

# HANDLEIDING

## Feedback

Mens erger je niet voor leidinggevenden

**TFC**

TRAINING  
FACILITIES  
CENTER

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC Training Facilities Center, Arnhem (Nederland)**  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3589

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
Inleiding .....	5
<b>2. Toepassing van het programma</b> .....	<b>7</b>
Inleiding op het programma .....	7
Scène 1. Feedback werkt 'helpend' .....	9
Scène 2. Feedback werkt 'patroondoorbrekend' .....	9
Scène 3. Feedback werkt 'bewustmakend' .....	11
Scène 4. Feedback werkt 'corrigerend' .....	12
<b>3. Rollenspel</b> .....	<b>15</b>
Over rollenspelen .....	15
Instructies voor het rollenspel .....	16

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Inleiding

“Feedback, mens erger je niet voor leidinggevend” is gericht op het geven van feedback in situaties waarin het corrigeren of bijsturen van mensen nodig is. Op een goede wijze feedback geven, is relatief weinig mensen gegeven. Niet dat ze het niet zouden kunnen; ze hebben het gewoon nooit geleerd. Met als gevolg dat als iemand echt te ver gaat, enig ingrijpen vermeden wordt, of dat het te laat gebeurt. Vaak spelen emoties dan een zodanig grote rol dat de relatie geschaad wordt. Dit trainingsprogramma helpt leidinggevendenden om tijdig en correct in te grijpen.

Alleen even de dvd laten zien is niet voldoende. De dvd is slechts een hulpmiddel om mensen in het denk- en doe-spoor te krijgen. Vaardigheid krijgen in het geven van corrigerende feedback bereikt men door het te doen. En in een training kan het worden uitgeprobeerd.

De hiernavolgende opzet is gericht op een trainingsblok van 2½ uur. Afhankelijk van uw eigen opzet kunt u natuurlijk ook een kortere of langere sessie houden.

De tekst is bedoeld om u, als trainer of begeleider, te inspireren. U zult daar ongetwijfeld wel uw eigen varianten op bedenken.

Dit trainingsprogramma kunt u inzetten als onderdeel van een meer uitgebreide training over leidinggeven, conflicthantering, assertiviteit, en dergelijke. U kunt het onderwerp ook achter de hand houden en inzetten op een moment waarop het geven van corrigerende feedback spontaan aan de orde komt.

Deze handleiding is bedoeld voor trainers en begeleiders. In een training gebeurt meer dan in een handleiding te beschrijven is en daarbij is de professionaliteit van de trainer van groot belang.

Omwille van de leesbaarheid is niet steeds ‘hij/zij, medewerker/medewerkster’ vermeld. We bedoelen gewoon: de mens.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 2.

## Toepassing van het programma

### Inleiding op het programma

Alvorens u, als begeleider, het programma gaat vertonen kunt u het onderwerp bijvoorbeeld als volgt introduceren.

Feedback is een breed begrip. Het betekent: terugkoppelen, iemand informatie geven over zijn of haar doen en laten. Een compliment bijvoorbeeld, is een vorm van feedback. En iemand eens goed de oren wassen zou je ook feedback kunnen noemen. Mensen geven elkaar voortdurend feedback. Met of zonder woorden. Een opgetrokken wenkbrauw kan meer zeggen dan een toespraak van vijf minuten. Een globaal onderscheid in de benadering van feedback wordt gemaakt tussen positieve feedback en negatieve feedback.

Positieve feedback is: een compliment, een schouderklopje, een onderscheiding, de loftrumpet. Negatieve feedback is: mensen corrigeren door duidelijk te maken wat ze doen en welke negatieve gevolgen dat heeft. We noemen dat hier corrigerende feedback. Deze sessie gaat over corrigerende feedback.

### Corrigerende feedback

Met corrigerende feedback wordt bedoeld: ingrijpen als een medewerker door zijn doen of laten schade berokkent (of dreigt te gaan berokkenen). Die schade kan zijn: een klant verliezen, het werkklimaat verstoren, seksuele intimidatie, kortom: schade aan mensen en/of organisatie.

Om de groep te activeren kunt u de volgende vragen stellen:

*- stel dat een van uw medewerkers een klant aan de telefoon heeft. U staat er toevallig bij en het valt u op dat de medewerker de klant onverschillig te woord staat en niet al te positief over de organisatie spreekt. Wat zou u doen?*

Vraag reacties, bevorder enige discussie en laat de deelnemers gerust op elkaar reageren.

*- stel, u hebt een medewerker die er een gewoonte van dreigt te gaan maken om de dag te beginnen met enige provocerende opmerkingen, naar aanleiding van recente*

*gebeurtenissen in de wereld. Daarmee ontketent hij (of zij) elke ochtend een verhitte discussie. Het eerste kwartier wordt er gewoon niet gewerkt. Wat zou u doen?*

Vraag ook bijvoorbeeld: zou u ingrijpen en wanneer, ter plekke of neemt u iemand even apart?

*- stel, u hebt een groepschef onder u. Die hebt u vanochtend even gepasseerd omdat u een haastklus had. U hebt de medewerkers (onder die groepschef) rechtstreeks verzocht om die klus even te klaren. De betreffende groepschef komt later op de dag zeggen dat hij/zij dat niet van u pikt! Hoe zou u reageren?*

Natuurlijk is de precieze situatie hier onbekend en kan men naar voren brengen dat een en ander afhangt van die situatie. Vraag eventueel naar extremen: wanneer zou je wat wel doen en wanneer niet (of iets anders doen)?

*- stel een van uw medewerkers kan niet van de vrouwelijke collega's afblijven. Onnodig aanraken, dubbelzinnige seksopmerkingen. U ziet dat het de dames ergert. Wat zou u doen? Wat zou u zeggen? Wanneer? Waar?*

Het gaat er bij deze reacties (nog) niet om wat goed, beter of het best te doen is. Van belang is dat het onderwerp 'corrigerende feedback' gaat leven en dat men gaat inzien om wat voor soort gebeurtenissen het gaat.

Geef een globale samenvatting van de bevindingen en stel voor om naar de dvd te gaan kijken.

Het programma bevat stopmomenten. Daar kunt u gebruik van maken of niet. Dat hangt ook af van uw doelgroep. Als u het als te schools ervaart, laat het programma dan doorlopen tot aan het eind van de scène. Twijfelt u daarover: probeer de stopmomenten eens uit. Het gaat er bij de stopmomenten om, de groepsleden actief bij de gebeurtenissen te betrekken, en het praten over het onderwerp op gang te brengen.

Dit kunt u doen door korte reacties te vragen zonder ze te beoordelen en vervolgens weer verder te gaan. Als u de stopmomenten niet wilt gebruiken zeg het dan even, anders kan er verwarring ontstaan.

Na elke scène kunt u een toelichting geven. Op de volgende pagina's is dit per scène uitgewerkt.

## Scène 1. Feedback werkt 'helpend'

Medewerkers zijn soms onbewust onbekwaam in sommige situaties. Men denkt iets normaal en goed te doen, maar men heeft een 'blinde vlek' met betrekking tot het effect van het eigen gedrag.

Vraag de deelnemers of ze dit herkennen en uit eigen praktijk voorbeelden kunnen geven.

Licht eventueel toe: Als we met elkaar communiceren, zijn er:

dingen die ik weet en de ander ook	dingen die ik niet weet en de ander wel
dingen die ik weet en de ander niet	dingen die ik niet weet en de ander ook niet

Feedback, in alle openheid over en weer gegeven, verkleint de gebieden van het 'niet weten':

dingen die ik weet en de ander ook	dingen die ik niet weet en de ander wel
dingen die ik weet en de ander niet	dingen die ik niet weet en de ander ook niet

Als communicatie alleen maar gaat over wat iedereen al weet, leert niemand iets! Feedback geven is de blinde vlek (het 'niet weten gebied') verkleinen. Het is aan te bevelen om feedback zo snel mogelijk te geven... als de situatie dat toelaat. Soms is het beter om iemand even apart te nemen, of om zelf eerst eens goed na te denken over hoe je het gaat zeggen... zie scène 2.

## Scène 2. Feedback werkt 'patroondoorbrekend'

Dit is een voorbeeld van ingesleten gedrag. Het patroon herhaalt zich iedere dag en dat het verstorend werkt valt bijna niemand meer op. Vraag de deelnemers of ze dit herkennen en soortgelijke voorbeelden weten.

Geef eventueel enige aanzetjes:

- ▶ u bent chef en u moet uw medewerkers na de koffiepauze altijd zelf uit de kantine gaan halen, want uit zichzelf komen ze niet;

- ▶ sommige mensen hebben een bijnaam; ze weten het en vinden het niet leuk;
- ▶ iemand wordt stelselmatig gediscrimineerd of gepest en Piet is steeds degene die de voorzet geeft.

De leidinggevende neemt de medewerker hier even apart. Vraag de deelnemers wat men daar als voor- of nadelen van ziet.

Denk ook aan:

- ▶ als je als leidinggevende boos wordt, kan je misschien geen constructieve feedback geven;
- ▶ de medewerker kan bij bespreking in de groep het gevoel krijgen om 'af te gaan';
- ▶ er de tijd voor nemen op een aparte locatie onderstreept het belang dat je aan het gebeuren hecht;
- ▶ als leidinggevende heb je soms denktijd nodig: wat gebeurt er nou precies, wat is daar concreet het gevolg van en wat irriteert me eigenlijk?

Schrijf (van tevoren) de vier stappen op een flipover en licht ze zonodig toe:

1. **Maak duidelijk om welk concreet gedrag het gaat.**  
Concreet gedrag is feitelijk, te benoemen en aanwijsbaar.
2. **Zeg wat het effect is: op jezelf, op anderen, op de werksituatie.**  
Beter is: "Ik word er kwaad van" dan boos reageren.  
Beter is: "Ik zie collega's nijdig kijken" dan "Ik denk dat je collega's dit niet waarderen".  
Beter is: "Dit kost 30 minuten werktijd per dag" dan "Zo krijgen we het werk niet af".
3. **Vraag of de ander zich dit voor kan stellen, het begrijpt.**  
Soms is er meer bewijsmateriaal nodig. Soms is de ander sprakeloos, omdat hij of zij in een totaal anders denkspoor zit (ik houd de sfeer in de groep leuk, door iedereen een bijnaam te geven).
4. **Maak een duidelijke afspraak.**  
Geen: "Wil je je voornemen...", "Wil je proberen om...", "Ik zou het op prijs stellen als...", maar feitelijke en harde, meetbare en controleerbare afspraken!

### Scène 3. Feedback werkt 'bewustmakend'

In dit voorbeeld krijgt de leidinggevende zelf feedback. Stel bijvoorbeeld het volgende voor.

We nemen twee minuten bedenktijd. Ieder denkt na over: wanneer heb ik zelf in de afgelopen tijd corrigerende feedback gehad? Hoe ging dat en hoe reageerde ik daarop?

Er wordt een rondje gemaakt, waarin iedereen dat naar voren kan brengen. Inventariseer op een flipover wat effectieve en minder effectieve reacties zijn van de feedbackontvanger, bijvoorbeeld:

#### *+ reacties*

openstaan  
luisteren  
waarderen  
doorvragen  
er iets mee doen  
enzovoort

#### *- reacties*

in de verdediging gaan  
niet luisteren  
zuchten en steunen  
veroordelen  
naast je neerleggen

Benadruk zonodig het volgende. Feedback wordt soms onduidelijk gegeven. Een medewerker die zuchtend wegloopt, geeft ook feedback. En die feedback is makkelijk te negeren. Een gemiste kans om iets te leren!

Soms krijg je feedback waar je niets mee kunt of die je bewust naast je neerlegt. Heeft iemand daar een persoonlijk voorbeeld van?

Stel eventueel enige kritische vragen:

- ▶ was de feedback duidelijk?
- ▶ zat er misschien een ander probleem achter?
- ▶ hoe is de verhouding tussen u en de ander?
- ▶ hebt u ook gezegd dat u er niets mee kunt of doet?

Met betrekking tot dit laatste: het is aan de ontvanger om te beslissen of hij of zij iets met de feedback doet. Je krijgt informatie en het is je eigen verantwoordelijkheid om daar actie op te nemen of niet. Als je dat niet doet, maak dat dan de ander duidelijk en leg het uit. Daarmee neem je de ander serieus, ondanks het feit dat je de feedback afwijst.

#### *Vraag de groep:*

Sommige dingen kunnen feedback in de weg staan, bijvoorbeeld:

- ▶ u wilt feedback geven, maar u bent woedend! Wat zou u doen?
- ▶ u krijgt feedback en merkt dat u kwaad wordt. Wat zou u doen?

- ▶ bij ons is de norm: je geeft een leidinggevende geen feedback. En nu??
- ▶ u verwacht dat Elly in huilen uitbarst. Wat zou u doen?

Met betrekking tot het laatste voorbeeld: u verwacht dat Elly gaat huilen: Mensen durven soms geen feedback te geven omdat ze een reactie verwachten die ze misschien niet aankunnen. Als een medewerker emotioneel reageert, toon daar dan begrip voor: "Ik zie dat het je erg raakt, en dat is mijn bedoeling niet. Ik wil alleen dat je je enige dingen realiseert.." Of stel een vraag: "Ik geef enige feiten en de gevolgen. Wat maakt je nou zo kwaad daarover?"

Soms ook durven mensen geen feedback te geven, omdat ze vanuit hun fantasie lastige reacties verwachten. "Misschien hitst hij de boel wel tegen me op!" "Misschien ontploft hij!" "Misschien meldt zij zich gelijk ziek!" Tja.... misschien verbetert het de relatie aanzienlijk!

Wie heeft zelf wel eens om feedback gevraagd ? Bijvoorbeeld: wat vind je van de manier waarop ik leiding geef? Misschien een voornemen voor de komende tijd om dit eens te gaan doen? Zo nee: wat belemmert u?

#### Scène 4. Feedback werkt 'corrigerend'

Laat dit gesprekje zien en vraag reacties op de stopmomenten of aan het eind van de scène. Bij gebruik van de stopmomenten: het gaat om reacties en nog niet om vergaande discussies, dus probeer er als begeleider enige snelheid in te houden. Vraag na afloop van de scène 'spontane reacties' op: wat vind u ervan, wat is u opgevallen, wat zou u zelf anders doen?

*Licht toe:*

Dit voorbeeld betreft ernstige kritiek op iemands functioneren. Zoals te zien was, kan dat hard aankomen. Dit feedbackgesprek heeft een disciplinair karakter en de boodschap is niet bepaald vrijblijvend. Als de ander zijn gedrag niet verandert, kan dat gevolgen hebben.

Vooraf bij zo'n gesprek is het van groot belang dat de leidinggevende het goed voorbereid:

- ▶ verzamel feiten en gebeurtenissen zo nauwkeurig mogelijk:
  - wat gebeurde er?
  - wie was erbij?
  - wanneer precies?
  - wat was het effect?
  - hoe liep het af? (voor wie?)
- ▶ wat voor reacties kan ik van de medewerker verwachten?
- ▶ hoe reageer ik daar dan op?

- ▶ laat ik mezelf niet teveel emotioneel beïnvloeden:
  - overdrijf ik niet?
  - slaat mijn fantasie op hol?
  - raakt dit onderwerp mij om andere redenen extra?
  
- ▶ hoe begin ik het gesprek:
  - wat is mijn openingszin?
  - wat zeg ik daarna?
  
- ▶ wanneer en waar houd ik het gesprek?  
(eventueel vooraf op een flipover schrijven)

Het onderwerp hier is ongewenste intimiteiten of seksuele intimidatie. Het verschil tussen deze begrippen laten we buiten beschouwing. Bij dit soort ernstige gebeurtenissen is het belangrijk dat de leidinggevende bij de waargenomen feiten blijft: dit heb ik gezien en dat was het gevolg. Dat voorkomt discussies als: "dus jij beschuldigt me van....".

*Vraag de deelnemers:*

Een dergelijk feedbackgesprek kan de medewerker het gevoel geven dat hij als persoon totaal negatief beoordeeld wordt. Hebt u gezien en gehoord wat de leidinggevende deed om dat te voorkomen? (Leidinggevende: "Wij kunnen prima met elkaar opschieten, maar ik ben bang dat dat kan veranderen als...")

PREVIEW  
www.tfc.nl

# 3.

## Rollenspel

### Over rollenspelen

Afhankelijk van het enthousiasme van de groep en de tijd die u heeft, kunt u een aantal oefensituaties opzetten. Waarschijnlijk zijn er inmiddels enige voorbeelden van gebeurtenissen door de deelnemers naar voren gebracht, die zich lenen tot oefening. Vraag wie eens een gesprek wil uitproberen.

Situatieafhankelijk kan de begeleider kiezen voor een selectie van de ingebrachte voorbeelden of: iedereen een korte oefening laten houden. In een groep van 12 deelnemers kost dat al snel twee uur (12 maal 5 minuten gesprek plus evaluatie van 5 minuten = 120 minuten), dus daar moet wel tijd en animo voor zijn.

Bedenk dat het accent in de oefeningen ligt op het 'als leidinggevende houden van een feedbackgesprek'.

Om situaties helder te houden, kan onderscheid gemaakt worden tussen:

- A. Gebeurtenissen die men heeft meegemaakt en waarin men niet tot eigen tevredenheid feedback heeft gegeven (of helemaal niet heeft gegeven);
- B. Gebeurtenissen die momenteel actueel zijn en waarvan u denkt: daar wil ik eens een oefen- feedbackgesprek over houden;
- C. Gebeurtenissen die ooit zouden kunnen gebeuren en die u wel eens wilt uitproberen.

Leg dit voor aan de deelnemers en vraag wie een situatie in wil brengen. Bespreek elke te oefenen situatie eerst op de volgende punten:

- ▶ wat is de situatie (locatie, werkplek, omstandigheden en dergelijke)
- ▶ wat gebeurt er?
- ▶ wie zijn erbij?
- ▶ wat is het effect? (rationeel en emotioneel)

- ▶ en voor wie?

NB: Een beschrijving van zo'n situatie kan een aaneenschakeling zijn van allerlei gebeurtenissen. Probeer dan te achterhalen waar het beginpunt ligt. Waar ligt het eerste conflictmoment, dus de eerste mogelijkheid waar feedback gegeven kan worden (of: gegeven had kunnen worden). Oefen dan alleen op dat beginpunt.

## Instructies voor het rollenspel

Een rollenspel kan als volgt worden geïnstrueerd. De inbrenger vertelt wat er aan de hand is met behulp van de beantwoorde vragen. Hij of zij kiest iemand uit de groep die het best past in de rol van tegenspeler. Die tegenspeler krijgt eerst de gelegenheid om vragen te stellen over wat nog onduidelijk is. Als het relevant is kan de tegenspeler vragen of er specifiek gedrag gewenst is (ontkennen, verdedigen, tegenaanval, enzovoort.) Spreek af dat u als begeleider het gesprek beëindigt als u dat gewenst vindt, maar dat ook de betrokkenen op elk moment kunnen stoppen. Indicatie: circa vijf minuten per gesprek. Geef de 'leidinggevende' zonedig tijd om zich voor te bereiden.

Vraag de deelnemers om het gesprek te houden. Bedenk, als begeleider, dat vooral het begin van het gesprek belangrijk is: de opening, het benoemen van feiten en gebeurtenissen en de effecten daarvan. Ook het omgaan met tegenwerpingen, ontkenningen en dergelijke is van belang. Daarna loopt het gesprek kans te verworden tot een gefantaseerd stukje toneel, bij gebrek aan gegevens. Stop het dan en bedank de inbrengers.

Evalueer op:

- ▶ de rol van de leidinggevende:
  - de mate van tevredenheid met de eigen aanpak?
  - wat vond u moeilijk?
  - had u zich voldoende voorbereid?
  - welke reacties van de medewerker vond u lastig?
  - wat zou u (achteraf gezien) anders hebben willen doen?
- ▶ de rol van de medewerker:
  - hoe kwam de aanpak op u over?
  - voelde u zich in uw eigenwaarde gelaten?
  - wat vond u goed in de aanpak?
  - hebt u tips voor verbetering?

Tot slot aan de 'leidinggevende':

- wat hebt u van dit gesprek geleerd?

Sluit de sessie af met een korte evaluatie. Vraag bijvoorbeeld:

- ▶ in welke mate vond u deze sessie zinvol en leerzaam?
- ▶ wat is het belangrijkste dat u hebt geleerd?
- ▶ wat zou u zich willen voornemen met betrekking tot uw eigen functioneren?

Bedank de deelnemers voor hun inzet en bijdragen aan deze sessie.

PREVIEW  
www.tfc.nl