

HET 3G-MODEL IS DE BASIS VOOR GOEDE FEEDBACK

# Feedback komt in allerlei smaken

**Of uw organisatie nu de traditioneel ingestoken gesprekscyclus volgt, of dat medewerkers het hele jaar door feedback van zowel hun leidinggevende als collega's ontvangen: het doel van feedback is het verbeteren van het functioneren, plus persoonlijke en professionele ontwikkeling. Op welke wijzen kan feedback gegeven worden en wat zou dit voor resultaat moeten hebben?**

Iedere professional, of het nu om een leidinggevende of een (project)medewerker gaat, kan leren van zaken die goed lopen, maar net zo goed van gemaakte fouten. Feedback is dan ook op een directe wijze het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze zich bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen. Feedback kan bijvoorbeeld een welgemeend compliment inhouden, waarbij de opmerkingen de medewerker motiveren en stimuleren om in de toekomst (nog) meer van het gewaardeerde gedrag te vertonen.

## Intentie

Maar feedback gericht op verbetering, bijvoorbeeld om fouten te voorkomen, is net zo waardevol. Zeker als de intentie van het commentaar gericht is op leren en verbeteren. De feedback moet in dat geval wel feitelijk en beschrijvend van aard zijn. Het duidt dan eventuele ongewenste gevolgen aan en maakt duidelijk wat de feedbackgever hiervan vindt. Dit alles kan met de 3G-methode goed verwoord worden:

- Gedrag. Benoem het gedrag dat u heeft gezien en gehoord.
- Gevoel. Geef uw gedachten en gevoelens hierbij aan.
- Gevolg. Benoem de gevolgen.

## Vreugde

Het feedbackgesprek begint met het duidelijk verwoorden van het waargenomen gedrag (de eerste G). Feiten en actuele

### Positief versus negatief

- *Ik was gisteren te laat op de bijeenkomst en je hebt in mijn plaats de bijeenkomst geopend zonder dat de deelnemers dit doorhadden. Ik vind dit erg collegiaal van je en ik ben er erg blij mee.*
- *Je was gisteren een half uur te laat op onze afspraak en kon geen enkele vraag over het project beantwoorden. Dit vind ik uitermate teleurstellend en ik krijg het gevoel dat je het project en mij helemaal niet belangrijk vindt.*

voorbeelden maken voor de ontvanger meteen duidelijk waar het over gaat. Het waargenomen gedrag van de ontvanger roept bij de gever ongetwijfeld een gedachte of gevoel op. Dit kan bijvoorbeeld blijdschap, vreugde of verbazing zijn, maar ook irritatie, woede, teleurstelling of afkeuring.

Nadat de feedbackgever de feiten heeft genoemd, brengt hij zijn gedachten en gevoelens onder woorden (de tweede G). Vervolgens geeft hij de (on)gewenste gevolgen aan (de derde G).

## Impact

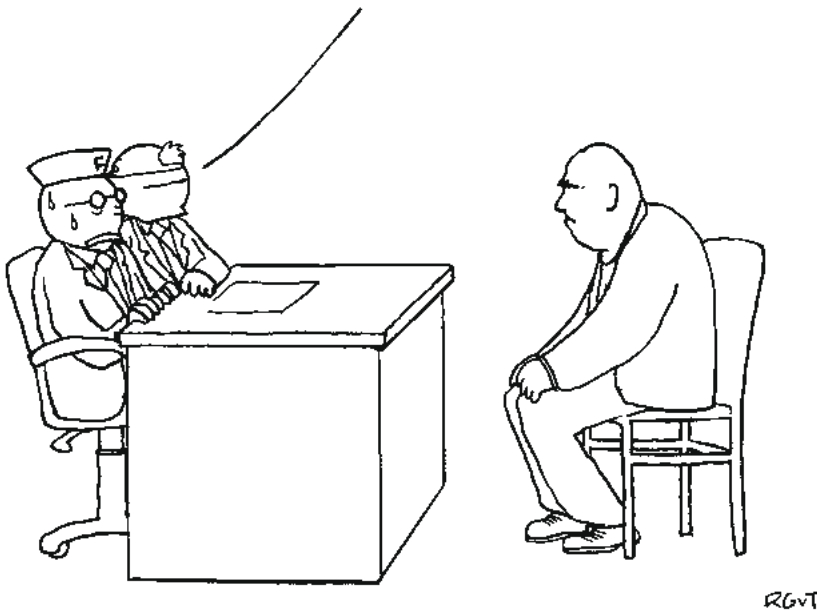
Het is belangrijk om aan te geven wat het gevolg is van het gedrag, want het vergroot de impact van de boodschap. Een afspraak is er niet voor niets. Zo betekent 'veilig lassen' handschoenen aan en een lasbril op. En als medewerkers op tijd naar hun werk komen, kunnen zij vanaf 9.00 uur klanten telefonisch te woord staan. Het niet nakomen van deze afspraken kan leiden tot respectievelijk ongelukken en ontevreden klanten die lang in de wacht staan.

## Bestendigen

Iedere medewerker heeft behoefte aan persoonlijke waardering voor het werk dat hij doet, zeker als daar een verbetering in waar te nemen is. Een compliment toont aan dat de feedbackgever oog en oor heeft voor deze verbetering of de goede prestatie. Het draagt dan ook bij aan het bestendigen van dit positieve gedrag.

## FOKKE & SUKKE GEVEN FEEDBACK

TOEN JIJ MENEER FOKKE AAN ZIJN DAS OVER ZIJN BUREAU TROK, KWAM DAT OP MIJ HEEL AGRESSIEF OVER... MAAR HOE HEB JIJ HET ZELF BELEEFD?



Nu hoeven complimenten niet altijd verbaal (expliciet) te zijn. In sommige gevallen volstaat een glimlach, knipoog of een opgestoken duim. Een letterlijk schouderklopje doet ook wonderen. Geef tijdens een vergadering ook eens een knikje in de richting van een medewerker als gesproken wordt over zijn resultaten.

### Gezichten

Sommige organisaties geven er de voorkeur aan om complimenten op de afdeling uit te delen, bijvoorbeeld tijdens een 'medewerker van de maand'-verkiezing voor de beste verkoopactie of het beste productieresultaat. Deze wijze van feedback geven heeft twee kanten:

- Aan de ene kant wordt door het openlijk geven van een compliment aan één medewerker ook aangegeven dat de rest van de groep geen compliment krijgt. Als een individuele prestatie ook deels een teamprestatie is, zal dit tot scheve gezichten leiden. Het kan verkeerd landen en een proces op gang

brengen waarin de complimentontvanger een 'vriendje van de leidinggevende' is.

- Aan de andere kant kan het geven van een compliment aan een uitverkoren medewerker een stimulerende werking hebben op alle andere medewerkers. Dit is ook afhankelijk van de cultuur die er in de organisatie heerst.

### Kans

De angst voor een blijvend verstoorde samenwerkingsrelatie weerhoudt menig leidinggevende ervan te zeggen wat hij eigenlijk tegen zijn medewerker wil zeggen. Eén ding is zeker: er verandert daardoor helemaal niets, en het is dus een gemiste kans. Juist door gewenst en ongewenst gedrag te bespreken, worden bronnen voor irritatie en onduidelijkheden weggenomen, en verwachtingen die partijen van elkaar (mogen) hebben op één lijn gebracht. Hierdoor verloopt de samenwerking en de communicatie juist vaak beter.

Leidinggevend die aardig gevonden willen worden geven vaak geen feedback. Sterker nog: zij herstellen vaak door medewerkers gemaakte fouten.

Het resultaat hiervan is dat medewerkers de kans ontnomen wordt zelf de fout te herstellen en ervan te leren, waardoor de fout in de toekomst niet meer wordt gemaakt. Medewerkers denken dan 'geen bericht is goed bericht'. Fouten zijn echter leermomenten, maar dan moeten ze dus wel besproken worden. Bekijk ook een paginagrote infographic over dit onderwerp op [rendement.nl/managementtools](http://rendement.nl/managementtools).

### Onderling

U zou zelfs kunnen stellen dat medewerkers juist de feedback willen die hun leidinggevende liever niet geeft. Als medewerkers iets niet goed doen, willen zij niet dat collega's daar alleen onderling over praten in plaats van met hen. U kunt medewerkers dan ook meegeven dat als hen iets stoort aan het gedrag van een collega, ze niet hun beklag moeten doen bij andere collega's, of er alleen thuis tegen huisgenoten over klagen, maar ze het gesprek met die collega moeten aangaan. Pas dan kan iemand zijn gedrag aanpassen en groeien.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van de boeken Het Prestatiemenu en Het GROTE gesprekkenboek, e-mail: [info@vandenbergttraining.nl](mailto:info@vandenbergttraining.nl)*

## Compliment gaat leven

Complimenten zijn effectiever als ze in een persoonlijk gesprek worden uitgesproken en toegelicht. Met het noemen van de naam van een tevreden klant en door zijn tevredenheid toe te lichten, of door activiteiten te beschrijven die hebben bijgedragen aan een besparing, gaat het compliment 'leven'. Met een compliment weet de medewerker dat zijn inzet, doorzettingsvermogen en creativiteit worden gewaardeerd en wat hiervoor de reden is.