feedback, waar ook een waardeoordeel aan zit.'

Niet professioneel

Als trainer en coach ziet ze dat veel mensen het in werksituaties heel lastig vinden om goed om te gaan met feedback. Koopmans geeft voorbeelden: 'Het begint vaak met een

irritatie. Zo kwam er in mijn coachingspraktijk een unitmanager bij me die zich ontzettende ergerde aan haar directeur. Ze vond haar niet professioneel. Ik vraag dan door om erachter te komen wat die persoon heeft waargenomen. Wat heeft ze gezien of gehoord waaruit blijkt dat haar baas niet professioneel is. Ze moet dat dan ook expliciet met voorbeelden omschrijven. Vervolgens probeer ik erachter te komen wat het effect





Marieta Koopmans: 'Mensen zijn vaak bang iemand te kwetsen.'

van het gedrag van die directeur is op haar en wat zij nodig heeft van haar baas. Een ander voorbeeld. Een adviseur op een training had kort daarvoor een nieuwe baas gekregen die nogal veel stuurde op procedures. Hij moest zich steeds verantwoorden door het tijdschrijven. De man voelde zich heel erg gecontroleerd door die baas. Hij vond ook dat hij zelf die verantwoordelijkheid wel kon dragen. Ik vroeg door naar wat hij wilde dat zijn baas deed. Hij gaf aan dat hij inhoudelijk wilde 'sparren' en niet via controles op de procedures aangestuurd wilde worden. Ik raadde hem aan terug te gaan naar zijn baas en dit gewenste gedrag te benoemen. Het gaat er dan om dat je vanuit 'ik' spreekt, en je eigen behoefte aangeeft. Ik probeer er dus steeds achter te komen of ze het gewenste gedrag van iemand kunnen benoemen om vervolgens met die wens naar de betreffende persoon te gaan.'

Weerstand en angst

Toch is vaak het probleem dat mensen uiteindelijk niet de stoute schoenen aan durven trekken om hun behoeften kenbaar te maken. Of niet durven te reageren op een opmerking over hun gedrag van iemand anders. Hoe komt dat? Koopmans: 'Het heeft vaak met emoties te maken. Meestal zijn mensen bang iemand te kwetsen of bang dat iemand kwaad wordt. Maar waar gaat het nu eigenlijk om? Dat jij een wens hebt

dat die ander iets op een andere manier doet. Dat is toch niet bedreigend? Het is aan die ander om er iets mee te doen. Wat ik mensen ook aangeef, is dat ze altijd hun doel voor ogen moeten houden. Natuurlijk is het niet altijd even gemakkelijk om op iemand af te stappen, maar het is ook een kwestie van oefenen. En als de ander vervelend reageert, hoor je zijn reactie aan en kun je er later nog een keer op terugkomen. Je hebt altijd een tweede kans.'

Koopmans geeft aan dat de oorzaak van de angst die mensen voelen in dergelijke processen meestal uit de jeugd komt. 'Bij de verhouding ouders en kinderen speelt macht een belangrijke rol. Hoe vaak krijgen kinderen niet te horen "snotneus, wat weet jij er nou van", als ze kritiek hebben op hun ouders? Of: "kinderen die vragen worden overgeslagen". Nou, dan hou je je mond wel. Maar wat in het verleden is gebeurd, kun je niet meer terugdraaien. Daarom is het belangrijk in het hier en nu te blijven. Je weet dat de oorzaak een verkeerde ervaring uit het verleden is, maar je neemt in het nu de verantwoordelijkheid om het anders te doen. Je bent nu geen kind meer.'

Open communicatie

Or-leden hebben het niet altijd even gemakkelijk omdat ze met meer partijen te maken hebben. Je hebt niet alleen te maken met achterban en bestuurder, maar ook met andere or-leden. Marieta Koopmans vindt het vaak politieke speelveld van een or best lastig. Maar juist dan is open communicatie zo belangrijk. 'Als iets je niet bevalt, communiceer dan wat je wel wilt. Daarom is het

Tips voor het geven van feedback

- Beschrijf het waargenomen gedrag.
- Doe het zo snel mogelijk.
- Breng het specifiek, beperk je tot de feiten.
- Geef het gevoel aan dat het gedrag bij je oproept.
- Gebruik steeds 'ik'.
- Vraag of de ontvanger het herkent en begrijpt.
- Formuleer zo mogelijk het gewenste gedrag.
- Houd de relatie open.
- Toon respect.
- Jouw feedback zegt net zoveel over jezelf als over de ander.
- Ook een compliment geven is feedback.

zo belangrijk dat je als or weet wat je wilt en je doel voor ogen houdt. Ook moet je je steeds weer beperken tot dat wat je hebt waargenomen en daar concreet in zijn. Als je beter wilt samenwerken met je bestuurder, noem dan concreet een aantal punten en beschrijf de gewenste situatie. Heb je te maken met een emotionele achterban realiseer je dan dat die emoties niets met jou te maken hebben. Stel vragen en geef je grenzen aan: dit kunnen we wel doen en dat niet. Hoe opener je kunt communiceren hoe beter. En krijg je regelmatig negatieve feedback, zorg dan dat je de ander een stap voor bent. Vraag zelf aan de achterban of aan de bestuurder wat ze van je verwachten. Zo haal je de lading eraf. ■

Marieta Koopmans is sociaal psycholoog en gespecialiseerd in het geven van communicatie- en leiderschapstrainingen. Ze werkt op freelance basis voor opleidingsinstituut Schouten en Nelissen en zelfstandig als individuele coach van managers. Ze schreef haar boek *Luister en huiver* uit 1992 dat nu onder de naam *Feedback* is uitgebracht. 'Tijdens mijn trainingen merk ik steeds weer hoe belangrijk het is om goed feedback te kunnen geven en ontvangen. Niet alleen in je werk maar ook in privé-situaties. Mensen willen weten hoe ze overkomen en hoe ze commentaar kunnen geven op het gedrag van anderen,' aldus Koopmans.

Haar boek *Feedback* en de gelijknamige waaier zijn uitgebracht door uitgeverij Thema. Meer informatie: 0418-683700.