



FEEDBACK

Auke ten Hoeve
1957

Feedback is terugkoppeling aan iemand over het effect van zijn of haar gedrag of prestaties. Dit is waardevol om te ontvangen als je jezelf of je product wilt verbeteren. Feedback kun je positief of opbouwend formuleren. Helaas gebeurt dat niet altijd.

Intro

Hierbij valt drie dingen op. Ten eerste, de feedback die ik impliciet heb gekregen en feedback dat expliciet werd geuit. Ten tweede, feedback dat ik terstond kreeg en feedback wat ik (veel) later ontving. En, en derde, het grote verschil tussen de aard van de feedback. Het is of positief of negatief, twee uitersten. Het is maar wie je vraagt om feedback.

Probeer dan nog maar daarvan 'chocola te maken' en daarmee iets te doen. Wat mij 'op de been heeft gehouden' is de feedback die ik pas (veel) later kreeg. Dat heeft me gemotiveerd.

Daarmee kom ik ook bij een fundamenteel kritiekpunt bij het fenomeen Feedback. Het is nogal psychologie van de kouwe grond. Het leidt tot een situatie van 'aardig gevonden worden', waardoor men geen keuzes durft te maken, bang om iemand 'tegen het hoofd te stoten'. Het leidt niet tot gewenste of zelfs noodzakelijke verbeteringen.

Impliciet

Er zijn een aantal momenten geweest, waarmee op een impliciete wijze feedback werd gegeven (hoewel het ook deels expliciet is). Bijvoorbeeld:

- Men was 'blij' dat bij de gemeente was weggaan. Maar, na een half jaar staat men (letterlijk en figuurlijk) bij mij aan de deur en smeekt men bij mij om terug te komen om een bepaald dossier op te lossen (waarvoor ze niemand kunnen vinden en ook nog daarvoor geschikt is).
- Ik werd door directe collegae tot aan de grond afgebrand door de verbeteringen die ik had doorgevoerd en impact op hen had, maar de leiding dacht daar anders over en ik werd intern aangesteld om een zwaar verbeterproces op me te nemen.
- Na afronden van dat zware verbeterproces had de top van de organisatie waardering hiervoor en kwam ik in aanmerking voor een master-opleiding, als eerste binnen het departement. Dat leidde tot jaloezie binnen deze organisatie en medewerkers uiten vervolgens kritiek op mijn functioneren, niks deugde meer aan mij.

Controverse

Een bijzondere vorm feedback was tijdens een 360-graden-feedback. Een traject dat binnen het departement was georganiseerd door een extern bureau. Iedereen werd daaraan onderworpen. En, de resultaten werden door het personeel (van hoog tot laag) in groepen besproken. Dat maakt je kwetsbaar.

Bij iedereen had een standaard uitkomst. Namelijk, dat iemand een of twee groepsrollen stevast vervuld. Dat leverde weinig feedback op. Maar, bij mij was er sprake van een afwijkend beeld. Uit dat onderzoek bleek, dat ik alle teamrollen vervul. Iedereen viel over mij heen. En, alleen maar negatieve kwalificaties (als feedback) in de zin van 'grijze muis' en 'kameleon'. Of, sommigen ging nog verder: dat bestaat niet!



Het is dat ik op dat moment nadrukkelijk in bescherming werd genomen door dat externe bureau. Maar, dat drong niet meer door tot het personeel. Het leed was geschied. Op dat moment overheerst de psychologie van de kouwe grond boven wetenschappelijke kennis binnen dat bureau. En, had ik te maken met een onveilige werkomgeving (en reden geweest om daar weg te gaan).

Dat bureau heeft binnen de organisatie duidelijk gemaakt, dat het wetenschappelijk klopt. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt, dat er een heel klein percentage mensen is die dit profiel heeft als ik blijf te hebben. Daaraan voegen zij nadrukkelijk aan toen: dat is talent. Het zijn mensen die soepel van rol kunnen wisselen en derhalve flexibel zijn.

Het is eenzelfde verschijnsel als bij mensen waarbij een hoog IQ wordt vastgesteld door experts, maar binnen zijn werk- en leefomgeving wordt diegene afgedaan als 'dom'. Ook daar gaat het om een beperkte groep die dat talent hebben.

In plaats van dat te koesteren, heeft deze feedback juist het tegenovergestelde bereikt. En, dat de organisatie dat talent heeft verspeeld. Het is een vorm van bedrijfsblindheid binnen een organisatie door heersende opvattingen.

Expliciet

Hierbij maakt ik onderscheid tussen expliciet uitgesproken feedback terstond en wat (veel) later werd geuit.

Terstond

- 'Jij bent ondoordringend, maar betrouwbaar!' (een collega-manager en ik heb dit als een prachtig compliment ervaren)
- 'Ik ben niet met je eens, maar jij bent wel eerlijk!' (een medewerker, die na bijna 25 jaar diensttijd, door mij wordt ontslagen wegens slecht functioneren, maar achter de schermen wel iets voor hem kunnen 'regelen')
- 'Ik kan merken dat jij klein bent geweest!' (een plaatsvervangend Directeur-Generaal). Op de vraag wat hij daarmee bedoelde, merkte hij op dat ik goed kan omgaan met het lagere personeel.

Later

- Het is goed dat je dat toen zo hebt gedaan! (vier jaar na dato door een delegatie van een gemeenteraad (tijdens een VNG-congres) vanwege de implementatie van het Dualisme).
- Het is goed dat jullie dat hebben gedaan, op het kamp was dit niet gebeurd! (10 jaar na dato een trotse woonwagenbewoners waarvan de zoon naar het Atheneum ging, deze vader was toen nog jong toen ik hem kende).
- Hadden we toen maar beter naar jou geluisterd! (30 jaar na dato een lid van een brassband (toentertijd een top-band in Nederland) die ter ziele was gegaan).
- Jij had toen toch gelijk! (25 jaar na dato een ex-directie lid waarbij ik toen een fout had opgemerkt in de stukken richting Minister en Parlement, maar door deze direct werd afgedaan als niet relevant en onjuist, maar later wel relevant bleek te zijn en het kleine verschil wel een groot verschil bleek te zijn, zoals ik dat toen opmerkte omdat procent niet hetzelfde is als procentpunt).



Opmerking

Deze feedback heeft later (voor mij) een diepere betekenis gekregen na het afronden van zware assessments en nog later door een coachingstraject. Ik maak me ook kleiner dan wat ik waard ben.

Ik heb werk gedaan, waarbij je op dat moment het niemand's ogen het überhaupt goed doet. Of, zoals ik het later heb verwoord tijdens een interview: je wordt met veel trompetgeschal op de sokkel gezet en vervolgens trekt de muziekkorps weg en begint het gooien met tomaten en stenen naar je kop. Als je klaar bent en de sokkel verlaat, krijg je schouderklopjes met de opmerking van 'goed gedaan jochie'.

Ik weet niet beter, dan dat het zo gaat. Dit wil niet zeggen, dat ik dan ongevoelig ben, wel dat ik het kan relativeren en zeker begrip hiervoor heb. Je kunt de emoties bij de ander niet helemaal negeren, wel in goede banen leiden. Spottend heb ik eens aangegeven: als manager en bestuurder ben ik soms meer een maatschappelijk werker geweest. Maar, wat er ook gebeurde, de focus bleef onveranderd.