

Omgaan met negatieve feedback/kritiek

AUTEUR DE CUYPER B.
REDACTEUR PUT K.
INSTITUUT *Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Bewegings- en
Revalidatiewetenschappen (FaBeR)*

ABSTRACT

Iedere trainer hanteert een eigen manier van werken om vooropgestelde doelstellingen met zijn atleten/spelers/ploeg te bereiken. Bovendien gelooft ieder van die trainers dat 'zijn' werkwijze de meeste kansen op succes biedt. Kritiek van spelers, bestuur, ouders, buitenstaanders,... op deze methode komt dan ook hard aan voor de coach. Hij moet daarmee leren omgaan: de negatieve feedback plaatsen en hierop gepast reageren. In dit artikel wordt een beknopt overzicht gegeven over de wijze waarop de coach met deze negatieve feedback het best kan omgaan, namelijk exploreren, reageren en concluderen.

Sleutelwoorden Communicatievaardigheden, feedback, actief luisteren
Datum 18/05/2009
Extra bronnen Communiceren moet je leren! Praktijktips voor trainers en coaches
Arko Sports Media, Nieuwegein (Bert De Cuyper, 2008)
Contactadres Bert.DeCuyper@faber.kuleuven.be

Disclaimer: Het hierna bijgevoegde product mag enkel voor persoonlijk gebruik worden gedupliceerd. Indien men wenst te dupliceren of te gebruiken in eigen werk, moet de bovenvermelde contactpersoon steeds verwittigd worden. Verder is een correcte bronvermelding altijd verplicht!

Omgaan met negatieve feedback/kritiek

overgenomen uit : Bert De Cuyper (2008) Communiceren moet je leren! Praktijktips voor trainers en coaches. Arko Sports Media, Nieuwegein

Merkwaardig: het zijn geen witte raven, trainers die over vele communicatievaardigheden beschikken, die heel duidelijke informatie en adviezen kunnen verstrekken, die overtuigend hun sporter(s) kunnen toespreken, maar die de grootste moeite hebben met het ontvangen van kritische geluiden.

Omgaan met kritiek kan best gebeuren in drie fasen die elkaar in een welbepaalde orde opvolgen. In eerste instantie zal men de boodschap actief beluisteren, proberen te begrijpen en naar zijn betekenis evalueren. Nadien wordt naar de zender teruggekoppeld hoe men de feedback ervaren heeft. In een laatste fase is het een zaak om duidelijk te maken welke gevolgen er al dan niet zullen gegeven worden aan de gekregen feedback. We spreken van exploreren, reageren en concluderen.

1. EXPLOREREN

Het is zeker niet makkelijk om als trainer de nodige bereidheid op te brengen om te luisteren naar iemand die kritische geluiden wil laten horen: bijvoorbeeld een tennistalent dat niet lijkt te beseffen hoeveel hij nog te kort schiet wil hij enige kans maken in het profcircuit, komt eventjes opmerkingen maken over de huidige toernooiplanning.

De neiging om defensief en agressief uit te halen, zal in sommige situaties heel sterk en ook heel begrijpelijk zijn. Het blijft echter een basisvereiste om te

kunnen luisteren en bovendien te tonen dat men wel degelijk bereid is om de ander te willen begrijpen. Ideeën als 'het getuigt van durf om zijn trainer aan te spreken' of 'wie zijn kritiek openlijk uit, is een veel eerlijker tegenstander dan wie het achter de rug of in de bestuurskamer doet', kunnen in sommige situaties helpen om niet zo sterk met het eigen gevoel van irritatie of agressie bezig te zijn, waardoor luisteren onmogelijk wordt. Men kan ook de instelling aannemen van Olav Koss, absolute topsporter en begenadigd schaatsrijder. In zijn boek over communicatie en teambuilding (1997), schrijft hij over feedback: "Als iemand iets tegen je zegt, moet je dat serieus nemen. Als iemand je feedback geeft, geeft hij in feite iets van zichzelf aan jou".

Zelfs al is de bereidheid tot luisteren aanwezig, nog dreigen er dan verschillende gevaren. Wat zich vaak voordoet bij commentaar op de eigen persoon of het werk, is beoordelend en vooringenomen luisteren. We illustreren deze valkuilen in de situatie van de trainer als ontvanger van feedback.

Casus: In een volleybalteam draait de zoon mee van een ex-international, die sedert kort discreet maar toch nadrukkelijk het clubgebeuren volgt. De trainer veronderstelt dat de vader heel graag zijn plaats zou willen innemen en, in functie daarvan niet zal nalaten om stemmingmakerij tegen

hem te stimuleren. Op het einde van een wedstrijdbespreking vraagt de trainer aan de groep of alles duidelijk was. Dit is zijn klassieke pro forma vraag waar nooit reactie op komt en waarbij iedereen al rechtstaat om zich naar de fitnessruimte te begeven voor een uurtje krachttraining. Deze keer loopt het echter anders. De zoon in kwestie gaat in op de uitnodiging van de trainer en maakt hardop de bedenking dat er in wedstrijdbesprekingen altijd teruggekomen wordt op het belang van een stevig blok, terwijl daar toch weinig op getraind wordt. Ook tot ieders verrassing reageert de trainer heel impulsief: “Dat vind ik nu ongegrond. Je zou toch moeten snappen dat bloktraining geïntegreerd zit in zoveel oefenpatronen die we elke training doornemen. Ik versta het niet. Misschien teveel naar je vader geluisterd....”

De reactie van de trainer getuigt zowel van beoordelend als van vooringenomen luisteren. Hij laat onmiddellijk merken welke waardering hij hecht aan de juist ontvangen feedbackcommentaar ('ongegrond'). Bovendien wordt de uitgezonden boodschap gekoppeld aan veronderstellingen die bij de trainer actief zijn, met name wat betreft de activiteiten achter de schermen van de vader. De aanwezige veronderstellingen worden losgelaten en beletten dat de zender zijn eigen verhaal doet. Het schema dat reeds in het hoofd van de trainer aanwezig is, maakt het onmogelijk om rustig en goed te luisteren en de ander niet in de rede te vallen vooraleer hij zijn verhaal heeft afgemaakt.

Wie het hele verhaal wil krijgen, zal dus de valkuilen van beoordelend en veronderstellend te luisteren moeten ontwijken. Positief geformuleerd dient men er voor te zorgen dat de ander gestimuleerd wordt om verder en dieper in te gaan op de feedback die hij geeft. Dit kan gebeuren door gebruik te maken van de volgende vaardigheden: verbaal volgen, korte stiltes, samenvatten, open vragen stellen, uitnodigen tot concretiseren. Ter illustratie volgt hieronder een fragment uit een gesprek van een trainer (Tr) met een eerder introverte, zwijgzame speler (Sp) van achttien, die dit seizoen opgenomen is in de eerste ploeg van zijn tafeltennisclub. Deze ploeg speelt in eerste provinciale. De club wil dit jaar zeer graag de promotie naar nationale maken. De trainer is uit op feedback omdat de speler duidelijk minder trainingsplezier en inzet vertoont dan vorig seizoen:

Tr: Ik heb de indruk dat je op training minder plezier hebt dan vroeger. (ik-boodschap)

Sp: Ja,.. De trainingen zijn ook minder leuk dan vorig jaar.

Tr: Wat bedoel je? (open vraag)

Sp: Het gaat er veel minder ontspannen aan toe.

Tr: ... (korte stilte)

Sp: Misschien is het de toegenomen druk om dit jaar de promotie af te dwingen.

Tr: Misschien? (verbaal volgen)

Sp: Jij stelt je ook anders op.

Tr: Anders? (verbaal volgen)

Sp: Ja, je pakt de zaken zo ontzettend gepland aan dat het storend wordt.

Tr: Kun je daar een voorbeeld van geven? (concretiseren)

Sp: Maandag, die oefening op techniekverbetering, je weet wel, het lukte niet. Vroeger zou er dan een pauze genomen zijn voor een drinkbeurt of voor een korte opslagtraining waarin je me een nieuw truckje leerde. Nu deed je mij tot in den treuren, en zonder veel resultaat, doorgaan op dat technisch detail, want dat zou in uw ogen wel eens het verschil kunnen maken in de competitie aanstaande vrijdag. En jij werd ook lastig dat het niet lukte.

Tr: Dus als ik jou goed begrijp, wil je me zeggen dat ik veel meer bezig ben met die competitie dan vroeger en minder soepel en ontspannen ben op training. (samenvatting)

Sp: Ja, zo iets.

Tr: En je zei dat mijn verandering in trainingsaanpak jou stoort. Kun je het effect van die verandering voor jou verduidelijken?

(vraag peilt naar betekenis en gevolg van het gedrag dat in de feedback beschreven werd voor het gedrag van de feedbackgever).

Sp: Bah, ik voel me niet goed daarbij. Ik krijg de indruk dat ik geen progressie meer kan maken, dat ik aan mijn plafond zit op vlak van techniek.. Ik heb me er de laatste tijd een paar keer op betrappt dat ik liever andere dingen zou doen dan komen trainen. Dat was vroeger nooit het geval. En ik merk ook dat ik op training minder eisen stel aan mezelf.

Op dit punt aangekomen, kan de exploratie afgesloten worden. De trainer heeft niet alleen een beschrijving gekregen van wat er knelt, maar kan ook een inschatting maken van de ernst en van de gedragsgevolgen van de aangekaarte situatie. Daarenboven werd de

feedbackgever er toe gestimuleerd om in ik-zinnen te spreken, wat de opening maakt voor een verschillend aankijken tegen de situatie door een ander ik, in dit geval de trainer. Het moment is dan ook rijp voor een reactie vanuit zijn hoek.

2. REAGEREN

Door een open luisterhouding in de vorige fase heb je al duidelijk gemaakt dat je de speler ernstig neemt. Toch kan het geen kwaad om als eerste element van jouw reactie nog eens expliciet mee te geven dat je het kunt waarderen dat de ander eerlijk voor zijn standpunt en beleving opkomt.

Misschien is het wel gepast om hierbij de aantekening te maken dat bovenstaande alleen geldt als deze waardering gemeend is. Stel dat je in de aanloop naar een belangrijke wedstrijd met jouw team afgesproken had om na deze wedstrijd een grondige evaluatie te maken van het trainingsgebeuren, dan kan men niet verwachten dat het niet respecteren van deze afspraak op grote waardering onthaald wordt.

Algemeen gezien is het aan te bevelen om waardering te uiten voor de feedbackgever. Zoniet verhoog je het risico dat je van deze speler(s) voor het laatst openlijke en directe feedback gekregen hebt. Of dat negatieve commentaren in het vervolg veel te laat aan de oppervlakte zullen komen, bijvoorbeeld als de sfeer onherstelbaar verrot is.

Natuurlijk betekent waardering voor de feedbackgever geenszins dat je gelukkig bent en/of akkoord gaat met de inhoud ervan. Het is erg belangrijk

dat je laat zien en horen hoe de feedback bij jou is overgekomen: welke betekenis je er aan hecht en, of jij er al dan niet (gedeeltelijk) mee eens bent.

Een pokerface opzetten houdt het gevaar in dat de feedbackgever de indruk krijgt dat hij en zijn feedback niet belangrijk genoeg zijn om er door bewogen te worden. Voor wie bang is om enige emotie te laten zien, is het ook goed om te verwijzen naar het bedrijfsleven. Ook hier heeft men komaf gemaakt met een visie waarin het uiten van emoties als teken van machteloosheid wordt gezien.

Overigens is het eerlijk laten zien wat de feedback jou doet ook aan te bevelen voor het geval het om lovende feedback gaat. Wellicht zal de feedbackgever niet verwachten dat je breeduit en met veel woorden reageert. Als een speler bij het verlaten van de zaal je in het passeren meegeeft dat hij het een verdomd pittige training vond, dan kan een lachje vergezeld van “dat was ook de bedoeling” best volstaan. Indien er echter geen non-verbaal signaal volgt, kan dit niet reageren op ongunstige feedback aan de feedbackgever het gevoel geven dat hij én zijn woorden ook niks te betekenen hebben.

Geen pokerface betekent echter niet dat een trainer zich kan permitteren om de tegenpool op te gaan voeren, en de zielenpoot uit te hangen naar aanleiding van de zonet opgevangen feedback. Het zou ook dan wel eens de laatste keer kunnen zijn dat hij eerlijke en directe feedback krijgt, en janken betekent in elk geval een flink stuk gezagsverlies.

Ik heb enkele keren ervaren dat een trainer van een individuele sporter in

de rol kruipt van ‘de door zijn ondankbare atleet niet naar waarde geschatte trainer’. In de mate dat de atleet jong, onrijp en onvolwassen is en hun relatie een geschiedenis heeft met ook zeer succesvolle periodes, werkt deze schuldinductie bijzonder verlamdend. De atleet zal zijn kritiek inslikken, maar de mot zit in de relatie. Een scheiding der wegen is meestal onafwendbaar.

Wat gewenst is, is eerlijk en assertief laten blijken hoe je de feedback ervaren hebt: je vindt het vervelend, verrassend, ontgoochelend of leuk, of hoe dan ook. Wat met assertief bedoeld wordt, kan makkelijkst negatief worden geformuleerd. Het komt er op neer dat de eigen beleving naar de feedbackgever wordt toegespeeld, noch op een subassertieve manier (“het zal wel mijn probleem van lichtgeraaktheid zijn, maar ik voel me toch wel wat gekwetst door jouw opmerkingen”), noch op een agressieve manier (“ik ben behoorlijk woedend geworden van jouw betweterij”).

Een assertieve reactie toont respect, zowel voor zichzelf als voor de ander. In ons voorbeeld zou een assertieve reactie kunnen klinken als: “Wat ik hoor, is voor mij toch wel een serieuze verrassing. Ik had het idee dat alle spelers van de eerste ploeg even gebeten dat kampioenschap wilden pakken en er geen moeite mee hadden dat de training volledig daarop gericht was. Met de uren die we hebben, denk ik dat het ook niet anders kan zolang de competitie loopt. Ik zou het wel erg vinden als je zou afhaken, ook omdat ik jouw gevoel helemaal niet deel al

zou je geen progressie meer kunnen maken.”

Uit deze assertieve reactie mag blijken dat het uiten van de eigen beleving helemaal niet impliceert dat men instemt met de opmerkingen van de feedbackgever. Het is aan wie de feedback krijgt, in ons geval de trainer, om te beslissen of en hoe hij zijn gedrag zal veranderen naar aanleiding van de gekregen feedback. Waarmee we aanbeland zijn bij de laatste fase in het omgaan met feedback.

3. CONCLUDEREN

Het is niet de bedoeling om te blijven verwijlen bij de betekenis die de feedback voor de ontvanger heeft, zeker niet binnen een taakgerichte relatie tussen trainer en speler. Anderzijds is het ook niet aangewezen om het feedbackgesprek hier te stoppen. Er moet nog duidelijkheid geschapen worden naar de toekomst. Bij onduidelijkheid hierover kan de feedbackgever verkeerde verwachtingen koesteren. Deze verwachtingen kunnen variëren van “de trainer zal er wel niets mee doen” naar (in ons voorbeeld) “morgen zullen de trainingen er weer uitzien zoals vorig seizoen.”

Soms is het mogelijk om onmiddellijk bepaalde gevolgen van het feedbackgesprek af te spreken. Zo zou de trainer meteen met de tafeltennisser kunnen afspreken om samen een profiel te maken van de zwakke en sterke punten van de speler, met gezamenlijke vaststelling van zijn huidig niveau voor elk van deze punten en uiteraard ook van de progressiemarge volgens het oordeel van de trainer.

Soms kan de feedbackontvanger het wenselijk achten om (verrassende) feedback na te trekken bij anderen die zich in dezelfde situatie bevinden als de feedbackgever. In ons voorbeeld zou het niet gek zijn dat de trainer bij de andere spelers van de eerste ploeg navraagt hoe zij tegen de trainingen aankijken. Eventueel zouden uit deze gesprekken nieuwe conclusies kunnen komen. In het geval van “bijkomende consultatie”, is het wel belangrijk om deze stap aan de feedbackgever te melden en duidelijk te maken dat het helemaal niet de bedoeling is om hem met zijn kritiek te isoleren, maar dat deze navraag alles te maken heeft met jouw verrassing en met jouw behoefte om te weten of anderen er ook zo over denken.

Opnieuw is duidelijkheid troef. Als je goede argumenten hebt om niet (direct) iets te veranderen naar aanleiding van de feedback, zet ze dan ook op een rij. Spelers accepteren dat ze geen gelijk hebben of krijgen: “de trainer is de baas”. Waar ze het veel moeilijker mee hebben, is dat de trainer niet de moeite neemt om hun feedback ernstig te bekijken of dat ze naderhand niet weten waar ze aan toe zijn. Waarbij men moet beseffen dat thuis bezig zijn met de feedback, er over nadenken, wikken en wegen, collega’s opbellen, geen zichtbare gedragingen zijn. Op dit moment krijgt de sporter, de speler(sgroep) onterecht de indruk van “hij lapt alles aan zijn laars”. Wanneer de sporters bijgevolg de indruk of perceptie hebben dat hun trainer onverschillig staat tegenover hen, dan komt het einde van de relatie in zicht.