



## FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN



Marijne van den Kieboom

# Hi!

Feedback geven en ontvangen is een belangrijke vaardigheid in leiderschap en dus ook jouw persoonlijk leiderschap.

Het proces van feedback geven en feedback ontvangen wordt weergegeven aan de hand van een model, het zogenaamde Johari-venster. Dit model is ontwikkeld door Joseph Ingham en Harry Luft. Het kan worden gezien als een communicatievenster. Het laat zien dat we de ander nodig hebben om over onszelf te leren.

Als feedback op een effectieve manier gegeven wordt, heeft het een 5 voordelen:

1. Mentale hygiëne voor de gever; je blijft minder lang rondlopen met een knagend gevoel of irritatie.
2. De gever neemt een risico door feedback te geven en investeert in de (werk)relatie; het verdiept het contact
3. De gever doet zelfonthulling en leert omgeving hoe men met hem/haar om kan gaan
4. De ontvanger leert over zichzelf en kan gedrag waar nodig zelf bijsturen
5. De communicatie is transparanter en er is minder last van aannames en 'denken voor de ander'; dit haalt veel ruis weg en kans op conflicten neemt af



Het raam is verdeeld in vier ruiten. De informatie in het vierkant is niet statisch maar beweegt, van de ene ruit naar de andere, afhankelijk van de mate van onderling vertrouwen en uitwisseling van feedback. Als gevolg van deze beweging zal de grootte van de vorm van de grootte van de vorm van de ruiten variëren.



## Venster 1: Bekend bij jezelf – bekend bij de ander

Het eerste venster 'open' wordt ook wel 'Arena' genoemd. Het bevat dingen die jij weet over je eigen functioneren en die de ander ook weet. Het is een gebied dat gekenmerkt wordt door open en vrije uitwisseling van informatie. Het gedrag binnen deze ruit is voor iedereen zichtbaar en toegankelijk. De Arena wordt groter naarmate het vertrouwen tussen individuen toeneemt en er zal meer informatie, vooral persoonlijke informatie, worden uitgewisseld.

## Venster 2: Onbekend bij jezelf – bekend bij de ander

Het tweede venster wordt 'de blinde vlek' genoemd. De Blinde vlek bevat informatie die jij niet weet over je eigen functioneren, maar de ander wel. Je kunt bijvoorbeeld door middel van feedback te horen krijgen dat de ander ervaart dat jij "kortaf" bent als jou iets wordt gevraagd, terwijl je je dit eerder niet bewust was.

Als je feedback krijgt wordt dit venster verkleint. En jij mag zelf bepalen of de informatie vervolgens naar venster 1 gaat: iedereen mag het weten en zien van jou. Of gaat de informatie naar venster 2 en hou je de nieuwe informatie liever verborgen en privé.

## Venster 3: Bekend bij jezelf – onbekend bij de ander

Het derde venster 'verborgen' of 'privé' bevat dingen over jezelf die de ander niet weet en die je om de een of andere reden verborgen houdt. Eén van de redenen zou kunnen zijn dat je bang bent voor dom uitgemaakt te worden. Als gevolg van deze angst houd je informatie achter, probeer je je bijvoorbeeld slimmer voor te doen dan je bent. Een andere reden kan zijn dat je onvoldoende aanmoediging ervaart en daardoor denkt dat de ander niet echt geïnteresseerd is in jouw gevoelens, twijfels en onzekerheden.

## Venster 4: Onbekend bij jezelf- ongekend bij de ander

Het laatste venster 'onbekend' bevat dingen die jij nog niet weet van jezelf. Het gaat hier om informatie die zich zo ver onder de oppervlakte bevindt, dat je je er misschien nooit van bewust wordt. Door middel van nieuwe ervaringen opdoen en experimenten aangaan, kan je achter dingen komen van jezelf dat je nooit gedacht had. Zo kun je bijvoorbeeld 'verborgen talenten' komen. Ook uitwisseling van feedback kan helpen het onbekende boven tafel te krijgen, maar is daarvoor zeker geen garantie.

## Drie keer is een patroon

Hoor je bepaalde feedback voor het eerst, dan kan het toeval zijn. Het kan ook liggen aan de interpretatie van de feedback gever. Maar hoor je feedback voor de tweede keer, dan is het opmerkelijk. En hoor je het 3x dan kun je spreken van een patroon.

Je hoeft dus niet alle feedback gelijk aan te nemen. Een eerste stap bij ontvangen van feedback kan zijn, dat je het bij jezelf onderzoekt of je dit gedrag herkent uit andere situaties en of je het kan benoemen.

De volgende stap is dat je nagaat of je het betreffende gedrag wilt veranderen. Dit zal afhangen van de vraag, hoeveel last je ervan hebt en hoe belangrijk de mensen voor je zijn die je daarover (opbouwende) feedback geven.

## Tips in het ontvangen van feedback

1. Hoor de feedback aan; luister zonder je te gaan verdedigen
2. Vraag door naar wat de ander precies bedoelt
3. Bevestig de ontvangst door samen te vatten
4. Reflecteer op gevoelens: Van de ander en hoe je jezelf voelt
5. Bedank degene die feedback geeft (de ander heeft de moeite genomen om feedback onder woorden te brengen en investeert in de relatie!)
6. Beoordeel de feedback. Je bepaalt zelf of je er iets mee doet of niet
7. Vertel eventueel wat je met de feedback gaat doen



## Feedback geven

In de praktijk blijkt het lastig om feedback aan de ander te geven. In onze samenleving wordt het praten over iemands persoonlijk functioneren nog snel opgevat als kritiek. Als je de feedback voorbereidt en eventueel uitschrijft aan de hand van de onderstaande stappen, verklein je de kans dat de ander in de verdediging schiet. Je haalt je oordeel uit de communicatie en vertelt vooral wat het gedrag van de ander met jou doet. Je houdt het bij jezelf en benoemt het gedrag van de ander zo objectief mogelijk. De kans dat de ander het persoonlijk opvat, wordt hierdoor verkleint.

### Tips voordat je feedback gaat geven:

1. Laat je eerste emoties zakken, zodat je rustig je woorden kan afwegen. Wacht niet te lang met het geven van feedback, zorg wel dat het actueel is
2. Bereid de feedback voor en kijk kritisch wat je terug wilt geven en haal je oordeel naar de ander eruit.
3. Neem de ander even apart en zeg dat je iets terug wilt geven wat jou is opgevallen. Zodoende kan de ander zich voorbereiden op het nieuws dat gaat komen.
4. Geef de feedback alleen vanuit jezelf, dus niet 'anderen vinden ook dat..'
5. Geef geen feedback waar anderen bij zijn. Dat kan heel onveilig overkomen.
6. Laat de feedback 'landen', als de ander niet gelijk een reactie heeft. Vraag of je er in de loop van de week nog eens op terug mag komen.

## Methode: Ik-Ik-Jij-wens/afpraak

**'Ik zie/Ik hoor...'** Beschrijf de situatie en het gedrag zo objectief mogelijk: wat heb je precies gehoord of gezien? Bijvoorbeeld: 'De laatste 3 weken ben je 5x te laat gekomen'.

**'Het effect op mij is'...** Benoemd het effect van het gedrag van de ander op jouw gevoel. Bijvoorbeeld: 'Dat vind ik vervelend, want ik zit elke keer te wachten en ik krijg het gevoel dat mijn tijd minder belangrijk is dan jouw tijd'.

**'Herken je dat'?** ... Vraag of de ander zich kan verplaatsen in de situatie en hoe dit ervaart en voelt. Bij het antwoord 'ja', gelijk doorpakken naar stap 4. Bij een 'nee' nog eens herhalen van stap 2 en 3.

**Vraag om ander gedrag of doe een voorstel.** Bijvoorbeeld: 'kunnen we afspreken dat je de volgende keer op tijd komt? Of de vraag hoe lossen we dit op?'

Zorg voor een sfeer, waarin het de ontvanger van feedback vrij staat om het gedrag te veranderen of niet. Haastig feedback geven of ontvangen leidt zelden tot goede resultaten. Een rustige sfeer, die reflectie en bezinning mogelijk maakt, is daarom gewenst.





Ik ben **Marijne van den Kieboom**, psycholoog, executive coach en leiderschapstrainer.

Ik help missie-gedreven organisaties en leiders in hun kracht te zetten, door hun eigen gewoonten of gedrag te onderzoeken om tot betere resultaten te komen, voor zichzelf, hun teams en hun organisaties. Mijn expertise ligt op het gebied van executive coaching, performance coaching, work-life balance coaching.

### Visie op coaching

Voor mensen die hun eigen oplossingen willen onderzoeken, op zoek zijn naar de dieperliggende oorsprong van hun emoties en gedrag. Door begeleiding gericht op levensstrategie, denkkaders, aannames en overtuigingen tot een verandering in waarneming te komen. Een andere kijk, een nieuw perspectief om tot vergaande veranderingen te kunnen komen.



# WIL JIJ JOUW IMPACT OP WERKGEBIED VERGROTEN?

Klik hier voor de mogelijkheden



**Marijne van den Kieboom**  
EXECUTIVE COACH & LEADERSHIP TRAINER

Maliebaan 82  
3581 CW Utrecht  
E [info@marijnevandenkieboom.com](mailto:info@marijnevandenkieboom.com)  
[www.marijnevandenkieboom.com](http://www.marijnevandenkieboom.com)