

knmg

Effectief feedback geven

Mart Calff, medisch psycholoog

Aanspreken van een collega

Een collega aanspreken op ongewenst gedrag is voor de meesten van ons een lastige beslissing. Voordat we besluiten om negatieve feedback te geven, zijn er allerlei redenen te bedenken om dat maar niet te doen: Wat zal zij er wel niet van vinden? Wie ben ik dat ik ...? Moet ik dat maar niet aan de baas overlaten...? Het zal mijn tijd wel duren, ik waag me er niet aan. Direct wordt hij woedend en we moeten wel samen door. Enzovoort.

Als we toch een poging wagen, zullen we de algemeen menselijke neiging hebben om het te bespreken punt zo klein mogelijk te maken en/of te veel in te pakken. Bijvoorbeeld: Je bent echt een heel goede operateur en de patiënten waarderen je zeer, maar soms vraag ik me weleens af of je het niet wat rustiger aan moet doen. We zijn dan huiverig om het te bespreken onderwerp glashelder te benoemen. We houden het liever wat algemener, zodat het minder hard aankomt.

Hieronder vindt u een ondersteunend stappenplan voor als u heeft besloten om een collega negatieve feedback te geven, ofwel aan te spreken op ongewenst gedrag. In de vijf fasen van dit stappenplan komt aan de orde waaraan een effectief feedbackgesprek moet voldoen; hoe bereikt u dat de ontvanger gewenst gedrag gaat vertonen en ongewenst gedrag bijstuurt in de gewenste richting? Als u onderstaande fasen volgt bij het geven van feedback, draagt dit bij aan optimale patiëntenzorg en optimale samenwerking.

Wat is feedback?

Feedback is te definiëren als: commentaar op iemands gedrag, in positieve of negatieve zin. Feedback staat altijd in relatie tot het afgesproken beleid (afspraken en doelstellingen). De term 'afgesproken beleid' is hier bedoeld in ruime zin en omvat ook ongeschreven regels zoals algemeen geldende (beleefdheids)normen.

Vorbereiding op het feedbackgesprek

Vorbereiding is het halve werk. Daarom moeten de vijf fasen van het feedbackgesprek worden voorafgegaan door een goede voorbereiding. Bij deze voorbereiding zult u:

- besluiten om bepaald gedrag van een collega te gaan bespreken;
- bepalen wat de optimale uitkomst van het feedbackgesprek is;
- kiezen welke formulering u voor de feedback gebruikt (zie fase 2 voor de eisen aan die formulering);
- een geschikt moment en een rustige plek creëren waar u en de ontvanger van de feedback ongestoord met elkaar kunnen praten.

Opbouw van het feedbackgesprek

Het feedbackgesprek kent vijf fasen:

1. Het feedbackgesprek introduceren
2. Het feedbackpunt formuleren
3. Aandacht geven aan de reacties van de ontvanger
4. Gedragsalternatieven bespreken
5. Afspraken maken

Hieronder vindt u een toelichting op deze vijf fasen. Alle aanbevelingen daarbij zijn erop gericht voorwaarden te scheppen waardoor de ontvanger:

- de feedback hoort op de manier die u bedoelt;
- begrijpt waar de feedback precies over gaat;
- uiteindelijk serieus overweegt het gewenste gedrag te gaan vertonen en dit ook te blijven doen.

Fase 1) Het feedbackgesprek introduceren

In deze fase nodigt u de ontvanger uit voor het feedbackgesprek. Het is belangrijk dat hij globaal weet waar het gesprek over zal gaan.

Voorbeeld:

- *Ik zou graag iets in jouw gedrag willen bespreken waar ik me zorgen over maak. Ik hoop dat je dat goed vindt. Wanneer heb je daar een halfuurtje / kwartier de tijd voor?*

Het is waarschijnlijk dat de ontvanger meer wil weten over het gespreksonderwerp. Daar kunt u bijvoorbeeld als volgt op reageren:

- *Dat licht ik liever later toe.*
- *Het heeft te maken met de manier waarop je met patiënten omgaat.*
- *Het gaat over mogelijk te veel drankgebruik.*

Fase 2) Het feedbackpunt formuleren

De formulering van het te bespreken feedbackpunt luistert nauw. Zorg dat u van tevoren precies weet wat u wilt gaan zeggen. Dit om te voorkomen dat u ongewild toegeeft aan de algemeen menselijke neiging het onderwerp te bagatelliseren of te verpakken met een gouden strik.

Bijna iedereen die geconfronteerd wordt met negatieve feedback reageert in eerste instantie verdedigend, bijvoorbeeld door de feedback te ontkennen (*Onzin dat doe ik nooit*) of te bagatelliseren (*Volgens mij doet iedereen het zo*), of door in de tegenaanval te gaan (*Alsof jij altijd op tijd bent*). Als geveer van de feedback kunt u een aantal dingen doen om de ontvanger minder defensief te laten reageren:

1. Formuleer het feedbackpunt altijd in termen van gedrag. Daarmee stelt u de ontvanger zo goed mogelijk in staat het feedbackpunt echt te horen. De feedback gaat niet over de persoon van de ontvanger en ook niet over de interpretatie van een karaktereigenschap die aan het gedrag ten grondslag ligt, maar alleen over een aspect van zijn gedrag. Gedrag is namelijk veranderbaar; karaktereigenschappen niet. De ervaring leert dat iemand minder geneigd is zich te gaan verdedigen als duidelijk is dat het alleen gaat over een deel van zijn gedrag en niet over zijn (hele) persoon.
2. Benoem het gedrag waar het om gaat zo concreet en specifiek mogelijk. Voorbeelden kunnen hierbij helpen, maar voorkom dat u verzandt in een discussie over dat voorbeeld en moet uitleggen dat dit een voorbeeld is van een meer overkoepelend punt.

Voorbeelden:

- *Ik zie dat je elke ochtend zeker vijf minuten te laat binnenkomt.*
- *Ik constateer dat je 's ochtends vaak naar alcohol ruikt.*
- *Ik hoor vaak dat je erg kortaf doet tegen de verpleging.*

3. Maak expliciet wat het effect van het genoemde gedrag is op uzelf en/of op anderen. Als het de ontvanger duidelijk wordt waartoe zijn gedrag – vaak onbewust en ongewild – aanleiding geeft, zal hij gemotiveerder zijn om dat gedrag te veranderen.

Voorbeelden:

- *Dat heeft als gevolg dat ik gestrest aan mijn dag begin.*
- *Dat maakt dat ik het niet prettig vind om met je samen te werken.*
- *Dat maakt mij onzeker.*

4. Spreek bij voorkeur in de ik-vorm en niet in de wij-vorm. In het laatste geval kan de ontvanger zich bedreigd voelen, omdat hij gaat fantaseren wie die 'wij' dan zijn (*Wordt er over me gepraat?*). U spreekt uiteraard wel in de wij-vorm als er expliciet sprake is van 'wij', bijvoorbeeld als u spreekt namens meer personen.

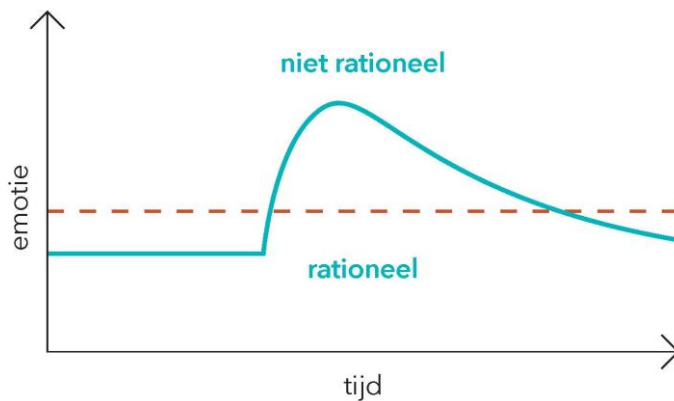
Voorbeelden:

- *Fijn dat je tijd voor me hebt vrijgemaakt. Het gaat om het volgende: Het is mij opgevallen dat je regelmatig naar drank ruikt als we elkaar 's ochtends op het werk treffen. Dat maakt mij onzeker en ik vind dat het ook tegenover de patiënt niet kan.*
- *Ik wil het met je hebben over je manier van communiceren tijdens het werk. Het is mij opgevallen dat je regelmatig kortaf opdrachten geeft aan de verpleegkundigen en nauwelijks openstaat voor de mening van anderen. Dat maakt dat ik het niet prettig vind om met jou samen te werken.*

Fase 3) Aandacht geven aan de reacties van de ontvanger

Negatieve feedback kan tegenspraak of een defensieve reactie oproepen bij de ontvanger. (*Ik vond juist dat ik dat al veel meer deed, Het was zo druk; als ik meer tijd heb, gebeurt dat eigenlijk nooit. Overdrijven is ook een vak.*) Dit zijn natuurlijke reacties van iemand die te horen krijgt dat zijn gedrag te verbeteren valt. Als feedbackgever verwacht u die reacties ook en heeft u zich er vaak al tegen gewapend met nadere argumenten en uitleg.

Bedenk echter dat de ontvanger van de negatieve feedback (net als bij slecht nieuws) even niets anders kan dan deze eerste emotionele reacties geven. Eerst moet hij zeker weten dat u zijn reactie gehoord heeft. Pas daarna is hij in staat om rationeel te luisteren naar nadere uitleg, argumentatie en uiteindelijk naar de wensen voor alternatief gedrag. Laat de ontvanger daarom eerst expliciet merken dat u zijn eerste reactie heeft gehoord. Pas daarna is het nuttig om uw feedbackpunt nader te onderbouwen.



De grafiek hierboven laat zien hoe de emotie van de feedbackontvanger verloopt. Als de lijn abrupt omhooggaat, heeft de feedbackgever net zijn punt geformuleerd en wordt de ontvanger bestormd door allerlei emoties, die leiden tot vaak defensieve reacties. Hij kan daardoor niet meer rationeel reageren. De grafiek maakt ook duidelijk dat u als feedbackgever na het formuleren van de feedback niet rationeel door moet spreken over nadere argumenten of de gewenste gedragsverandering. U moet eerst zodanig communiceren dat de ontvanger weer kan 'afdalen' naar het rationele gebied.

Met andere woorden: exploreer eerst de reacties van de ontvanger op de feedback. In deze exploratieve fase van het gesprek heeft u maar één doel: de ontvanger expliciet laten horen dat u zijn reactie gehoord heeft. Dit is de meest efficiënte en professionele manier om iemand te helpen weer rationeel te worden. Dan zal iemand andere reacties gaan geven, net zo lang tot hij min of meer uitgepraat is. Dat is het moment waarop de ontvanger weer rationeel kan communiceren. Pas dan heeft het zin om uw feedback te herhalen en nader te onderbouwen.

Voorbeelden:

- *Je eerste reactie is dat je het onzin vindt wat ik zeg?*
- *Je vindt dat het mij helemaal niks aangaat en het maakt je woedend dat ik erover begin?*
- *Je zegt eigenlijk dat ik me zorgen maak om niks?*
- *Als ik je goed begrijp zeg je niet alleen ..., maar ook dat je ...?*
- *Alles bij elkaar begrijp ik dat je zegt dat het allemaal wel meevalt. Dat je misschien af en toe inderdaad wel Toch blijf ik vinden dat je niet meer naar drank ruikend op het werk moet komen / meer anderen moet laten uitpraten / meer open moet staan voor advies van anderen.*

Fase 4) Gedragsalternatieven bespreken

Net als bij de formulering van het feedbackpunt (zie fase 2) moet u ook het gewenste gedrag zo specifiek en concreet mogelijk formuleren. Licht zo mogelijk ook toe waarom dit gedrag gewenst is. Wat draagt het nieuwe gedrag bij aan het behalen van het gemeenschappelijke doel, en welk positief effect zal het hebben op u als feedbackgever en/of op anderen?

In deze fase is het ook verstandig stil te staan bij de haalbaarheid van de gewenste gedragsverandering. Als de feedbackontvanger zelf een aanpassing voorstelt van het gewenste gedrag, kan dit de voorkeur verdienen. Door eigen initiatief zal het commitment van de ontvanger namelijk toenemen en daarmee de motivatie om zijn gedrag in de gewenste richting te veranderen.

Voorbeelden:

- *Ik wil heel graag dat je minder gaat drinken; in ieder geval dat je nooit meer naar alcohol ruikend op het werk komt.*
- *Ik wil graag dat je de verpleging niet meer afsnauwt, maar bijvoorbeeld rustig vraagt of alles duidelijk is / wat er niet duidelijk is.*

Fase 5) Afspraken maken

Aan het einde van het feedbackgesprek moeten gever en ontvanger van de feedback duidelijke afspraken maken over wat er verder met de feedback gebeurt en hoe dit geëvalueerd wordt.

Vraag of u de ontvanger nog kunt helpen om de afgesproken doelen te bereiken. Heeft de feedbackontvanger daarvoor nog iets specifiek nodig?

Het is aan te raden een moment af te spreken waarop u samen kijkt hoe een en ander verloopt en of de doelen mogelijk bijgesteld of aangevuld kunnen worden.

Voorbeelden:

- *Hoe ben je van plan een en ander te gaan aanpakken?*
Kan ik je ergens bij helpen?
- *En wat spreken we nu af?*
- *Oké, we spreken af dat jij*
- *Is het oké om bijvoorbeeld over drie weken te kijken hoe het gegaan is?*

Mart Calff, medisch psycholoog, 2017

Effectief feedback geven
is een uitgave van artsenfederatie KNMG
september 2017, Utrecht