

**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

# Inhoud

## **Inleiding**

Wat is feedback? | Een korte geschiedenis van feedback | Trekken wint van duwen | De spanning tussen leren en acceptatie | De voordelen van goed kunnen ontvangen | Zoeken naar een pony

## **Het probleem van feedback**

### **1 Drie triggers 29**

Drie feedbacktriggers | Waarom we worden getriggerd en wat helpt

## **Waarheidstriggers**

### **2 Maak onderscheid tussen waardering, coaching en evaluatie 49**

Eén vader, twee reacties | Er zijn drie soorten feedback | We hebben ze alle drie nodig | Pas op voor misverstanden | Wat kunnen we eraan doen? | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

### 3 Begin met begrip 71

We zijn een kei in fouten opmerken | Begrip is taak numero uno | Merk verschillen op in plaats van fouten | Als je het er nog steeds niet mee eens bent | Een gesprek met commentaar | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

### 4 Zie je dode hoeken onder ogen 109

De kloofkaart | Dode hoeken in gedrag | Drie versterkers van dode hoeken | Hoe kunnen we onze dode hoeken beter zien? | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

## Relatietriggers

### 5 Wissel niet van spoor 139

Relatietriggers zorgen voor wisselgesprekken | Twee relatietriggers | Relatietriggers: wat helpt | Louie en Kim: opname twee | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

### 6 Benoem het relatiesysteem 165

Wie is het probleem en wie moet er veranderen? | Herken het relatiesysteem | Zet drie stappen achteruit | Feedback door de systemenlens | Het voordeel van een systemenlens | Over systemen gesproken | Gebruik het systeem om verandering te ondersteunen (en niet te dwarsbomen) | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

## Identiteitstriggers

### 7 Ontdek de invloed van bedrading en temperament op je verhaal 197

Harde bedrading als bevrijding | Bedrading is niet het hele verhaal | Emoties vervormen onze duiding van de feedback zelf | Hoe gevoelens feedback overdrijven | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

### 8 Ontmantel vervormingen 221

Seth heeft een ontspannend uitje | Vijf manieren om vervormingen te ontmantelen | Als het leven tegenzit | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

### 9 Cultiveer een groei-identiteit 243

Feedback kan ons zelfgevoel aan het wankelen brengen | Is je identiteit broos of robuust? | Van een fixed mindset overstappen op een groei-mindset | Zet stappen in de richting van een groei-identiteit | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

# **Feedback in gesprekken**

## **10 Hoe goed moet ik zijn? 273**

Grenzen bepalen, grenzen stellen | Hoe weet ik of grenzen vereist zijn? | Waar grenzen nuttig zouden zijn: enkele veelvoorkomende relatiepatronen | Feedback waardig en oprecht afwijzen | Je hebt de plicht de pijn voor anderen te verzachten | Samenvatting: enkele belangrijke ideeën

## **11 Stuur het gesprek 297**

Keyframes van het gesprek | De gespreksboog: opening – hoofdbestanddeel – afsluiting | Begin met op één lijn te komen | Hoofdbestanddeel: vier vaardigheden om de conversatie in de hand te houden | Sluit af met een toezegging | Alles bij elkaar: een gesprek in beweging

## **12 Aan de slag 331**

Noem één ding | Doe bescheiden experimenten | Doorsta de J-curve | Coach je coach | Laat ze binnen

## **13 Samen eraan trekken 373**

Er bestaan geen volmaakte feedbacksystemen | Wat de leiding en HR kunnen doen | Wat teamleiders en feedbackgevers kunnen doen | Wat ontvangers kunnen doen |

Woord van dank 399

Over de auteurs 409

Noten 413

# **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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

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?<sup>3</sup>

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.*



## FEEDBACK IS EEN CADEAUTJE

*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: leidinggevendenden, 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