

Douglas Stone & Sheila Heen

Feedback is een cadeautje

**(zelfs als het ongevraagd,
onduidelijk en onterecht is en
je er echt even geen zin in hebt)**

Vertaald uit het Amerikaans door Willem van Paassen

MAVEN
PUBLISHING

Inleiding

Van duwen naar trekken

Voor je me vertelt hoe ik het beter kan aanpakken, voor je met grote plannen komt om mij te veranderen, te repareren en te verbeteren, voor je me leert hoe ik weer overeind kom en het stof van me af sla zodat ik kan schitteren en kan slagen, moet je weten: ik heb het allemaal al eens eerder gehoord.

Ik ben beoordeeld, gewaardeerd en gerangschikt. Ze hebben me gecoacht, getest en een cijfer gegeven. Ik ben als eerste gekozen, als laatste en helemaal niet. En dat was nog maar op de kleuterschool.

We zwemmen in een oceaan aan feedback.

Alleen al in de Verenigde Staten krijgt iedere scholier jaarlijks maar liefst 300 taken, papers en repetities terug. Miljoenen kinderen worden getest voor een sportteam of doen auditie voor het schooltoneel. Bijna 2 miljoen middelbare scholieren krijgen de uitslag van hun eindexamen en moeten hoe dan ook het oordeel van een *college* afwachten. Minstens 40 miljoen mensen zullen online

inschatten of er een liefdesrelatie met die ander in zit, en 71 procent van hen denkt dat ze op het eerste gezicht liefde kunnen beoordelen. En als we elkaar eenmaal kennen ... zullen 250.000 bruiloften worden afgezegd en 877.000 echtgenoten een scheiding aanvragen.¹

Op ons werk wacht ons nog meer feedback. 12 miljoen mensen raken hun baan kwijt en talloze anderen vrezen de volgende te zijn. Ruim 500.000 ondernemers zullen een bedrijf starten en bijna 600.000 ondernemers zullen dat van hen definitief beëindigen. Duizenden andere bedrijven zullen moeite hebben het hoofd boven water te houden, terwijl in vergaderzalen en kantoortjes druk wordt bediscussieerd hoe het komt dat die in moeilijkheden verkeren. Feedback slaat aan.²

Hadden we de beoordelingsgesprekken al genoemd? Naar schatting zal tussen de 50 en 90 procent van de werknemers dit jaar een beoordeling krijgen, waarop salarisverhoging, bonus en promoties – en vaak ook eigenwaarde – zijn gebaseerd. Wereldwijd worden jaarlijks 825 miljoen werkuren – opgeteld 94.000 jaar – besteed aan de voorbereiding en uitvoering van jaarlijkse beoordelingen. Naderhand voelen we ons allemaal zonder twijfel duizend jaar ouder, maar zijn we ook wijzer?³

15

Margie krijgt een ‘Voldoet aan verwachtingen’, wat in haar oren klinkt als ‘Werk jij hier nog?’

‘Mama gilt’, het kunstproject van je dochter van zes, was een veelbesproken onderwerp op de openhuisavond op school.

Je partner klaagt al jaren over je slechte eigenschappen. Dit vat je minder op als ‘feedback’ en meer als ‘irritant gedrag’ van je partner.

Rodrigo leest zijn 360-gradenfeedbackverslag. Keer op keer. Hij kan er geen chocola van maken, maar één ding is veranderd: hij voelt zich nu niet meer op zijn gemak bij zijn collega's, alle 360.

In *Feedback is een cadeautje* gaat het om hoe moeilijk het is om feedback te incasseren, ongeacht of die positief is of negatief, terecht of onterecht, spottend, bezorgd of harteloos. Dit boek bevat geen lofzang op verbetering of een peptalk over vriendschap sluiten met je fouten. Je vindt er wel aanmoediging in, maar ons primaire doel is oprecht te bekijken waaróm het moeilijk is om feedback te ontvangen, en een kader en enkele hulpmiddelen te bieden waarmee je lastige, zelfs gekmakende informatie beter kunt verwerken en kunt gebruiken voor inzicht en groei.

16 In 1999 schreven wij samen met onze vriend en collega Bruce Patton *Moeilijke gesprekken: handleiding voor het voeren van gesprekken waar je als een berg tegen opziet*. Sindsdien zijn we colleges blijven geven op Harvard Law School en hebben we gewerkt met cliënten uit de hele wereld, uit alle culturen en bedrijfstakken. We hebben het voorrecht gehad te kunnen werken met een fantastisch scala aan mensen: leidinggevenden, ondernemers, werknemers op een olieplatform, artsen, verpleegkundigen, docenten, wetenschappers, technici, religieuze leiders, politieagenten, filmmakers, advocaten, journalisten en hulpverleners. Ja, zelfs dansleraren en astronauten.

Het volgende viel ons al heel snel op: als we mensen vragen om hun moeilijkste gesprekken op te sommen, wordt feedback áltijd genoemd. Ongeacht wie ze zijn, waar ze zijn, wat ze doen en waarom ze onze hulp hebben ingeroepen. Ze geven aan hoe moeilijk het is om oprecht feedback te geven, ook al weten ze dat het hard nodig is. Ze vertellen ons over tekortschietende prestaties waar jarenlang niets van wordt gezegd en leggen uit dat het zelden goed gaat als ze die feedback eindelijk toch geven. De collega is van

streek en schiet in de verdediging en is in plaats van meer minder gemotiveerd. Wie zit daarop te wachten, gezien de moeite die het toch al kost om de moed en kracht bijeen te rapen, en gezien de teleurstellende resultaten?

Ten slotte neemt altijd wel iemand in de groep het woord om aan te geven dat feedback ontv́angen vaak net zo moeilijk is. De feedback is oneerlijk of impertinent. Hij komt op een verkeerd moment en wordt slecht verwoord. Bovendien is het onduidelijk waarom de gever meent het recht op een mening te hebben; hij mag dan de baas zijn, hij weet niet goed waar we mee bezig zijn of wat er allemaal van ons verwacht wordt. Aan het eind van het liedje voelen we ons te weinig gewaardeerd, zijn we gedemotiveerd en behoorlijk gepikeerd. Wie zit daarop te wachten?

Interessant. Als we feedback geven, stellen we vast dat de ontvanger slecht is in ontvangen. Als we feedback krijgen, stellen we vast dat de gever slecht is in geven.

We vroegen ons af hoe het komt dat feedback zowel voor de gever als voor de ontvanger zo ingewikkeld is. We luisterden heel goed naar de verhalen over de dilemma's, worstelingen en triomfen en we merkten diezelfde worsteling bij onszelf op. We probeerden methoden te ontwikkelen om anders om te gaan met feedback en beseften al snel dat niet de gever maar de ontvanger de belangrijkste partij is. Het begon ons te dagen dat we daardoor niet alleen anders met beoordelingsgesprekken konden omgaan, maar ook anders konden leren, anders konden leidinggeven en ons anders konden gedragen op ons werk en in ons privéleven.

17

WAT IS FEEDBACK?

Feedback omvat alle informatie die je over jezelf verwerft. In de ruimste zin van het woord gaat het daarbij om hoe we over onszelf leren op grond van onze ervaringen en die van andere mensen – hoe we van het leven leren. Het kan om je jaarlijkse beoordelingsgesprek gaan, het werknemerstevredenheidsonderzoek binnen

het bedrijf waar je werkt, het oordeel van de plaatselijke recensent over je restaurant. Maar tot feedback behoort ook de flonkering in de ogen van je zoon als hij je ontdekt tussen het publiek en dat je vriendin heimelijk de trui die je voor haar hebt gebreid uittrekt zodra ze denkt dat je haar niet meer ziet. Die oude cliënt die maar trouw gebruik blijft maken van je diensten en de preek van de politieagent behoren er ook toe. Wat je pijnlijke knie je probeert te vertellen over je afnemende fitheid en het verwarrende mengsel van liefde en minachting dat je zoon of dochter van vijftien je biedt, vallen er ook onder.

Feedback is dus meer dan de dingen waarvan een ranglijst wordt gemaakt; ook wat een dankwoord, commentaar, een tegenuitnodiging of afwijzing oplevert, valt eronder. Feedback kan officieel of officieus zijn, rechtstreeks of tussen de regels door; hij kan bot of bloemrijk zijn, volkomen duidelijk of zo subtiel dat je niet zeker weet wat het is.

- 18 Neem die opmerking die je partner net maakte: 'Ik vind niet dat die broek je goed staat.' *Hoe bedoel je, je vindt niet dat die broek me goed staat?* Is er iets mis met deze broek of was het een passief-agressieve verwijzing naar mijn gewichtstoename? Weer zo'n sarcastische opmerking over het feit dat ik ouderwets ben of me niet weet te kleden, zelfs als volwassene? Probeer je me te helpen een beetje aardig voor de dag te komen op het feest of leid je zo omzichtig een verzoek om echtscheiding in? (*Hoezo is dat een overtrokken reactie?*)

EEN KORTE GESCHIEDENIS VAN FEEDBACK

De term 'feedback' werd gemunt in de jaren zestig van de negentiende eeuw tijdens de Industriële Revolutie om te beschrijven hoe in een mechanisch systeem de productie van energie, momentum of signalen wordt teruggevoerd naar de plaats van oorsprong.⁴ In 1909 gebruikte Nobelprijswinnaar Karl Braun de term voor de verbindingen en lussen tussen componenten van een elektronisch

circuit. Tien jaar later werd het nieuwe samengestelde woord ‘feedback’ gebruikt om het rondzingende geluid in een versterkingssysteem te beschrijven – dat doordringende gepiep dat we allemaal kennen van de schoolaula en opnames van Jimi Hendrix.

Vlak na de Tweede Wereldoorlog raakte de term in zwang in het kader van werkrelaties als het ging om het sturen van werknemers en prestaties. Voer corrigerende informatie terug naar het punt van oorsprong – jij dus, de werknemer – en kijk aan! Trek hier iets aan, schroef dat iets terug en alsof het om een of ander wonderapparaat gaat, is iedereen afgestemd om optimaal, als Superman te presteren.

Feedback speelt op de hedendaagse werkvloer een essentiële rol bij het ontwikkelen van talent, de verbetering van het moreel, het op één lijn krijgen van teams, de oplossing van problemen en verbetering van de resultaten. Maar toch. Bij een recent onderzoek zei 55 procent van de ondervraagden dat hun prestatiebeoordeling oneerlijk of onjuist was en een op de vier werknemers vreest de beoordeling meer dan wat ook in zijn werk.⁵

19

Van de kant van de managers is het nieuws ook niet bemoedigend: slechts 28 procent van de HR-professionals denkt dat de managers meer doen dan domweg formulieren invullen. 63 procent van de ondervraagde leidinggevendenden denkt dat hun managers de moed en kundigheid missen om moeilijke feedbackgesprekken te voeren en dat dat het grootste obstakel is voor effectief prestatie-management.⁶

Er gaat iets niet goed. En dus spenderen organisaties jaarlijks miljarden dollars om chefs, managers en leiders te leren effectiever feedback te geven. De gevers van feedback worden aangespoord door te zetten als feedback op verzet stuit of regelrecht wordt afgevoerd. Ze leren hoe ze harder moeten *duwen*.

Volgens ons moet het omgekeerd.

TREKKEN WINT VAN DUWEN

Het kan zinvol zijn om managers te leren feedback te *geven*, anders gezegd hoe ze effectiever kunnen duwen. Maar doorzettingsvermogen of zelfs een bekwaam gegeven boodschap heeft niet zo veel nut als de ontvanger de feedback niet wil of kan verwerken. Het maakt niet uit hoeveel gezag of macht een gever van feedback heeft; de ontvangers bepalen wat ze wel en niet aanvaarden, hoe ze de boodschap interpreteren en of ze besluiten te veranderen.

Zelden opent harder duwen de deur naar echte verbetering. De nadruk zou niet moeten liggen op het beter geven van feedback. De nadruk – op het werk en thuis – zou op de *ontvangers* van feedback moeten liggen, zodat we allemaal betere leerlingen worden.

De truc is het creëren van trekkracht.

20 Trekkracht creëren heeft te maken met het onder de knie krijgen van vaardigheden die vereist zijn om ons eigen leerproces te bevorderen. Het heeft te maken met hoe we onze weerstand herkennen en intomen, hoe we vol vertrouwen en nieuwsgierigheid een feedbackgesprek aangaan en hoe we inzichten kunnen verwerven die ons verder helpen, zelfs als die feedback ogenschijnlijk geen hout snijdt. Het heeft ook te maken met hoe we kunnen opkomen voor onszelf en hoe we tegen de wereld aankijken, en vragen wat we nodig hebben. Het heeft te maken met hoe we kunnen leren van feedback – inderdaad, zelfs als die ongevraagd, onduidelijk of onterecht is en je er echt even geen zin in hebt.

De term ‘trekkracht’ bevat ons omdat deze een waarheid accentueert die vaak over het hoofd wordt gezien: dat de voornaamste variabele in je groei niet je docent of chef is. Die ben je *zél*f. Het is prima om te hopen op die ene bijzondere mentor of coach (en koester degenen die je ontmoet). Maar stel het leren niet uit tot ze er zijn. Ze zijn zeldzaam, zulke uitzonderlijke docenten en mentoren. Ons leven wordt grotendeels bevolkt door alle anderen – mensen die hun best doen maar misschien niet beter weten, die het te druk hebben om ons de tijd te geven die we nodig hebben, die zelf lastig zijn of die gewoon ronduit slecht feedback kunnen geven of

kunnen coachen. Als we willen leren moeten we het voornamelijk van dat soort mensen hebben, zodat we er goed in moeten worden om van praktisch iedereen iets op te steken als we ons echt willen ontwikkelen en vooruitgang willen boeken.

DE SPANNING TUSSEN LEREN EN ACCEPTATIE

Dat zou op het eerste gezicht niet zo lastig moeten zijn. Mensen willen per slot van rekening van nature leren. De wil om te leren is bij een zuigeling al zichtbaar en bij een peuter onstuitbaar. Zelfs als volwassenen leren we voetbalstatistieken uit ons hoofd, gaan we na ons pensioen reizen en storten we ons op yoga, want ontdekkingen en vooruitgang geven buitengewoon veel voldoening. Een continu leerproces en voortdurende groei zijn volgens onderzoek naar geluk een wezenlijk ingrediënt van tevredenheid in het leven.

We mogen dan geboren leerlingen zijn, als we moeten *leren over onszelf* wordt het een heel ander verhaal. Het kan ontzettend pijnlijk zijn om over onszelf te leren en de feedback wordt dikwijls gebracht met een verbijsterend gebrek aan besef van wat mensen drijft. Deze kan meer op een inwendig onderzoek dan op een 'les als geschenk' lijken.

21

Tom krijgt een schrobbering van zijn chef over zijn 'organisatorische vaardigheden'. Op weg naar huis somt Tom in gedachten alle tekortkomingen van zijn chef op. Hij stopt en schrijft ze op.

Monisha, hoofd van de HR-afdeling, hoopte dat de sombere uitkomst van het werknemerstevredenheidsonderzoek zou leiden tot een openhartig gesprek tussen de leidinggevendenden over de noodzaak van hervormingen. In plaats daarvan kreeg ze een beknopte e-mail van de financieel directeur waarin de methodologische tekortkomingen van het onderzoek werden opgesomd, de

resultaten van tafel werden geveegd en vraagtekens werden geplaatst bij Monisha's motieven.

Kendra's schoonzus laat zich ontglippen dat de familie vindt dat ze haar kinderen op het hysterische af beschermt. Misschien niet precies in die bewoordingen, maar dat bandje speelt in Kendra's hoofd als ze de tafel dekt voor het zondagse diner met de hele familie.

Geen wonder dat we geneigd zijn om het op een lopen te zetten als we stevige feedback zien aankomen.

We weten echter dat we niet zingend onze levensweg kunnen bewandelen en kunnen negeren wat anderen te zeggen hebben, veilig verpakt in ons emotionele boterhamzakje. We horen het al sinds we klein zijn. *Feedback is goed voor je* – net als bewegen en broccoli. *Je wordt er sterker van en je groeit ervan.* Niet dan?

22 Jawel. En dat bevestigen onze ervaringen in het leven. Iedereen heeft weleens een coach gehad of een familielid dat ons talent koesterde en als enige in ons geloofde. We hebben een vriend gehad die een harde waarheid aan het licht bracht die ons over een onmogelijke horde hielp. We hebben gezien hoe ons zelfvertrouwen en onze capaciteiten groeiden, onze relaties verbeterden en de ruwe kantjes afsleten. Sterker nog, we moeten achteraf toegeven dat zelfs die verschrikkelijke ex of arrogante chef ons net zo veel over onszelf heeft geleerd als degenen die achter ons staan. Het was niet gemakkelijk, maar we kennen onszelf inmiddels beter en zijn meer op onszelf gesteld geraakt.

Zo staan we er dus voor. Verscheurd. Kan het zijn dat feedback een geschenk én een inwendig onderzoek is? Moeten we blijven en die over ons heen laten komen of moeten we maken dat we wegkomen? Is het leerproces echt al die ellende waard?

We verkeren in tweestrijd.

Een van de redenen daarvoor is dit. Naast ons verlangen om te leren en onszelf te verbeteren verlangen we naar nog iets wat

essentieel is: geliefd zijn, geaccepteerd en gerespecteerd worden zoals we zijn. En de feedback op zich geeft aan dat we niet helemaal voldoen zoals we zijn. En dus worden we nijdig: waarom accepteer je me niet zoals ik ben en om wie ik ben? Waarom moet er altijd weer iets worden aangepast, verbeterd? Waarom vind je het zo moeilijk om mij te begrijpen? Hé, baas, hé, team. Hé, partner, hé, pap. *Hier sta ik. Dit ben ik.*

Feedback krijgen bevindt zich op het snijpunt van deze twee behoeften: onze wil om te leren en ons verlangen naar acceptatie. Deze behoeften zijn sterk en de spanning ertussen gaat niet weg. Maar ieder van ons kan een heleboel doen om met de spanning om te leren gaan – om minder bezorgd te zijn over feedback en ondanks de angst te leren. Het vermogen om goed om te gaan met feedback is naar onze mening geen aangeboren eigenschap maar een vaardigheid die kan worden ontwikkeld. Het mag dan beladen zijn, het kan worden bijgebracht. Of je jezelf nu beschouwt als iemand die goed of slecht kan omgaan met feedback, je kunt jezelf verbeteren. Dit boek laat je zien hoe je dat doet.

23

DE VOORDELEN VAN GOED KUNNEN ONTVANGEN

Goed omgaan met feedback betekent niet dat je die altijd moet accepteren. Er goed mee omgaan betekent dat je verstandig het gesprek aangaat en weloverwogen beslist of en hoe je de informatie gebruikt en wat je ervan leert. Het heeft te maken met de beheersing van je emotionele triggers zodat je kunt luisteren naar wat de ander je vertelt en het heeft te maken met de bereidheid om op een andere manier naar jezelf te kijken. En soms heeft het te maken met het stellen van grenzen en nee zeggen, zoals we in hoofdstuk 10 bespreken.

De onmiskenbare voordelen van het goed kunnen omgaan met feedback zijn duidelijk: onze relaties worden er waardevoller door, onze eigenwaarde groeit erdoor en vanzelfsprekend leren we ervan; we worden beter in iets en dat geeft ons een goed gevoel. Wat

voor sommigen van ons misschien wel het belangrijkste is: als we goed leren omgaan met feedback, worden zelfs de moeilijkste feedbackgesprekken iets minder bedreigend.

Op de werkvloer kan het van enorme invloed zijn als we actief op zoek gaan naar feedback in plaats van feedback te beschouwen als iets waar we doorheen moeten. Feedback-vragend gedrag – zoals het in de literatuur wordt genoemd – is wel in verband gebracht met grotere arbeidsvreugde, meer creativiteit op het werk, snellere aanpassing in een nieuwe organisatie of een nieuwe rol, en minder verloop. En het vragen om *negatieve* feedback wordt wel in verband gebracht met betere prestatiebeoordelingen.⁷

24 Dat is misschien niet verrassend. Met mensen die bereid zijn tot introspectie kun je gemakkelijker samenwerken en samenleven. Het is stimulerend om een onverstoorbaar en open iemand om je heen te hebben. Als je openstaat voor feedback worden je werkrelaties gekenmerkt door meer vertrouwen en meer humor, werk je vruchtbaarder samen en los je problemen gemakkelijker op.

Bij persoonlijke relaties is ons vermogen om met klachten, verzoeken en adviezen van vrienden en dierbaren om te gaan van wezenlijk belang. Zelfs in de beste relaties zijn we weleens teleurgesteld; we kwetsen elkaar per ongeluk en – af en toe – met opzet. Ons vermogen om te ontwarren hoe we ons voelen, waarom we van slag zijn, wat onze botsingen veroorzaakt, zorgt voor een duurzame gezondheid en voorspoed van die relaties. Huwelijksdeskundige John Gottman heeft vastgesteld dat iemands bereidheid en vermogen om invloed en inbreng van zijn of haar partner te accepteren een belangrijke voorspeller is van een gezond, stabiel huwelijk.⁸

Het is daarentegen uitputtend om met iemand samen te werken of samen te leven die feedback afhoudt, zich defensief opstelt of ruziemaakt. We lopen op eieren en zijn bang voor zinloze conflicten. Openhartige gesprekken slaan dood, feedback wordt niet gegeven en de ‘ontvanger’ krijgt geen kans om te begrijpen wat er fout ging en hoe het beter kan. De transactiekosten van de eenvou-

digste reparaties worden torenhoog en belangrijke overwegingen en gevoelens blijven onuitgesproken. Problemen woekeren voort en de relatie stagneert. Afzondering leidt tot isolement.

Dat is niet alleen deprimerend, het is verwoestend, vooral in onze tijd. Columnist Thomas Friedman schreef: 'We belanden in een wereld die persoonlijke aspiratie en doorzettingsvermogen meer en meer beloont en die exact kan meten wie iets bijdraagt en wie niet. Als je jezelf kunt motiveren, is deze wereld op maat gemaakt voor jou. Er zijn geen grenzen meer. Maar ben je niet vanzelf gemotiveerd, dan zal de wereld lastig voor je zijn, want de muren, plafonds en vloeren die mensen beschermden verdwijnen ook.'⁹

De beloningen zijn groot en de inzet is nog nooit zo hoog geweest.

Dit wijst erop dat het niet alleen om ons gaat. Het gaat ook om onze kinderen. Of we het nu beseffen of niet, als we over een onrechtvaardige beoordeling praten waar onze kinderen bij zijn, leert hun dat hoe ze moeten reageren op een verkeerde beslissing waardoor ze de wedstrijd verloren. Onze kinderen reageren op moeilijke problemen zoals ze ons zien reageren op moeilijke problemen. Beschadigt het gescheld van een pestkop hun zelfbeeld? Ze zullen kijken naar hoe wij reageren op onze tegenslagen; daar leren ze meer van over veerkracht dan van al onze peptalks en preken bij elkaar.

Ook op het werk is de transformerende invloed van het goede voorbeeld essentieel. Als je vraagt om coaching zullen je directe medewerkers ook om coaching vragen. Als je de verantwoordelijkheid neemt voor je fouten, worden je collega's ook aangemoedigd om open kaart te spelen; als je suggesties van collega's opvolgt, zullen ze meer openstaan om jouw suggesties op te volgen. En dit effect van het goede voorbeeld geven wordt belangrijker naarmate je opklimt in een organisatie. Niets beïnvloedt de leercultuur binnen een organisatie zo sterk als het vermogen van de leidinggevenden om feedback te ontvangen. En als je hogerop komt worden

oprechte adviezen vanzelfsprekend zeldzamer en moet je dus meer je best doen om die te krijgen. Maar door dat te doen zet je de toon en creëer je in de organisatie een cultuur die wordt gekenmerkt door leergierigheid, oplossingsgerichtheid en goede, door aanpassingsvermogen gekenmerkte prestaties.

ZOEKEN NAAR EEN PONY

In een oud mopje proberen de ouders van een vrolijke jonge optimist hun kind wat realisme bij te brengen. Daarom geven ze hem een grote zak met paardenmest voor zijn verjaardag.

‘Wat heb jij nou gekregen?’ vraagt zijn oma, die haar neus optrekt voor de stank.

‘Ik weet het niet,’ roept de jongen opgewekt terwijl hij opgewonden in de mest graaft. ‘Maar volgens mij zit er een pony in!’

Feedback ontvangen kan net zo iets zijn. Het is niet altijd leuk. Maar er zou een pony in kunnen zitten.

Het probleem van feedback