

## Hand-out feedback via de sandwich

Hoe geef je feedback zo, dat mensen er blij mee zijn en er ook wat mee gaan doen?

Neem de volgende case:

*Je ergert je aan Jan.*

*Hij is steeds zo lang aan het woord, er is haast niet tussen te komen.*

*Zijn verhaal staat bol van de details en hij herhaalt ook steeds.*

Duidelijke feedback zou zijn:

*“Jan, ik heb er last van dat je zoveel aan het woord bent”.*

Meestal ook nog op een geïrriteerde toon, want je hebt al lang geduld gehad.

Grote kans dat Jan gekwetst geen mond meer open doet.

De sandwich is een manier van feedback geven die mensen prettig vinden.

Bij de sandwich zoek je eerst naar de goede eigenschap die Jan zo irritant maakt.

Je ziet zijn overloze uitleg als de schaduwkant van een kracht van Jan.

De kracht van Jan is bijvoorbeeld: Jan wil graag dat hij goed wordt begrepen, hij wil er zeker van zijn dat hij zijn punt goed en duidelijk overdraagt.

Je begint je feedback met deze positieve eigenschap: **de eerste boterham:**

*“Jan, ik weet dat je je punt met veel zorg en uitleg aan ons wilt overdragen, daaruit blijkt hoe belangrijk je het vindt dat we het begrijpen”*

Dan komt **het beleg**, de feedback. Beleg mag pittig zijn:

Noem daarbij \* het gedrag,

\* de impact van het gedrag en

\* de consequentie daarvan

Je kunt ook verzoeken om ander gedrag:

\* de ontwikkelsuggestie

*“en (geen MAAR zeggen) dat betekent dat je alles gaat herhalen en eindeloos uitlegt, waardoor ik me ga ergeren en niet meer naar je luister. Ik zou graag willen dat je kort praat.”*

Dan komt **de tweede boterham**, waarbij je teruggrijpt naar de kracht van Jan:

*“en omdat je het juist zo belangrijk vindt dat wij je ook echt horen weet ik zeker dat je het een stuk korter gaat doen.”*

Deze tweede boterham is het lastigste om te formuleren, omdat je na de ontwikkelsuggestie geneigd bent te stoppen.

Door de erkenning van de goede intenties van Jan in de eerste boterham en het uitspreken van vertrouwen in de tweede boterham wordt het beleg een stuk beter verdragen.

**Nog een paar voorbeelden:**

1. Hans is zeer creatief, heeft veel invallen, en van de 40 is er 1 echt geweldig. De rest slaat meestal nergens op. Door zijn associaties is het moeilijk om een rode lijn vast te houden bij besprekingen.

*“Hans, ik ben diep onder de indruk van je massa ideeën, en er zitten soms echte juweeltjes tussen.*

*EN als je achter elkaar tijdens onze vergadering nieuwe ideeën blijft spuien kunnen we nooit afronden en een besluit nemen. Dan heb ik er last van.*

*Ik zou het waarderen als je je creatieve vermogen inzet voor een snelle besluitvorming.*

2. Petra heeft een razend werktempo. Zij is ook nog slim en zij kan heel veel. Deze norm legt zij ook op aan anderen. Daardoor is de afdeling de uitputting nabij.

*“Petra, jouw kracht is dat je zo ontzettend hard kan werken en dat je heel veel kunt en dat het ook nog van een hele goede kwaliteit is,*

*en, door jouw voorbeeld en jouw hoge normen zijn wij de burn out nabij, Dat moet veranderen anders krijgen we uitvallers.*

*Ik weet zeker dat jij met jouw kwaliteiten voor je collega's een beter werkklimaat kunt scheppen.”*

3. Pieter heeft een groot rechtvaardigheidsgevoel en komt op voor andere mensen en ook voor zichzelf als er onrecht is. Hij kan zich dan echt opwinden en is dan niet mis. Hij wordt door zijn collega's steeds minder uitgenodigd bij hun projecten met klanten.

*“Pieter, je hebt een heel zuiver rechtvaardigheidsgevoel en ik bewonder jouw moed om op te komen voor anderen en ook voor jezelf, als er onrecht is*

*en dat doe je met zoveel verontwaardiging dat je dan onaangenaam wordt.*

*Ik ben dan echt bang voor je en ik vind het ook gênant. Daardoor ga ik je vaak liever uit de weg en neem ik je ook niet meer mee naar klanten.*

*Ik wil dat je rustiger zegt wat je onrechtvaardig vindt, en samen zoekt naar oplossingen, zodat jouw goede ideeën ook echt gehoord worden.*

*en ik denk dat juist jij daar het meest van gaat genieten, want ik weet dat het voor jou heel belangrijk is dat mensen zich veilig voelen en dat ze recht wordt gedaan.*