

Samenwerken: Pro-actief feedback vragen

### **Meer zicht op je blinde vlek**

Wanneer het over feedback gaat hebben we het vrijwel altijd over feedback geven en ontvangen. Terwijl feedback vragen minstens zo belangrijk is. Dat heeft namelijk met een pro-actieve houding te maken, een belangrijk gedragskenmerk van de hedendaagse dienstverlener.

Door John Sijnke

In elke agogische opleiding leer je hoe je feedback moet geven en hoe je er voor open kunt staan. Heel belangrijk, want goede dienstverlening valt of staat met een zogeheten transparant samenwerkingsklimaat. Dat kenmerkt zich door een open, eerlijke en rechtstreekse manier van communiceren. Feedback is daar een wezenlijk onderdeel van. Feedback is wat je van anderen terugkrijgt over hoe je overkomt (de manier waarop je communiceert, welk gedrag je vertoont en hoe je omgaat met situaties), hoe zij dat interpreteren en beleven en wat het bij hen teweeg brengt.

### **Afstemmen**

Feedback kan het karakter hebben van positieve bekrachtiging. De boodschap is dan in feite: prettig zoals je het nu doet, blijf het vooral zo doen. Feedback kan ook een kritische kant hebben. Dan is er ook in opgenomen hoe iets anders kan. Maar je hoort niet altijd spontaan hoe je overkomt. Toch is dat als dienstverlener noodzakelijk om te weten. Want alleen dan kun je je afstemmen op de ander. En dan gaat het uiteraard niet alleen om collega's, maar juist ook om cliënten. De slogan *'een dienst is pas een dienst als de ander het ook als een dienst beleeft'*, krijgt alleen inhoud wanneer je ook vraagt naar die beleving. Niet alleen af en toe, bij een algemene peiling, maar doorlopend, als onderdeel van je dagelijkse gedrag: een vragende houding.

Als dienstverlener ben je immers niet alleen nieuwsgierig naar het praktische effect van je handelen, maar ook naar de beleving ervan door anderen. Daar leer je van, daar stimuleer je de ontwikkeling van je professionaliteit mee.

### **Blinde vlekken**

De psychologen Joe Loft en Harry Ingham ontwierpen ooit een heel handig schema (zie afbeelding) waarmee je in beeld krijgt dat er altijd gebieden zijn waar je zelf geen zicht op hebt, de zogeheten blinde vlekken. Die hebben we allemaal. Het gaat om gedrag waar we ons zelf niet bewust van zijn, zolang anderen ons er niet op wijzen. Wanneer in jouw team geen open communicatieklimaat bestaat, mensen elkaar niet rechtstreeks aanspreken en geen feedback geven, dan blijft altijd een behoorlijk stuk van je eigen gedrag voor je verborgen. In ieder geval hoe dat gedrag overkomt bij anderen. Dat kan zowel in positieve als in negatieve zin zijn. Want het is natuurlijk ook heel goed denkbaar dat jij iets wat je goed kunt heel vanzelfsprekend vindt, terwijl anderen het bijzonder vinden.

Helaas is het niet in elke samenwerkingscultuur vanzelfsprekend om elkaar positieve feedback te geven. Want daar hebben we het dan over: een positieve bekrachtiging van de dingen die gewaardeerd worden. En dat gaat natuurlijk in dezelfde mate op voor de dingen die minder of helemaal niet gewaardeerd worden. Je kunt er alleen iets aan veranderen als je er ook bewust van bent, en daar heb je anderen bij nodig.

### **Vrije ruimte**

In het schema, dat bekend staat als het JoHari schema, is ook te zien dat er een gebied is dat je zou kunnen aanduiden als 'de vrije ruimte'. Dat is het gebied waarin je informatie deelt met anderen. De mate waarin je dat doet bepaal je zelf. Bij een beginnende samenwerking is dat gebied nog heel klein. Maar je hebt het zelf in de hand om dat gebied groter te maken.

En voor een goede samenwerking is het nodig om dat gebied effectief te benutten. Hoe meer je met anderen deelt, hoe beter je elkaar gaat begrijpen. Natuurlijk blijven er zaken die je voor je houdt (het privé domein). In samenwerking moet je ook je grenzen goed in de gaten houden. Maar zodra het om gedrag van anderen gaat dat invloed op jou of je werkomgeving heeft, moet je je altijd afvragen wat maakt dat je het niet bespreekbaar maakt. Want in feite beperk je daarmee de vrije ruimte: de ruimte waarin nu net de wisselwerking in een positieve samenwerking zit.

### **Pro-actief gedrag**

Dit alles heeft te maken met een basishouding: niet afwachten tot anderen ergens mee komen of iets bespreekbaar maken, maar jezelf daar verantwoordelijk voor voelen en daar ook het initiatief toe nemen. Dat noemen we pro-actief gedrag. Dat gedrag kenmerkt zich door initiatief nemen en tot actie overgaan. Het is natuurlijk prachtig wanneer je iets signaleert wat verbeterd zou kunnen worden. Maar wanneer het bij signaleren alleen blijft kan het nog wel eens een negatief effect krijgen: het blijft bij geklaag wat er niet deugt. Goed dat het wordt waargenomen, maar wat doe je er vervolgens mee? Wanneer je zo alert bent om iets waar te nemen waar verbeteringen bij nodig zijn, dan zou je daar ook aan kunnen koppelen dat je het initiatief neemt om er iets mee te doen. Wanneer je bijvoorbeeld merkt dat een rapportagesysteem of een dagbestedingsplan niet voldoet in de praktijk, dan is de eerste stap natuurlijk zoiets bespreekbaar maken. Op z'n minst om te peilen hoe anderen erover denken. Als dat zo is kun je natuurlijk wachten tot 'de organisatie' er iets aan gaat doen, maar je kunt ook besluiten om zelf in actie te komen. Zo zijn er talloze voorbeelden te bedenken waarbij het nemen van initiatief, het nemen van verantwoordelijkheid en het overgaan tot actie noodzakelijk en mogelijk zijn.

Uiteraard moeten leidinggevenden zich ook bewust zijn van de waarde van pro-activiteit. Niet zelden blijven initiatieven bij medewerkers uit omdat men eraan gewend is geraakt dat je bij elk voorstel 'ja maar' te horen krijgt, dat alles altijd via formele lijnen moet lopen, of dat het vaak verzandt in lange procedures, projectgroepen, vergaderingen en rapporten, met in de praktijk helaas weinig rendement. Leidinggevenden moet zich er bewust van zijn dat pro-activiteit een vorm van medeverantwoordelijkheid en betrokkenheid is en moeten dat juist stimuleren. En als ze zich daar niet van bewust zijn? Dan moeten ze daar wellicht op gewezen worden. Ook daar komen pro-activiteit en feedback van pas.

### **Stimuleren**

Maar hoe kun je pro-actief gedrag bij jezelf en in je omgeving stimuleren? Het zit vooral in kleine dagelijkse dingen. Een voorbeeld dat waarschijnlijk voor veel mensen herkenbaar is: een collega vertelt je over haar irritatie die zij voelt bij een andere collega, die in de vergadering altijd zo dominant is. Als jij die irritatie deelt, hebben jullie het al snel samen over die ander – helaas vaak zonder die ander rechtstreeks aan te spreken. Een goede methode is dan direct de vraag stellen: 'heb je het al aan hem/haar verteld?'

Negen van de tien keer zal blijken dat dat nog niet het geval is. Maar nu weet jij het wel en de betrokkene niet. Die leert daarmee dus niet hoe hij op anderen overkomt en wat hij oproept. Wanneer inderdaad blijkt dat je collega de betrokkene nog niet heeft verteld wat haar dwarszit, dan is het stellen van vragen de beste methode: 'wanneer ga je dat dan doen?', 'wat houdt je tegen om het hem te zeggen?' wat heb je nodig om hierover met hem een gesprek aan te gaan?'. Daarmee zet je de ander aan om er iets mee te doen. Het ligt uiteraard bij de ander om er dan ook echt iets mee te doen. Door je consequent zo op te stellen en zelf wel rechtstreekse feedback te geven, beïnvloed je het communicatieklimaat, laat je zien dat rechtstreekse communicatie de meest effectieve communicatie is.

### **Sleutel**

Een ander voorbeeld waarbij je actief bijdraagt aan het geven van feedback, is de zogeheten procesevaluatie. Rond elke bespreking af met een korte procesevaluatie. Niet over de

inhoud, maar over de manier waarop de bespreking verliep. Dan komt het gedrag van de groep aan de orde. Niet alleen dat van degene die heeft voorgezeten, maar ook dat van alle anderen, want samen maken zij de bespreking. In feite roep je daarmee feedback op die anders wellicht achterwege zou blijven

Dit kun je natuurlijk ook op individueel niveau toepassen: 'hoe vind je dat ik dit heb aangepakt', 'hoe heb je vandaag de samenwerking met mij ervaren', 'hoe vond je dit gesprek?'. Feedback oproepen zit hem dus vooral in een positieve nieuwsgierigheid. Wanneer je vervolgens laat blijken er ook nog eens iets mee te doen, dan wordt ook voor anderen zichtbaar wat het belang ervan is. En wellicht dat feedback vragen dan leidt tot spontaan feedback geven. De sleutel voor dit soort veranderingen zit dus in je eigen gedrag!

---

### Kenmerken van pro-activiteit

Pro-actieve mensen:

- Nemen initiatieven.
- Spreken zich uit.
- Zetten signalen om in actie.
- Zien mogelijkheden.
- Zijn oplossingsgericht.
- Geven én vragen feedback.

Pro-actieve mensen herken je aan hun actieve taalgebruik:

Wat zijn de alternatieven (in plaats van: zo is het nu eenmaal)?

Wat kan ik doen (in plaats van: daar heb ik toch geen invloed op)?

Zullen we het zo doen (in plaats van: hoe moeten we dat dan doen)?

Hoe kan ik dat te weten komen (in plaats van: daar heb ik geen kennis van)?

Ik ga dat doen (in plaats van: ik ben van plan om dat te gaan doen).

Ik heb een voorstel om dit op te lossen (in plaats van te wachten tot anderen met voorstellen komen).

Pro-actieve mensen herkennen zich in de uitspraak:

Als je geen deel bent van de oplossing, ben je een deel van het probleem.

---

### Het JOHARI schema

<b>DE VRIJE RUIJTE</b>  Bekend aan jezelf en aan anderen.	<b>DE BLINDE VLEK</b>  Onbekend aan jezelf, alleen bekend aan anderen.
<b>PRIVÉ-DOMEIN</b>  Alleen bekend aan jezelf, niet aan anderen.	<b>ONBEWUST GEBIED</b>  Onbekend aan jezelf en aan anderen.

Verschenen in AS, Maandblad voor de activiteitensector Nr. 5, mei 2007