

1 SITUATIE

U hebt als manager de belangrijke taak om mensen te motiveren tot de beste prestaties. Mensen kunnen deze beste prestaties leveren als zij hun kennis en vaardigheden effectief inzetten. Het is dan wel belangrijk dat zij een volledig beeld hebben van hun kwaliteiten.

Feedback speelt een belangrijke rol in het vergroten van het zelfinzicht. Feedback staat letterlijk voor terugkoppeling. Met het geven van feedback koppelt u terug welk effect het gedrag van de ander op u heeft. Door dit persoonlijke karakter valt het niet altijd mee om feedback te geven, zeker als het gaat om negatieve zaken. De ontvanger kan de feedback als confronterend ervaren en er emotioneel op reageren. Daarom laten veel managers de feedback (positief of negatief) maar zitten.

Dit is erg jammer, want hierdoor ontbeert het mensen aan het noodzakelijke inzicht om beter te presteren. Iedereen heeft namelijk blinde vlekken ten aanzien van zijn eigen functioneren, zelfs u. Misschien denkt u wel erg goed te zijn in het leiden van vergaderingen, maar klagen uw medewerkers achter uw rug steen en been over uw voorzitterschap. Of misschien bent u op dit vlak niet tevreden over uzelf, maar uw medewerkers juist wel. Zou u dat niet willen weten?

Zoals u dat zou willen weten, willen uw medewerkers dat ook. Het mooie van feedback is dat het niet alleen het zelfinzicht vergroot, maar ook de relatie kan verstevigen tussen de geveer en ontvanger. U hebt hierin als manager een belangrijke voorbeeldfunctie. Laat u uw medewerkers weten dat u tevreden over hen bent en waarom u dat bent? Of vindt u dat zij worden betaald voor het afleveren van goed werk en beperkt u zich tot kritiek op hun functioneren? En hoe gaat u zelf om met het ontvangen van feedback? In deze test kunt u beoordelen hoe u met het geven en ontvangen van feedback omgaat.

2 TEST

In deze test worden u 12 uitspraken voorgelegd. Voor iedere uitspraak bepaalt u in hoeverre deze op u van toepassing is (ja, soms, nee). Omcirkel het antwoord van uw keuze.

- | | | | | |
|----|---|----|------|-----|
| 1 | Ik spreek mijn medewerkers alleen aan op hun negatieve gedrag als het echt de spuigaten uitloopt | ja | soms | nee |
| 2 | Als ik word aangesproken op iets dat niet goed ging, dan probeer ik rustig te blijven en te begrijpen wat de ander bedoelt | ja | soms | nee |
| 3 | Ik zou mijn medewerkers moeten vertellen waar ik tevreden over ben, maar het komt er vaak niet van | ja | soms | nee |
| 4 | Als ik negatieve feedback geef, dan handhaaf ik mijn boodschap, ook al zie ik dat de ander van slag raakt | ja | soms | nee |
| 5 | Als ik een compliment krijg, dan geniet ik hiervan en bedank die persoon hartelijk voor zijn opmerking | ja | soms | nee |
| 6 | Als iemand kritiek op mij heeft, dan heb ik meteen een hekel aan die persoon | ja | soms | nee |
| 7 | Als me iets niet zint bij een medewerker, dan laat ik dat direct en duidelijk weten | ja | soms | nee |
| 8 | Ik geef alleen complimenten als een medewerker uitzonderlijk heeft gepresteerd | ja | soms | nee |
| 9 | Als iemand mij negatieve feedback geeft, dan raak ik daarvan zo van slag dat ik dichtklap en het maar over me heen laat komen | ja | soms | nee |
| 10 | Als een collega mij vertelt dat ik goede dingen heb gedaan, dan vraag ik me af wat zijn achterliggende bedoeling is | ja | soms | nee |
| 11 | Ik laat het mijn medewerkers weten als ik vind dat ze goed werk afleveren | ja | soms | nee |
| 12 | Als ik een compliment krijg over mijn werk, dan weet ik me niet goed houding te geven | ja | soms | nee |

3 DIAGNOSE

In de onderstaande scoretabel is het aantal punten opgenomen dat u per vraag kunt scoren. Voor het bepalen van uw score werkt u van boven naar beneden. Per vraag omcirkelt u het puntenaantal dat u hebt gescoord en noteert u dit aantal in het bijbehorende grijze vakje. Nadat u dit met alle vragen hebt gedaan, telt u per regel van links naar rechts de scores in de grijze vakjes bij elkaar op. U noteert per regel de totaalscore onder het kopje 'Totaal'.

Vraag		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal	
Antwoord	Ja	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	2	0		
	Soms	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Nee	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	0	2		
Feedback geven	Positief														
	Negatief														
Feedback ontvangen	Positief														
	Negatief														

U hebt nu uw score bepaald ten aanzien van het geven en ontvangen van positieve en negatieve feedback. Als de scores onderling twee punten of meer verschillen, is er bij u onvoldoende sprake van een balans. Ter voorbereiding voor het advies dient u aan te geven hoe uw scores onderling gerelateerd zijn. Dit doet u door in de onderstaande tabel te bepalen of uw scores op de genoemde dimensies **2 punten of meer** van elkaar verschillen. Vervolgens kunt u onder Advies (II) het advies opzoeken dat op u van toepassing is.

	Score positief > negatief	Score negatief > positief
Feedback geven	Advies ❶	Advies ❷
Feedback ontvangen	Advies ❸	Advies ❹

	Score feedback geven > ontvangen	Score feedback ontvangen > geven
Positieve feedback	Advies ❺	Advies ❻
Negatieve feedback	Advies ❼	Advies ❽

4 ADVIES

Het advies is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel (I) gaat in op de hoogte van de gescoorde punten per as. De betekenis van deze score is toepasbaar op alle assen. In het tweede deel (II) worden vier dimensies van feedback (geven, ontvangen, positieve en negatieve feedback) aan elkaar gerelateerd.

I De score per as

Voor iedere as kunt u bepalen in hoeverre uw vaardigheden op dit gebied zijn ontwikkeld. Hierbij gelden de volgende scores.

1 of 2 punten: matig ontwikkeld

3 of 4 punten: gemiddeld ontwikkeld

5 of 6 punten: goed ontwikkeld

In de onderstaande Gouden regels van feedback kunt u zien in hoeverre u zich nog verder dient te bekwamen in het geven of ontvangen van feedback. Als u laag op de test hebt gescoord, kunt u beginnen door deze feedbackregels uit te proberen op mensen waar u een goede relatie mee hebt en die u vertrouwt. Door meer (positieve) ervaring op te doen met het geven en ontvangen van feedback, zult u merken dat het een prettige manier is om uw collega's en/of medewerkers in hun inspanningen te ondersteunen.

Gouden regels voor feedback

Het geven van feedback

- Geef feedback in de ik-vorm. De jij-vorm klinkt al snel verwijtend en beschuldigend met als mogelijk effect dat de ander wordt gedwongen zich te verdedigen.
- Benoem zaken in termen van gedrag. Dat wil zeggen: het 'doen' benoemen in plaats van het 'zijn' ('je doet lastig' in plaats van 'je bent lastig').
- Geef in concrete en specifieke termen een omschrijving van het gedrag van de ander, zoals u dat gezien, gehoord of opgemerkt hebt ('Het valt me op dat je de laatste tijd in vergaderingen niets zegt').
- Geef daarna uw verklaring (interpretatie) aan van het gedrag, dat wil zeggen hoe u denkt dat de ander het bedoelt of bedoeld heeft ('Ik denk dat niet geïnteresseerd bent in de vergadering en er liever niet bij bent').
- Geef vervolgens het effect aan van het gedrag van de ander op uw gevoel of gedrag ('Dat vind ik jammer, want jouw inbreng is nodig om tot een goed resultaat te komen').
- Vertel tot slot uw wensen ten aanzien van het gedrag van de ander ('Ik wil dat je je actief opstelt in vergaderingen. Als je iets dwarszit, dan wil ik graag dat je me dat vertelt').
- Toets of de ander de feedback begrepen heeft en geef hem de gelegenheid om in uw aanwezigheid te reageren. Geef zo nodig meer voorbeelden.
- Geef alleen feedback over zaken waar de ander iets aan kan doen.
- Wees tactvol in het kiezen van het juiste moment voor het geven van feedback.

Verwacht niet op hetzelfde moment al een verandering in het gedrag van de ander. De ander heeft vaak tijd nodig om het benoemde gedrag bij zichzelf te herkennen en de feedback te verwerken.

Het ontvangen van feedback

- Ga er zo veel mogelijk van uit dat u uw voordeel met de feedback kunt doen.
- Luister goed en stel vragen ter verduidelijking ('waaruit blijkt dat?', 'zie je dit vaker?').
- Zorg ervoor dat de feedback concreet genoeg is, zodat u weet om welk gedrag het gaat.
- Herken het beschreven gedrag al dan niet als het uwe. Deel dit ook mede aan de feedbackgever. Wanneer u het gedrag niet herkent, help de geveer dan om het gedrag wat hij bedoelt herkenbaar te maken.
- Het is niet nodig het gedrag te verklaren aan de feedbackgever.
- Bepaal zelf wat u met de feedback gaat doen. Denk daar zo nodig rustig over na. Alleen u weet welk belang en functie dit gedrag voor u hebt.

Ga gerust terug naar de feedbackgever als u nog op zijn opmerkingen terug wilt komen. De geveer zal u erom waarderen.

II De dimensies onderling vergeleken

In dit onderdeel worden de vier dimensies van feedback aan elkaar gerelateerd. De onderstaande adviezen gelden als de desbetreffende scores **2 punten of meer** van elkaar afwijken. Kijkt u nog eens onder Diagnose welk advies op u van toepassing is.

	Score positief > negatief	Score negatief > positief
Feedback geven	1 Als u feedback geeft, dan geeft u meer positieve dan negatieve feedback. Hierdoor stimuleert u uw medewerkers om veel voor u te doen. Waakt u er echter wel voor dat u oprecht blijft. Er kan al snel het idee ontstaan dat u de goede harmonie wilt bewaren en dat u het moeilijk vindt de confrontatie aan te gaan als dat echt nodig is. Wees u zich ervan bewust dat een goede manager de balans bewaart tussen het geven van positieve en negatieve feedback. Door aandacht aan beiden te geven, weten uw mensen wat zij aan u hebben. U motiveert hen hiermee nog meer dan met het geven van positieve feedback alleen.	2 Is 'niet lullen, maar poetsen' misschien uw motto? Als u feedback geeft, dan is dat meestal negatieve feedback. U bent alert op de prestaties van uw medewerkers en wijst hen op hun verbeterpunten. U schrikt er in ieder geval niet voor terug om de confrontatie aan te gaan. Medewerkers hebben echter ook behoefte om te horen wat goed gaat, anders gaat voor hen de lol er wel snel af. Er zijn vast zaken waar u tevreden over bent: een gehaalde deadline, een goed geschreven rapport, een tevreden klant. Maak dit wat vaker kenbaar. U zult uw medewerkers zien opbloeien.
Feedback ontvangen	3 Niets menselijks is u vreemd. U kunt duidelijk beter omgaan met positieve feedback dan met negatieve feedback. Natuurlijk is het slikken als u wordt geconfronteerd met tekortkomingen in uw functioneren. Vooral als dit een blinde vlek betreft. Besef dan wel dat u mensen met	4 U staat meer open voor negatieve dan voor positieve feedback. U wilt zo veel mogelijk leren van uw fouten. Toch staat uw lerend vermogen onder druk. Hoe kunt u leren van uw fouten als u het moeilijk vindt om te horen wat u goed doet? Of als u het idee

	<p>uw reactie ontmoedigt om u in het vervolg te wijzen op uw verbeterpunten.</p> <p>U mist hierdoor kansen om uzelf te verbeteren. Bedenk dat de ander het veel lastiger vindt om u te wijzen op uw tekortkomingen dan op uw goede eigenschappen. Of wilt u liever dat anderen achter uw rug over u klagen?</p>	<p>heeft dat de ander dit alleen zegt om u in te palmen? Bent u dan zo bescheiden dat u goede prestaties als vanzelfsprekend beschouwt? Geniet eens wat vaker van een compliment, u hebt het verdiend! Ervaar de positieve energie ervan en u zult merken dat u meer plezier krijgt in uw werk. Uw prestaties kunnen hierdoor alleen maar nog beter worden.</p>
Positieve feedback	<p>5</p> <p>U hebt een duidelijke voorkeur voor het geven van positieve feedback en vindt u het niet zo belangrijk hoe anderen u waarderen. U hecht eraan uw collega's en/of medewerkers te wijzen op hun goede eigenschappen. De ontvanger zal dit zeer op prijs stellen. Maar waarom geeft u dit de voorkeur boven het ontvangen van feedback? U kunt verwachten dat als u positieve feedback geeft, u dit ook terugkrijgt. Waarom zouden de motieven van de gevers anders zijn dan de uwe? Sta eens wat meer stil bij wat goed bij uzelf gaat. Bescheidenheid siert, maar u kunt het ook overdrijven.</p>	<p>6</p> <p>U vindt het heerlijk om positieve feedback te ontvangen. Toegegeven, het is een prettig als u hoort dat u gewaardeerd wordt, zeker als u hiervoor hard hebt gewerkt. U doet echter nog niet helemaal recht aan de uitdrukking 'wie goed doet, goed ontmoet'. Waarom gunt u dat gevoel van gewaardeerd worden niet wat vaker aan anderen? Als u minder geeft dan u neemt, loopt u de kans dat de bron van positieve reacties uiteindelijk zal opdrogen. Sta eens wat vaker stil bij de goede prestaties van uw medewerkers. U zult zien dat dit de samenwerkingsrelatie ten goede komt.</p>
Negatieve feedback	<p>7</p> <p>U vindt het belangrijk anderen te wijzen op hun verbeterpunten. Hierdoor maakt u hen alert op hun mogelijke blinde vlekken en stelt u hen in staat hun functioneren te verbeteren. Maar u kunt er blijkbaar slecht tegen als anderen dit bij u doen. Hebt u soms de wijsheid in pacht? U loopt het risico om als betweter of arrogant wordt bestempeld, waardoor u uiteindelijk minder serieus wordt genomen. Als u uw samenwerkingsrelatie met anderen werkelijk wilt verbeteren, dan dient u zelf meer open te staan voor wat zij aan verbeterpunten bij u zien. Uw effectiviteit kan hiermee alleen maar toenemen.</p>	<p>8</p> <p>U bent blijkbaar beter in het incasseren dan in het confronteren. Als manager bevindt u zich dan in een moeilijke positie. Medewerkers doen namelijk niet meteen alles goed en een ander zal soms moeten worden bijgestuurd. Het valt inderdaad niet altijd mee om mensen te wijzen op hun tekortkomingen, maar uiteindelijk is dit de meest effectieve oplossing om gedrag om te buigen. Durf zaken te benoemen zoals u deze ervaart. De reactie zal vaak positiever zijn dan u had gedacht. Negatieve zaken dienen nu eenmaal ook benoemd te worden. Uw medewerkers zullen u erom respecteren.</p>

5 VERWIJZINGEN

Boeken

De kracht van positieve kritiek, Henry Weisinger, 2000

Dit boek leert u diverse technieken om negatieve kritiek te transformeren tot positieve kritiek. Er wordt stilgestaan bij de wijze waarom kritiek kan worden gebruikt om relaties te ontwikkelen.

Dit boek is met name geschikt voor diegene die 1 of 2 punten op een of meerdere dimensies hebben gescoord.

Feedbackkaarten, bouwstenen voor piekprestaties en het ontwikkelen van gewenst gedrag, Thea Groenenveld, 2000

Deze kaarten zijn een praktisch en aantrekkelijk hulpmiddel om feedback als persoonlijk ontwikkelinstrument binnen de organisatie te introduceren en te gebruiken. Met deze feedbackkaarten speelt u een actieve rol door informatie te vragen over belangrijke veranderingen en ontwikkelingen in gedrag en prestaties. Met deze kaarten worden mensen gestimuleerd grenzen te verleggen, zodat zij gaan experimenten met nieuw gedrag.

Deze kaarten zijn met name geschikt voor diegenen die ten minste 3 tot 4 punten op een of meerdere dimensies hebben gescoord.

Vorbereiden op intervisie, Liet de Vries - Geervliet, 2002

Intervisie (ook wel intercollegiaal consult genoemd) is een instrument om de persoonlijke professionele vaardigheden te vergroten. Intervisie stelt u in staat te leren van elkaars vragen en ervaringen. U vergroot hierdoor uw zelfinzicht en leert problemen op te lossen die verband houden met uw beroep. Dit boek is met name geschikt als u het omgaan met feedback op een hoger plan wilt tillen.

Dit boek is met name geschikt voor diegenen die 5 of 6 punten op een of meerdere dimensies hebben gescoord.

Websites

Er is veel informatie op het Internet beschikbaar over de zogenaamde 360° feedbackmethode. Met deze methode verzamelt u feedback vanuit diverse bronnen uit uw omgeving. Bij dit instrument van personeelsbeleid is een steeds grotere ondersteuning van ict-toepassingen zichtbaar. In toenemend mate zijn de vragenlijsten via cd-roms, internet of intranet beschikbaar. Om u te oriënteren op deze methode, kunt u de volgende artikelen raadplegen:

www.emedia360.com/download/360Emedia.doc

In dit artikel van Jacco van den Berg wordt een heldere beschouwing gegeven over het ontstaan van deze methode en de verschillende toepassingsgebieden.

www1.uwex.edu/ces/admin

University of Wisconsin - Extension. In dit artikel wordt ingegaan op de werking van deze feedbackmethode en de manier waarop met weerstand tegen deze methode kan worden omgegaan.