



Drs. Theo Visser is adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij is lid van de redactie van O&O. In deze column deelt hij zijn gedachten rondom vernieuwingen binnen het vakgebied HRD. Reacties: tvisser@kessels-smit.com

Feedback

Als HRD-adviseur zou ik dol moeten zijn op feedback. Het is informatie over mezelf waar ik mijn voordeel mee kan doen, nietwaar? Feedback is een cruciaal onderdeel van het leerproces. Hoe meer feedback hoe beter, zou je denken. Toch vind ik het, net als zoveel mensen, lastig goed om te gaan met feedback.

Waar komt die angst voor feedback toch vandaan? De mens is van nature geneigd te leren. Als peuter zetten we onze eerste stapjes, we bespelen een muziekinstrument of sporten op het hoogst mogelijke niveau. We willen goed zijn in de dingen die we doen. En toch is er een soort spanning als het op feedback aankomt.

Douglas Stone & Sheila Heen hebben het fenomeen feedback onderzocht en komen met wat mooie inzichten voor ons vakgebied. Feedback bevindt zich in een spanningsveld tussen twee van onze psychologische basisbehoeftes: onze behoefte om competentier te worden en ons verlangen naar acceptatie. Leren vraagt om verandering en dit staat gelijk op spanning met acceptatie van wie we nu zijn. De vraag is hoe je met deze spanning omgaat. Het gaat dus om de kunst van het feedback ontvangen.

En die kunst is best lastig onder de knie te krijgen. We schieten snel in de verdediging bij het ontvangen van feedback. Hier kunnen we eigenlijk niet zoveel aan doen. Ons primitieve deel van het brein wordt getriggerd en geeft tegengas. We worden boos, zijn verontwaardigd of voelen ons gekwetst. Wat al helpt, is te weten waar deze reacties vandaan komen. Er zijn drie triggers die ons kunnen weerhouden om echt te luisteren naar feedback, te weten:

1. de waarheidstrigger;
2. de relatietrigger;
3. de identiteitstrigger.

De *waarheidstrigger* wordt geactiveerd door de inhoud van de feedback. Ons brein weet het gelijk als er iets niet klopt. En dan vinden we de feedback al snel onjuist, onwaar en niet behulpzaam.

De *relatietrigger* wordt ingeschakeld door degene die de feedback geeft. Eigenlijk maakt het niet uit waar de feedback over gaat. Maar dat juist *dé* persoon daar wat over zegt, dat kan toch niet...

Bij de *identiteitstrigger* gaat het vooral over onszelf. Of de feedback nou klopt of niet, we willen geen feedback op wie we naar ons gevoel zijn of willen zijn. 'Ik ben toch gewoon aardig. Hoe kan het nou dat iemand vindt dat...'

Ik denk dat deze laatste trigger mij het meeste parten speelt. Ik wil graag aardig gevonden worden door anderen en goed zijn in de dingen die ik doe. Dat maakt het voor mij wel eens moeilijk feedback te ontvangen. Het helpt als je jezelf traint de triggers te herkennen en een plek te geven. Feedback is dan het startpunt voor een goed gesprek met de feedbackgever. En in dat gesprek zit het echte leren verpakt. ●

Meer weten?

D. Stone & S. Heen (2014). *Feedback is een cadeautje*. Maven Publishers, Amsterdam.