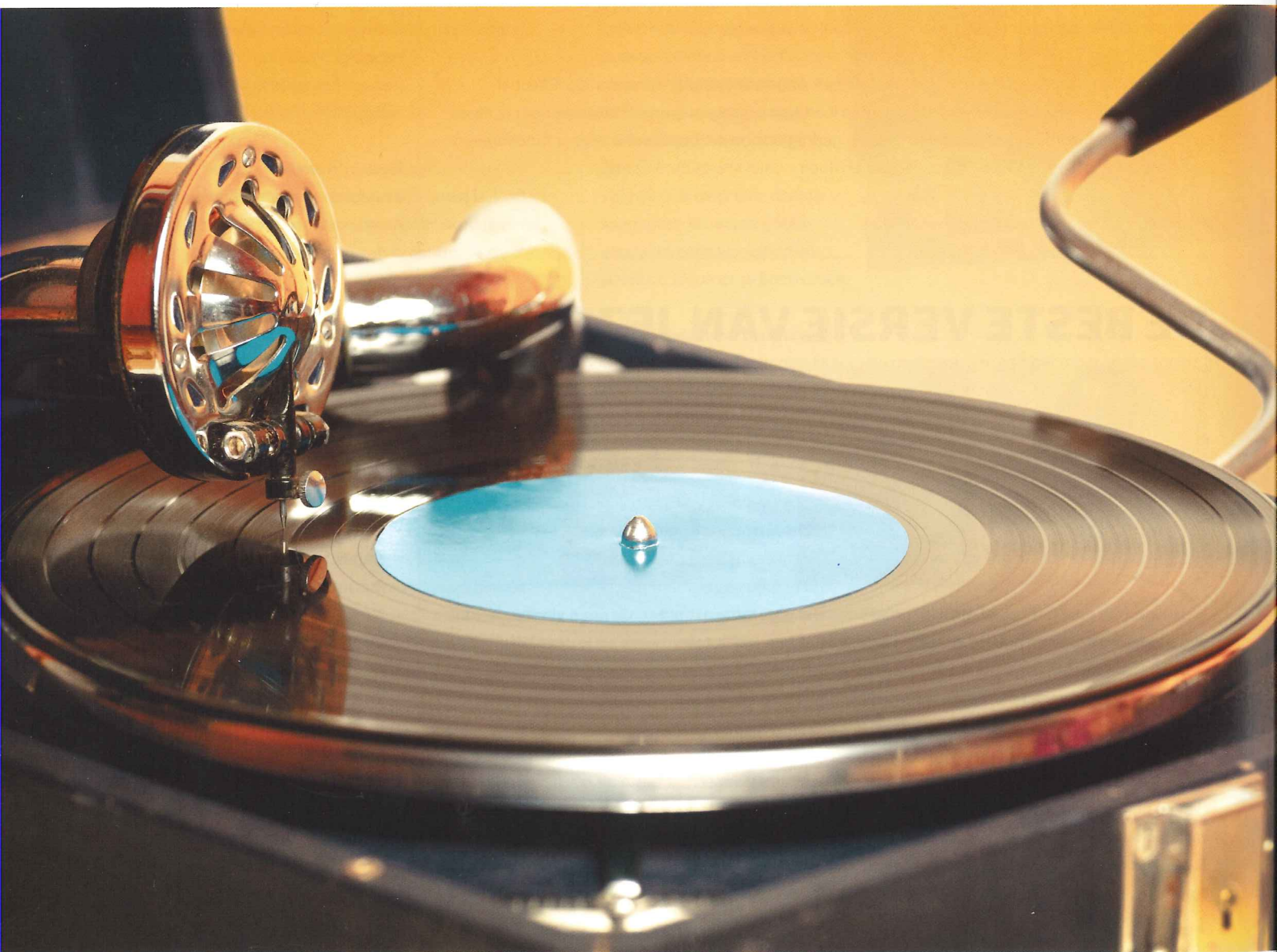


Feedback geven is een van de moeilijkste dingen in het collegiaal bestaan. Als manager, teamleider of coördinator kun je je er niet achter verschuilen dat de leiding zou moeten optreden. Want de leiding, dat ben jij. Zo geef je feedback in een lastige situatie.

**FEEDBACK MET DE GRAMMOFOONPLAATMETHODE**

# HOUD HET HELDER EN BEGRENSD



**F**eedback is noodzakelijk op de werkvloer, want als je iemand niet spiegelt met welk gedrag hij anderen tot last is, kan die persoon dit gedrag niet veranderen. Dus als jij niet ingrijpt, ontnem je de ander de kans zich te verbeteren. Soms maakt een collega het je wel heel moeilijk om feedback te geven, maar ook dan is het mogelijk.

Neem bijvoorbeeld Ilse. Ilse is al vijf jaar teamleider. Ze is een aardige vrouw, goed in haar vak, maar ze vindt het moeilijk om om te gaan met Sonja, een van haar teamleden. Sonja is amicaal, luidruchtig, heeft een sterke mening en spreekt deze luid en duidelijk uit. Ze kan zelf slecht tegen kritiek en is gul in haar kritiek op anderen. Ze vertelt graag hoe het beter kan. Kortom, Sonja bepaalt de sfeer op de afdeling. Ze doet haar werk inhoudelijk goed, maar anderen hebben veel last van haar dominante en aanwezige gedrag.

## DISCUSSIE

Ilse heeft de afgelopen jaren regelmatig geprobeerd om Sonja te laten inzien dat haar dominante gedrag lastig is voor haar collega's. Het probleem is echter dat Sonja verbaal heel sterk is en voortdurend in discussie gaat met Ilse. Wie heeft dat gezegd? Waarom doe je daar zo moeilijk over? Wat moet ik dan anders doen?

Allemaal reacties die maken dat het gesprek het effect mist dat Ilse beoogt. Ook collega's die feedback proberen te geven aan Sonja, krijgen de wind van voren. Zo gaf Christine laatst feedback omdat Sonja

een lelijke opmerking maakte over een collega van een andere afdeling. Waarna Sonja onmiddellijk reageerde met: "Alsof jij nooit over anderen praat." Langzamerhand is iedereen gaan zwijgen. En ook Ilse kijkt liever de andere kant op dan dat ze de confrontatie met Sonja aan gaat. En de sfeer op de afdeling? Die is om te snijden. Het ziekteverzuim is hoger dan ooit en de stressklachten stijgen de pan uit. Waarom grijpt niemand in?

## GRAMMOFOONPLAAT

Het grote probleem in deze situatie is dat Ilse zich laat verleiden om steeds in discussie te gaan. Als ze van Sonja zou eisen dat ze luistert en haar boodschap steeds blijft herhalen totdat Sonja luistert, dan ontstaat een heel andere situatie. Je zou het de kunst van de grammfoonplaat-die-in-de-groef-blijft-hangen kunnen noemen: de grammfoonplaatmethode. Je blijft die ene belangrijke boodschap herhalen, net zo lang tot hij doordringt. Het zou als volgt kunnen klinken:

**Ilse:** *Sonja, ik wil je graag even spreken.*

**Sonja:** *Wat nu weer? Heb je weer kritiek?*

**Ilse:** *Ja, ik ben niet tevreden over je functioneren.*

**Sonja:** *Mijn functioneren? Ik ben goed in mijn vak.*

**Ilse:** *Ja, je bent goed in je vak, maar je collegiale omgang schiet te kort.*

**Sonja:** *Wat mankeert daar nou weer aan? Ik help altijd iedereen.*

**Ilse:** *Sonja, ik wil graag dat je me nu helemaal uit laat praten, voordat je reageert. Ik geef je een seintje als ik klaar ben met mijn boodschap.*

**Sonja:** *Wat is dat nou weer voor belachelijk gedoe?*

**Ilse:** *Ik wil je dat je stil bent en luistert.*

**Sonja:** *Nou ja...*

**Ilse:** *Fijn dat je stil bent. Je praat veel en luid op de afdeling. Daar hebben je collega's last van. Ze kunnen zich niet goed concentreren. Ik verwacht van je dat je minder praat en als je praat dat je dan zachter*

*praat. Herken je wat ik zeg?*

**Sonja:** *Wie heeft er nu weer zitten zeuren? Alsof ik de enige ben die weleens hard praat!*

**Ilse:** *Sonja, ik wil dat je minder gaat praten en zachter praat. Hoe ga je dat aanpakken?*

**Sonja:** *Zo ben ik nou eenmaal. Daar kan ik toch niks aan doen.*

**Ilse:** *Sonja, ik wil dat je minder gaat praten en zachter! Wat mij betreft is dit gesprek afgerond. Ik spreek je volgende week weer om met je af te stemmen hoe ik het vind gaan.*

## HELDER GESPREK

Doordat Ilse zich niet laat verleiden in discussie te gaan, blijft het onderwerp van gesprek helder en ontkomt Sonja er niet aan om dit serieus te gaan nemen. Op termijn zullen er een aantal van deze gesprekken moeten volgen met Sonja, zodat ze inzicht krijgt in het effect van haar gedrag op anderen. Als niemand Sonja begrenst, dan neemt ze alle ruimte in op de afdeling en dat gaat ten koste van de collega's die rustig hun werk doen. Als leidinggevende heb je de plicht om in te grijpen en de collega's de veiligheid te bieden die nodig is om hun werk goed te doen. En om collega's rugdekking te geven wanneer zij feedback geven aan collega's als Sonja.

Als feedback geven niet voldoende is, dan zal er een verbetertraject moeten komen, waarin je vastlegt welk gedrag van Sonja onacceptabel is. Eventueel kan een coach hulp bieden, hoewel dat alleen zin heeft als Sonja bereid is om naar zichzelf te kijken.



**Gerda Bos** is coach, trainer, psycholoog & mediator.

Zij heeft veel kennis en ervaring rondom de thema's leiderschap, verandermanagement, samenwerken, communicatie, zelfmanagement en loopbaanontwikkeling. Ze schreef een aantal artikelen en boeken. Lees meer op [www.coachzoetermeer.nl](http://www.coachzoetermeer.nl).

## TIP

Mee leren over feedback geven en (conflict)gesprekken? Gerda Bos geeft voor Management Support de trainingen Teamleider Secretariaat en TOP Teamleider Secretariaat (voor gevorderden).

[www.managementsupport.nl/opleidingen](http://www.managementsupport.nl/opleidingen)