

# *Feedback voor Dummies*

**Rüdiger Klepsch**



**BBNC**  
uitgevers

**Amersfoort, 2016**

# Inhoud in vogelvlucht

---

<b><i>Inleiding</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Deel I: Grondbeginselen van feedback</i></b> .....	<b>7</b>
Hoofdstuk 1: De ware betekenis van feedback.....	9
Hoofdstuk 2: Het basisprincipe van feedback: zenden, ontvangen en afstemmen.....	17
Hoofdstuk 3: Feedback geven en ontvangen: de belangrijkste regels.....	31
<b><i>Deel II: Feedback 'van bovenaf': baas beoordeelt medewerker</i></b> .....	<b>53</b>
Hoofdstuk 4: Situationele feedback: het gaat om de dosering.....	55
Hoofdstuk 5: In het voorbijgaan: de korte feedback .....	63
Hoofdstuk 6: Bij fouten en andere misstappen: constructieve feedback .....	77
Hoofdstuk 7: Wanneer er niets verandert: metafeedback .....	95
Hoofdstuk 8: De laatste kans: het kritiekgesprek.....	105
Hoofdstuk 9: Wanneer feedback geen zin meer heeft.....	117
<b><i>Deel III: Feedback 'van onderaf': medewerker beoordeelt baas</i></b> .....	<b>125</b>
Hoofdstuk 10: Je baas feedback geven .....	127
Hoofdstuk 11: Systematische feedback van medewerkers.....	141
<b><i>Deel IV: Bijzondere feedbacksituaties</i></b> .....	<b>159</b>
Hoofdstuk 12: Feedback onder collega's.....	161
Hoofdstuk 13: Vertraagde feedback: functioneringsgesprek en prestatiebeoordeling .....	171
Hoofdstuk 14: Feedback in bijzonder heikle situaties.....	191
<b><i>Deel V: Feedback aan jezelf</i></b> .....	<b>201</b>
Hoofdstuk 15: Zelfbeoordeling: jezelf feedback geven.....	203
Hoofdstuk 16: De externe test: actief feedback verzamelen.....	217
<b><i>Deel VI: Het deel van de tientallen</i></b> .....	<b>225</b>
Hoofdstuk 17: (Iets meer dan) de tien meestvoorkomende feedbackfouten .....	227
Hoofdstuk 18: Tien tips voor omgang met negatieve feedback .....	233
Hoofdstuk 19: Tien vragen: de feedbacktest.....	237
<b><i>Index</i></b> .....	<b>241</b>

# Inleiding

---

**F**eedback betekent terugkoppeling, maar terugkoppelingen bestaan zeker niet alleen uit dat wat andere mensen ongevraagd of op verzoek 'terugmelden'. Feedback betekent voor een radiozender dat zijn programma's beluisterd of niet beluisterd worden. Feedback betekent voor een goederen producerend bedrijf te weten komen of zijn producten verkocht worden of stof staan te vangen op de schappen. Wanneer je 's morgens de deur uitgaat, weet je doordat je het koud krijgt dat je beter een sjaal en handschoenen mee had kunnen nemen. Op weg naar de metro stimuleert de geur van koffie je om toch nog even een beker koffie te halen. En zo gaat het maar door: nog voor je op kantoor bent aangekomen, krijg je talrijke terugkoppelingen die je helpen je weg te vinden in het dagelijks leven. Over te weinig feedback kun je je echt niet beklagen!

Ons dagelijks leven is doordrongen van feedback, of die nu bewust wordt ingezet of onbewust wordt ervaren. Dit boek richt zich op de *bewuste* feedback, die op communicatie berust en die dus gegeven wordt via woorden of via gebaren, mimiek, stem of stembuigingen. Daarbij gaan we uit van een belangrijke aanname: de waarheid bestaat niet! Iedereen creëert zijn eigen werkelijkheid. Er zijn dus net zoveel werkelijkheden als er mensen zijn.

Door feedback is het mogelijk verschillende werkelijkheden te erkennen en op elkaar af te stemmen. Wie een langdurige productieve en succesvolle samenwerking met andere mensen nastreeft, moet bijzonder geïnteresseerd zijn in zo'n vergelijking van werkelijkheden. Want alleen als het beeld dat de betrokken personen van zichzelf en anderen hebben bij elkaar past, kun je zonder veel strubbelingen samenwerken. Een gemeenschappelijke kijk op de werkelijkheid is een voorwaarde voor een goede samenwerking.

Feedback dient dus ter opheldering van het verschil, hetzij in de waarneming van een zaak, van een persoon, van gedrag tussen twee personen of tussen een persoon en een groep. Dankzij technische mogelijkheden kun je ook enquêtes onder werknemers, klanten, toeschouwers, toehoorders of partijleden inzetten om feedback te krijgen.

Feedback is vaak onaangenaam. We vinden het natuurlijk prettig wanneer anderen ons prijzen en zo bevestigen hoe wij onszelf graag zien. Maar zodra feedback kritische noten bevat, neemt de frustratie snel toe. Ook als die respectvol geuit wordt, blijft de boodschap doorklinken en denk je: ik ben bij de ander niet zo goed overgekomen als ik dacht. Dat steekt.

Maar wie heeft gezegd dat feedback aangenaam moet zijn? Veel belangrijker is dat terugkoppeling iets waardevols is. Het is een beproeving, zeker weten, maar wel een nuttige beproeving. Correct ingezet is feedback in de beroepspraktijk een machtig sturingsinstrument voor alle mogelijke doeleinden, een instrument dat het mogelijk maakt gedrag te beïnvloeden en doelgericht samen te werken.

Constructieve feedback heeft veel voordelen. Het moedigt mensen aan, ook wanneer de inhoud niet lovend maar kritisch is. Het maakt de weg vrij om te leren en helpt bij het zoeken naar fouten; het geeft de aanzet tot persoonlijke leerprocessen. De identificatie met de taak waarover men feedback ontvangt wordt hechter. Zo leidt regelmatige feedback in de beroepspraktijk tot een verhoogde identificatie met de werkomgeving en de eigen professionele ontwikkeling. Bovendien verbetert bij succesvolle feedback de relatie tussen de feedbackgever en de feedbackontvanger. Wanneer iemand door feedback het signaal afgeeft 'ik ga met jou de discussie aan', verhoogt dat je motivatie, vooropgezet dat de feedback gewenst is en op een acceptabele wijze wordt gebracht.

Feedback vermijden is geen echt alternatief. Wie de ogen sluit voor de werkelijkheid, bespaart zich weliswaar onaangename inzichten, maar tegen een hoge prijs: wie zich onttrekt aan de frustratie van feedback, maakt het zichzelf alleen op de korte termijn gemakkelijker. Met de weigering om via feedback de realiteit onder ogen te zien, stijgt het risico om vroeger of later des te heftiger met die realiteit in botsing te komen. Het loont dan ook de moeite om vertrouwd te raken met de regels voor constructieve feedback. En dat is precies waar dit boek over gaat.

## *Over dit boek*

Zonder feedback ben je stuurloos. Met betrekking tot de beroepspraktijk zou je kunnen zeggen dat je 'management by surprise' bedrijft. Je weet niet of dat wat je doet overeenkomt met de verwachtingen van je baas of collega. Omgekeerd weet je baas of collega niet welke prioriteiten je momenteel stelt en welk doel je precies nastreeft. Feedback levert de richting die je in het dagelijks leven, met name in je werk, nodig hebt. Dit boek helpt je om de hiervoor noodzakelijke communicatieve feedbackprocessen bewust waar te nemen en zet je aan feedback constructief en doelgericht in te zetten.

Ik belicht het thema vanuit beide perspectieven, dat van de feedbackgever en van de feedbackontvanger. Het boek geeft enerzijds regels en procedures wanneer je feedback geeft en zo het gedrag van je werknemers effectiever en efficiënter vorm wilt geven. Anderzijds leer je hoe je feedback ontvangt of zelfs actief vergaart, om zo je eigen gedrag te corrigeren.

De feedbackregels zijn altijd op de toekomst gericht. Aanmoediging van de ander en respect voor de ander zijn de beide fundamenten waarop de adviezen in dit boek zijn gebaseerd. Daarachter gaat de aanname schuil dat onafhankelijk van de hiërarchische verhoudingen een respectvolle omgang en wederzijdse waardering de krachtigste en dus invloedrijkste houding is.

## *Hoe je dit boek gebruikt*

Afhankelijk van de situatie kun je dit boek op verschillende manieren gebruiken. Wanneer je feedback wilt geven, heb je met een andere situatie te maken dan wanneer je feedback ontvangt. In een leidinggevende rol kom je andere feedbackproblemen tegen dan in de rol van werknemer. Als coach en leerling of als trainer en deelnemer zijn je motieven om dit boek te gebruiken weer anders.

Om aan deze uiteenlopende eisen tegemoet te komen, is het boek zo opgebouwd dat het ook als naslagwerk kan dienen. De hoofdstukken staan op zichzelf en kunnen je in specifieke feedbacksituaties waardevolle adviezen geven. Wel adviseer ik je om eerst deel I te lezen: de beginselen die ik daarin bespreek zijn belangrijk voor een goed begrip van feedback.

Je kunt het boek echter ook helemaal van voor naar achteren lezen. Dan begin je met de basis en maak je je gaandeweg de verschillende toepassingsgebieden en technieken eigen. Zo doe je praktisch-methodische kennis op, waarmee je niet alleen de belangrijkste feedbacksituaties onder de knie kunt krijgen, maar ook in staat zult zijn om op het terrein waarvoor je zelf verantwoordelijk bent een moderne, op wederzijdse waardering berustende feedbackcultuur op te bouwen.

Bovendien wil het boek een aanzet geven om jezelf verder te ontwikkelen. Het richt zich daarom ook tot alle lezers die zichzelf willen verbeteren, die niet tevreden zijn met de huidige situatie en nieuwsgierig zijn naar meer. De in dit boek behandelde feedbackinstrumenten maken het mogelijk om ook jezelf beter te leren kennen en begrijpen.

## Conventies in dit boek

Ik gebruik de volgende conventies, zodat je het boek gemakkelijker kunt gebruiken:

- ✔ Ik gebruik *cursief* om bepaalde dingen te benadrukken en je aandacht te vestigen op nieuwe begrippen, die ik vervolgens toelicht.
- ✔ Belangrijke begrippen in opsommingen worden **vet** afgedrukt.
- ✔ In speciale tekstkaders vind je interessante informatie die je niet aan je voorbij moet laten gaan.

## Dwaze veronderstellingen

Er zijn talloze boeken over managementtechnieken. Ik ga ervan uit dat je niet nog zo'n boek over een of andere moeilijk klinkende managementtechniek wilt lezen. In plaats daarvan wil je je eindelijk eens diepgaand bezighouden met de 'moeder aller managementtechnieken': de feedback.

Ik heb hier een aantal punten opgesomd waarom ik denk dat dit boek je interesseert:

- ✔ Je wilt meer weten over het geven en ontvangen van feedback in de beroepspraktijk van alledag.
- ✔ Je voelt je soms onzeker bij het geven van feedback en wilt leren hoe je beter kunt omgaan met je leidinggevende, werknemers of collega's in lastige feedbacksituaties.
- ✔ Je vindt het soms lastig om feedback te ontvangen en je wilt weten hoe je professioneel omgaat met zulke situaties.

- ✓ Je wilt je persoonlijk verder ontwikkelen door feedbacktechnieken te gebruiken.
- ✓ Het gaat je om de praktische vertaling naar je werkomgeving. Je bent weliswaar geïnteresseerd in een theoretisch overzicht, maar alleen in zoverre dat het zinvol is om de feedbackregels te begrijpen en in de praktijk met succes te kunnen toepassen.

## *Hoe dit boek is opgebouwd*

Het boek bestaat uit zes delen. Na een basisdeel, waarin wat theorie aan de orde komt, ligt het zwaartepunt bij de vertaling naar de praktijk. Eerst behandel ik de basisbeginselen, het grondpatroon van feedback. Aan de hand van dit patroon worden dan verschillende situaties en verbanden uiteengezet, bijvoorbeeld feedback van leidinggevende aan medewerker, van medewerker aan leidinggevende, van een groep aan de leidinggevende, van collega's onder elkaar of van leidinggevenden onder elkaar. Ook ga ik in op speciale vormen zoals medewerkersenquêtes, het jaarlijkse functioneringsgesprek en feedback aan jezelf.

Elk hoofdstuk vormt een afgerond geheel en kan onafhankelijk van de rest gelezen worden. Je kunt dus zelf kiezen met welk onderwerp je wilt beginnen, waar je verder leest en waar je stopt. Blader gewoon naar het gedeelte dat je interesseert.

### *Deel I: De basisbeginselen van feedback*

In het eerste deel maak je kennis met de grondslagen van feedback. Je komt te weten waarom feedback zo belangrijk is en hoe feedback functioneert. Je ontdekt dat er verschillende varianten zijn: positieve feedback, negatieve feedback en zelfs situaties waarin feedback geen zin meer heeft. Na een kort uitstapje naar de theorie leer je de belangrijkste regels kennen om enerzijds constructieve feedback te geven en anderzijds feedback op de juiste wijze te ontvangen.

### *Deel II: Feedback 'van bovenaf': baas beoordeelt medewerker*

Het tweede deel werpt licht op de situatie waarin je als leidinggevende je medewerkers feedback wilt geven. Voor de managementpraktijk heeft systematische feedback enorme betekenis: het geeft richting aan je medewerkers en motiveert hen en draagt zo voor een belangrijk deel bij aan het halen van afdelings- of teamdoelen.

De grondgedachte van deze feedback van leidinggevende aan medewerker ligt erin besloten dat je de juiste feedbackvorm kiest voor die specifieke situatie. Ik introduceer een 'escalatietrap van feedback'. Die loopt van de kortstondige, in het voorbijgaan gegeven feedback via de constructieve feedback, de meta-feedback en het kritiekgesprek naar situaties waarin een feedbackgesprek niet meer mogelijk is.

### ***Deel III: Feedback 'van onderaf': medewerker beoordeelt baas***

Ook bazen zijn maar mensen, ook voor hen kunnen terugkoppelingen nuttig en heilzaam zijn. Maar hoe geef je je chef feedback zonder dat hij meteen de pest in heeft? Wanneer je je baas bekritiseert, waag je je op gevaarlijk terrein. Deel III gaat over de risico's en gevaren van 'opwaartse' feedback, maar belicht het onderwerp ook van de andere kant: hoe neem je als baas de feedback van je ondergeschikten op de juiste wijze in ontvangst? En wat kun jij doen om op je afdeling of in je bedrijf een constructieve feedbackcultuur te ontwikkelen?

### ***Deel IV: Bijzondere feedbacksituaties***

Prestatiebeoordelingen, het jaarlijkse functioneringsgesprek en ook feedback onder collega's onderling: dat zijn allemaal bijzondere feedbacksituaties die in dit deel aan de orde komen. Ook ga ik hier in op enkele heikale situaties die je altijd weer zult tegenkomen: hoe reageer je bijvoorbeeld wanneer medewerker A zich bij jou beklaagt over medewerker B? Of hoe ga je om met een agressief of opdringerig persoon? Of hoe vertel je een collega dat hij een slechte adem heeft?

### ***Deel V: Feedback aan jezelf***

In het vijfde deel leer je hoe je jezelf feedback geeft en hoe je actief feedback verwerft om te achterhalen hoe andere mensen naar je kijken. Juist in een steeds complexere wereld is het heel belangrijk jezelf, je behoeften en je innerlijke houding goed te kennen, want dat is het fundament voor het verder ontwikkelen van je eigen persoonlijkheid. 'Feedback aan jezelf' is een manier om de eigen zwakheden of 'blinde vlekken' bloot te leggen en zo jezelf beter te leren kennen.

### ***Deel VI: Het deel van de tientallen***

In het deel van de tientallen krijg je korte praktische tips. Je leest over de meest gemaakte fouten bij feedback. En je leest er kort samengevat de beste tips voor het omgaan met negatieve feedback. Tot slot vind je hier een test die je helpt bij het recapitulieren van de belangrijkste aspecten van dit boek.

## ***Pictogrammen in dit boek***

In de loop van het boek kom je steeds onderstaande pictogrammen tegen die je helpen om bepaalde soorten informatie snel te vinden.



Dit pictogram verwijst naar tips en adviezen om de effectiviteit van je feedback te optimaliseren.



Een olifant onthoudt alles, maar een mens niet. Dit pictogram verwijst naar informatie die je maar beter kunt onthouden.



Dit pictogram waarschuwt je voor mogelijke problemen.



Vaak kan alleen een voorbeeld een bepaalde gedachtegang verduidelijken. Daarom heb ik de voorbeelden in de tekst aangegeven met dit pictogram.

## *Hoe nu verder*

Gebruik dit boek zoals het je het best uitkomt: misschien heb je binnenkort een belangrijk feedbackgesprek. Dan lees je in de inleiding met welk hoofdstuk je je daarop kunt voorbereiden om zo het maximale uit dit gesprek te halen. Veel mensen willen zich persoonlijk verder ontwikkelen en hebben behoefte aan een repertoire van begrippen en technieken om daar richting aan te geven. Die lezers zouden zich op het deel over feedback aan jezelf kunnen concentreren. Maar wellicht wil je ook meer weten over de uiteenlopende mogelijkheden van feedback; in dat geval zul je het hele boek van begin tot eind moeten lezen. Voor hele rappe lezers kan ik de spiekbrieven, de index en het deel der tientallen aanraden.

Vanaf hier is het aan jou om te bepalen wat je met dit boek wilt bereiken en je leesgedrag daarop af te stemmen. Veel plezier!



## Hoofdstuk 1

# De ware betekenis van feedback

---

### *In dit hoofdstuk:*

- ▶ Feedback als ophelderingsproces
  - ▶ Zes feedbacksituaties
  - ▶ Het persoonlijke voordeel van feedback
- 

**O**p het eerste gezicht is feedback iets alledaags. Je krijgt feedback, je geeft feedback. Voortdurend, bij elke gelegenheid. Je vindt iets goed of slecht en laat dat de ander weten. En vice versa.

Wat op het eerste gezicht zo banaal overkomt, blijkt bij nadere beschouwing een uiterst complex onderwerp. Sterker nog: een onderwerp met enorme praktische betekenis, zowel voor succes in het werk als voor je eigen persoonlijke ontwikkeling. Feedback ontpopt zich als een thema dat bijzondere aandacht verdient. Dit hoofdstuk wil de omvang van dit onderwerp duidelijk maken: het geeft een overzicht en laat zien waarin de bijzondere betekenis van feedback ligt.

## *De kernfunctie: feedback verschaft duidelijkheid*

Feedback is geen koetjes-en-kalfjesaangelegenheid, iets wat het midden houdt tussen een paar lovende woorden en inderhaast gegeven kritische aanwijzingen. Een vorm van feedback is bijvoorbeeld ook het ernstige gesprek dat je hebt met een medewerker die met zijn gedrag de afdelingsdoelen in gevaar brengt, omdat hij wellicht verschillende afspraken niet is nagekomen of belangrijke informatie verzuimd heeft door te geven.

Nu staat er veel op het spel en heb je een goede strategie nodig om het gesprek te laten slagen. Zo kan het gebeuren dat de betreffende medewerker het helemaal niet eens is met je feedback. Je hebt de indruk dat hij jouw kritiek niet begrijpt. Wat te doen? Je kunt natuurlijk je argumenten herhalen, iets luider en met meer nadruk, in de hoop dat hij eindelijk snapt wat je bedoelt. Zo moeilijk kan dat toch niet zijn?

Een alternatief zou zijn om van perspectief te wisselen en serieus te proberen de zienswijze van de medewerker te begrijpen. In dat geval stel je enkele gerichte vragen, om erachter te komen hoe hij de situatie waarneemt.

Vat dan in eigen woorden samen wat de ander gezegd heeft, in de trant van: 'Ik wil graag zeker weten dat ik je goed heb begrepen. Jij vindt dat je je collega's altijd juist hebt geïnformeerd, wat niet de indruk is die bij mij is ontstaan...'



Zo ontstaat een feedbackproces: jij geeft een terugkoppeling over wat je medewerker heeft gezegd, die daarop kan reageren. Dit over en weer reageren verschaft steeds meer duidelijkheid. Dat wil nog niet zeggen dat je het aan het einde van het gesprek met je gesprekspartner eens bent. Maar de verschillende zienswijzen liggen wel op tafel. En dat is al heel wat!

Wanneer je nu een besluit neemt, kan de medewerker dat navoelen. Hij heeft je positie leren kennen en weet dat je kennis hebt genomen van zijn zienswijze. Daarmee is de waarschijnlijkheid aanzienlijk toegenomen dat hij jouw beslissing accepteert, zoals in: 'We hebben de situatie nu vanuit verschillende gezichtspunten besproken en ik heb de indruk dat we allebei aan onze zienswijze vasthouden. Ik denk niet dat we nu nader tot elkaar komen. Daarom stel ik voor dat we het beiden een maand lang aanzien en er dan opnieuw op terugkomen.'

Het voorbeeld laat zien dat feedback duidelijkheid verschaft door de uiteenlopende zienswijzen te verhelderen. De ene persoon geeft feedback, de andere neemt de feedback in ontvangst en geeft daarop weer eigen feedback. Zo ontstaat een feedbackproces dat stap voor stap de verschillen in inzicht aan het licht brengt. Men begint elkaar te begrijpen. Daarin ligt nu juist de bijzondere betekenis van feedback: het biedt de mogelijkheid verschillen in de waarneming boven tafel te krijgen en wederzijds zichtbaar te maken.

Deze duidelijkheid is met name van belang voor de bedrijfsvoering. Alleen wanneer een medewerker begrepen heeft wat zijn leidinggevende van hem verwacht, kan hij effectief aan het werk zijn. De regelmatige feedback levert de noodzakelijke richting. Of omgekeerd geformuleerd: hoe minder feedback de meerdere aan zijn medewerkers geeft, des te groter het gevaar dat ze uit koers raken en dat de afdelings- of ondernemingsdoelen niet worden gehaald.

## Zes perspectieven van feedback

Bij elke feedback zijn er twee betrokkenen, de feedbackgever en de feedbacknemer. Of om begrippen uit de communicatiewetenschap te gebruiken: een zender en een ontvanger. Daarmee samenhangend laat zich het 'fenomeen feedback' uit verschillende perspectieven beschrijven:

- ✓ Als *feedbackgever* verstuur je een boodschap. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden wie de ontvanger is. Afhankelijk van of je je richt tot je chef, een medewerker of een collega, kies je een andere handelswijze.
- ✓ Als *feedbacknemer* ontvang je een boodschap en moet je daarop reageren. Hoe je dat het best doet, hangt af van wie de zender is: je baas, een medewerker of een collega.