

van
REFLEX
naar
REFLECTIE



van **REFLEX**
naar **REFLECTIE**

met de **velden**
van **FEEDBACK**®

Dit boekje gaat over reflecteren, leren en presteren door het vragen, geven en ontvangen van feedback.

Feedback is er altijd, als je de signalen wilt zien of voelen.

Bijna iedereen heeft de standaardregels voor feedback geleerd. En toch komt het er in de praktijk niet van. De regels zijn niet fout, maar een te simpele gedragscode voor de complexiteit die er meestal is.

Dit boekje is bedoeld om inzicht te geven, in de acht *Velden van feedback*[®]. Experimenteer ermee en bespreek ze met elkaar. Zo wordt het gemakkelijker en leuker om vaardig te leren en te reflecteren.

HERKEN

je

deze situaties

???

Je bent wat humeurig; je collega bemoeit zich echt overal mee ... *Had je er maar eerder iets van gezegd; nu kan het vast niet meer zonder dat ze boos wordt.*

De opmerkingen van je leidinggevende over 'onvoldoende kwaliteit' blijven maar door je hoofd malen. *Maar als je zou vragen wat ze precies bedoelt, vindt zij je helemaal niet goed genoeg meer ...*

Nooit krijg je complimenten als je iets goed hebt gedaan ... *En erom vragen, dat doe je toch niet!*

Je hebt een opdracht gekregen die niet tot jouw specialisme behoort ... *Doet hij dat bewust of niet?*

Afspraken nakomen? Daar heeft je leidinggevende nog nooit van gehoord ... *En niemand zegt er wat van; het is om wild van te worden.*

Een waargebeurd verhaal

Willemien had tekst gestuurd die nog rammelde, ook aan de wethouder. Die ging driftig en giffig corrigeren, wat tussen de regels door te lezen was ... Willemien stuurde ter verdediging een mail terug dat het ook nog helemaal niet af was ... Waarna een mail via 'allen beantwoorden' terugkwam, met scherpe toon en bliksemschicht.

Willemien stampte bij het afdelingshoofd naar binnen. GRR@\$%*!! Met deze mail zet die wethouder mij publiekelijk in de hoek! Ik ben woest! Ik ga hem ~~f@\$%*!!~~ feedback geven!

Onder de frustratie zat een grote geraaktheid. Zal ik hem dan maar volgens de regels van feedback teruggeven wat ik voel, door wat hij deed? Haar leidinggevende reflecteerde met haar.

Het slot: Willemien ging feedback vragen: Ik had het goed bedoeld. Hoe kan ik het anders doen om ...

Feedback

vragen
geven
ontvangen
=
INTERACTIE

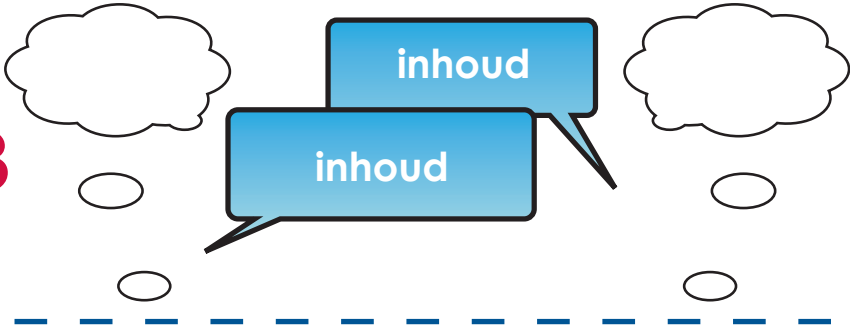
Soms is feedback een fysieke ervaring. Misschien gebeurde het je als kind - met toen nog te korte beentjes - dat je te hard van een duintop afholde ... en daarna rolde. Dat zit dan onuitwisbaar in je geheugen.

Dit boekje gaat over feedback als interactief proces tussen mensen. Daar zijn ook wetmatigheden aan het werk, maar veel minder lineair en grijpbaar.

De interactie is onderhevig aan alle gelaagdheden en aspecten van communicatie. Dat kan ingewikkeld zijn. Bovendien is er veel variatie mogelijk met de vier bouwstenen: geven en vragen van feedback, feedback ontvangen en reflecteren op feedback (of niets doen).

Er is geen standaardrecept. Maar inzicht in verschillende situaties kan helpen een goede weg te vinden.

3



2



1

gevoelens
relationele verhoudingen
'onder de tafel'

A diagram illustrating the concept of 'gevoelens relationele verhoudingen' (feelings, relational relationships). It features a horizontal orange bar representing a table top, positioned below a horizontal dashed blue line. The text 'gevoelens relationele verhoudingen' and the phrase 'onder de tafel' (under the table) are written in purple below the bar. Several small white ovals are scattered below the dashed line.

In het begrijpen van menselijke interactie en feedback is de gelaagdheid *inhoud - procedure - relationele verhouding* belangrijk.

Er is altijd inhoud: de kwestie die aan de orde is, het onderwerp van gesprek.

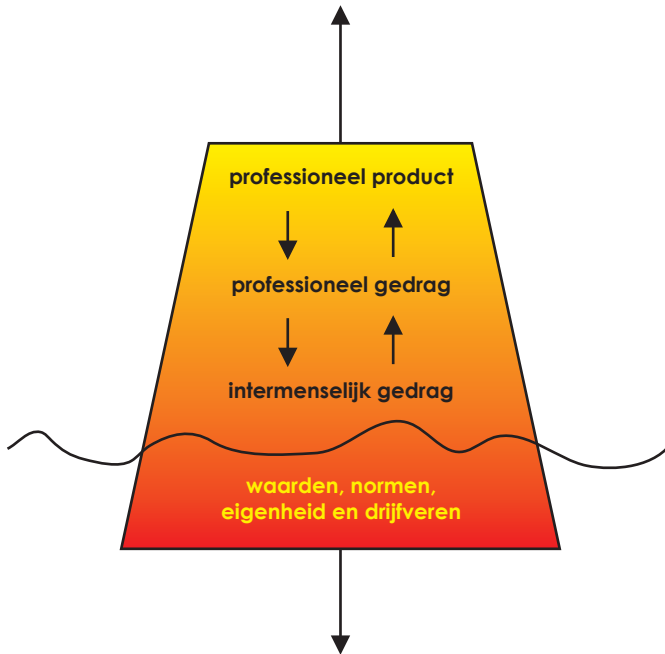
Er is altijd een procedure of protocol, impliciet of expliciet: een agenda, de duur van het gesprek, de rolverdeling of een procesplan met mijlpalen. Sturen op deze laag biedt vaak de weg uit conflicten of impasses.

En er is ook de laag (vaak onbesproken, onder de tafel) van de relationele verhoudingen tussen de gesprekspartners. Dit gaat over de chemie tussen mensen, de onderling aangemeten houding (gelijkwaardig, uit de hoogte of onderdanig) en de gevoelens die er (ook daardoor) spelen.

Waarover
gaat de
feedback?

Hoe diep
RAAKT het?

hoe objectiever, des te meer legitimatie en des te gemakkelijker om over te beginnen



hoe subjectiever, des te lastiger om feedback te geven; 'dicht op de huid'

Wat is de

AANLEIDING

voor

feedback?

- 1** Er is een 'trigger'
Je collega heeft een belangrijke nieuwe klant geworven!
- 2** Er ontstaat behoefte om te reageren
Geweldig! Je voelt blijdschap en een enorme trots opkomen.
- 3** Je gaat over tot actie (of juist niet)
Je spreekt je trotse gevoel uit naar je collega en geeft hem een bevestigend schouderklopje.

Aanleiding voor feedback is dus een 'trigger'. De manier waarop je deze ervaart en erop reageert is voor ieder mens verschillend en afhankelijk van de omgeving. Realiseer je dus dat feedback zeer situationeel is!

2

verschillende

GEVEN

vertrek-
punten

VRAGEN

Om te beginnen hebben we in de dagelijkse praktijk twee fundamenteel verschillende vertrekpunten voor interactie herkend. Dat levert de eerste van drie tweedelingen op die we gaan gebruiken. De eerste tweedeling bestaat uit:

De behoefte om *feedback te geven*.

Meestal is dit de basis voor ongevraagde feedback.

De behoefte kan variëren van een gefrustreerd gevoel over wat je collega heeft afgeleverd, of het benoemen van een afwijking van de afgesproken productnormen, tot een euforisch gevoel over hoe goed het tussen jullie klikt.

De behoefte om *feedback te vragen*.

Soms is het de behoefte, volgens de regelen der kunst, iets te leren over het effect van je eigen gedrag. Vaker is het een heimelijke vraag naar een - hopelijk positief - oordeel: *Wat vind je ervan?, Het ging wel goed, hè?*

positief



of

negatief



Naast het onderscheid tussen de behoefte om feedback te geven dan wel feedback te vragen, onderkennen we een volgende tweedeling.

Deze bestaat uit de aanleiding voor feedback die negatief of positief van kleur is.

Negatief: Er ging iets mis. Het was niet goed. Je wilt dat het anders was gegaan. Iemand is over je grenzen gegaan. Je weet het even niet meer.

Of positief: Het voelde geweldig! Wat je collega deed, is een complimentje waard. Je hebt een warm gevoel. Je bent even heel trots op jezelf.

Het is niet de laatste tweedeling die we hebben herkend in de praktijk van alledag. Er komt er nog een ...

GEVOEL

vanuit
de buik

of

met het
hoofd

waar-
neming

Niet te scheiden, wel te onderscheiden: gevoel en waarneming. Feedback kan primair starten vanuit het gevoel of vanuit een feitelijke, visuele waarneming. Dat leidt tot de laatste tweedeling.

Gevoelsgedreven feedback. Deze kun je herkennen als: *Ik weet niet waardoor het komt, maar ik voel dat ik nu boos wordt.* Daarna ontstaan de woorden en het inzicht over het hoe en wat.

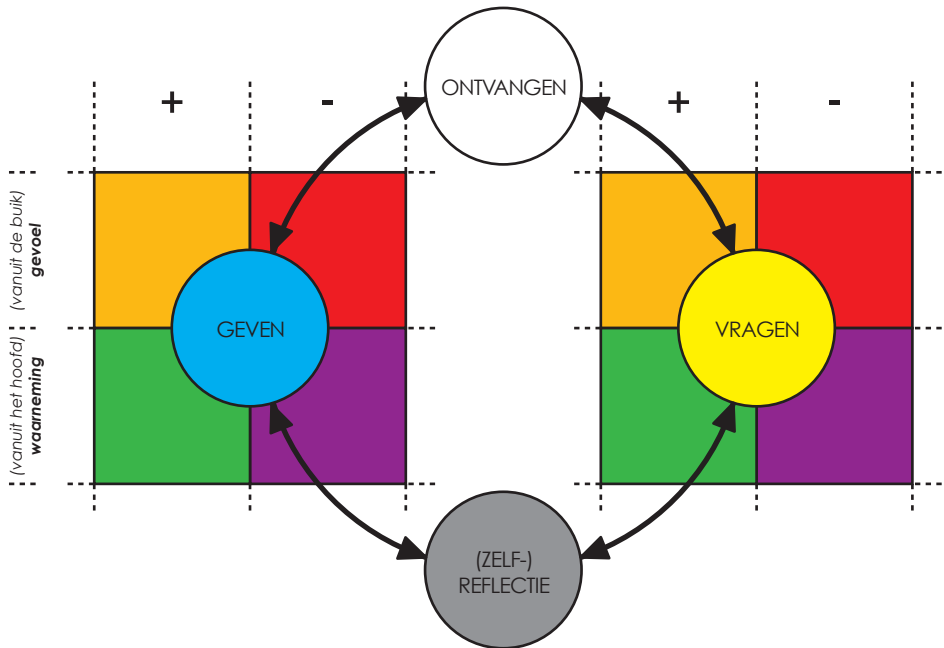
Waarnemingsgedreven feedback. Deze laat zich herkennen in de standaardregel voor het geven van feedback: neem het feitelijke gedrag waar en geef aan wat het effect op jou is. Maar ook intercollegiale toetsing van offertes, rapporten en communicatieplannen zijn gebaseerd op een zo feitelijk mogelijke waarneming.

Sommige mensen geven feedback vaker gevoelsgedreven, anderen juist vaker waarnemingsgedreven.

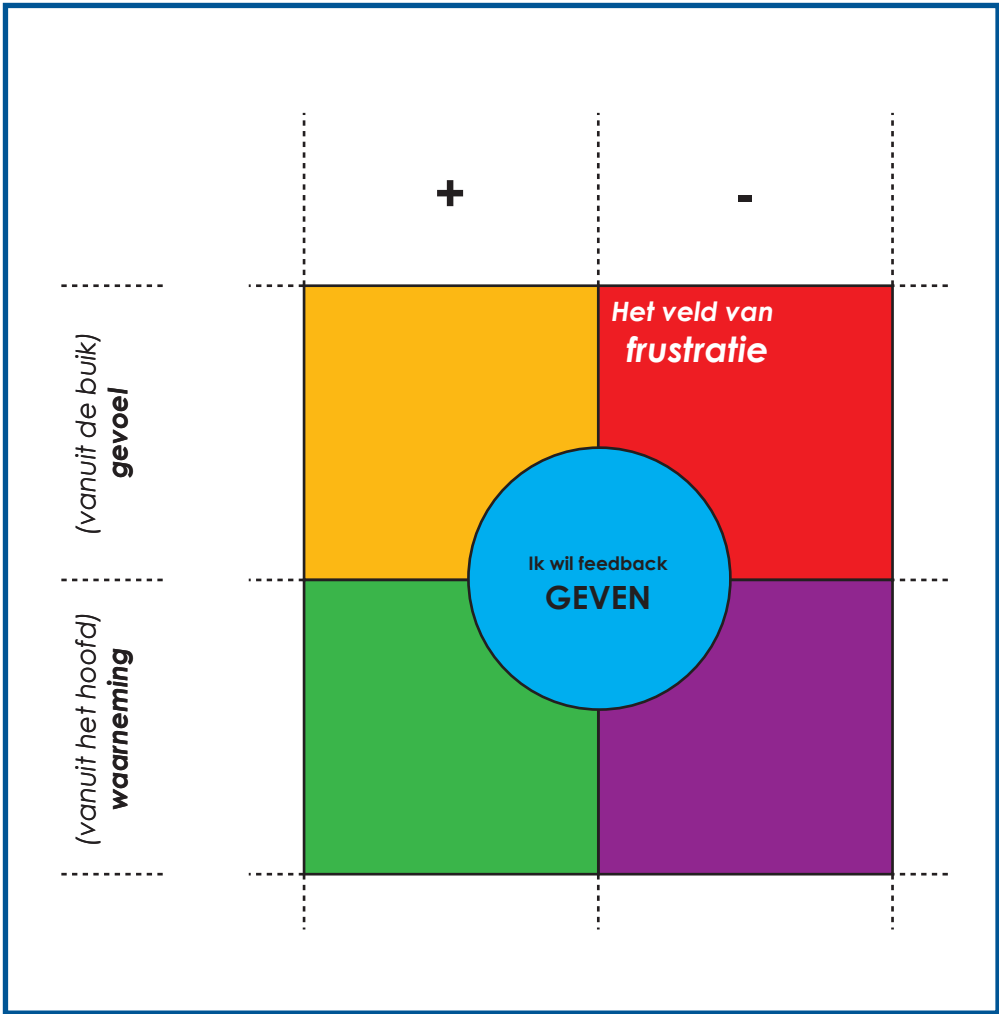
$$2 \times 4 =$$

**DE ACHT
VELDEN
VAN
FEEDBACK®**

Deze drie dimensies leiden tot de acht velden van feedback®



We benoemen hierna elk van de velden en geven een korte toelichting.



Je hebt een rotgevoel. *Ze doen je geen recht. Ze houden zich niet aan de regels, die toch normaal zijn?!*

Je krijgt de behoefte om er wat van te zeggen. Vooral met de verwachting dat ze zich gaan aanpassen.

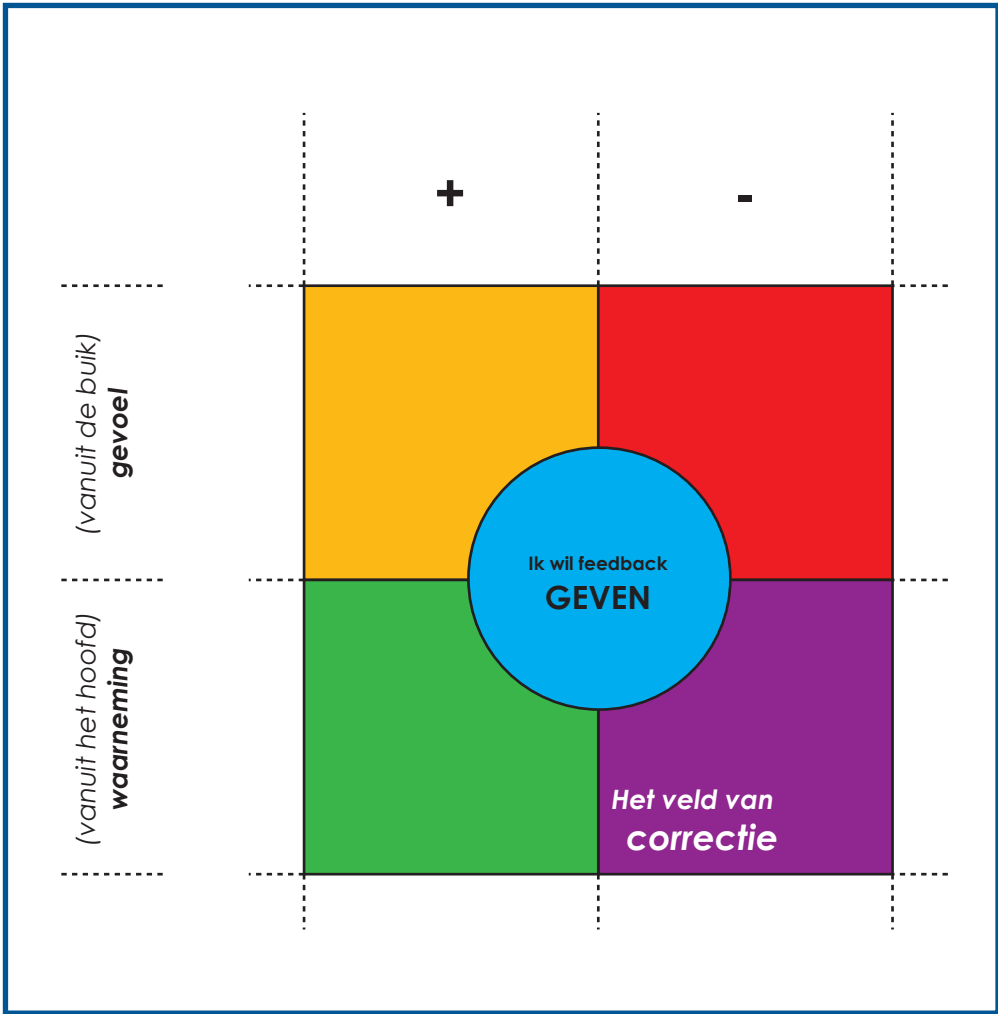
Je bevindt je in *het veld van frustratie*.

Je hebt een aantal opties. Bijvoorbeeld je schiet in de (re)actie. Je zegt er wat van. Niet vrijblijvend!

Of je denkt eerst na over jezelf en je eigen normen.

Het is jouw frustratie. Misschien kun je leren met de situatie om te gaan en om te buigen naar het vragen van feedback?

Of je geeft toch feedback, maar vrijblijvend, om een ander de kans te geven jouw 'gebruiksaanwijzing' te leren kennen. Je kunt het ook gewoon laten zitten en 'opzouten'. Soms vereist de situatie dat.



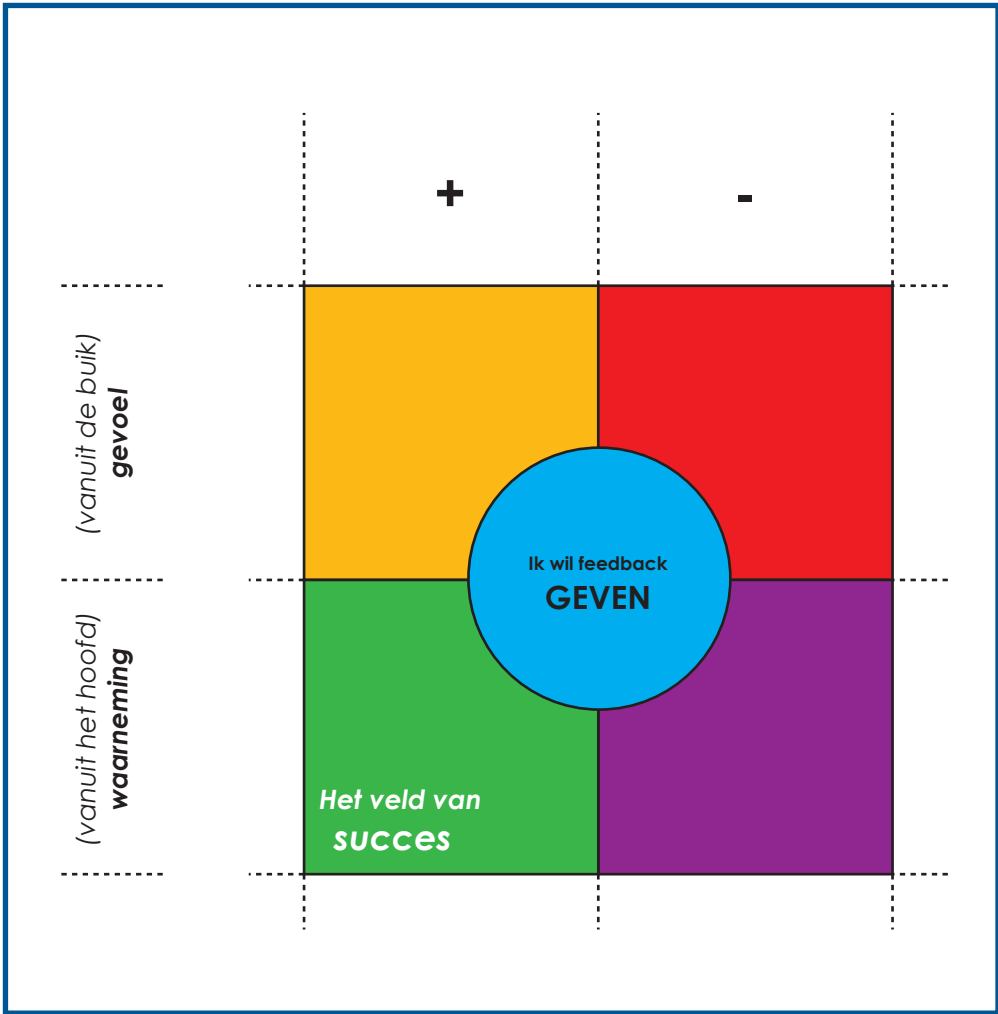
Er gebeurt iets dat niet goed is. Je merkt het en je ziet ook hoe het gebeurt. Zoals hoe een collega de plank mislaat in een gesprek met een klant. Of dat haar rapport niet aan de professionele standaard voldoet.

Je vindt dat je er wat van moet zeggen. Collegiaal, of als mentor, of vanuit jouw persoonlijk leiderschap of misschien gewoon als leidinggevende.

Je bevindt je in het veld van correctie.

Je hebt weer een aantal opties. Je kunt benoemen wat jij zag en wat je ervan vindt. Je kunt ook vragen of de ander open staat voor feedback. Je kunt een slimme vraag stellen, zoals: Hoe denk jij dat de klant dat moment heeft ervaren? Of: Heb je er bewust voor gekozen om ...

Georganiseerde collegiale toetsing, met een aantal cases op tafel, is ideaal voor dit soort feedback.

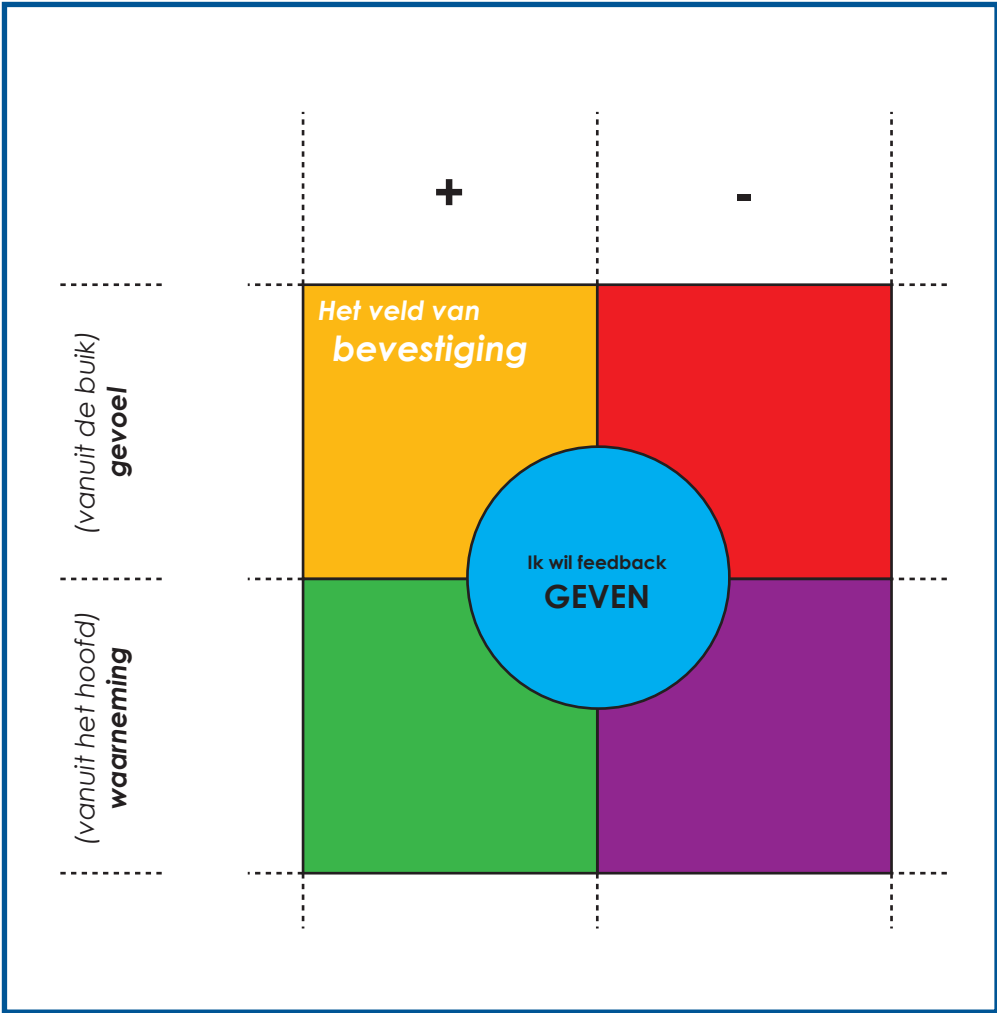


Je ziet hoe iets 'goed' gaat. En je onderkent het als succes. Zoals hoe een jonge collega de eigen angst overwint en het woord neemt. Misschien schuchter, maar toch. Persoonlijke groei. Of dat een communicatieplan beter in elkaar zit dan een eerdere versie. Professionele groei of voortgaande productontwikkeling.

Je bevindt je in *het veld van succes*.

Je hoeft er natuurlijk niets van te zeggen, maar als je het wel doet, help je om meer succes te maken! En vanuit waarnemingen kun je ook helder en concreet aangeven wat de elementen waren van en voor het succes. Grote kans dat de ander zelfs gaat doorvragen om het nog beter te kunnen.

Een coachend leidinggevende kiest vaak voor dit veld, door de nadruk te vestigen op wat er goed ging.

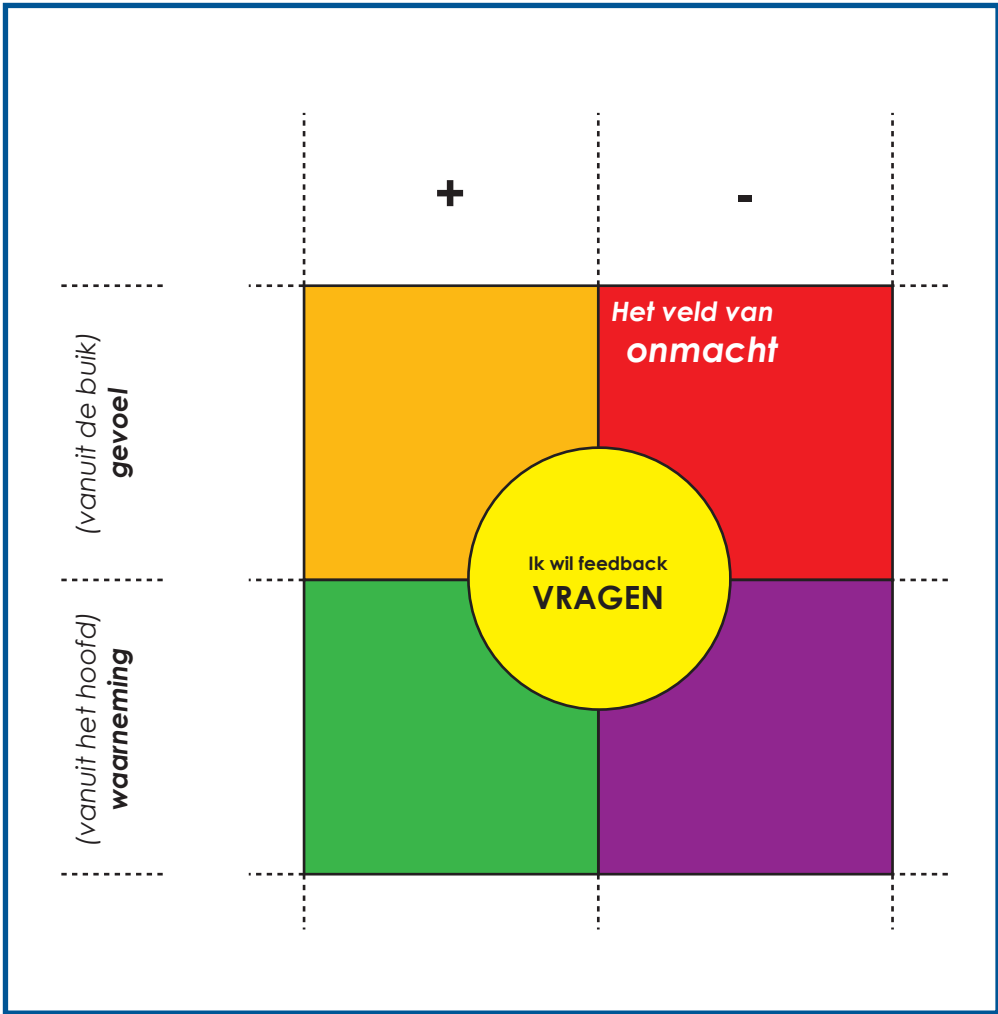


Je voelt je even fantastisch. Het klikt met je collega. Je geniet samen van een compliment over een rapport dat je hebt opgeleverd. Of na samen hard en (te) lang te hebben gewerkt is de offerte nu toch verstuurd naar de klant. Je voelt je even heel verbonden of zelfs gelukkig op en in je werk en met je collega. Je zou hem zo maar een high five willen geven.

Je bevindt je in *het veld van bevestiging*.

Zo'n high five of een Goed hè - met-collegiale-klap-op-de-schouder helpt om de collegiale band te bevestigen. Het is ook feedback.

Geef er woorden en gebaren aan. De mens is een sociaal wezen. In de herinnering blijft zo'n sociale 'ondertoon' in het werk vaak langer bestaan dan de inhoudelijke topprestaties.

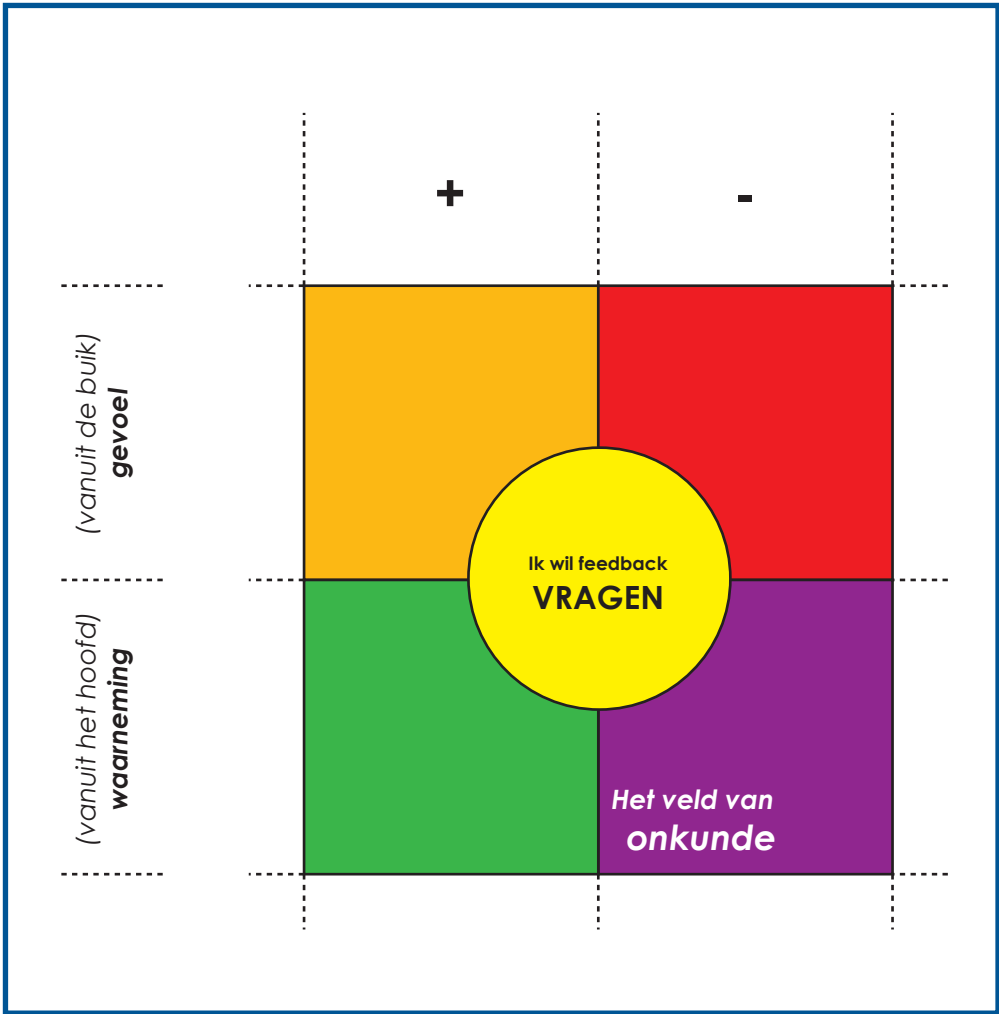


Je hebt buikpijn van de situatie. Het blijft malen in je hoofd en toch lukt het niet om het in je hoofd op te lossen. Je zoekt de oplossing bij jezelf. Kon iemand het antwoord maar geven ...

Je bevindt je in *het veld van onmacht*.

Meestal is er in dit veld remming om feedback te vragen. Het voelt dat je tekort schiet, dat je niet goed genoeg bent. De valkuil is om te vragen naar een bevestigend oordeel. Zoek een goede gesprekspartner, een coachend leidinggevende. Als dit niet kan, zoek dan iemand buiten je directe (werk)omgeving. Het kan een coach zijn.

Maak de beweging van twijfel aan jezelf naar de erkenning dat je een vaardigheid niet onder de knie hebt en die wilt leren. Focus op: Hoe doe je ... Hoe kan ik ... En soms past een plek niet (meer) bij jouw kwaliteiten.

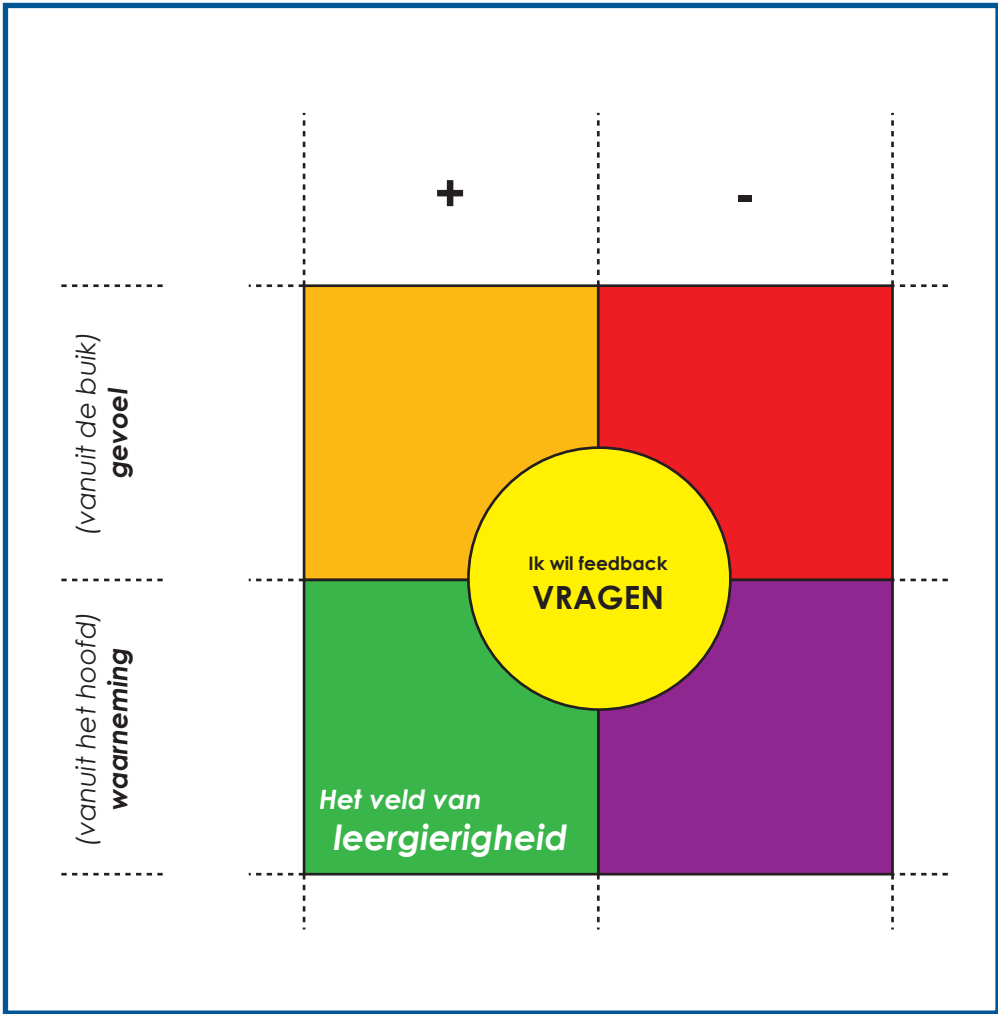


Je hebt onder ogen gezien dat je niet goed bent in het houden van functioneringsgesprekken, of in authentieke communicatie met je medewerkers. Volgens de theorieboekjes heet dat 'bewust onbekwaam'.

Je bevindt je in *het veld van onkunde*.

Als je oprecht wilt leren, dan kost het je weinig moeite om daar open voor uit te komen. Als vanzelf wordt je dan ook nieuwsgierig naar hoe anderen het doen. En vraag je tips en feedback. Je gaat proberen, met vallen en opstaan. En hoe concreter en actiever je feedback vraagt, des te sneller en beter zul je leren.

Wel is het belangrijk om feedback te vragen volgens de regels: vraag niet om een oordeel, zeg vooraf waar je nu specifiek feedback op wilt, vraag naar concreet gedrag en effecten.

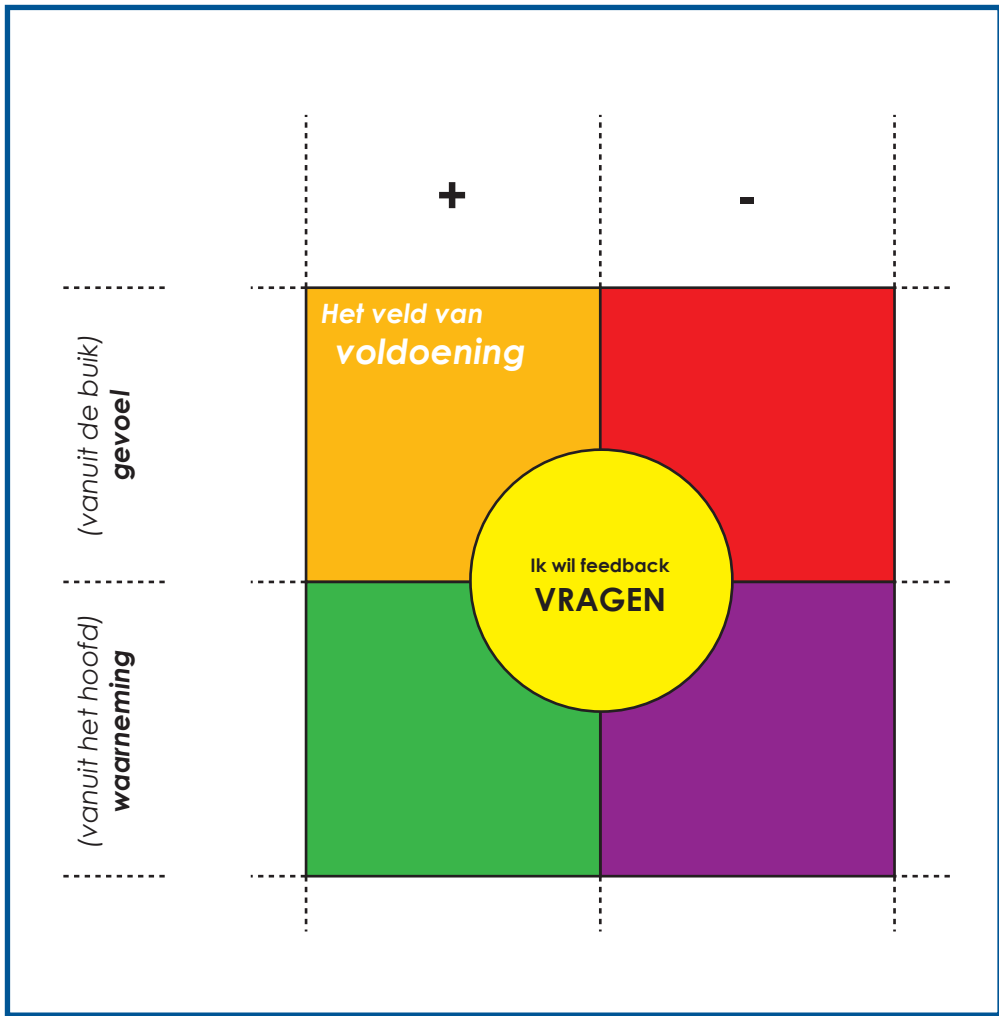


Je hebt het verlangen om meer en beter te kunnen. De analyse die je hebt gemaakt, is zonder correcties of wijzigingen overgenomen. Maar je wilt meer: in het vakmanschap je eigen meesterschap bereiken. Je zou net zo ongeremd en gulzig als een driejarig kind willen blijven vragen Waarom ...?

Je bevindt je in *het veld van leergierigheid*.

Vanuit het zelfvertrouwen en verlangen zoek je actief naar de succes- en faalfactoren. En je vraagt feedback van iedereen van wie je kunt leren.

Probeer te leren van de tips en trucs die je krijgt. Kies er wel bewust voor om - volgens de regels - ofwel de feedback te slikken, ofwel er een tijdje op te kauwen ofwel de feedback uit te spugen. Het is je eigen meesterschap.



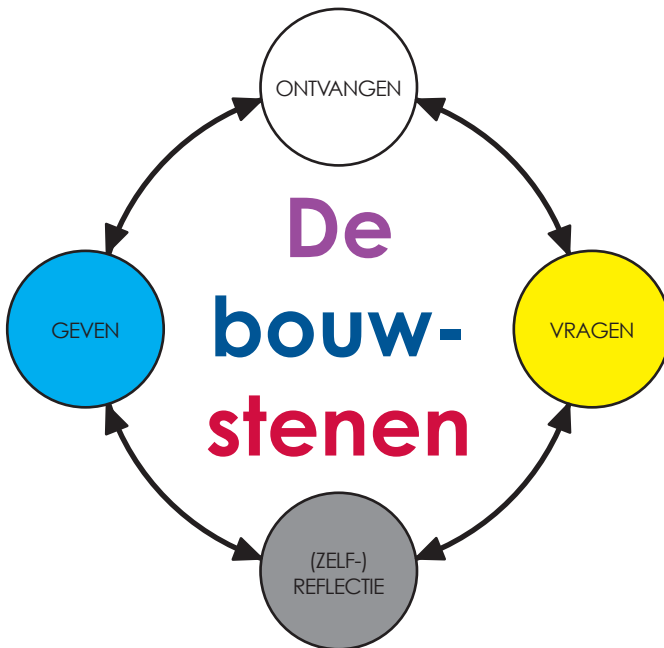
Wat een euforisch gevoel! De presentatie waar jij in de afgelopen weken zoveel energie in hebt gestopt, valt goed bij de klant. Je geniet van de complimenten en het gevoel van voldoening. En dat zou je best nog een paar keer willen oproepen ...

Je bevindt je in *het veld van voldoening*.

Vanuit dat gevoel zoek je vaak naar indirecte manieren om een compliment te krijgen!

Mensen vragen niet snel direct om complimenten. Laat zien dat je geniet, het is jouw voldoening: *Eigenlijk wil ik nog wel even horen hoe goed ik dat deed!*

Doe het vooral niet om achteraf je gelijk te halen, doordat het zo goed ging. Dan ben je stiekem bezig in het veld van frustratie ...



Vier activiteiten maken het leren via feedback mogelijk. Het vragen, ontvangen en geven van feedback en de reflectie daarop.

Het zijn de ingrediënten, waarmee oneindig veel variaties gemaakt kunnen worden, die ook nog eens kriskras door elkaar heen kunnen lopen! Net als denken en doen.

Leren via feedback is interactie waarin veel dynamiek kan ontstaan. Soms moet je flink incasseren en je best ervoor doen om feedback als 'een cadeautje' te ervaren.

Bedenk wat er echt aan de hand zou kunnen zijn, waarom *jij* een vervelend gevoel vastknoopte aan wat je collega zojuist deed. En als je een aanname hebt over de bedoeling of een geheime boodschap van je collega: check bij je collega of jouw aanname klopt.

De CONTEXT

De context heeft een sterke invloed. Hoe minder belang er gehecht wordt aan leren via feedback, des te belangrijker het wordt.

In een omgeving waar emoties uiten en het uitwisselen van feedback geen gewoonte is, stapelt de behoefte en dus de frustratie zich op. Er is grote kans dat er daardoor een collectieve verschuiving plaatsvindt naar het veld van frustratie. Feedback krijgen voelt in zo'n omgeving snel als een persoonlijke aanval. Een afdeling verkrampert ervan.

In een afdeling waar periodiek en georganiseerd intercollegiale toetsing (= feedback) plaatsvindt, is het relatief gemakkelijk om ook individueel feedback aan elkaar te geven. Als vanzelf komen vooral de professionele aspecten van het werk centraal te staan.

Een



**leiding-
gevende**

Feedback is bedoeld om te leren en samen soepeler te functioneren. Door te leren van fouten of te laten merken dat je het niet weet. En niet minder belangrijk: om jouw eigen gebruiksaanwijzing aan de omgeving duidelijk te maken.

Als je leidinggevende gericht is op oordelen en alleen vanuit eigen normen kan denken, dan is dat niet gemakkelijk. Je voelt dat hij of zij 'iets van je vindt', maar je kunt er niets aan veranderen.

Natuurlijk is een oordeel ook een vorm van feedback, waarbij je volgens de regels van feedback zelf mag kiezen of je de feedback slikt, erop kauwt of deze uitspuugt. Als je wilt leren, blijf je zoeken naar aanwijzingen voor ander gedrag of naar concrete verbeterpunten voor jouw werk.

Accepteren

=

RUIMTE
OM TE
BEWEGEN

Je kunt last hebben van de regen. En soms plezier. Maar we accepteren regen als een gegeven fenomeen. En als reactie zetten we de kraag van de jas op, trekken de capuchon over het hoofd of grijpen naar een paraplu.

'Lastige' mensen accepteren we minder gemakkelijk, terwijl het niet wezenlijk anders is. Elk mens is een gegeven met eigenheid en eigenaardigheid.

Iemand op die manier accepteren is niet hetzelfde als je neerleggen bij onhebbelijk of onprofessioneel gedrag. Sterker nog, het geeft juist de ruimte om vanuit basisrespect het gesprek aan te gaan.

Tja, en soms is er niet veel aan te veranderen, bijvoorbeeld als de functie en het individu niet (meer) genoeg bij elkaar passen. Richt je dan in ieder geval op bewaking van je eigen grenzen.

Feed
FORWARD
!

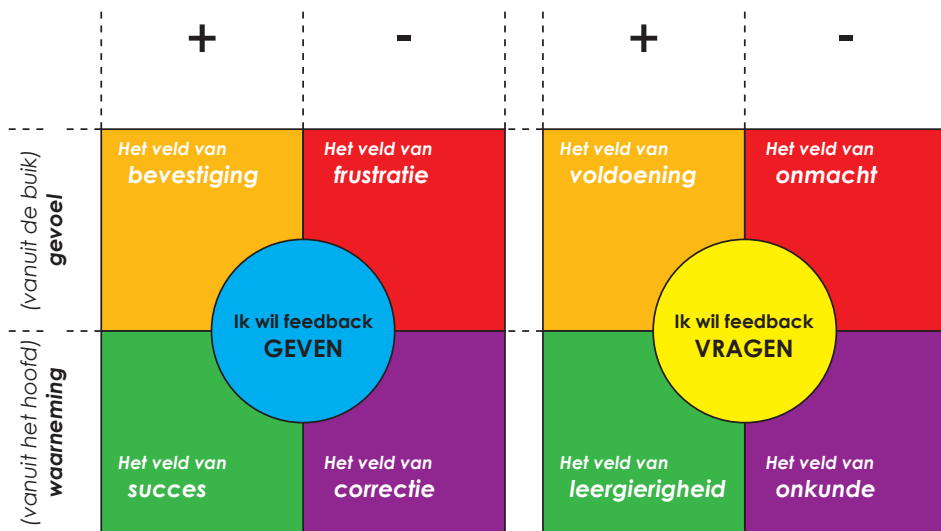
Vanuit onze kijk op *mens en organisatie*, bieden we met dit boekje een aantal inzichten over feedback en ingrediënten om ermee om te gaan.

Het kan niet meer zijn dan een beperkte *feed forward* voor de situaties die jij tegenkomt. Want een standaard receptuur is er niet.

Experimenteer ermee en dwing jezelf eens om te wisselen tussen de verschillende velden.

We wensen dat het leuk en letterlijk leerzaam wordt om actief te leren en te ontwikkelen door feedback.

de **VELDEN** van **FEEDBACK**[®]



WagenaarHoes ondersteunt sinds 1987 bedrijven en overheden bij het bepalen van hun koers en bij het realiseren van veranderingen.

In onze opstelling zijn we partners in verandering: wij gaan een intensieve samenwerking aan met de opdrachtgever en staan zij-aan-zij bij het doorgronden en aanpakken van lastige vraagstukken.

Onze kernthema's zijn: strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering.

Ons aanbod: advies, procesmanagement, interim-management, training en coaching.

Focus: samenwerking en effectiviteit; van teamwerk op de afdeling tot sectoroverschrijdende samenwerking in de keten.

WagenaarHoes



ORGANISATIEADVIES

Hoofdstraat 69
Postbus 166
3970 AD Driebergen
0343 - 52 40 10
www.wagenaarhoes.nl
secretariaat@wagenaarhoes.nl
@WagenaarHoes