

GEVEN EN NEMEN

Leren omgaan met de problemen van feedback

Feedback geven is moeilijk, feedback krijgen soms onverteerbaar. Om deze vorm van communicatie onder de knie te krijgen moeten praktische en emotionele drempels worden overschreden.

HEMMO HUIJSMANS

Feedback geven lijkt eenvoudig, maar in de praktijk is het moeilijk. Feedback is echter een heel belangrijk item. De relevantie van het onderwerp viel te beluisteren op het jaarcongres van de KNMG alwaar het probleem van de disfunctionerende arts werd benoemd. Het ging daarbij uitdrukkelijk niet alleen om medisch-inhoudelijke aspecten, maar ook om samenwerking, houding en gedrag.

Onlangs verscheen het rapport van Willems¹ over patiëntveiligheid en incidenten in de zorg. Hierin wordt uitdrukkelijk gepleit voor een 'cultuur waarin men bereid is van fouten te leren'. Er 'moet een taboe worden doorbroken om tot structurele verbeteringen te komen'. De kern van dit alles is hoe wij onderling communiceren over 'hoe wij werken'.

HERKENBAAR

In onze adviespraktijk onderscheiden wij vier spanningsgebieden rond het functioneren van collega's: het professioneel medisch handelen; de inzet (als iemand de kantjes eraf loopt); het gedrag, de omgang met patiënten, collega's en ander personeel; het omgaan met (eigen)belangen en intenties (als iemand spelletjes speelt).

Het geven van feedback is van groot belang om eventuele knelpunten in het functioneren bespreekbaar te maken en op te lossen. Dat feedback geven moeilijk is, wordt in de praktijk keer op keer geïllustreerd.

Collega's durven elkaar bijvoorbeeld vaak geen feedback te geven uit angst

wordt het lastiger. Aan één kant speelt de vraag op: 'Kan ik iemand wel feedback geven?', aan de andere kant: 'Accepteer ik de feedback van deze persoon?'

Feedback is een mooi woord dat onvoldoende uitdrukt hoe iemand zich doorgaans voelt als hij het ontvangt. Feedback wordt immers vaak beleefd als

Kritiek kan leiden tot verwijten en ruzie

voor escalatie en conflicten, en vinden het vervelend iemand op zijn fouten te wijzen. Ze spuien kritiek liever bij de andere collega's of bij medewerkers dan bij de persoon in kwestie. Soms wordt de kritiek helemaal niet geuit en opgekropt. En als er feedback wordt gegeven, leidt dit vaak niet tot verbetering maar tot een verwijtende en ruzieachtige sfeer.

Deze problemen zijn waarschijnlijk zeer herkenbaar. Wat maakt feedback geven nu zo moeilijk? Technisch gezien is er niet zoveel aan de hand; het zijn de beleving en de emotie die het geven en ontvangen van feedback lading geven.

LEGITIMATIE

Feedback impliceert veelal een oordeel over iemands handelen, bijvoorbeeld over medisch handelen, inzet of gedrag. Daarmee is meteen de legitimatiekwestie aan de orde: 'Wie ben ik dat ik een ander feedback mag geven?' In een meesterleerlingverhouding of in een gezagsrelatie is dit duidelijk. Het is voor de leerling de gewoonste zaak van de wereld dat de leraar feedback geeft. En een leidinggevende vindt zijn legitimatie in zijn hiërarchische positie. Hij is verantwoordelijk voor de resultaten van zijn afdeling en medewerkers en is bevoegd hierin te sturen.

EMOTIES

Als de machtsverhouding niet zo uitgesproken is of als er sprake is van gelijkwaardigheid, zoals in een vakgroep,

kritiek. Slechts weinigen houden ervan kritiek te krijgen. Iemand kan gekwetst raken of geïrriteerd.

Hoe mensen met feedback omgaan, hangt overigens sterk af van de persoonlijkheidskenmerken. Op basis van de theorieën van Jung en Marston kan grofweg onderscheid worden gemaakt tussen mensen die (onbewust) worden geleid door faalangst, angst om te worden afgevoerd, angst voor onzekerheid en/of angst voor conflicten. Hoe meer je bij het geven van feedback rekening houdt met die vormen van vrees, hoe meer effect de feedback zal sorteren.

Ook degene die feedback geeft, kan emotie als drempel ervaren. Het is moeilijk feedback te geven als je bang bent iemand te kwetsen of tegen de haren in te strijken. Als de feedback-gever geëmotioneerd is, maakt dat de zaak nog gecompliceerder. Als feedback voortkomt uit ergernis of frustratie, is deze emotie meestal voelbaar in de boodschap. Dit roept dan een emotionele tegenreactie op en het conflict is geboren. >>

DE FOTO IS HELAAS
NIET BESCHIKBAAR
VOOR INTERNET

SAMENVATTING

- *Meer en beter feedback geven leidt tot betere artsen (als dokter, als collega en als mens) en zou daarom tot de professionele standaard moeten behoren.*
- *Feedback geven (en ontvangen) als vaardigheid en als onderdeel van de organisatiecultuur is alleen te ontwikkelen door expliciet aandacht aan het onderwerp te schenken.*
- *De sleutel ligt in een combinatie van onderlinge afspraken en gedragsregels, technieken en oefening.*

<< Kortom, emoties spelen een belangrijke rol bij het geven en ontvangen van feedback en maken het er niet gemakkelijker op.

PRAKTISCHE PROBLEMEN

Verder zijn er allerlei praktische problemen. Het is bijvoorbeeld vaak moeilijk een collega onder vier ogen te spreken; meestal zijn er anderen in de buurt. Als het ziekenhuis over meer locaties beschikt, kan dat ook een belemmering zijn om iemand persoonlijk aan te spreken. Er zijn altijd argumenten om feedback, hoewel die op zijn plaats zou zijn, uit te stellen. En we weten dat van uitstel afstel komt.

De medische zorg is gericht op het voorkómen van fouten. De 'programmatuur' van artsen en de onderlinge verhoudingen zijn hiervan doordrenkt. Het benoemen van fouten (een mooier woord is wellicht 'onvolkomenheden') ligt daarom gevoelig. Bijna iedereen is het erover eens dat juist in dit vakgebied fouten bespreekbaar moeten zijn om ervan te kunnen leren.

Maar hoe spreek je een collega op een constructieve manier aan zonder zijn deskundigheid en verantwoordelijkheidsbesef in twijfel te trekken en hoe kunnen fouten (of imperfecties) worden ingezet als leerervaring?

GESPREKSMODEL

De valkuilen en de problemen rond feedback zijn nu benoemd. De oplossingen liggen in het verlengde hiervan.

Allereerst is er het gespreksmodel (zie *kader*) dat in trainingen vaak wordt gehanteerd. Het beschrijft de techniek van het feedback geven, een belangrijke vaardigheid die vrij eenvoudig is te leren.

Dit gespreksmodel geeft mogelijkheden met de eerder genoemde spanningsvelden om te gaan. Vaak blijkt het echter niet voldoende dit model te kennen. Daarom doe ik een aantal suggesties die hun waarde hebben bewezen. Zij sluiten aan bij de geconstateerde problemen.

OVERTUIGEN

Allereerst moet men overtuigd raken van het belang van feedback. Het is verstandig om feedback met elkaar expliciet te benoemen als een mogelijkheid om te leren en te verbeteren, als arts, als collega en als mens. Feedback geven en ontvangen getuigt immers van professionaliteit. Er moet waardering ontstaan voor iemand die de moeite neemt om feedback te geven. Ook al voelt het vervelend en gebeurt het niet altijd even handig.

De vakgroep zou expliciet kunnen formuleren dat het geven en ontvangen van feedback een goede zaak is. Daarmee is het dus niet alleen een taak van de vakgroepvoorzitter om collega's aan te spreken, maar is het een opgave voor iedereen.

NIET METEEN GOED

Ook moet men gaan beseffen dat het af en toe kan misgaan. Dat feedback geven heel lastig is, is een constatering waaraan consequenties kunnen worden verbonden: we gaan het leren en het hoeft niet meteen goed te gaan.

Dit lijkt een triviale afspraak, maar hij is van groot belang. Het gaat namelijk gegarandeerd wel eens fout. Het risico

periodiek (tijdens een beleidsdag of vakgroepoverleg) een feedbackronde te houden waarin iedereen feedback geeft en ontvangt.

TRAINEN

Gemakkelijk, ongedwongen en effectief feedback geven, is geen vaardigheid die komt aanwaaien. Het is soms al wennen om positieve feedback (complimentjes) te geven, laat staan negatieve. Voor het 'echte werk' is het daarom zinvol er expliciet op te trainen. Overigens is het oefenen met positieve feedback een aanrader. Feedback geven wordt daarmee eerder geaccepteerd en 'gewoon'. Positieve feedback werkt bovendien zeer motiverend en dus ook sturend!

Het uiten van feedback enkel en alleen om 'het hart te luchten' of om iemand te kwetsen, is weinig zinvol en eigenlijk onacceptabel. Hier gaat geen enkele constructieve intentie vanuit. De ontvanger hoeft dit soort feedback ook niet te accepteren. De gever dient zich op voorhand af te vragen wat hij met zijn feedback wil bereiken.

De feedbackgever moet ook zorgvuldig het juiste moment en de juiste plaats kiezen. In principe wordt de feedback zo snel mogelijk na de gebeurtenis gegeven. Dan staat het iedereen nog helder voor de geest waarover het gaat.

Als de feedbackgever merkt dat hij zijn boosheid of frustratie niet de baas is of als er omstanders zijn, is het verstandig om een ander moment of een andere

Feedback om het hart te luchten is onacceptabel

bestaat dat men in dat geval zegt: 'Zie je wel, we kunnen het niet' en in de oude patronen vervalt. Daarom is het verstandig om vooraf te onderkennen dat het mis kan gaan en af te spreken dat, als dat het geval is, het wordt besproken. Als de gemoederen eenmaal zijn bedaard, is het vaak mogelijk om lering te trekken uit gebeurtenissen, goede afspraken te maken en nader tot elkaar te komen.

In meer technische zin kun je het geven van feedback verankeren in instrumenten of systeemafspraken. Er zijn diverse instrumenten en werkvormen die drempelverlagend en faciliterend werken. Zo kan de vakgroep afspreken

plek te kiezen. Dit kun je aankondigen door te vragen of je de ander 'even kunt spreken over ...' Het voorkomt bovendien een schrikreactie bij de ontvanger.

OPENSTAAN

Tot slot wellicht een van de belangrijkste suggesties.

Iedereen reageert op basis van zijn persoonlijke (subjectieve!) werkelijkheid. Dat wil zeggen op basis van beperkte persoonlijke waarnemingen en kennis, persoonlijke normen, waarden, opvattingen en ervaringen. Men moet daarom openstaan voor een aanvulling van de eigen werkelijkheid met die van de ander

(stap 4 in het gespreksmodel). Alleen op basis van de nieuwe gezamenlijke werkelijkheid kunnen goede afspraken worden gemaakt voor de toekomst.

Een eerste vereiste om op een goede manier met feedback om te gaan is feedback met andere ogen te bekijken en anders te hanteren. Daarvoor moeten

enkele mentale en praktische drempels worden genomen. Het onderwerp is zo belangrijk dat expliciete aandacht hiervoor wenselijk is. De sleutel ligt in een combinatie van onderlinge afspraken en gedragsregels, technieken en oefening. De beste manier om het te leren is om elkaar hierin feedback te geven. ■

Ir. Hemmo Huijsmans,
adviseur bij DamhuisElshoutVerschure organisatie-adviseurs te 's-Hertogenbosch

Correspondentie: h.huijsmans@damhuiselshoutverschure.nl

Referentie

1. Hier werk je veilig, of je werkt hier niet. Sneller beter - de veiligheid in de zorg. R. Willems, Shell Nederland. snellerbeter@shell.com.

GESPRESKSMODEL

FEEDBACKGEVER

1. Beschrijf de feitelijke waarneming; geen interpretaties, suggesties of vooronderstellingen
2. Vertel het effect van het gedrag van de ander; wat deed zijn gedrag voor u of voor anderen?
3. Verhelder de situatie, check de boodschap: 'Begrijp je wat ik wil zeggen?'
4. Onderzoek de positieve bedoelingen achter het gedrag van de ander. Waarom deed iemand wat hij deed en probeer dat te begrijpen.
5. Zoek samen betere alternatieven; doe dit vanuit wederzijds begrip.
6. Maak afspraken voor het vervolg; maak zodanig heldere afspraken dat je daar later op kunt teruggrijpen.

FEEDBACKONTVANGER

1. Luister en kijk aandachtig. Geef aan dat u de situatie begrijpt.
2. Probeer de ander te begrijpen en vraag eventueel door. Kunt u zich voorstellen dat de ander uw gedrag zo ervaart?
3. Vat samen wat u hebt gehoord en hoe u de boodschap hebt begrepen.
4. Maak helder welke intenties u had en maak het onderscheid duidelijk tussen die intentie bij het gedrag en het effect van het gedrag op de ander.
5. Vraag om suggesties of tips.
6. Spreek af wat u van elkaar verwacht en hoe u er eventueel op kan terugkomen.

DE FOTO IS HELAAS
NIET BESCHIKBAAR
VOOR INTERNET