

# Feedback, wie wil dat nou niet

Wanneer heeft u voor het laatste feedback ontvangen van een collega? En dan bedoel ik niet alleen dat zo graag ontvangen compliment, maar vooral: een verbeteringsuggestie. Ervan uitgaande dat niemand perfect is en we allemaal willen leren, zou feedback een natuurlijk onderdeel moeten zijn van een professioneel samenwerkingsklimaat. De praktijk leert echter dat feedback geven en ontvangen één van de lastigste zaken is in collegiale samenwerking. Zeker als feedback is gericht op niet-medisch-inhoudelijke zaken, zoals algemeen functioneren en samenwerkingsgedrag.

**V**eel trainingen richten zich vooral op de 'vaardigheid' van het geven van feedback. Mijn ervaring is dat belemmeringen zich vaak ook op andere niveaus dan die van de vaardigheden (zie figuur) afspeelen, namelijk op het niveau van de opvattingen en overtuigingen die we hebben of de context waarbinnen we werken.

Om na te gaan wat feedback geven zo lastig maakt, kun je om te beginnen jezelf een aantal vragen stellen. Bijvoorbeeld:

- voel ik mij wel vrij om feedback te geven? Ofwel: voel ik mij gelegitimeerd om mijn collega ergens op aan te spreken?
- ben ik misschien bang om mijn collega te kwetsen? Ben ik bang voor escalatie? Gaat mijn collega wellicht in het verweer? Verwacht ik de bal teruggekaatst te krijgen in de vorm van kritiek op mijn eigen functioneren?
- wat is een geschikt moment? Of: heb ik er wel tijd voor?

Belangrijk is om het hierbij niet te laten en een tandje dieper te gaan. Daarmee bedoel ik: *met elkaar* (regelmatig) in gesprek gaan over de zojuist genoemde spanningsvelden. Dit gesprek zou de volgende inzichten of afspraken moeten opleveren:

1. Feedback is onderdeel van 'professionaliteit'. Feedback heeft de positieve intentie om elkaar te helpen beter te functioneren. Je kunt als vakgroep expliciet afspreken dat je van elkaar verwacht feedback te geven én krijgen. Hiermee wordt de eerste drempel, die van de legitimatie, weggenomen.

2. Een feedbackgesprek is vooral een 'goed gesprek'. Een gesprek waarin de positieve intentie voorop staat. Waarin betrokkenen zich realiseren dat hun werkelijkheid een persoonlijke werkelijkheid is, gebaseerd op beperkte waarnemingen, persoonlijke interpretaties en opvattingen, en dat de werkelijkheid van een ander dus heel anders en wellicht even legitiem kan zijn. Een gesprek ook waarin er compassie is ten aanzien van de emoties (boosheid, verdriet, teleurstelling).

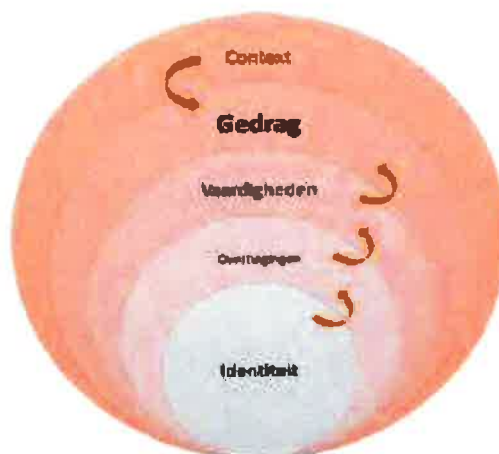
Er zijn diverse instrumenten en werkvormen die drempelverlagend en faciliterend werken. Zo kan een gedragscode een praktisch handvat bieden om gedrag bespreekbaar te maken. Er zijn spellen die met kaarten kernkwaliteiten en valkuilen benoemen. En er zijn diverse expliciete feedbackinstrumenten en -methoden, variërend van eenvoudige feedbackronddjes (schriftelijk of mondeling) tot zeer geavanceerde

360 graden feedback-instrumenten.

Goed en effectief feedback geven is geen vaardigheid die komt aanwaaien. Voor elke vaardigheid geldt: oefening baart kunst. Dat kan in de vorm van training, maar ook (liever) gewoon veel oefenen in de praktijk. Het geven van positieve feedback is daarbij een aanrader. Feedback geven wordt daarmee eerder geaccepteerd en 'gewoon'. Positieve feedback werkt bovendien zeer motiverend. En dus ook sturend.

Meer en beter feedback geven is van groot belang voor de kwaliteit van de zorg, voor de collegiale samenwerking en het functioneren van betrokkenen zelf. Dat kan en hoeft niet aan het toeval te worden overgelaten.

*Hemmo Huijsmans*  
Partner bij DamhuisElshoutVerschure  
Organisatieadviseurs



**Figuur 1:**  
Waar liggen de sleutels om meer/beter feedback te geven (gedrag)?