

Voor leden, voorzitters en ambtelijk secretarissen
van een Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

FEEDBACK *of*

'op de BEK

FEEDEN?'



Michiel van Vliet
Tekstregie - Aldi van Lierop



Over Zetje

Zetje is een bureau voor persoonlijke ontwikkeling, communicatie- en gedragstrainingen, samenwerkings- en medezeggenschapstrainingen en coaching met de focus op duurzaam resultaat. Daarnaast levert Zetje advies- en begeleidingsdiensten aan inspraak- en (mede) zeggenschapsorganen.

Zetje richt zich specifiek op de zorgsector en is daarmee met recht een sectorspecialist!

De trainers en adviseurs van Zetje inspireren, motiveren, confronteren en enthousiasmeren. Hiermee stimuleert Zetje daadwerkelijke bewustwording van jezelf en je (medezeggenschaps)omgeving. Deze bewustwording is volgens Zetje de sleutel tot meer zelfkennis, meer zelfvertrouwen, meer lef, daadkracht en betere zelfacceptatie. Bovendien leert de ervaring dat door deze aanpak het leereffect, zowel tijdens en na trainingen en adviestrajecten optimaal is.

Zetje heeft een schat aan praktische ervaring in de gezondheidszorg en met communicatie- en gedragstrainingen. Tevens is Zetje allround en erg praktisch ingesteld m.b.t. medezeggenschap, teambuilding, teamkracht, samenwerking, advisering en vergader- en overlegproblematiek.

Zetje besteedt vooral aandacht aan de mens en de door mensen gevormde organisaties, met al hun kwaliteiten, motieven, drijfveren, valkuilen, waarden, normen en vooral (beperkende) overtuigingen.

Dit maakt dat training en teamcoaching bij Zetje leidt tot verrassende inzichten en duurzame resultaten.

Zetje;

...Zetje op scherp

...Zetje aan tot denken

...Zetje op een ander spoor

...Zetje aan tot luisteren

...Zetje in beweging

...Zetje aan tot een nieuwe start

...Zetje aan beperkende overtuigingen aan de kant te zetten

...Zetje een (andere) bril op

...Zetje aan het werk

...Zetje aan om authentiek te zijn en

...Zetje glimlach aan 😊

Zetje deelt Zetjes uit.



Welk Zetje heb jij nodig?





Een Engel in mijn droom

In mijn droom loop ik een winkel binnen.
Achter de toonbank staat een Engel.
Ik vraag: "Wat verkoopt u hier?"
"Alles wat u maar wilt", zegt de Engel.

"Oh", zeg ik, "echt waar? Alles?"
Ik wil graag makkelijk feedback kunnen geven.
Geen gezoek meer naar de juiste woorden.
Zo vanuit de losse pols,
zonder rood te worden... feedback geven."

"Wacht even", zegt de Engel.
"U begrijpt me verkeerd.
Wij verkopen hier geen vruchten,
Alleen maar zaden.
Die kunt u dan zelf zaaien."

Colofon

Feedback of 'op de bek feeden?' en De kunst en kunde van vragen stellen
2e druk 2023

©2022 Michiel van Vliet

Tekstregie - Aldi van Lierop

Vormgeving - Jo-Ann Snel

Cartoons - Ray Nicholson

Foto - Onno Feringa

Uitgeverij Boekenbent

Alle rechten voorbehouden

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Opdracht – Feedback of ‘op de bek feeden’?	13
Hoofdstuk 1 Over communicatie	17
1.1. Een aantal (belangrijke) uitgangspunten van communicatie	17
1.2 Communicatie en ruis als opstap naar feedback	21
<i>Drie vormen van ruis</i>	21
<i>Ruis voorkomen en neutraliseren</i>	22
Hoofdstuk 2 De functie van feedback	33
1. Blinde vlek	33
2. Inhoud verduidelijken	33
3. Onderlinge relatie verduidelijken	33
<i>Het Johari-venster</i>	34
<i>Het Johari-venster heeft vier vensters</i>	34
<i>Het Johari-venster in schema</i>	35
<i>Hoe Zetje het Johari-venster effectief in?</i>	36
Een VAR en de praktische toepassing van het Johari-venster	38
Hoofdstuk 3 Feedback of ‘op de bek feeden’	41
Hoofdstuk 4 Feedback geven, hoe doe je dat nou?	43
1. Richt zich op waargenomen en veranderbaar gedrag	43
2. Is beschrijvend	44
3. Geef je vanuit een IK-boodschap	44
4. Is juist getimed	45

5. Bevat geen (goedbedoeld) advies	45
6. Is uitnodigend	46
Hoofdstuk 5 Het 4G-model	47
1. Gedrag	47
2. Gevoel	47
3. Gevolg + <i>check</i>	47
4. Gewenst	47
Volgorde en vorm zijn belangrijk	47
Voorbeeld 1 tot en met 3 - uitwerking 4G feedback-model	50
En nu jij! Oefen, oefen, oefen	53
Antwoorden opdracht – Feedback of 'op de bek feeden?'	68
En wat als iemand de feedback niet wil ontvangen?	74
Hoofdstuk 6 Sandwich-feedback	75
Oefening 1 tot en met 3; Zet je eigen feedback op papier	77
Hoofdstuk 7 Feedback ontvangen, hoe doe je dat nou?	81
Praktische tips	82
1. <i>Luister actief</i>	82
2. <i>Vraag zo nodig een toelichting</i>	83
3. <i>Toon waardering</i>	83
4. <i>Doe iets met de gegeven feedback</i>	83
Over Michiel van Vliet	88

Voorwoord

Actief zijn in de VAR is leerzaam en goed voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling, als mens en als lid van het VAR-team. In mijn trainingspraktijk werk ik met verpleegkundige adviesraden (VAR/VVAR), zorgadviesraden (ZAR), professionele adviesraden (PAR), Multidisciplinaire Adviesraden (MAR) en verpleegkundig stafbesturen (VSB). Voor de leesbaarheid gebruik ik in dit boek voor alle gremia het begrip VAR.

In alle groepen besteed ik bewust veel aandacht aan effectieve en efficiënte communicatie, in woord en gedrag. Heldere feedback geven en feedback goed kunnen ontvangen is een belangrijke communicatieve vaardigheid. Ik merk dat iedereen dat wel weet, maar er nog regelmatig mee worstelt. Want wat is goede feedback; feedback die de relatie en het proces dient? Hoe geef en ontvang je die? Daar gaat dit boek over. Waar je zij en haar leest bedoel ik uiteraard ook hij en hem.

Voor dit boek heb ik onder andere gebruik gemaakt van materiaal dat ik de afgelopen twintig jaar heb ontvangen, verzameld en ontwikkeld tijdens mijn opleidingen en werk:

- als beleidsmedewerker OR;
- als trainer werkzaam voor de trainingsbureaus Stavoor, DASMO en Tpast;
- als eigenaar en trainer bij Zetje.

De titel van dit boek: feedback of 'op de bek feeden'? heb ik van Ron van der Wens, een oud collega van mij, destijds werkzaam bij Dasmo. Dank je wel voor deze inspiratie Ron! 'Op de bek feeden' vind je (nog) niet terug in het woordenboek.

Toch gebruik ik deze uitdrukking graag omdat iedereen meteen het verschil begrijpt, ervaart of voelt, in betekenis en effect. Je leest er uiteraard meer over in dit boek.

Ik wens je veel inspiratie en feedback toe. Heb je nog feedback voor mij, dan hoor ik het graag.

Michiel van Vliet

Inleiding

Feedback is essentieel bij open en eerlijke communicatie. Het is een geweldig hulpmiddel om zelf positie in te nemen en de ander bewust te maken van hoe je zijn gedrag waarneemt, begrijpt en ervaart én welk effect dat op jou heeft. Met feedback controleer je ook of je elkaar goed begrijpt. Dat is belangrijk, want alleen als je elkaar goed begrijpt is communicatie effectief. Verder vind ik feedback een hele mooie manier van leren.



Mijn definitie van feedback is:

Een terugkoppeling aan iemand hoe **ik** haar gedrag waarneem, begrijp en ervaar én welk effect dat op **mij** heeft.

Hoe meer je oefent, hoe beter je in staat bent de ander vanuit een duidelijke ik-boodschap te wijzen op veranderbaar gedrag waarbij de ander vrijlaat om daar wel of niet iets mee te doen. Daarbij is de toon vaak nog belangrijker dan de inhoud, want als feedback onbedoeld en onbewust meer 'op de bek feeden' wordt, schaad je de relatie en raakt de communicatie verstoord. Terwijl goed opgebouwde en verwoorde feedback beide juist versterkt.

Behalve feedback geven is feedback kunnen ontvangen net zo belangrijk voor een goede relatie en communicatie. Van feedback kan je veel leren. Feedback geeft je namelijk zicht op de gevolgen van je communicatie en gedrag. Komt wat je bedoelt wel zo over? Welk effect en welke invloed heb je op anderen? Bereik je daarmee wat je wilt? Zo niet, wat kan je dan anders doen? Daar kom je gemakkelijk achter door goed naar feedback te luisteren én de juiste vervolgvragen te stellen. Steeds opnieuw als het nodig is.

Dit deel van het boek bestaat uit zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk gaat over communicatie, de ruis die communicatie kan verstoren en hoe jij daar bewust in kunt sturen. Hoofdstuk 2 gaat over de functie van feedback en de belangrijke rol die het speelt in communicatie. Het verschil tussen feedback en 'op de bek feeden' leg ik uit in hoofdstuk 3. De eerste drie hoofdstukken leggen een goede basis onder het hoofdonderwerp van dit boek: Feedback geven, hoe doe je dat nou (hoofdstuk 4). Ik introduceer twee praktisch bruikbare modellen; het 4G-model in hoofdstuk 5 en het Sandwich-model in hoofdstuk 6. Het slothoofdstuk 7 gaat over feedback ontvangen. Ook dat kan je leren en is voor een goede communicatie en prettig werk-bare relatie net zo belangrijk als feedback geven.

Opdracht – Feedback of ‘op de bek feeden’?

Nog voordat je begint met lezen over feedback, nodig ik je uit om voor jezelf te beoordelen welke van onderstaande uitspraken onder feedback geven vallen en welke onder ‘op de bek feeden’.

Onderstreep bij iedere uitspraak het juiste antwoord.

1. “Als jij altijd zo dramt dan voel ik mij onbegrepen! Ik wil dat je dat niet meer doet! Is dat okay voor je?”

Feedback of ‘op de bek feeden?’

2. “Weet je hoeveel last ik heb van jouw gedram? Ik slaap er niet van en ben in staat om uit de VAR te stappen. Zullen we afspreken dat je daarmee stopt?”

Feedback of ‘op de bek feeden?’

3. “Hou nou toch eens op! Ik word doodziek van jouw geouwehoer, zeikerd! Ik heb zo de neiging om ermee te kappen. Dringt dat misschien eindelijk eens tot je botte kop door, eikel!”

Feedback of ‘op de bek feeden?’

4. “Ik luister niet meer naar je, want je gaat steeds over mijn grens! Doe!”

Feedback of ‘op de bek feeden?’

5. "Snap je dat, wanneer je mij onderbreekt, ik er niet meer tussen kan komen? Wat ga je daar aan doen? Ik ben je heel dankbaar wanneer je hier wat in aanpast! Dank je wel!"

Feedback of 'op de bek feeden?'

6. "Jij bent zo veel aan het woord. Ik voel mij daar erg ongemakkelijk bij. Het maakt dat ik mij dom voel en dat wil je vast niet, toch?"

Feedback of 'op de bek feeden?'

7. "Wat maakt dat jij denkt alleen maar aan het woord te kunnen zijn? Wie denk je dat je bent? Ik vind je erg aardig, dus daar gaat het niet om, maar blijf wel gewoon doen, hè? Er zijn grenzen!"

Feedback of 'op de bek feeden?'

8. "Ik voel mij vrij om je feedback te geven. Ben je er klaar voor? Of wil je liever dat ik later wat zeg over wat mij niet aan jouw gedrag bevalt?"

Feedback of 'op de bek feeden?'

9. "Ik hoor dat je mij onderbreekt in mijn verhaal en daarna langdurig aan het woord bent. Dat geeft mij het gevoel dat mijn mening er niet toe doet. Het zorgt ervoor dat ik mijn motivatie in het VAR-werk verlies; kan je je dat voorstellen?"

Feedback of 'op de bek feeden?'

10. "Ik vind jou een geweldig mens maar af en toe draaf je door! Hoezo mij niet laten uitspreken? Ik vind dat je veel te lang aan het woord bent en dat is niet goed van je! Dus, wil je er voortaan aan denken dat ook ik graag een inbreng wil hebben? Dank je wel! Even goede vrienden, hè?"

Feedback of 'op de bek feeden?'

Verderop in het boek vind je de antwoorden.

Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 1

Over communicatie

De oorsprong van een woord zegt veel over de betekenis. Communicatie kan je herleiden tot het Latijnse Communis dat weer bestaat uit Com (met) en Munire (bouwen): bouwen aan begrip. Met de uitwisseling van informatie bouwen we aan betekenis en begrip.

1.1. Een aantal (belangrijke) uitgangspunten van communicatie

Zoals ik in de inleiding al schreef, is feedback een geweldig hulpmiddel in de communicatie. Duidelijke en heldere communicatie is een voorwaarde voor een goede samenwerking in de VAR; onderling in de VAR en tussen VAR en bestuurder(s) en management. Voordat ik dieper inga op feedback, beschrijf ik eerst een aantal belangrijke uitgangspunten van communicatie. Voor de een nieuw, voor de ander al bekend. Voor beiden nu een gezamenlijk vertrekpunt op weg naar optimaal begrip.



Uitgangspunten;

1. Het is onmogelijk om niet te communiceren.
2. Alle gedrag is communicatie.
3. Communicatie komt door ruis nooit precies over als werkelijk bedoeld wordt.
4. Communicatie verloopt zowel verbaal, non-verbaal als para-verbaal.
5. Dé waarheid bestaat niet: mijn werkelijkheid is niet jouw werkelijkheid.
6. Actie = reactie.
7. Zender en ontvanger zijn allebei verantwoordelijk.

1. Het is onmogelijk om niet te communiceren.

Communicatie ontstaat zodra er twee (of meer) mensen in dezelfde ruimte zijn. Ze wisselen bewust en onbewust altijd signalen uit, ook al zeggen ze niets.

2. Alle gedrag is communicatie.

Met alles wat je doet of juist laat, zeg je iets. Draai je weg of draai je naar iemand toe? Knik je naar iemand wanneer je een wandeling maakt of doe je net of je de ander niet ziet? Kijk je iemand aan terwijl je in gesprek bent of staar je uit het raam naar buiten? Het zijn allemaal vormen van communicatie.

3. Communicatie komt door ruis nooit zo over als werkelijk bedoeld wordt.

De ontvanger hoort je woorden, ziet je gedrag en interpreteert dit, door ruis, op zijn manier. De werkelijke bedoeling van jouw communicatie gaat hierdoor vaak (grotendeels) verloren.

Ik kom hier in het volgende hoofdstuk uitgebreid op terug.

4. Communicatie verloopt zowel verbaal als non-verbaal en para-verbaal.

Zonder de details te kennen hoor ik mensen regelmatig zeggen dat slechts 7% van onze communicatie verbaal is en 93% non-verbaal. Die cijfers komen uit een onderzoek van Albert Mehrabian. Communicatie zou voor 55% worden bepaald door lichaamstaal, voor 38% door stem en voor 7% door woorden. Deze cijfers gelden alleen voor de volgende specifieke onderzoekssituatie. Mehrabian's onderzoek laat zien dat deze cijfers van toepassing zijn wanneer we over onze eigen emoties spreken. Voorbeeld: je wilt je eigen woede communiceren en zegt: "Ik ben woedend!". Dat heeft uiteraard veel minder impact dan rood aangelopen, opgeblazen, snuivend, met opengesperde ogen, jezelf groot makend en schreeuwend naar iemand toelopen.

Dan is donders goed voor te stellen dat de non-verbale communicatie en het stemgebruik op dat moment mogelijk wel 93% van onze communicatie is.

Het gaat mij hier niet om de cijfers maar om het besef dat de invloed van je woorden (verbaal) minder groot is dan je in eerste instantie denkt. Je lichaamstaal (non-verbaal) en je stemgebruik (para-verbaal) zijn net zo goed van invloed op jouw communicatie. Met andere woorden: Hoe je iets zegt heeft meer invloed dan je vaak denkt.

5. Dé waarheid bestaat niet: mijn werkelijkheid is niet jouw werkelijkheid.

We hebben allemaal onze eigen werkelijkheid. We geloven (in) onze eigen werkelijkheid, soms zelfs zo sterk dat we daardoor nauwelijks in staat zijn om ons te interesseren of te verdiepen in de werkelijkheid van een ander. Daarnaast heeft elk mens zijn eigen filters om allerlei prikkels die tot ons komen te filteren; ook tijdens communicatie vindt die filtering plaats met als gevolg dat de communicatie vervormt.

6. Actie = reactie.

De rol die je in communicatie hebt wisselt per situatie en ligt dus niet vast. **Actie = reactie!** Mogelijk heb je een voorkeur; leidend of volgend? Deze voorkeur komt terug in jouw basishouding in communicatie en hoe anderen daar op reageren.

7. Zender en ontvanger zijn allebei verantwoordelijk.

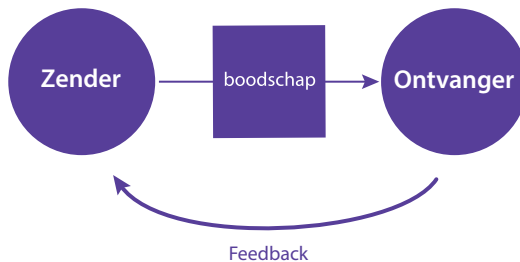
Zender en ontvanger zijn allebei verantwoordelijk voor hoe de communicatie verloopt. Het heeft geen zin om elkaar verwijten te maken. Ik hoor vaak; "Jij hebt niet goed geluisterd" in plaats van; "Waar ben ik niet duidelijk geweest voor jou?" Ervaar het verschil en neem dit ter bewustwording mee.

Zet je aantekeningen hier



1.2 Communicatie en ruis als opstap naar feedback

Voordat ik op feedback inga, beschrijf ik eerst nog de ruis in communicatie. De uitwisseling van informatie waarmee we bouwen aan betekenis en begrip vindt plaats tussen een zender en een ontvanger. Het is een uitwisseling met geluid (spraak en toon) in de vorm van beeld, symbolen en woorden. Zo brengen we boodschappen aan elkaar over. Bijvoorbeeld in een (telefoon)gesprek, een mail of app-bericht.



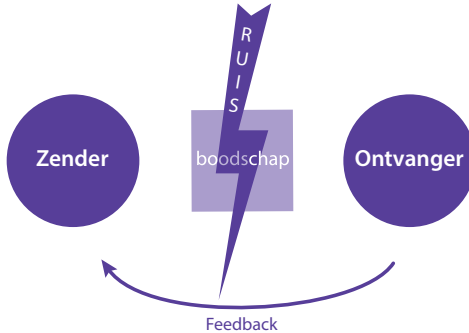
Drie vormen van ruis

Zo overzichtelijk als in het plaatje verloopt communicatie tussen mensen natuurlijk maar zelden. We weten allemaal dat er onbewust en onbedoeld vaak ruis ontstaat waardoor de boodschap niet overkomt of anders overkomt dan bedoeld.

Ik onderscheid drie vormen ruis:

1. Ruis van buitenaf: zoals harde of storende geluiden, hitte, kou, beweging en drukte rondom je (verkeer, muziek, beeldschermen, heen en weer lopende mensen).
2. Ruis van binnenuit: zoals je drukke gedachtestroom, afdwalen bij een monoloog, overtuigingen, interpretaties, weerstand, moeheid, dorst, trek.

3. Non verbale ruis: de lichaamstaal en/of signalen van je gesprekspartner zijn niet in overeenstemming met wat hij of zij zegt.



Alle vormen van ruis zorgen ervoor dat je de boodschap niet goed kan overbrengen of ontvangen. Sommige ruis is natuurlijk makkelijk te voorkomen, bijvoorbeeld door een rustige, prettige plek voor overleg te kiezen en op tijd te eten en drinken. Voorkomen of neutraliseren van andere vormen van ruis vraagt om bewustwording en oefening. Met onderstaande kennis en inzichten wil ik je daarbij helpen.

Ruis voorkomen en neutraliseren

Er zijn vier onderwerpen waarvoor ik je aandacht vraag. Ben je je bewust van hun invloed op communicatie en ruis, dan kun je ruis mogelijk voorkomen of neutraliseren.

1. Het inhouds- en betrekkningsniveau van communicatie.
2. De invloed van de persoon.
3. De invloed van zintuigen.
4. De invloed van ons onderbewustzijn.

1. Het inhouds- en betrekkningsniveau van communicatie

In het deelboek over vragen stellen heb ik het er ook al even over (zie pagina 13 en verder).



In communicatie tussen mensen onderscheiden we twee niveaus:

1. De inhoud van de boodschap; de concrete, feitelijke informatie;
2. Het betrekkningsniveau van de communicatie; de relatie (betrekking) tussen de gesprekspartners; wie het zegt, hoe iets gezegd wordt, hoe de ander dat interpreteert en wat hij daar vervolgens bij voelt.

Gesprekken, discussies en conflicten gaan in woorden vaak over de inhoud, terwijl onbegrip en weerstand ontstaan door wat er in de relatie speelt, maar niet wordt uitgesproken. Vraag je dus altijd af: waar reageer ik op? Op de inhoud of op het betrekkningsniveau.

2. De invloed van de persoon

Vooraf in een VAR vind ik de persoon in de communicatie erg belangrijk omdat die onbewust vaak een grote rol speelt.

Laat ik beginnen met een voorbeeld. Als een collega bij jou op de afdeling zegt dat hij denkt dat de organisatie er financieel slecht voor staat dan heeft dat een andere impact dan wanneer de bestuurder dat zegt in een speciaal ingelaste vergadering met de VAR. Voel je 'm? De inhoud van de boodschap is hetzelfde, de persoon niet. Beide personen zijn serieus en vol zorgen. Toch is de kans groot dat *jij* de boodschap van je collega met een korreltje zout neemt en de bestuurder gelooft in zijn boodschap.

Nog een voorbeeld. Los van wat en hoe iets gezegd wordt, kan de persoon voor jou bepalend zijn hoe je een boodschap interpreteert en verwerkt. Een collega in de VAR geeft je na een kort gesprek de boodschap om eens voor jezelf te kiezen en een time out te nemen. Daar kan je van alles van vinden; je collega is duidelijk begaan met je. Wanneer je dezelfde boodschap van je huisarts hoort, dan is de kans groot dat je daar een andere waarde aan toedicht. Niet wat of hoe

het gezegd wordt maar door wie en de waarde die *jij* daar aan geeft, daar gaat het hierom.



Communiceren met de bestuurder

Een persoon die grote invloed heeft op de communicatie in en met de VAR is de bestuurder. Hoe gaan VAR en bestuurder met elkaar om? Hoe is de onderlinge communicatie en relatie?

In de praktijk is de gedachte vanuit de VAR nog vaak om:

- de bestuurder maar niet teveel tegen te spreken;
- vooral geen lastige of confronterende vragen te stellen;
- niet teveel vragen te stellen;
- maar niet teveel 'tegen te bewegen';
- de bestuurder niet te onderbreken in zijn lange betoog;
- de sfeer goed te houden;
- bij een pittig meningsverschil al snel water bij de wijn te doen;
- de relatie niet onder druk te zetten.

'Omdat de bestuurder dat wil of niet leuk vindt!'

Wat mij betreft is er dan serieus werk aan de winkel en is het verstandig om:

1. Eerst binnen de VAR te bespreken wat de reden is dat we dit toelaten en/of accepteren?
2. Met de bestuurder bespreekbaar te maken dat de VAR, zonder enige vorm van censuur en hiërarchie, een volwassen gesprek wil kunnen voeren. Of hij dit al dan niet wil of leuk vindt, doet niet ter zake. Een krachtige VAR kiest een volwassen, zelfstandige positie ten opzichte van de bestuurder. Het uitgangspunt in de relatie is gelijkwaardigheid. Dan lever je als VAR de meeste toegevoegde waarde voor de organisatie, je collega's en ook voor de bestuurder.



3. De invloed van zintuigen

Als je een boodschap waarneemt, doe je dat met je zintuigen. We kunnen als mensen zien, horen, voelen, ruiken en proeven. Dat is wel bekend. Minder bekend is dat ieder mens een (niet bewust gekozen) voorkeur heeft, in vakjargon heet dat een *representatiesysteem*. De een is vooral visueel ingesteld en ziet details die anderen niet zien. De ander is meer auditief ingesteld en hoort veel verschillende geluiden die anderen vaak niet opvallen. Ben je kinesthetisch ingesteld dan ben je een gevoelsmens en reageer je op sfeer, temperatuur en hoe materiaal aanvoelt. Olfactorisch betreft ruiken, gustatorisch betreft proeven. Als het om communicatie gaat is er nog een belangrijk representatiesysteem om te (her)kennen: auditief-digitaal. Het denken. Herkenbaar aan veel interne dialogen en hardop denken.

Zet mensen met verschillende voorkeurs-representatiesystemen bij elkaar en je krijgt vanzelf ruis. Ze beleven en benoemen zaken heel anders.



In de cartoons op de volgende pagina zie je vier mensen over het strand lopen. De linker persoon is visueel ingesteld, zijn buurvrouw auditief, haar buurman is kinesthetisch ingesteld en de persoon rechts is als auditief digitaal neergezet.







Ben jij je bewust van jouw voorkeurs-representatiesysteem en dat van de ander, dan kan dat helpen om de communicatie vlotter te laten verlopen. Eén manier om daar achter te komen is goed luisteren, niet naar geluiden maar naar de woorden die iemand gebruikt, zoals van de wandelaars aan de zee. Ik help je op weg met nog een aantal voorbeelden.

Visueel

- "Dat ziet er goed uit."
- "Ik zie dat het in de juiste verhoudingen is opgezet."
- "Dit resultaat is een lust voor het oog, het is een plaatje."
- "Dat is zo op het eerste oog wel duidelijk."
- "Het beeld dat geschetst werd, was geweldig."

Auditief

- "Dat klinkt erg goed."
- "Ik hoor een aantal positieve geluiden."
- "Dat klinkt als een klok."
- "Hij drukt zichzelf niet zo goed uit."
- "Luister nou toch even naar me!"

Kinesthetisch

- "Ik blijf in dat soort situaties koel."
- "Ik ben in de zevende hemel."
- "Jouw oplossing voelt voor mij erg goed."
- "De belangstelling was overweldigend."
- "Het was een verhitte discussie."

Auditief-digitaal

- "Ik ben er erg mee bezig merk ik."
- "Ik ervaar het als zeer positief."
- "Dat herinnert me aan vroeger."

- “Ik ben er nog niet uit.”
- “Wat zou dat voor mij betekenen?”

Het voorkeurs-representatiesysteem van de bestuurder

In de VAR is het belangrijk om te weten vanuit welk voorkeurs-representatiesysteem je bestuurder communiceert. In een gesprek kan je dan makkelijker aansluiten op zijn communicatie. Dat doe je, bijvoorbeeld door een vraag te stellen die aansluit op het voorkeurs-representatiesysteem van je bestuurder:

- “Hoe ziet dat er voor u uit?” (visueel > zien)
- “Hoe klinkt dat voor u?” (auditief > horen)
- “Hoe voelt dat voor u?” (kinesthetisch > voelen)
- “Hoe denkt u daarover?” (auditief-digitaal > denken)

Wanneer de VAR zich bewust is van het voorkeurs-representatiesysteem van zijn bestuurder, dan kan de VAR daar bewust op aansluiten. De kans is groot dat de onderlinge ruis daardoor vermindert. Je begrijpt elkaar makkelijker en sneller.



4. De invloed van ons onderbewustzijn

We zijn ons vaak niet bewust van wat we communiceren. Ongeveer 95% van ons gedrag wordt aangestuurd vanuit ons onderbewustzijn. Patronen uit onze vroege jeugd/onze kinderjaren beïnvloeden wat wij doen, hoe wij luisteren, hoe en wanneer we waarop (re)ageren en dus ook hoe we communiceren.

Wanneer je een boodschap ontvangt, doe je daar, kort samengevat, drie dingen mee. Dit gaat grotendeels onbewust en razendsnel:

1. Waarnemen (Wat heb ik gehoord, gezien, gevoeld, geroken, geproefd?)
2. Interpretieren (Wat betekent dat voor mij?)
3. Evalueren (Wat vind ik daarvan?)

Je filtert de boodschap door:

- Eigen ervaringen uit het verleden;
- Eigen normen en waarden (opvattingen over wat wel en niet hoort);
- Eigen verwachtingen en overtuigingen over jezelf;
- Eigen verwachtingen en overtuigingen over de ander;
- Persoonlijke betekenis van woorden (gevoelswaarde).

Op basis hiervan reageren we in de communicatie met anderen regelmatig *vrijwel onbewust* met:

- Hummen of instemmend knikken;
- Je ogen wat dicht knijpen;
- Wat achterover leunen en licht nee schudden;
- Wenkbrauwen fronsen of hoorbaar zuchten;
- Een andere kant op kijken of op je telefoon kijken;
- Gapen en onderuit zakken;
- Rechtop gaan zitten en je ogen opensperren;
- Handen voor het gezicht slaan.



Hoe je ook reageert, wat je ook doet, jouw reactie geeft aan hoe de boodschap van de ander op jou overkomt en wat die informatie met jou doet. Dit is een vorm van feedback. Die feedback geef je bewust en/of onbewust, verbaal en non-verbaal.

Bewust en/of onbewust:

- Hummen en instemmend knikken; ofwel "Ik snap het."
- Je ogen wat dicht knijpen; ofwel "Hoor ik dat goed?"
- Wat achterover leunen en licht nee schudden; ofwel "Dat geloof je toch niet!"
- Gapen en onderuit zakken; ofwel "Ik haak af!"
- Je wenkbrauwen fronsen of hoorbaar zuchten; ofwel "Ben je bijna klaar of hoe zit dat?"
- Een andere kant op kijken of op je telefoon kijken; ofwel "Ik ben

afgeleid." of "Lekker boeiend!"

- Rechttop gaan zitten en je ogen opensperren; ofwel "Ik heb alle aandacht voor je!"
- Handen voor het gezicht slaan; ofwel "Dat kan niet waar zijn!"

Verbaal:

Een vraag stellen of samenvatten; ofwel "Ik begrijp je!"; "Ik vind je onduidelijk."; "Snap ik je nog?"

Non-verbaal:

Fronsen, zuchten, ja knikken, nee schudden, onderuit zakken, op telefoon kijken, handen voor het gezicht slaan.

Nu je dit weet, snap je ook hoe makkelijk er (door ruis) misverstanden in communicatie kunnen ontstaan. Ik geef je graag een aantal tips om misverstanden te voorkomen:

- Ben je bewust van ruis!
- Ben je bewust van het feit dat je (erg veel) interpreteert.
- Ben je bewust dat je heel veel non-verbaal en of onbewust communiceert.
- Controleer of je interpretaties kloppen, stel vragen en vat samen.
- Zorg dat je op dezelfde golflengte komt. Wat bedoelt de ander? Waar wil hij naartoe? En dat is wat anders dan waar **jij** naar toe wilt.
- Mensen zijn vaak geneigd om een eigen invulling te geven aan de inhoud van een boodschap (en die ook geloven) op basis van wat ze op betrekkningsniveau ervaren. Check, check, dubbelcheck is enorm belangrijk om elkaar te blijven begrijpen.
- Ga na wat jou het meest prikkelt of zelfs steekt in de communicatie met anderen; de werkelijke *inhoud*, *de relatie* die je met de ander hebt of de *persoon* waar je mee communiceert.
- Sta wat vaker bewust stil bij jouw eigen communicatie.
- Los ontstane misverstanden zo snel mogelijk op.



Met deze kennis over communicatie en gedrag op zak, kan je bewuster aan de slag met feedback.

Hoofdstuk 2

De functie van feedback



Feedback speelt een belangrijke rol in effectieve communicatie en is een mooie manier om:

1. Iemands blinde vlek bespreekbaar te maken;
2. De inhoud van een boodschap te verduidelijken;
3. De onderlinge relatie te verduidelijken.

1. Blinde vlek

We hebben ze allemaal; blinde vlekken in ons gedrag. We doen wat we altijd doen en krijgen vaak dezelfde reactie. Totdat iemand de moeite neemt ons een spiegel voor te houden door feedback te geven op de meer onbewuste kanten van jouw persoonlijkheid en gedrag. Daarmee verkleint je blinde vlek, kan je patronen doorbreken en nieuw gedrag aanleren waarmee je communicatie met de ander verbetert en/of jij beter bereikt wat je wilt.

2. Inhoud verduidelijken

Ik vraag aan jou: “Wie heb je voor het laatst in de VAR maoni gegeven?”

Jij haalt je schouders, knijpt je ogen toe op en schudt langzaam ‘nee’ met je hoofd, vragend, omdat je het antwoord niet weet. Op basis van je lichaamstaal kan ik opmaken dat je me niet begrijpt en vragen: “Klopt het dat je mij niet begrijpt?” Ik kan ook wachten tot jij een vraag stelt. Ons gesprek kan inhoudelijk pas verder wanneer jij weet dat maoni in Swahili feedback betekent.

3. Onderlinge relatie verduidelijken

Je zegt tegen een VAR-collega die er de laatste vergadering niet bij was: “Ik heb je gemist, echt waar!”. Je vindt haar aanwezigheid name-

lijk zeer waardevol. Ze bereidt zich altijd nauwkeurig voor, heeft vaak sterke argumenten en komt in discussies goed uit haar woorden. Je collega reageert met allerlei redenen waarom ze er echt niet bij kon zijn, écht niet! Je VAR-collega vat "Ik heb je gemist, echt waar!" blijkbaar op als een verwijt! En dat was zeker niet jouw bedoeling. Daar voel jij je dan best vervelend over.

Wat je tot nu toe nog niet hebt gedaan in de relatie, is je collega vertellen dat je haar als erg waardevol ervaart, het zeer waardeert dat ze altijd zo gedegen voorbereid op je overkomt en dat je ervan geniet hoe ze in discussies zaken met argumenten bepleit. Door haar die feedback te geven wordt de intentie van je boodschap binnen jullie relatie direct duidelijk.

Het Johari-venster

Met veel plezier introduceer ik hier het Johari-venster, een praktisch model ontworpen door **Joe Luft** en **Harry Ingham** (Johari). Het Johari-venster geeft inzicht in de onderlinge communicatie en kan duiden waarom je elkaar wel of niet begrijpt. Je feedback wordt vele malen effectiever als je de dynamiek die het Johari-venster in beeld brengt, begrijpt en bewust inzet om je communicatie te verbeteren. Ook maakt het model op een relatief gemakkelijke manier de mate van openheid, vertrouwen en kwetsbaarheid tussen mensen zichtbaar.

Het Johari-venster heeft vier vensters



1. Het vrije-ruimte-venster > informatie aan ons beiden bekend.
2. Het blinde-vlek-venster > informatie bekend aan de ander.
3. Het privé-venster > informatie bekend aan jezelf.
4. Het onbewuste-venster > informatie onbekend aan beiden.

Het Johari-venster in schema

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan anderen	Vrije ruimte venster (aan ons beiden bekend)	Blinde vlek venster (bekend aan de ander)
Onbekend aan anderen	Privé venster (alleen aan mij bekend)	Onbewust venster (onbekend aan beiden)

Vrije-ruimte-venster > aan ons beiden bekend

Dit venster gaat over wat wij van onszelf weten en de ander ook. Over kennis die we hebben, (vertrouwelijke) informatie die we hebben gedeeld, over houding, gevoelens en (zichtbaar) gedrag, zoals hoe we ons kleden en wat voor auto we rijden.

Bijvoorbeeld

Je vindt het lastig om in het openbaar te spreken. De ander weet dit ook van je en heeft precies in de gaten wanneer jij je best doet om dat vooral niet te hoeven doen.

Blinde-vlek-venster > bekend aan de ander

Dit gaat over wat voor de ander waarneembaar is, wat de ander van of over jou weet, zonder dat jij daarvan op de hoogte bent. Dit is onze blinde vlek! Het kan gaan om (onbewust) gedrag waarvan we niet weten dat we het tonen of waarvoor we zelf 'blind zijn'. Het kan ook een kwaliteit zijn die we bezitten die door anderen wordt herkend en erkend, maar niet door onszelf.

Bijvoorbeeld

De ander vindt het erg irritant dat jij je vaak onttrekt aan spreken in het openbaar.

Of

De ander kan gebiologeerd en met bewondering naar je kijken en luisteren op het moment dat je kernachtig samenvat wat er gezegd is.

Privé-venster > bekend aan jezelf

Dit venster is van jou! Dit is het gedeelte van jezelf dat jou wel bekend is maar wat de ander niet van of over jou weet. Het gaat om zaken die je niet wilt of durft te delen met anderen en verborgen houdt. Het kan gedrag zijn waar je je ongemakkelijk over voelt of voor schaamt. Het kan bijvoorbeeld ook gaan om je ideeën, gedachten, ervaringen, kennis, informatie, pijn, lusten, angsten, woede of verdriet die je (bewust) achterhoudt.

Bijvoorbeeld

Je praat liever niet in het openbaar omdat je vroeger veel en ernstig gepest bent. Je gedachte is: "Als ik op de achtergrond blijf, dan kan ik ook niet geraakt worden".

Onbewuste-venster > onbekend aan beiden

Dit is het gebied dat zowel jij als de ander niet kennen. De voor jou en de ander onbewuste redenen waarom je dingen doet of laat. Dat wat we niet over onszelf weten en anderen ook niet; onontdekt gebied.

Over dit onbewuste-venster kunnen we niet communiceren. Een voorbeeld is daarom ook niet mogelijk.

Hoe Zetje het Johari-venster effectief in?

Wat het Johari-venster laat zien is dat effectieve communicatie alleen mogelijk is in het vrije-ruimte-venster, want alleen in dat venster weten/begrijpen beide gesprekspartners waarover het gaat. Wil je de communicatie verder verbeteren, dan is het belangrijk om het vrije-

-ruimte-venster te vergroten. Dat kan op twee manieren:

1. Je geeft de ander feedback op zijn of haar blinde-vlek-venster;
2. Je geeft informatie over je eigen privé-venster.

Door het vrije-ruimte-venster te vergroten, leer je elkaar steeds beter kennen en begrijpen. Daarmee verdiept de onderlinge communicatie en versterkt de onderlinge band.

Hoe groter het vrije-ruimte-venster des te kwetsbaarder je wordt ten opzichte van elkaar. Het vrije-ruimte-venster vergroten, vraagt dan ook om wederzijds vertrouwen.

Twee voorbeelden

Voorbeeld 1

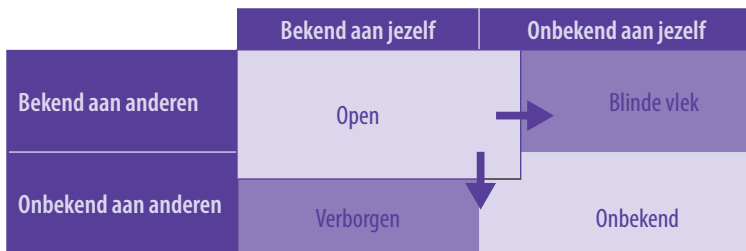
Een collega geeft je feedback. Hij vindt het heel vervelend dat je vaak over anderen praat wanneer ze daar niet bij zijn. Hij ziet dat andere leden van de VAR daardoor wat afstand van je houden en niet open durven zijn. Hij ziet ook dat jij dat niet in de gaten hebt, maar je soms wel afvraagt waarom mensen wat afstandelijk zijn. De feedback van je collega wijst je op deze blinde vlek. Nu je beter begrijpt wat er speelt, kan je je gedrag aanpassen; bijvoorbeeld stoppen met praten over mensen die er niet zijn en een betrouwbaarder gesprekspartner worden. Je kreeg feedback over gedrag dat jou onbekend was. Daardoor werd je blinde-vlek-venster kleiner en het vrije-ruimte-venster met je collega groter.

Voorbeeld 2

Met feedback gericht op het blinde-vlek-venster kan je ook het privé-venster verkleinen waardoor het vrije ruimte venster nog verder groeit. Feedback zegt namelijk niet alleen iets over het gedrag van de ontvanger, maar ook over het gedrag van de zender. Stel, je

geeft iemand feedback dat hij jou niet laat uitpraten. Dat zegt iets over zijn gedrag én over dat van jou. Blijkbaar laat jij je gemakkelijk door een ander onderbreken. Dit kan te maken hebben met gedrag uit je privé-venster, namelijk dat je je snel laat ondersneeuwen. Als jongste kind liet jij je door broers en zussen gemakkelijk ondersneeuwen. Je trekt je terug terwijl je dat wel heel vervelend vindt. Door dit uit te spreken, verklein je jouw privé-venster ten opzichte van de ander en vergroot je de vrije ruimte. Hierdoor verdiept de relatie zich.

Schematisch gebeurt er het volgende in het Johari-venster (met de woorden uit het schema hierboven).



Een VAR en de praktische toepassing van het Johari-venster

Leren werken met het Johari-venster vraagt om professionele begeleiding en vertrouwen in de groep. Mijn ervaring is dat werken met het Johari-venster in de VAR kan bijdragen aan teamvorming en het bespreekbaar maken van spanningen of dreigende conflicten. De effecten in een team zijn aanzienlijk en zien er in de praktijk zo uit:

Hoe groter het onderlinge vrije-ruimte-venster:

- Des te groter het onderling vertrouwen.
- Des te meer stijgen de effectiviteit en productiviteit.
- Des te opener de onderlinge communicatie.
- Des te groter de bereidheid om feedback te geven, te ontvangen

en te vragen.

- Des te meer men met elkaar deelt.

Hoe groter het onderlinge blinde-vlek-venster:

- Des te sterker de 'zo doen we dat nu eenmaal'-mentaliteit.
- Des te kleiner de bereidheid feedback te geven, te ontvangen en te vragen.
- Des te groter is de kans op onuitgesproken irritatie en ergernis.
- Des te stroperiger de onderlinge communicatie.

Een groot privé-venster:

- Heeft een negatieve invloed op het onderlinge vertrouwen.
- Heeft een negatieve invloed op communicatie.
- Heeft een negatieve invloed op de samenwerking.
- Heeft een negatieve invloed op de effectiviteit en productiviteit binnen het team.

Het Johari-venster biedt de mogelijkheid de onderlinge communicatie bewust met elkaar te onderzoeken. Je leert jezelf en de anderen beter kennen. Met gerichte feedback geven, door meer over jezelf te vertellen, te delen en feedback te vragen, nodig je de ander uit om hetzelfde te doen. Hierdoor groeit het onderlinge vertrouwen en wordt het onderlinge vrije-venster groter. Dat heeft direct tot gevolg dat zowel het blinde-vlek-venster én het privé-venster kleiner worden.

Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 3

Feedback of 'op de bek feeden'?

Ik vind het heel belangrijk om te benadrukken dat feedback en kritiek ('op de bek feeden') niet hetzelfde zijn, ook al beleven veel mensen dat wel zo. Wat maakt het verschil?

Persoonlijk geloof ik niet zo in positieve feedback of negatieve feedback. Feedback is feedback. Het gaat om de intentie waarmee de feedback gegeven wordt en de manier waarop de ontvanger die ontvangt en tot zich neemt. Die intentie is gericht op verduidelijken van de onderlinge communicatie en groeien in de relatie.



Feedback laat ruimte voor een reactie van de ander en is dus altijd tweerichtingsverkeer. Je geeft een heldere ik-boodschap, wijst de ander op veranderbaar gedrag waarbij je hem vrijlaat om daar wel of niet iets mee te doen. Dit in tegenstelling tot kritiek.

Kritiek is eenrichtingsverkeer, een boodschap van jou naar de ander waarin jij de ander de waarheid vertelt, straft, voor joker zet, beledigt, je hart lucht en alles eruit gooit of laat voelen dat jij het beter weet, beter bent. De positieve intentie ontbreekt en dat roept direct weerstand op.

Als je mensen hoort praten lijkt kritiek vaak ook makkelijker te geven dan feedback. Het is een meer primaire reactie. Met kritiek kies je direct voor de aanval en doe je de deur dicht. Het kan een manier zijn om jezelf te beschermen tegen afwijzing en dat oude klotegevoel van: 'Ik ben niet goed genoeg.' Maar door een gesloten deur is het moeilijk communiceren. Door met feedback te leren werken, houd je de deur open.



We vinden feedback geven/ontvangen om verschillende redenen lastig:

- Onze normen en waarden die het uiten van persoonlijke gevoelens belemmeren.
- We zijn bang dat de ander in verwarring raakt, zich gekwetst voelt en mogelijk daardoor het contact verbreekt.
- We zijn bang dat de ander ons zal aanvallen, straffen of later terugpakt.
- We zijn bang dat we, ondanks de goede intentie, toch verkeerd begrepen worden.
- We weten niet goed hoe het moet, doen het daarom maar niet en ontwikkelen deze belangrijke vaardigheid onvoldoende.

Uit angst of onvermogen geen feedback geven, is voor beide partijen een gemiste kans op leren en ontwikkelen. Hetzelfde geldt als je gegeven feedback opvat als kritiek. Dus, hoe laat je een ander nu constructief weten welk effect zijn of haar boodschap, houding en gedrag op jou hebben? En hoe ontvang je die boodschap in alle openheid, zonder je meteen aangevallen te voelen. Daar gaat de rest van dit boek over.

Hoofdstuk 4

Feedback geven, hoe doe je dat nou?

Voor alle communicatie, maar zeker voor feedback geldt: 'C'est le ton qui fait la musique'. De manier waarop je je feedback brengt, de toon, is heel bepalend voor de ontvangst ervan. Meer nog dan de inhoud van je boodschap.

Effectieve feedback voldoet daarom aan een aantal criteria.



Effectieve feedback:

1. Richt zich op waargenomen en veranderbaar gedrag.
2. Is beschrijvend.
3. Geef je vanuit een IK-boodschap.
4. Is juist getimed.
5. Bevat geen (goedbedoeld) advies.
6. Is uitnodigend.

1. Richt zich op waargenomen en veranderbaar gedrag

Feedback gaat over waargenomen en veranderbaar gedrag van de ander, niet over de persoon zelf. Alleen dan kan de ontvanger iets met de gegeven informatie doen. Een opmerking als: "Jij bent ook zo lang!" is zinloos, want daar kan de ander natuurlijk niets aan veranderen.

De opmerking: "Ik vind je stem erg irritant" is ook geen goed voorbeeld. De ander heeft nu eenmaal die stem en kan die niet veranderen.

2. Is beschrijvend

Feedback is een beschrijving van gedrag, geen interpretatie of een oordeel.

Voorbeelden

Wel: "Ik zie dat jij je ogen neerslaat."

Niet: "Jij bent verlegen."

Wel: "Ik zie dat je je benen op en neer beweegt."

Niet: "Doe eens niet zo zenuwachtig."

Wel: "Ik hoor je vertellen dat je bang bent."

Niet: "Het is toch helemaal niet iets om bang voor te zijn?"

3. Geef je vanuit een IK-boodschap

Bij feedback geef je een ik-boodschap over wat jij aan gedrag hebt waargenomen en jouw beleving daarvan. Het is dus altijd een subjectieve beschrijving.

Voorbeelden

Wel: "Ik zie dat jij je ogen neerslaat, dat geeft mij het gevoel dat je er verlegen van wordt."

Niet: "Jij bent ook verlegen, zeg!"

Wel: "Ik zie dat je je benen op en neer beweegt, dat geeft mij het gevoel dat je wat gespannen bent."

Niet: "Jij bent nu wel heel erg gestrest."

Wel: "Ik hoor je vertellen dat je bang bent, dat raakt mij heel erg."

Niet: "Jij bent bang, dat is wel duidelijk."

4. Is juist getimed

Feedback werkt het beste als je die direct na de gebeurtenis geeft.

Voorbeeld

Wel: Tijdens of anders meteen na de vergadering of het overleg.

Niet: Terugkomen op een gebeurtenis van twee weken geleden.

5. Bevat geen (goedbedoeld) advies

Feedback bevat alleen informatie en nooit advies, hoe goed bedoeld ook. Je laat de ontvanger van de feedback vrij om **wel** of **niet** iets te doen met de informatie die je geeft.

Voorbeelden

Wel: "Ik zie dat jij je ogen neerslaat, dat geeft mij het gevoel dat je er verlegen van wordt. Dat betekent dat ik mij nu afvraag of ik hier verder met jou over moet praten."

Niet: "Ik raad je aan om dit met een professional te bespreken."

Wel: "Ik zie dat je je benen op en neer beweegt, dat geeft mij het gevoel dat je wat gespannen bent. Ik overweeg om eerst even een kwartiertje met je te gaan wandelen."

Niet: "Jij en ik gaan nu eerst wandelen want dan kan je een beetje tot rust komen!"

Wel: "Ik hoor je vertellen dat je bang bent, dat raakt mij heel erg. Ik voel de behoefte om mijn kant van het verhaal te vertellen."

Niet: "Ja, dat is jouw kant van het verhaal, ik zal je vertellen hoe ik het zie."

6. Is uitnodigend

Feedback is het meest waardevol wanneer jouw boodschap uitnodigt tot reageren zonder in de verdediging te schieten. Check daarom altijd of de ander je begrijpt.

Voorbeelden



Wel: "Ik zie dat jij je ogen neerslaat, dat geeft mij het gevoel dat je er verlegen van wordt. Dit betekent dat ik mij nu afvraag of ik hier verder met jou over moet praten. Kan je je dat voorstellen?"

Je vraagt dus of de ander zich kan voorstellen dat jij je dit nu afvraagt.

Niet: "Je snapt waarschijnlijk wel dat dat belangrijk voor mij is."



Wel: "Ik zie dat je je benen op en neer beweegt, dat geeft mij het gevoel dat je wat gespannen bent. Ik overweeg om eerst even een kwartiertje met je te gaan wandelen. "Kan je je dat voorstellen?"

Je vraagt dus of de ander zich kan voorstellen dat jij je dit nu overweegt.

Niet: "Ik hoef je waarschijnlijk niet uit te leggen dat ik dat belangrijk vind."



Wel: "Ik hoor je vertellen dat je bang bent, dat raakt mij heel erg. Ik voel de behoefte om mijn kant van het verhaal te vertellen. Kan je je dat voorstellen?"

Je vraagt dus of de ander zich kan voorstellen dat jij die behoefte hebt.

Niet: "Mijn kant van het verhaal geeft je andere, nieuwe inzichten."

Hoofdstuk 5

Het 4G-model

Feedback geven is een vaardigheid die iedereen kan leren. Bijvoorbeeld door consequent het 4G-model toe te passen. Het 4G-model is gebaseerd op vier begrippen die met een **G** beginnen: **G**edrag, **G**evoel, **G**evolg en **G**ewenst.

1. Gedrag

Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.

2. Gevoel

Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.

3. Gevolg + Check!

Benoem het gevolg dat dat voor **jou** heeft en stel aansluitend de Check-vraag: "Kan jij je dat voorstellen?"

Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, kan je overgaan naar stap 4.

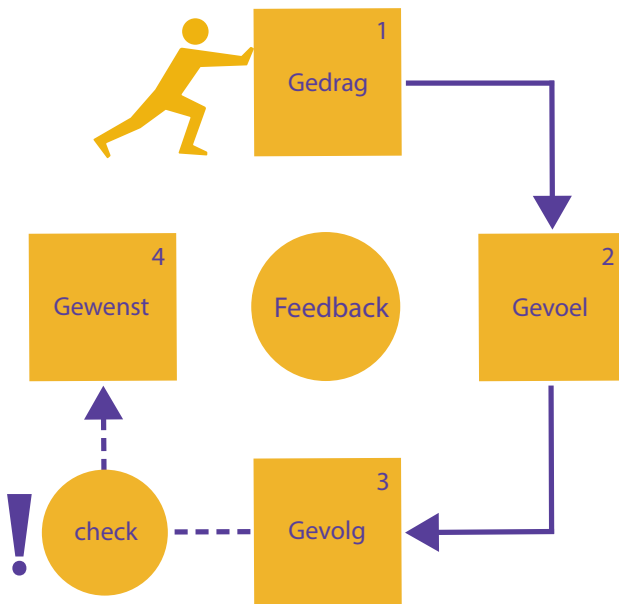
4. Gewenst

Het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als "en wat spreken we af?"

Volgorde en vorm zijn belangrijk

Bij feedback geven volgens het 4-G model zijn vooral de volgorde waarin je zaken benoemt en de vorm van je feedback belangrijk.

De volgorde waarin je zaken benoemt is altijd: Gedrag, Gevoel, Gevolg en Gewenst. Door met het waargenomen gedrag te beginnen, maak je direct duidelijk waarover je feedback gaat. Door daarna jouw gevoel te benoemen, zorg je voor een directe koppeling tussen het ervaren gedrag en wat het met jou doet. Het gevolg voor jou aangeven, is in feite de afronding van je feedback. Daarna check je bij de ander of hij zich dat kan voorstellen. Dus: "Kan jij je voorstellen dat..."



Het feedback 4-G model in schema

Behalve volgorde is ook vorm belangrijk. Kies altijd een vorm die aansluit bij de zes criteria voor effectieve feedback uit hoofdstuk 4.

Voor jouw overzicht, noem ik de criteria hier nog even.

Effectieve feedback

1. Richt zich op waargenomen en veranderbaar gedrag;
2. Is beschrijvend;
3. Geef je vanuit een IK-boodschap;
4. Is juist getimed;
5. Bevat geen (goedbedoeld) advies;
6. Is uitnodigend.

Vanaf blz. 48 werk ik drie voorbeelden uit volgens het 4G-model. Op de pagina's erna vind je volop ruimte om voorbeelden uit je eigen praktijk te noteren en volgens het model uit te werken.

Voorbeeld 1 - uitwerking 4G feedback-model

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.

- "Ik hoor dat je mij in mijn verhaal onderbreekt."

Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.

- "Dat geeft mij het gevoel dat je mijn verhaal niet belangrijk vindt."

Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.

- "En dat vind ik erg vervelend."



Check > Daarna de checkvraag: Kan jij je dat voorstellen?

- "Kan jij je voorstellen dat ik dat erg vervelend vind?"

Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als: "wat spreken we af?"

- "Ik wil graag met je afspreken dat je mij eerst helemaal laat uitspreken voor je reageert. Is dat oké voor jou?"

Samengevat luidt de feedback

Gedrag "Ik hoor dat je mij in mijn verhaal onderbreekt."

Gevoel "Dat geeft mij het gevoel dat je mijn verhaal niet belangrijk vindt."

Gevolg "En dat vind ik erg vervelend."

Check "Kan jij je voorstellen dat ik dat erg vervelend vind?"

Gewenst "Ik wil graag met je afspreken dat je mij eerst helemaal laat uitspreken voor je reageert. Is dat oké voor jou?"

Voorbeeld 2 - uitwerking 4G feedback-model

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.

- “Ik ervaar van jou geen inbreng in de VAR.”

Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.

- “Dat geeft mij het gevoel dat je het allemaal wel best vindt.”

Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.

- “Ik vraag mij af wat de reden is dat je je voor de VAR hebt aangemeld?”



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?

- “Kan jij je voorstellen dat ik mij dat afvraag?”

Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”

- “Wat kunnen we afspreken?”

of:

- “Ik spreek graag met je af dat. . . Is dat oké voor jou?”

Samengevat luidt de feedback

Gedrag “Ik ervaar van jou geen inbreng in de VAR.”

Gevoel “Dat geeft mij het gevoel dat je het allemaal wel best vindt.”

Gevolg “Ik vraag mij af wat de reden is dat je je voor de VAR hebt aangemeld?”

Check “Kan jij je voorstellen dat ik mij dat afvraag?”

Gewenst “Wat kunnen we afspreken?”

of:

“Ik spreek graag met je af dat. . . Is dat oké voor jou?”

Voorbeeld 3 - uitwerking 4G feedback-model

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.

- "Ik heb gezien hoe jij de commissie op sleeptouw hebt genomen."

Gevoel > Vervolg met het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.

- "Ik word daar zo blij van!"

Gevolg > Daarna benoem je het gevolg dat dat voor **jou** heeft.

- "Ik zie veel kwaliteiten in je! Sterker nog, ik zie voor jou een mooie rol als voorzitter weggelegd."

Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?

- "Kan jij je voorstellen dat ik die rol voor jou zie?"

Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als "wat spreken we af?"

- "Zullen we afspreken dat jij nadenkt over de rol van voorzitter en dat je mij dat uiterlijk volgende week woensdag laat weten? Is dat oké voor jou?"

Samengevat luidt de feedback

Gedrag "Ik heb gezien hoe jij de commissie op sleeptouw heb genomen."

Gevoel "Ik word daar zo blij van!"

Gevolg "Ik zie veel kwaliteiten in je! Sterker nog ik zie voor jou een mooie rol als voorzitter weggelegd."

Check "Kan jij je voorstellen dat ik die rol voor jou zie?"

Gewenst "Zullen we afspreken dat jij nadenkt over de rol van voorzitter en dat je mij dat uiterlijk volgende week woensdag laat weten? Is dat oké voor jou?"



En nu jij! Oefen, oefen, oefen

Met feedback geven is het net als met autorijden. Je leert het pas echt door het vaak te doen, te oefenen.

1. Maak nu, met de kennis van het 4G-model, de opdracht feedback of 'op de bek feeden'? vanaf pagina 11 nog eens opnieuw. Tot welke verschillen in antwoorden kom je dan?

De juiste antwoorden met toelichting vind je op pagina 66 en verder.

2. Alle woorden van je feedback uitschrijven helpt enorm. Gebruik daar de volgende bladzijden voor.

Oefening 1 – Zetje eigen feedback hier!

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 2 – Zet je eigen feedback hier!

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 3 – Zetje eigen feedback hier!

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 4 – Zet je eigen feedback hier op papier

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 5 – Zet je eigen feedback hier op papier

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 6 – Zet je eigen feedback hier op papier

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Oefening 7 – Zet je eigen feedback hier op papier

Gedrag > Benoem het waargenomen gedrag in de ik-vorm.



Gevoel > Benoem daarna het gevoel dat het bij **jou** teweegbrengt.



Gevolg > Benoem daarna het gevolg dat dat voor **jou** heeft.



Check > Daarna de checkvraag; Kan jij je dat voorstellen?



Gewenst > Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, jou begrijpt, dan kan je overgaan naar stap 4: het gewenste gedrag benoemen. Ook wel te formuleren als “wat spreken we af?”



Samengevat luidt mijn feedback dan:

Gedrag



Gevoel

Gevolg



Check



Gewenst



Antwoorden opdracht – Feedback of 'op de bek feeden?'

Hieronder een uitwerking van de antwoorden zoals ik ze correct vind op basis van de theorie van het 4G-model. Je mag het oneens zijn met mij, graag!

Op basis van welke argumenten ben je het dan oneens? En passen jouw argumenten in de theorie van het 4G-model?

Opdracht 1

"Als jij altijd zo dramt dan voel ik mij onbegrepen! Ik wil dat je dat niet meer doet! Is dat okay voor je?"

- Dit is 'op de bek feeden'.

Toelichting:

"Als jij altijd zo dramt" is geen goede beschrijving van het gedrag dat je waarneemt. Je geeft hier in feite meteen een (fors) oordeel door het gedrag te omschrijven als drammen. Voeg daar het woord 'altijd' aan toe en je reageert op meerdere keren (het verleden) in plaats van het gedrag op dit moment. "Ik wil", tot slot is dwingend en niet gericht op samen.

Opdracht 2

"Weet je hoeveel last ik heb van jouw gedram? Ik slaap er niet van en ben in staat om uit de VAR te stappen. Zullen we afspreken dat je daarmee stopt?"

- Dit is 'op de bek feeden'.

Toelichting:

"Weet je hoeveel last ik heb van jouw gedram?" is ook geen goede

beschrijving van jouw waarneming van het gedrag. Er zit een oordeel in gedram. Beginnen met “hoeveel last je ergens van hebt” sluit niet aan bij de eerste stap van het 4G-model. Je begint in feite met het Gevolg voor jou en dat is de derde stap in het 4G-model.

Opdracht 3

“Hou nou toch eens op! Ik word doodziek van jouw geouwehoer, zeker! Ik heb zo de neiging om ermee te kappen. Dringt dat misschien eindelijk eens tot je botte kop door, eikel!”

- Dit is ‘op de bek feeden’.

Toelichting:

Niet nodig hè? 😊 En hoewel het misschien af en toe lekker zou zijn om dat tegen iemand te zeggen, bereik je er niets mee. Jij ontlaadt even kort; de relatie verslechtert. Misschien zelfs onherstelbaar.

Opdracht 4

“Ik luister niet meer naar je want je gaat steeds over mijn grens! Doe!”

- Dit is ‘op de bek feeden’.

Toelichting:

Deze feedback begint met een ik-boodschap. Alleen niet gericht op de beschrijving van het gedrag van de ander. In feite zeg je hiermee niets over wat voor jou de aanleiding is. Het is een eenzijdige boodschap, zonder werkelijke inhoud voor de ander waar hij wat mee kan.

Opdracht 5

"Snap je dat, wanneer je mij onderbreekt, ik er niet meer tussen kan komen? Wat ga je daar aan doen? Ik ben je heel dankbaar wanneer je hier wat in aanpast! Dank je wel!"

- Dit is 'op de bek feeden'.

Toelichting:

Beginnen met "snap je dat" sluit niet aan op de eerste stap van het 4G-model. Het is een mooie poging om de ander te laten inzien dat jij vindt dat hij wel erg veel aan het woord is, dat wel. "Wat ga je daar aan doen?" is uiteraard te eenzijdig om gezamenlijk een afspraak te maken. Eerst zal de ander op basis van de checkvraag aan moeten geven of hij zich kan voorstellen wat dat met jou doet.

Opdracht 6

"Jij bent zo veel aan het woord. Ik voel mij daar erg ongemakkelijk bij. Het maakt dat ik mij dom voel en dat wil je vast niet, toch?"

- Dit is 'op de bek feeden'.

Toelichting:

Dit is een lastige... In beginsel lijkt deze misschien te voldoen. Toch is het gewoon 'op de bek feeden'. "Jij bent zoveel aan het woord" is geen IK-boodschap. De checkvraag ontbreekt. In feite speel je hier meteen in op het gevoel van de ander. Beter is dan om te vragen; "Kan jij je voorstellen dat ik mij daardoor dom ga voelen?" Al met al klopt deze feedback niet met het 4G-model.

Opdracht 7

“Wat maakt dat jij denkt alleen maar aan het woord te kunnen zijn? Wie denk je dat je bent? Ik vind je erg aardig, dus daar gaat het niet om, maar blijf wel gewoon doen, hè? Er zijn grenzen!”

- Dit is ‘op de bek feeden’.

Toelichting:

Meer dan ‘op de bek feeden’ is het niet, Je begint hier niet met de beschrijving van het door jou waargenomen gedrag. Het vragen wie de ander wel denkt dat hij is, is een aanvallende manier van communiceren die vaak leidt tot een forse verbale reactie van de ander. Op geen enkele manier constructief. Ook al sluit je af met dat je de ander aardig vindt. Je doet die uitspraak gelijk teniet met “blijf wel gewoon doen” en “er zijn grenzen.” Ofwel; jij bepaalt wat normaal is en jij geeft de grenzen aan. Dat is nooit bevorderlijk voor een constructieve en gelijkwaardige samenwerking.

Opdracht 8

“Ik voel mij vrij om je feedback te geven. Ben je er klaar voor? Of wil je liever dat ik later wat zeg over wat mij niet aan jouw gedrag bevalt?”

- Dit is ‘op de bek feeden’.

Toelichting:

Misschien een mooie IK-boodschap en daar houdt het dan ook wel meteen mee op. Want wat de werkelijke feedback is, is onbekend. De ontvanger krijgt een soort raadsel voorgelegd; hoe moet hij dan weten waar het over gaat? Tot slot is het bij feedback niet passend om een soort ‘sneer’ te geven in de zin van; “of wil je liever dat ik later wat zeg over wat mij niet aan jouw gedrag bevalt?”

Opdracht 9

"Ik hoor dat je mij onderbreekt in mijn verhaal en daarna langdurig aan het woord bent. Dat geeft mij het gevoel dat mijn mening er niet toe doet. Het zorgt ervoor dat ik mijn motivatie in het VAR-werk verlies; kan je je dat voorstellen?"

- Dit is **feedback**.

Toelichting:

Gedrag:

"Ik hoor dat je mij onderbreekt in mijn verhaal en daarna langdurig aan het woord bent."

Gevoel:

"Dat geeft mij het gevoel dat mijn mening er niet toe doet."

Gevolg:

"Het zorgt ervoor dat ik mijn motivatie in het VAR-werk verlies."

Check:

"Kan je je dat voorstellen?"

Een uitwerking zoals in het 4G-model beschreven. Pas wanneer de ander een reactie heeft gegeven kan je over naar de 4e **G**^(ewenst), of niet. Wanneer de ander zich dat kan voorstellen, dan kan je de vierde **G** bijvoorbeeld zo formuleren:

"Zullen we afspreken dat jij mij in het vervolg laat uitspreken?"

Opdracht 10

“Ik vind jou een geweldig mens maar af en toe draaf je door! Hoezo mij niet laten uitspreken? Ik vind dat je veel te lang aan het woord bent en dat is niet goed van je! Dus; wil je er voortaan aan denken dat ook ik graag een inbreng wil hebben? Dank je wel! Even goede vrienden hè?”

- Dit is ‘op de bek feeden’.

Toelichting:

Van alles wat! Compliment, vraag stellen, oordeel geven, beleren, stellen, bedanken en bagatelliseren. Alleen geen feedback!

En wat als iemand de feedback niet wil ontvangen?

Soms kom je niet toe aan de vierde G: Gewenst gedrag benoemen. Dat gebeurt wanneer iemand zich niet herkent in wat je zegt. Jij vraagt: "Kan jij je dat voorstellen?" De reactie is letterlijk: "Nee, daar kan ik me niks bij voorstellen" of op een andere manier afwerend: "Wat zeur je nou?"; "Geen idee wat je bedoelt, kunnen we nu verder". Wat doe je dan? Besef dat feedback geven aan iemand die de feedback niet wil of kan ontvangen zinloos is. Dan stopt het op dat moment en is het even zoals het is. Wat je nog wel kunt doen is feedback geven op de afwerende reactie door bijvoorbeeld te zeggen: "Wat jammer. Het gevolg is dat ik het nu wel heel erg lastig vind om met je in gesprek te blijven. Kan je je dat voorstellen?"

Frustrerend en boosmakend? Ja, misschien. Is dit dan het moment om toch maar over te stappen op een portie eenzijdige, ongezouten kritiek (ja, ja, 'op de bek feeden'). Wat mij betreft niet. Het komt de communicatie en de relatie niet ten goede. Daarmee wil ik zeker niet zeggen dat ergernissen, blinde vlekken et cetera onbesproken moeten blijven. Integendeel. Bespreekbaar maken van wat onbesproken blijft heeft fundamentele waarde voor de ontwikkeling van en het onderlinge vertrouwen in het team. Ik leg er mijn trainingen regelmatig voor stil. Ook hier geldt: Toon en timing zijn cruciaal.



Hoofdstuk 6

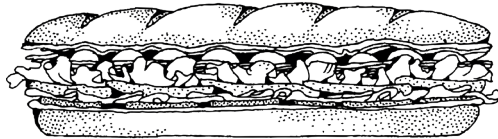
Sandwich-feedback

Naast het 4G-model is er nog een andere vorm van feedback die ik graag met je wil delen. Dat is de sandwich-feedback. Deze vorm van feedback is bij uitstek geschikt om direct en snel te reageren op een situatie, bijvoorbeeld na een presentatie of als reactie op een conceptbrief die aan je wordt voorgelegd. Onderzoek heeft aangetoond dat de sandwich-feedback de ander een goed gevoel geeft én de mogelijkheid geeft om de tip of tips zonder bezwaar aan te nemen. Die tip wordt, net als het beleg tussen de boterhammen, verpakt. Misschien voelt het in het begin wat gemaakt en onwennig aan, maar ook hier geldt oefen, oefen, oefen. Het resultaat is de moeite waard.

Compliment

Tip

Compliment



Sandwich-feedback geef je in drie stappen:

1. Begin met een compliment, iets positiefs
"Wat een goede en concrete adviesbrief heb je geschreven zeg, super!"
2. Geef vervolgens een tip
"De tip die ik voor je heb, is om af te sluiten met een duidelijke eis voor wanneer de VAR een antwoord verwacht."
3. Sluit af met iets positiefs
"Dankzij jouw duidelijke brief kan de VAR rustig afwachten of zijn adviezen worden overgenomen."

Nog een voorbeeld

1. Begin met een compliment, iets positiefs
"Ik vind dat je de vergadering duidelijk en lekker ontspannen hebt voorgezeten."
2. Geef vervolgens een tip
"De tip die ik voor je heb is om de discussies af en toe eerder af te kappen of even samen te vatten. Want dan..."
3. Sluit af met nog een compliment, iets positiefs
"Ik ga echt met een goed gevoel en vol energie weg, dank je wel daarvoor."

Het effect van de Sandwich-feedback is dat mensen horen wat ze specifiek goed doen, wat verbeterpunten zijn en wat het resultaat is van verbetering. Het verhoogt de motivatie en de kans op succes. Ook voor de vorm van feedback geldt: oefen, oefen, oefen! Op de volgende pagina's noteer je gemakkelijk voorbeelden uit je eigen praktijk.

Oefening 1 tot en met 3 Zet je eigen feedback op papier

Begin met een compliment, iets positiefs



Geef vervolgens een tip



Sluit af met nog een compliment, iets positiefs



Oefening 2

Begin met een compliment, iets positiefs



Geef vervolgens een tip



Sluit af met nog een compliment, iets positiefs



Oefening 3

Begin met een compliment, iets positiefs



Geef vervolgens een tip



Sluit af met nog een compliment, iets positiefs



Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 7

Feedback ontvangen, hoe doe je dat nou?

Feedback geven is alleen effectief als de ontvanger bereid is de feedback te ontvangen. Dat gebeurt vaker als gesprekspartners zich veilig voelen, er sprake is van vertrouwen, wederzijds respect en een gevoel van gelijkwaardigheid. Het effect (en de betekenis) van feedback is dus mede afhankelijk van de kwaliteit van de relatie en van de onderlinge communicatie in die relatie.

Feedback ontvangen vinden we vaak (ook) niet gemakkelijk. Complimenten kunnen we soms maar moeilijk aannemen. Voelt feedback als kritiek, dan schieten we snel in de verdediging. Mijn uitnodiging is: zie feedback als een leerzame kans, een geschenk.

Wanneer je feedback als geschenk leert ontvangen, dan kan je dat geschenk aannemen, uitpakken en er van leren. Je kan het ook aannemen, uitpakken en er niets mee doen. Of als de feedback niet duidelijk voor je is, vraag dan nog eens: Wat bedoel je precies?

Natuurlijk kan je ook altijd weigeren om de gegeven feedback aan te nemen. Risico daarvan is wel; minder openheid in de relatie (je blijkt niet aanspreekbaar op gedrag), minder plezier in je werk (er blijft spanning tussen jullie bestaan), stapelen van frustraties (op weg naar een burn-out?) et cetera.

Feedback maakt ons onzeker als we het ervaren als een aanval, een afwijzing van wie we zijn. Krijg je feedback van iemand die in hiërarchie boven je staat, dan kan het zelfs onveilig voelen. Dat komt omdat we op dat moment de consequenties niet goed kunnen overzien. We maken ons eigen verhaal, halen er van alles bij en raken uit balans. We zijn niet langer in het hier en nu en hebben de neiging

om onszelf te gaan verdedigen, terwijl dat niets oplevert. Je hoeft je namelijk niet te verdedigen. Als de ander op een goede manier feedback geeft, dan doet hij dit vanuit een IK-boodschap. Het is dus zijn boodschap aan jou; niets meer en niets minder.

Als ontvanger van feedback bepaal je zelf wat je met de feedback gaat doen. Herken je wat de ander zegt? Kan je er iets mee? Wil en kan je iets aan je gedrag veranderen? Wat zijn de consequenties ervan als je dat doet?

Praktische tips

Feedback ontvangen kan je oefenen door jezelf te leren om open te staan voor de reactie, gevoelens en mening van de ander. Hoe doe je dat dan? Hier volgt een aantal praktische tips. De volgorde is belangrijk.



1. Luister actief.
2. Vraag zonedig een toelichting.
3. Toon waardering.
4. Doe iets met de gegeven feedback.

1. Luister actief

Als je feedback ontvangt, helpt het om actief te luisteren. Dat houdt in dat je in woorden (verbaal) en gedrag/lichaamstaal (non-verbaal) laat zien dat je aandacht hebt voor wat je gesprekspartner te zeggen heeft.

Voorbeelden

- Knikken, hummen;
- Oogcontact maken;
- In eigen woorden samenvatten wat je gehoord hebt.

2. *Vraag zo nodig een toelichting*

Is je niet helemaal duidelijk wat de ander bedoelt, vraag dan om een toelichting. Probeer de feedback te begrijpen. Vraag door naar wat de ander precies bedoelt. Check of je de boodschap goed hebt begrepen door te luisteren, samen te vatten en door te vragen (LSD).

Voorbeelden

- “Je zegt dat het je stoorde dat ik je in je verhaal onderbrak. Wanneer was dat precies?”
- “Je zegt dat je door mijn gedrag het gevoel hebt dat ik je niet serieus neem. Hoe kan ik je laten merken dat dat wél zo is?”

3. *Toon waardering*

Bedank de ander altijd voor de gegeven informatie. Dat klinkt misschien vreemd, maar als je feedback ziet als een geschenk, is bedanken het minste wat je kan doen. De ander geeft jou informatie waarmee jij je voordeel kan doen. Bovendien, en dat vergeten we vaak, vindt de ander het waarschijnlijk ook niet gemakkelijk of misschien wel heel spannend om feedback te geven. Hij is in ieder geval bereid geweest om in jou en de relatie te investeren.

Voorbeeld

- “Ik was me er niet van bewust dat mijn gedrag dit effect op jou had. Ik stel het op prijs dat je me dit vertelt, dank je wel daarvoor.”

4. *Doe iets met de gegeven feedback*

Laat de gever van feedback weten wat je met zijn informatie doet. Als je besluit er niets mee te doen of te kunnen, zeg dat dan het ook.

Voorbeelden

- “Ik heb je gehoord. Het is uiteraard niet mijn bedoeling om je het

gevoel te geven dat ik je niet serieus neem. Ik waardeer je juist enorm. Mijn excuses daarvoor. Ik let er voortaan op om je niet meer in je verhaal te onderbreken. Is dat oké voor jou?"

- "Ik hoor wat je zegt; ik kan/wil daar nu niets mee, omdat..."

Voor complimenten geldt hetzelfde. Neem ze aan als een geschenk en de relatie knapt op, wuif ze weg en de relatie bekoelt.

Voorbeelden

- "Wow, wat een goede en duidelijke presentatie heb jij gegeven zeg."
Reactie: "Ach dat kan toch iedereen."
- "Jouw doorvragen heeft echt geleid tot een duidelijk afspraak; geweldig!"
Reactie: "Nou, zo bijzonder is dat ook weer niet hoor."
- "Ik vind dat je zo goed de vergaderingen leidt; je hebt oor en oog voor iedereen! Echt super; mijn complimenten."
Reactie: "Uh, ja...het is gewoon een kwestie van goed voorbereiden, toch?"

Vaak ligt valse bescheidenheid ten grondslag aan deze reacties, maar de kans dat je je compliment de volgende keer voor je houdt, is groot. Een gemiste kans voor positieve groei van jullie relatie. Dus geniet van de complimenten die je krijgt. Glunder en word blij.

Voorbeelden

- "Wow, wat een goede en duidelijke presentatie heb jij gegeven zeg."
Reactie: "Dank je wel, wat lief van je. Ik bloos ervan..."

- “Jouw doorvragen heeft echt geleid tot een duidelijk afspraak; geweldig!”
Reactie: “Wat fijn dat je dat tegen mij zegt, ik vond het niet makkelijk.”
- “Ik vind dat je zo goed de vergaderingen leidt; je hebt oor en oog voor iedereen! Echt super; mijn complimenten.”
Reactie: “Wow; Dat raakt me; wat een mooie woorden. Daar word ik blij van.”



Wat je uitstraalt krijg je terug. Geef complimenten en je oogst complimenten. We hebben het allemaal nodig om zelf én in relaties te kunnen groeien.

Vind je het niet makkelijk om feedback en/of complimenten te geven en te ontvangen, neem dan eens de tijd om daarbij stil te staan en te onderzoeken hoe dat komt. Zelfreflectie op feedback helpt je zeker verder in je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Je leest er meer over in hoofdstuk 6 van ‘Vragen stellen – een erVARing rijker!’

Zet je aantekeningen hier



Zet je aantekeningen hier



Over Michiel van Vliet

Welk Zetje heeft jouw VAR nodig? Dat is mijn vraag aan jou.

Ik ben Michiel van Vliet en werk als ervaren communicatie- en gedragstrainer, medezeggenschapstrainer en coach. Vanuit mijn passie om het beste uit anderen te halen werk ik graag met jouw VAR en vraag.



In 1979 ben ik de zorg begonnen als ziekenverzorger, daarna ben ik opgeleid en heb ik tot 1991 gewerkt als verpleegkundige en tot en met 2002 als verpleegkundig praktijkdocent.

Ik heb 14 jaar praktische ervaring bij de OR van een middelgroot ziekenhuis. Drie jaar als secretaris, drie jaar als voorzitter en ruim zeven jaar als beleidsmedewerker bij een OR en COR met gemiddeld vijftien leden.

Energiek, eerlijk, dynamisch, inspirerend en strijdlustig zijn kenmerkende eigenschappen van mij. Daarnaast ben ik over het algemeen vrolijk, behulpzaam en erg mensgericht. Ik heb een natuurlijke aanleg om in en met groepen te werken en samen te werken. Handvatten bieden bij het uitstippelen van een route vind ik belangrijker dan invloed hebben op de route zelf. Daarin ben ik praktisch en erg creatief. Ik zeg wat ik zie en ervaar. Zonder oordeel, in het hier en nu, gericht op spiegelen, confrontatie en bewustwording. Als trainer en coach maak ik bespreekbaar wat vaak onbesproken blijft.

In 2013 schreef ik het boek; *Zeven Zetjes van verlangen naar verandering*. Dit is een voorloper van de verbeterde en meer complete versie

van het boek; *Welk Zetje heb jij nodig?* Uitgebracht op 21 juni 2014. Inmiddels is in 2023 de 6^e druk verschenen.

In 2014 heb ik voor ondernemingsraden het boek: *Zetje medezeggen-schap op de kaart!* geschreven. Een boek met veel praktische informatie, inclusief de volledige tekst van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en exclusief voor klanten van Zetje. In 2019 is hiervan de 5^e druk verschenen.

In 2021 heb ik voor verpleegkundige adviesraden een praktisch handboek geschreven. Vanuit de visie dat de tijd meer dan rijp is dat verpleegkundigen invloed uit gaan oefenen op onder andere de totstandkoming van (zorg)beleid. In 2022 is de 3e druk hiervan verschenen, met nog meer praktische informatie.

Ik kijk uit naar een ontmoeting met jou.

Michiel van Vliet

E: michiel@zetje.nl

W: www.zetje.nl

T: +31 6 2282 8906

[linkedin.com/in/zetje](https://www.linkedin.com/in/zetje)

Heb jij de gratis VAR-app al?
Download 'm hier!



App Store



Google Play

Zetje

E: info@zetje.nl

W: www.zetje.nl

T: +31 13 467 6597



[linkedin.com/company/zetje](https://www.linkedin.com/company/zetje)

