

Feedback geven en ontvangen

Basisvaardigheden voor zorg & welzijn

Marieta Koopmans
Ron Groothuis (red.)

I COMMUNICATIE EN FEEDBACK

Stel je de volgende situatie voor:

Je bent afdelingscoördinator in een ziekenhuis. Op een morgen loop je langs de personeelspost en je merkt dat er wat aan de hand is. Nicoline, een van je medewerkers, geeft daar ten overstaan van een aantal collega's een haarscherpe imitatie van je gedrag tijdens het laatste werkoverleg. Iedereen giert van het lachen.

- Wat denk je op dat moment?
- Wat voel je op zo'n moment?
- Hoe reageer je op deze situatie? Wat doe je?

Afhankelijk van hoe je de voorstelling van Nicoline interpreteert, zijn er een aantal mogelijkheden:

- 1 Je denkt: ik ga af. Je voelt je opgelaten en je loopt gauw door zonder dat iemand je gezien heeft.
- 2 Je denkt: waar haalt zij het recht vandaan om mij te imiteren? Je bent kwaad. Je verbijt je woede, maar als iedereen weer aan het werk is, bel je Nicoline op en zegt haar dat zij onmiddellijk naar je kantoor moet komen.
- 3 Je denkt: ik laat me niet kennen. Je voelt je opgelaten, maar je wilt dit niet laten blijken, je loopt de personeelspost binnen en lacht mee.
- 4 Je denkt: ach ja, ze heeft eigenlijk wel gelijk. Je kent je gebreken en je weet dat anderen die ook zien en deze – zoals ze bij iedereen doen – vertekend weergeven. Je reageert verder niet.

5 Je denkt: doe ik echt zo? Je voelt je wat lacherig. Je stapt naar Nicoline en vraagt: ‘Doe ik echt zo?’ En je vraagt aan de rest: ‘Zijn jullie het daarmee eens?’

Er zijn natuurlijk nog veel meer reacties mogelijk afhankelijk van je karakter, je relatie met Nicoline en de cultuur van de organisatie waar je werkt. Elke reactie heeft een andere uitwerking. Bij de eerste drie mogelijkheden sta je niet open voor het indirecte commentaar dat je van Nicoline krijgt. Bij de vierde mogelijkheid weet je dat de feedback juist is, maar vind je het blijkbaar niet nodig iets aan je gedrag te veranderen. In het laatste geval ga je op zoek naar informatie en wil je graag meer weten over de effecten van je gedrag. Als je voldoende informatie hebt ingewonnen, kun je zelf kiezen of je je gedrag wilt veranderen of niet.

De hele dag krijgen we ‘signalen’ uit onze omgeving die iets zeggen over ons gedrag. Maar heel vaak vangen we die niet op. We letten er niet op, zijn er niet gevoelig voor of vinden ze niet belangrijk. We zetten de signalen dan niet om in informatie, waarvan we iets zouden kunnen leren over onszelf. Dit heeft te maken met wat wij doen met onze waarneming in de communicatie met anderen.

Waarnemen, interpreteren en communiceren

Als je communiceert met anderen, is er altijd sprake van een zender die een boodschap stuurt naar een ontvanger. Als zender wil je een bepaald doel bereiken en uit de reactie van de ontvanger merk je of je je doel wel of niet bereikt hebt. Dit kun je ook opvatten als feedback, want je krijgt een terugkoppeling van de ontvanger op je boodschap. Je weet dan of je boodschap wel of niet is overgekomen.

Mevrouw De Vries (zender) belt en zegt tegen je (ontvanger) dat ze naar het toilet moet (boodschap). Wanneer je haar vervolgens naar het toilet brengt weet mevrouw De Vries dat je haar boodschap goed begrepen hebt (feedback).

De informatie die de zender geeft, bereikt ons via onze zintuigen (ogen, oren, neus, mond en huid). Het gaat er dus om wat we kunnen zien, horen, ruiken, proeven en voelen. In jouw vak is het gebruik van al je zintuigen om daar boodschappen mee te ontvangen erg belangrijk. Wanneer je bijvoorbeeld in de kinderopvang werkt, *ruik* je dat een kind in haar broek gepoept heeft. Je *hoort* het huilen, je *voelt* dat het koorts heeft, je *ziet* dat ze alleen in een hoekje zit en je *proeft* dat het fruihapje te zuur is en ze daarom niet wil eten. Je verzamelt met al je zintuigen informatie (boodschappen) over het kind (zender) en daar reageer je op (feedback). Door de reactie van het kind weet je of je wel of niet goed gereageerd hebt (feedback). Dit klinkt allemaal nog vrij simpel. Maar wanneer je de informatie waarneemt met één of meer van je zintuigen, gaan je hersenen razendsnel over tot het wissen, vervormen of generaliseren van deze informatie met behulp van *filters*. Dat noemen we interpretatie.

Wanneer je mevrouw De Vries een half uur geleden nog naar het toilet gebracht hebt en ze belt weer omdat ze naar het toilet moet, denk je misschien: 'Wat een zeur; ze is net nog geweest, ze wacht maar even', en je reageert met: 'Mevrouw De Vries, u bent pas straks weer aan de beurt'. Mevrouw De Vries krijgt nu hele andere feedback op haar boodschap. Doordat je haar niet naar het toilet brengt, weet ze in ieder geval dat haar boodschap nu niet goed overgekomen is. Wat ze wel begrijpt is dat je haar blijikbaar lastig vindt. Daarom begint ze kwaad opnieuw te bellen ...

Er zijn verschillende soorten ‘filterprogramma’s’:

- metaprogramma’s
- waarden en normen
- overtuigingen
- houding of attitude
- ervaringen en herinneringen
- keuzes en beslissingen.

Door gebruik te maken van die filters, kennen we betekenis toe aan de informatie die binnenkomt. De informatie wordt geïnterpreteerd waardoor er een gevoel of een betekenis ontstaat. Dat gevoel of die betekenis leidt tot gedrag, zowel verbaal als non-verbaal. Dit gedrag heeft weer effect op de ander, die vervolgens zelf weer gaat reageren.

Het proces van waarnemen en verwerken van informatie gaat zeer snel en we zijn ons er meestal niet van bewust. Wat we waarnemen is altijd maar een deel van de werkelijkheid, namelijk wat wij voor ‘waar’ aannemen. Onze eigen gerichtheid op een bepaald moment bepaalt heel sterk wat we waarnemen. Onze waarneming is altijd gekleurd. Als je zwanger bent zie je ineens overal zwangere vrouwen. Als je met autistische kinderen werkt, zie je ook bij niet-autistische kinderen al snel autistische trekjes.

Stel dat je in gesprek bent met een collega. Die collega zit tegenover je en je luistert en kijkt haar aan. Als je je concentreert op het luisteren naar de ander, dan is dát wat je het meest waarneemt. Je bent je er niet van bewust dat je ook het gezicht van de ander waarneemt, de kleur haar, de kleding, de gebaren, de stoel, de ruimte waarin jullie zitten. Daar let je niet echt op, dus die informatie pik je ook niet op. Dat is maar goed ook, want als je dat allemaal als informatie zou moeten verwerken, zou je waarschijnlijk niet meer aan het gesprek kunnen deelnemen. In datzelfde gesprek kun je ook vooral gericht zijn op het non-verbale gedrag van je collega. Je let bijvoorbeeld op gebaren, gezichtsuitdrukking, houding en de intonatie in haar stem. Je gaat als het ware je gesprekspartner bewust observeren. In zo’n situatie herinner je je achteraf meer van de gebaren en andere non-verbale zaken dan van de inhoud van het gesprek.

James en Woodsmall (1988) hebben in hun boek *Time Line Therapy* de filterprogramma's uitgewerkt. De filterprogramma's kunnen bepalen of je in actie komt om commentaar of feedback op iemand te geven in reactie op het gedrag van de ander. De filterprogramma's bepalen ook hoe je omgaat met het commentaar of de feedback die je krijgt op je gedrag.

1 METAPROGRAMMA'S

Dit zijn vaak onbewuste waarnemingsfilters. Ze bepalen je aandacht, interesses en gewoontes. Ze geven continuïteit en vormen mede je persoonlijkheid (*zo zit ik nu eenmaal in elkaar*). Ze wissen en vervormen informatie door iets toe te voegen aan of af te doen van onze generalisaties (*zo zit de wereld in elkaar*). Metaprogramma's kunnen in de loop van je leven veranderen. Een metaprogramma is niet goed of slecht, je kunt er geen waardeoordelen aan geven, maar het kan wel voor een bepaalde situatie of beroep minder geschikt zijn.

Een van de metaprogramma's is 'introvert/extravert'. Als je van jezelf vindt dat je introvert bent, dan zul je misschien minder geneigd zijn om commentaar te geven. Wanneer je daarentegen extravert bent, zou je het commentaar er onmiddellijk uit kunnen gooien.

2 WAARDEN EN NORMEN

Waarden en normen zijn evaluatieve filters. Ze helpen je om te bepalen wat je bijvoorbeeld goed of slecht werk vindt van jezelf of van anderen. Ze bepalen wat je aantrekt of afstoot, welk gedrag je goedkeurt of afkeurt. Waarden en normen zeggen iets over wat je belangrijk vindt. Je waarden en normen bepalen vaak waarover je feedback geeft aan anderen.

Stel dat je zorgvuldigheid een belangrijke waarde vindt, dan hoort daar voor jou ook het nakomen van afspraken bij. Als iemand te laat komt op een afspraak, dan zul je geneigd zijn vanuit jouw waardensysteem daarover feedback te geven.

Als je betrouwbaarheid een belangrijke waarde vindt en je krijgt het commentaar dat je niet te vertrouwen bent, dan zal dat commentaar je raken, want je wilt bekend staan als betrouwbaar. Het commentaar raakt

je ook omdat ‘niet te vertrouwen’ een conclusie is en niet gaat over waargenomen gedrag. Hierop komen we later nog terug.

3 OVERTUIGINGEN

Overtuigingen hebben te maken met overtuigingen over jezelf, over wat je wel en niet kunt. Overtuigingen hebben ook te maken met opvattingen over situaties, het zijn eveneens een soort generalisaties.

Als je een collega feedback moet geven en je hebt de overtuiging dat zij het toch nooit leert, dan zul je anders met de situatie omgaan dan wanneer je gelooft dat je collega het wel kan leren.

Als je feedback krijgt over je werk omdat je iets fout hebt gedaan en je hebt weinig zelfvertrouwen, dan zul je misschien denken: ‘zie je wel, ik leer het nooit’. Je voelt je machteloos.

4 HOUDING OF ATTITUDE

Houding is een verzameling waarden en overtuigingen over bepaalde zaken. Meestal ben je je wel bewust van je houding, maar niet altijd van de waarden en overtuigingen die erachter zitten.

Een collega sloft over de afdeling, groet collega’s en cliënten nauwelijks, kijkt chagrijnig en duwt ruw een waskar en een rolstoel aan de kant. Jij ziet dit als een negatieve houding. Jouw waarden en opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden zijn heel anders dan wat je nu bij je collega observeert. Daarom is het lastig om je collega feedback te geven op het waargenomen gedrag. Je zult geneigd zijn om te zeggen: ‘Wat ben jij negatief vandaag zeg!’ Je collega zal haar schouders ophalen en verder sloffen.

Houding kan ook zoiets zijn als: sta je open voor commentaar of sta je er niet voor open? Ben je nieuwsgierig naar hoe de ander je ervaart en wil je graag leren of ben je er absoluut niet in geïnteresseerd?

5 ERVARINGEN EN HERINNERINGEN

Ervaringen en herinneringen bepalen heel sterk je persoonlijkheid en je waarneming. Sommigen gaan ervan uit dat naarmate we ouder worden, onze reacties niet bepaald worden door wat er in het hier en nu gebeurt, maar dat we reacties geven op herinneringen. Je reageert zoals

je altijd al gereageerd hebt. Als je kritiek krijgt, dan doet het net als vroeger pijn of je gaat net als vroeger in de verdediging of in de aanval. Als je kritiek moet geven en je hebt ooit een conflict gehad met iemand naar aanleiding van zo'n situatie, dan verwacht je dat nu ook en zul je geneigd zijn om het kritiek geven te vermijden. Omgekeerd betekent dit ook dat wanneer je in het verleden goede ervaringen gehad hebt met kritiek geven of ontvangen, het je nu ook makkelijker afgaat.

6 KEUZES EN BESLISSINGEN

Het laatste filter (dat ook te maken heeft met herinneringen) zijn beslissingen die je in het verleden genomen hebt. Beslissingen over wie je bent, vooral de beperkende beslissingen, kunnen je hele leven beïnvloeden. Beslissingen kunnen waarden, overtuigingen, houdingen en zelfs levensthema's creëren. Veel van die beslissingen zijn onbewust genomen of al heel vroeg in de jeugd. Andere beslissingen zijn bewuster genomen, maar worden vaak niet opnieuw gezien. Stel dat je vroeger onbewust tot de conclusie bent gekomen dat je niet de moeite waard bent, dan kan zo'n beslissing je hele leven bepalen. Wanneer je in een verpleeghuis werkt en je ziet jezelf als een 'billenwasser' en je hebt het over jezelf als 'ik ben maar verzorgende', dan kan het moeilijk zijn om met kritiek om te gaan. Door het negatieve beeld over jezelf, vind je kritiek op je functioneren al snel kritiek op je persoon.

De hierboven beschreven filterprogramma's bepalen wat we wissen, oppikken, vervormen en generaliseren. Samen vormen ze het *interne representatiesysteem* (een term uit het neuronlinguïstisch programmeren, NLP). Het interne representatiesysteem zorgt ervoor dat de een iets heel prettig vindt en de ander er een hekel aan heeft. Dat de een gemakkelijk feedback geeft en de ander er moeite mee heeft. Dat de een gemakkelijk feedback accepteert en de ander juist niet. Het interne representatiesysteem is als het ware de gekleurde bril, waardoor je de werkelijkheid waarneemt en inkleurt. Als je je realiseert dat jouw inkleuring niet dezelfde hoeft te zijn als die van een ander, dan

begrijp je ook dat misverstanden in de communicatie normaal zijn. Sommigen spreken ook van *ruis* in de communicatie.

Op basis van de filterprogramma's zou je kunnen denken: 'ik kan er dus niks aan doen dat ik niet met feedback om kan gaan' of 'ik kan er niks aan doen dat ik feedback geven zo moeilijk vind'. Als dat het geval zou zijn, dan zouden we het boek hier kunnen stoppen. Het interne representatiesysteem is wel degelijk te beïnvloeden door jezelf. We komen daar later op terug.

De vier aspecten van communicatie

Bij het communiceren is niet alleen de inhoud (de woorden) van de boodschap van belang, maar ook de manier waarop het gezegd wordt. Uit onderzoek is gebleken dat de manier waarop iets gezegd wordt, veel belangrijker is dan de precieze woorden die worden gebruikt. Bewust en onbewust spelen er allerlei zaken mee die van invloed zijn op de manier waarop de ontvanger de boodschap interpreteert. Denk bijvoorbeeld aan de toon, het volume, de lichaamshouding, de mimiek, de snelheid van praten en de gebaren die iemand maakt.

Volgens Schulz von Thun (1982) is de boodschap een pakketje informatie met vier belangrijke aspecten:

- 1 zakelijk
- 2 expressief
- 3 relationeel
- 4 appellerend

We lichten die vier aspecten toe aan de hand van een voorbeeld:

Anne-Els heeft kritiek op het functioneren van haar medewerkster Astrid. Anne-Els is kwaad omdat het de vierde keer is dat zij gemerkt heeft dat Astrid haar werk niet goed genoeg doet. Zij roept Astrid bij zich en zegt: 'Dit

is de vierde keer dat je je niet aan het wondbehandelingsprotocol hebt gehouden. Eerlijk gezegd ben ik teleurgesteld. We hebben dit al eerder besproken en er toen afspraken over gemaakt. Uit de gesprekken heb ik begrepen dat je wel weet wat er van je verwacht wordt. Ik ga ervan uit dat dit echt de laatste keer is geweest en dat je je vanaf nu wel aan het protocol gaat houden.

HET ZAKELIJK ASPECT

Het zakelijk aspect is de inhoud van de boodschap, de expliciete formulering.

Hoewel de tekst van Anne-Els daar niet direct aanleiding toe geeft, voelt Astrid zich toch aangevallen. Zij wordt van binnen kwaad en denkt: wat denkt zij eigenlijk wel om mij kritiek te geven? De rest van de tekst wordt nauwelijks nog gehoord. Astrid haalt niet de bedoelde informatie uit de boodschap. Er is dus iets fout gelopen, maar wat?

In elke boodschap zitten naast het zakelijke aspect nog drie aspecten, soms zijn die verborgen. Ze worden niet letterlijk onder woorden gebracht, maar een ontvanger haalt daar wel informatie uit. We kijken nog eens naar Anne-Els. Wat waren de andere drie aspecten die zij in de boodschap meegaf?

HET EXPRESSIEVE ASPECT

Het expressieve aspect zegt iets over jou als zender, over je persoon, je gevoelens, je waarden en normen. Het gaat hierbij om de vraag: hoe kom ik bij de ander over?

Ruis die in dit aspect kan optreden, komt vaak voort uit de wens om onszelf mooier of beter voor te doen dan we zijn. We vinden het vaak moeilijk om kanten van onszelf te laten zien waar we niet blij mee zijn. Om dit te verbergen, gebruik je *imponeertechnieken* (je doet je mooier voor dan je in werkelijkheid bent) of *façadetechnieken* (je laat je vervelende eigenschappen niet zien, je verbergt die zoveel mogelijk).