

Toolbox

Tijd voor echte resultaatgerichte samenwerking

Pim Vandijck



FEEDBACK

Over communicatie in organisaties

Communicatie is één van de belangrijkste vaardigheden voor iedereen in het professionele leven. Het is de basis voor samenwerking, innovatie, groei en motivatie. Uit personeelstevredenheid enquêtes blijkt dat net daar het schoentje knelt. Medewerkers voelen zich onvoldoende gehoord en management vindt dat ze te weinig info krijgt vanop de werkvloer. Dit leidt maar al te vaak tot frustraties, misverstanden, conflicten en uiteindelijk verloop van goede medewerkers.

En wat doen we? We zuchten, krabben ons in de haren en piekeren ons suf en hopen dat alles op termijn wel zal beteren.

Ik heb dit boekje in eerste instantie geschreven om op een beknopte manier enkele sterke inzichten aan te reiken rond het geven en ontvangen van feedback.

Ga ermee aan de slag en verbeter je communicatie.

Alvast veel leerplezier

Pim Vandijck – Initiatiefnemer Positiviteit.be

Communicatie = zoeken van de juiste balans

It takes two to tango. En zo gaat het ook in communicatie : iemand luistert en iemand praat en elk neemt afwisselend de ene of de andere rol op.

We kennen allemaal mensen die voortdurend aan het woord willen zijn maar ook mensen die nooit een woord zeggen, zelfs als hen iets gevraagd wordt. Beide extremen worden zelden op prijs gesteld. Daarom is het belangrijk om een gezonde balans te houden tussen het praten en luisteren in een gesprek. Deze gezonde balans noemen we trouwens **ASSERTIVITEIT**, waarbij je opkomt voor jezelf, met respect voor de ander.



We **PRATEN** om sociaal te zijn, vragen te stellen, een mening te geven, expertise te tonen, feedback te geven, ...

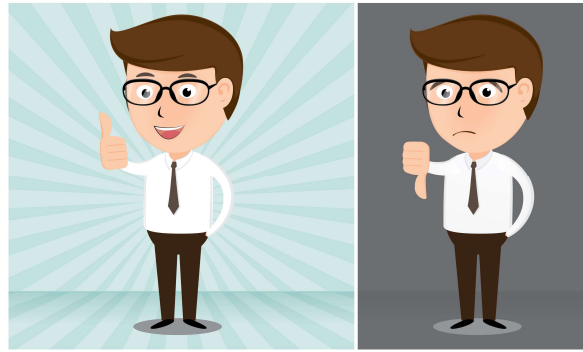
We **LUISTEREN** om te begrijpen wat de andere vertelt, feedback te ontvangen, respect te tonen, de andere ruimte te geven om te praten, ...



Waarom we niet luisteren

We praten in het Nederlands gemiddeld aan een tempo van 120 woorden per minuut. Ons brein kan echter 800 woorden per minuut ontvangen. Omdat er een grote kloof ligt tussen beiden heeft ons brein nog veel ruimte om met andere zaken bezig te zijn (to do lijstjes maken, mails checken, plannen maken voor het weekend), waardoor we snel afgeleid zijn en niet meer aandachtig luisteren.

TIP : Als iemand iets belangrijk te vertellen heeft zorg dan dat je met je volle aandacht luistert en dat je met niets anders bezig bent.



5 redenen om wel feedback te geven

1. Coachende feedback helpt je collega om te verbeteren en professioneel te groeien.
2. Je vermindert de foutenmarge in de organisatie.
3. Je creëert voor jezelf meer nachtrust omdat je problemen uitpraat.
4. Waardering en complimenten bevorderen de sfeer.
5. Maak zaken bespreekbaar voordat ze erger worden.

5 foute redenen waarom we geen feedback (durven) geven

1. Angst voor de reactie van de ontvanger.
2. Het is de rol van de baas om feedback te geven, dat is niet voor mij.
3. Je kan mensen niet veranderen.
4. Als ik niets zeg, zal het vanzelf wel beteren.
5. Ik ga nog lang met de anderen moeten samenwerken, dus kan ik maar beter de vrede bewaren.

Enkele feiten over feedback

1

Feedback is een cadeau, maar het wordt vaak verward met kritiek of commentaar en daardoor ontvangen als vergiftigd geschenk.

2

Mensen handelen steeds met goede bedoelingen...
... totdat ze het tegendeel bewezen hebben.

3

Tracht eerst te begrijpen voordat je begrepen wilt worden.

4

De 3 belangrijkste termen voor een goede samenwerking zijn
Alsjeblieft - Dank je wel - Sorry

Feedback is het ontbijt van kampioenen.
- Ken Blanchard -

Het is niet mijn schuld

In de bestseller “De 7 eigenschappen van effectief leiderschap”, introduceert Stephen Covey de cirkel van invloed.

Dit model omschrijft 3 niveaus van verantwoordelijkheid. In de middelste cirkel bevinden zich de zaken waar we volledig verantwoordelijk over zijn en zelf over kunnen beslissen (vb. ons humeur, onze houding t.a.v. anderen)

Daarrond bevindt zich de cirkel van betrokkenheid. Dit zijn de zaken die een impact hebben op ons en waar we zelf maar deels over kunnen beslissen. (vb een beslissing die genomen wordt tijdens een vergadering)

Rond deze tweede cirkel ligt een groot gebied waar we totaal geen invloed op hebben (vb het weer, files)

Bij het geven van feedback spreken we mensen aan op hun verantwoordelijkheid. Mensen die slecht reageren op feedback duwen de eigen verantwoordelijkheid vaak weg door middel van allerlei excuses. Succesvolle mensen vergroten hun cirkel van invloed door aan de slag te gaan met de eigen verantwoordelijkheden.



Geef eens een oprecht compliment

De Chileense onderzoeker Dr. Marcial Losada (Universiteit Michigan) verrichtte heel wat onderzoek rond feedback. Dit resulteerde in de Losada lijn waarbij de verhouding tussen positieve en negatieve feedback in een team gemeten wordt en een voorspellende waarde heeft op het succes van het team. Hij stelde vast dat om goed te functioneren voor elke negatieve feedback 2,9 keer positieve feedback moet gegeven worden. Om echt hoge prestaties te leveren ligt deze verhouding zelfs op 6 keer.

Geef dus ook regelmatig positieve feedback en verhoog daardoor het succes van je team.



Hoe ONTVANG je constructief feedback ?

Door constructief te reageren op feedback maak je het de feedback gever eenvoudiger en zal hij ook op een spontanere manier feedback geven. Daarenboven groeien mensen die zich openstellen voor feedback sneller en boeken ze meer successen. Ze leren immers sneller bij.

Je reageert het best op feedback met de LEGO techniek. LEGO staat voor

A light blue rounded square block with a white letter 'L' in the center.

Luisteren : laat de ander uitpraten en luister naar wat hij te vertellen heeft. Maak hierbij oogcontact, knik ter bevestiging, herhaal met je eigen woorden. Dit zorgt dat de ander ook weet dat je echt luistert.

A light blue rounded square block with a white letter 'E' in the center.

Empathie : toon begrip voor zijn standpunt, ook al ben je het er niet mee eens.

A light blue rounded square block with a white letter 'G' in the center.

Gemeend bedanken : door de persoon te bedanken creëer je goodwill. Je hoeft niet zozeer te bedanken voor de inhoud van de boodschap, maar wel voor het feit dat hij feedback geeft. Feedback is immers een cadeau.

A light blue rounded square block with a white letter 'O' in the center.




Oplossingen zoeken : in de laatste stap gaan we op zoek naar de concrete oplossing.

Hoe vaker je je open stelt voor feedback, hoe meer LEGO blokjes je verzamelt en hoe leukere zaken je kan bouwen met je LEGO blokken.

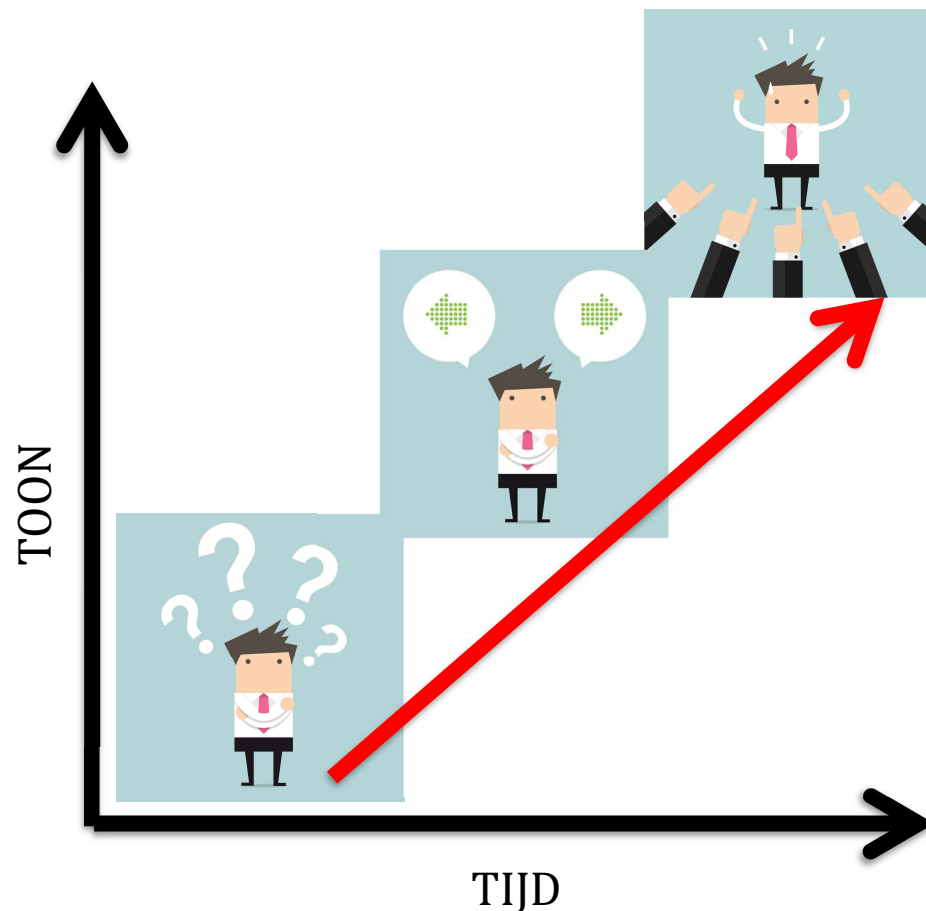
Hoe GEEF je constructief feedback

De toon waarop je feedback geeft hangt voor een deel af van de hoeveelste keer je de feedback geeft aan dezelfde persoon. De eerste keer doe je het heel rustig en onderzoekend. We gaan er immers vanuit dat mensen geen slechte bedoelingen hebben, totdat ze het tegendeel bewezen hebben. Het zou dus kunnen gaan om een vergissing of misverstand. Naarmate de persoon dezelfde fout blijft maken, zal de toon van het gesprek versterken.

Feedback geven doe je best op een gestructureerde manier in drie stappen volgens het HEG principe.

	Wat zeg je	Waarom
	Huidig ik stel vast dat...	Haal feiten aan die je zelf hebt vastgesteld. Dit vermijdt welles nietes discussies.
	Effect daardoor...	Hierbij benoem je het resultaat van het vastgestelde gedrag.
	Gewenst Ik wil graag...	In de derde stap ga je samen op zoek naar een concrete, duidelijke oplossing.

Nodig de cavalerie niet meteen uit.



Als je de eerste keer feedback aan iemand geeft, is het verstandig om niet meteen ten strijde te trekken. De kans is immers groot dat de persoon het foute of storende gedrag niet met opzet vertoont.

We gaan de eerste keer dan ook eerder onderzoekend te werk gaan en vragen naar het “waarom” van bepaald gedrag. Op basis van dit gesprek maak je dan afspraken. Naarmate de afspraken niet nagekomen worden en het storende gedrag voortzet, zal de toon van het gesprek ook stijgen. Het is belangrijk dat je de feedback en de gemaakte afspraken ook schriftelijk vastlegt (mail, aangetekend schrijven, ...) zodat je hier nadien naar kunt terugrijpen. Indien dit niets verandert kan dit leiden tot een stopzetting van de samenwerking.

Goede afspraken maken goede vrienden

Om goed feedback te kunnen geven is het belangrijk dat je vooraf goede afspraken maakt. Vergelijk het met de spelregels van een gezelschapsspel of de verkeersregels die je moet leren als je voor je rijexamen gaat.

Ik merk echter vaak dat de afspraken in het beste geval mondeling zijn overgebracht, maar vaak ook totaal ontbreken. Dit biedt ruimte voor misverstanden of goed bedoeld, maar foutief gedrag.

Deze afspraken vind je terug in verschillende vormen : de waarden van de organisatie, procedures, arbeidsreglement, werkafspraken, ...

Gebruik ze regelmatig zodat je een duidelijk kader creëert en vanuit hetzelfde kader met elkaar communiceert.



De waarden van je organisatie

De waarden van jouw organisatie vormen een kader dat aangeeft welk gedrag je van medewerkers verwacht. Gebruik deze woorden regelmatig en leg uit wat je ermee bedoelt in de functie van de medewerker. Dit zorgt ervoor dat je mensen gemakkelijker kan aanspreken op goed of fout gedrag.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Over brommende beren en struisvogels

Het gebeurt dat mensen slecht reageren op feedback. Ontkenning, plots ziek melden gedurende enkele dagen, roepen, huilen en de schuld doorschuiven zijn maar enkele reacties die vaak voorkomen.

Dit zijn stress reacties die gecreëerd worden in de hersenen. In ons reptielen brein (centraal in de hersenen) bevindt zich de amygdala die ons instinctief gedrag stuurt en de sterkste emoties laat ontstaan. Normaal is dit deel in rust. Indien we geconfronteerd worden met situaties waarbij we niet weten wat we moeten doen of feedback ontvangen die we niet kunnen plaatsen, dan scheidt de amygdala Cortisol af. Deze stof vervangt ons rationeel denken door stress reacties. We kennen 3 soorten stress reactie : vechten, vluchten of verstijven. Op moment van stress vertonen we hierdoor soms merkwaardig gedrag.

Omgaan met stress-reacties

Het is op dat moment belangrijk om de persoon eerst tot rust te laten komen voordat je verder kan zoeken naar een oplossing. Dit kan je doen door te helpen, tijd te geven om de feedback te verwerken, meer duiding te geven, ... maar bovenal, blijf zelf rustig.

Stress herkennen

Vecht stress herken je doordat mensen luider praten, hardere taal gebruiken, zich groot maken, vuur schieten met de ogen, spieren in gelaat opspannen.

Vlucht stress herken je doordat mensen fysiek (willen) weglopen, voortdurend in alle richtingen weggijken, ontwijkend antwoorden,

Verstijf stress herken je doordat het energie niveau van de persoon naar nulpunt gaat, ogen staren in het oneindige of zijn gericht op de grond, stamelen.

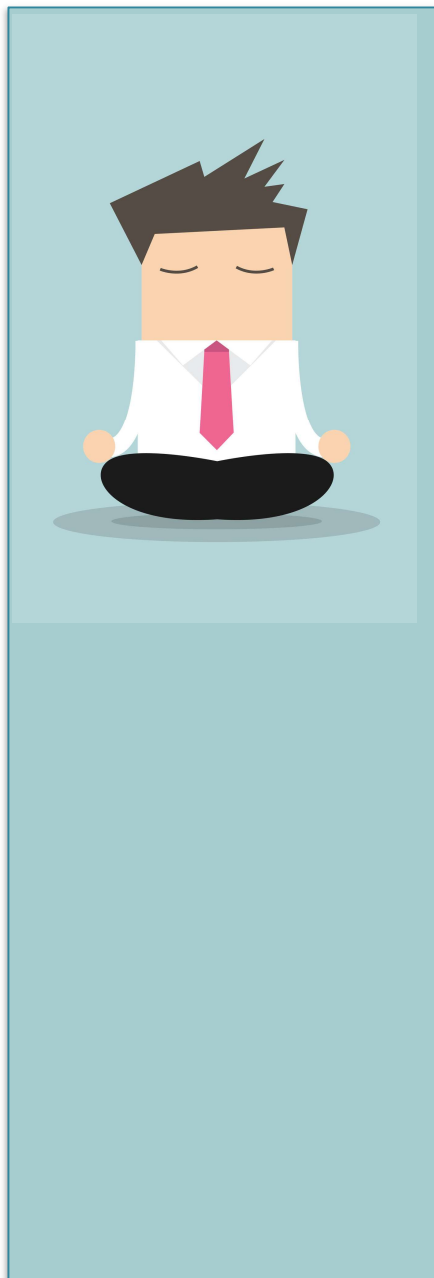
En soms vertoont men de drie reacties na elkaar in één gesprek.



Stress onder controle

Hoe blijf je zelf rustig

1. Wees voorbereid
2. Tracht eerst te begrijpen voordat je reageert.
3. Wees realistisch – Is het echt zo erg? Overdrijf je niet?
4. Leef een gezond leven (eet gezond, sport, neem tijdig ontspanning)
5. Tel (inwendig) tot 10 voordat je reageert.



Stress bij anderen

1. Blijf menselijk
2. Bied hulp en tips om antwoorden te vinden
3. Luister wat de stress veroorzaakt en toon begrip voor zijn mening.
4. Geef de persoon voldoende tijd en ruimte om aan de slag te gaan.
5. Wees concreet en duidelijk. Vermijd misverstanden.

Tot slot : 10 tips op een rijtje

1. Bereid je feedback voor indien mogelijk, zodat je zeker de juiste boodschap brengt.
2. Speel niet op de man, maar op de bal.
3. Door zelf rustig te blijven, zorg je dat de andere ook rustiger blijft.
4. Feedback kan ook positief zijn.
5. Luister aandachtig als je feedback ontvangt en toon empathie.
6. Zolang mensen communiceren vanuit hun stress, is het quasi onmogelijk om te komen tot structurele oplossingen.
7. Ga zelf actief op zoek naar feedback.
8. Leidt negatieve feedback niet in door eerst positieve feedback te geven. Je zwakt je boodschap hierdoor af.
9. Krop je feedback niet op.
10. Als je start met feedback geven, start dan eerst met eenvoudige berichten. Als dat goed lukt kan je ook groeien naar moeilijker gesprekken.

Nu ben jij aan zet

Een goede voorbereiding is cruciaal bij feedback, daarom kan je aan de hand van deze laatste pagina je feedback voorbereiden.

Aan wie ga je feedback geven :

Waarom ?

Wat zijn de feiten ?

.....

Wat is het effect hiervan ?

.....

Hoe wil jij dat het wel gebeurt ?

.....

Welke reactie verwacht je ?

.....

Over dit boek en de auteur

Dit boek is een praktisch handleiding die je helpt om met meer moed en goesting feedback te geven en te ontvangen. We zijn er immers van overtuigd dat feedback essentieel is om als professional en als organisatie verder te blijven groeien.



Pim Vandijck is trainer en initiatiefnemer bij Positiviteit.be en ondersteunt organisaties rond thema's zoals Leiderschap, engagement, samenwerking en communicatie.

Ontdek meer op www.positiviteit.be en <http://positiviteitnu.blogspot.com>