

## Constructieve kritiek verbetert de samenwerking

# Met alle respect

*Veel mensen worstelen met het geven van feedback aan collega's. Vooral het uiten van kritiek zorgt vaak voor klamme handen. De ander kan gekwetst reageren. Of misschien kom je zelf met kleerscheuren uit de strijd. Er zijn heel wat organisaties waarin het aanspreken van elkaar verbetering behoeft. De or kan het goede voorbeeld geven.*

Door Camiel Schols

- **Kritiek geven is...respect tonen**
- **Kritiek geven is...de ander vrij laten**
- **Kritiek geven is...feiten geven**

**J**uist in de ondernemingsraad moet iedereen zich vrij voelen om feedback te geven, ook als het om kritiek gaat. Op de eerste plaats is het een taak van de or om de directeur klip en klaar te zeggen wat hij goed doet en wat beter kan. Daarbij houdt hij zijn bestuurder een spiegel voor die hem zowel de gewenste als ongewenste effecten van diens handelen laat zien. Daarnaast is het uitwisselen van feedback een belangrijk middel om de or zelf te ontwikkelen. Bij samenwerken hoort dat de teamleden hun gedrag op elkaar afstemmen. Dat betekent dat ieder bereid is zijn gedrag bij te stellen als dat bijdraagt aan het gezamenlijk resultaat.

In veel teams wordt echter het uitwisselen van feedback, zeker als het om kritiek gaat, het liefst vermeden. Daarbij geldt voor veel or-leden dat ze het lastig vinden om hun bestuurder direct kritiek te geven. Praten over de inhoud is veilig. Praten over elkaars gedrag is persoonlijker en ligt daardoor gevoeliger. Er kunnen emoties in het spel komen en er kunnen conflicten ontstaan. Conflicten die goed worden opgelost versterken de samenwerking. Conflicten die blijven smeulen ondermijnen de samenwer-

king. Ziedaar het dilemma rond het uiten van kritiek. Er valt veel te winnen maar er zijn ook risico's. Hieronder beschrijf ik de vier grootste gevaren van kritiek. Vervolgens bespreek ik vier beschermingsmechanismen tegen de risico's van kritiek geven.

### **Kritiek op iemands gedrag is geen waardeoordeel over de persoon**

#### *1. De ander voelt zich gekwetst*

Als je iemand kritiek geeft, wordt hij geconfronteerd met ongewenste effecten van zijn handelen.

Het is te begrijpen dat die persoon dat niet leuk vindt. Dat hoeft ook niet. Hij kan na de eerste schrik conclusies trekken en zijn gedrag bijstellen. Maar soms gaat het verder en voelt degene die kritiek krijgt, zich gekwetst of beschadigd.

#### *2. Er ontstaat ruzie*

Het kan altijd gebeuren dat jouw kritiek niet in goede aarde valt. De ander wordt boos en gaat bijvoorbeeld mokken of zich verdedigen. Het wordt nog spannender als de ander in de tegenaanval gaat. Hij maakt op zijn beurt jou verwijten. Als jij daar dan ook weer kwaad over wordt, heb je ruzie en dat kan de sfeer danig bederven. Conflicten die niet goed worden opgelost, blijven de samenwerking ondermijnen.

#### *3. Je wordt zelf gekwetst*

Als je iemand kritiek geeft, stel jij je kwetsbaar op. Daardoor ontstaat het gevaar dat je zelf ook niet zonder kleerscheuren uit de strijd komt. Het kan gebeuren dat de persoon die kritiek van je krijgt, zich effectief verweert of tegenverwijten maakt aan jouw adres. Als je niet kunt omgaan met zo'n reactie, kan het ook voor jou een pijnlijk gesprek worden. Het wordt nog gevaarlijker als er wraakgevoelens in het spel zijn. Dan zal de ander later proberen je terug te pakken.

#### *4. Vergeefse moeite*

Veel mensen die last hebben van iemands gedrag, spreken die persoon er niet op aan omdat ze denken dat het geen zin heeft. Het is waar dat mensen hun gedrag alleen veranderen als ze dat zelf willen, kunnen en durven. Als je iemand kritiek geeft, kun je er maar beter rekening mee houden dat de ander zijn gedrag niet zomaar aanpast.

### **Beschermingsmechanismen**

Bovengenoemde gevaren maken dat veel mensen hun kritiek inslikken of hem zo verpakken dat de boodschap voor de ander niet meer duidelijk is. Eerlijke en heldere kritiek kan echter van onschatbare waarde zijn voor groei en ontwikkeling. Hieronder volgen vier beschermingsmechanismen tegen de gevaren van kritiek.

# FEEDBACK:

GOOD   
BAD 



## 1. Weten wat je wilt

Als je iemand feedback wilt geven op zijn gedrag, is het belangrijk om goed voor ogen te houden wat je ermee wilt bereiken.

- Je wilt de ander helpen. Die hulp bestaat uit informatie over het effect van zijn gedrag. Je legt uit wat de ander doet en wat daarvan de effecten zijn, zowel de gewenste als de ongewenste. Als de ander er prijs op stelt kun je met hem meedenken over hoe hij het anders kan aanpakken.

- Je wilt de ander vragen zijn gedrag te veranderen. Je hebt last van zijn gedrag en je wilt dat de ander daar rekening mee houdt. Je rekent erop dat hij bereid is dat te doen.

- Je wilt je hart luchten. Je hebt last van het gedrag van de ander, maar rekent er niet op dat hij het wil of kan veranderen. Je doel is om de ander te laten weten hoe het voor je

is en hoe je erover denkt.

- Je wilt zelf iets leren. Je weet bijvoorbeeld niet goed wat je vindt van iemands gedrag. Enerzijds roept het negatieve gevoelens bij je op (bijvoorbeeld irritatie of onzekerheid). Aan de andere kant weet je niet of het redelijk is om te verwachten dat de ander zijn gedrag verandert. Mogelijkerwijs wordt het een gesprek waar jullie beiden iets van leren.

## 2. Respect voor de ander

Kritiek op iemands gedrag is geen waardeoordeel over de persoon. Als je kanttekeningen plaatst bij iemands handelswijze, staat je respect voor de per-

soon niet ter discussie. Je blijft iemand waarderen om wie hij is, en tegelijk kun je uitleggen waarom je bezwaar hebt tegen specifieke acties van die persoon. Een ander

element van respect is dat je begrip toont voor het feit dat de ander het lastig vindt om je kritiek onder ogen te zien. Je gunt hem tijd om de boodschap te laten bezinken. Je houdt ook rekening met de timing en met de aanwezigen. Het helpt om je te realiseren dat de ander vrij is om te besluiten wat hij met je kritiek doet. Die verantwoordelijkheid ligt bij hem en dat is maar goed ook.


## 3. Respect voor jezelf

Als je iemand feedback geeft, doe je daarmee recht aan jouw gevoelens en bedoelingen. Je bedoelingen zijn goed. Je bent eerlijk in wat je ziet en wat je ervaart. Dat verdient respect. Respect voor jezelf zit ook in het serieus nemen van je grenzen en je doelen. Als iemand over je grens heen gaat, is het aan jou om daar iets van te zeggen. Ook als het gedrag van de ander tot gevolg heeft dat je wordt belemmerd in je werk, is het aan jou om voor je doelen op te komen. Respect voor jezelf speelt ook als je eigen gedrag ter sprake komt.

## 4. Blijf bij de feiten

Gesprekken waarin iemand kritiek krijgt, zijn vooral lastig omdat kritiek op het gedrag vaak wordt opgevat als kritiek op de persoon. Zodra iemand zich als persoon aangevallen of afgewezen voelt, wordt het lastig om het gesprek in goede banen te leiden. Zoek dus een goede aanleiding: je vindt dat die persoon zijn taak niet goed doet, mogelijk voel je irritatie of teleurstelling. Beschrijf het gedrag en de effecten zo concreet mogelijk, inclusief je eigen gevoelens. Daarbij kun je de feedback formuleren met een ik-boodschap. Je spreekt dan voor jezelf en wat jij ziet, denkt en voelt zijn feiten waarover geen discussie kan ontstaan.

## Tot slot

Als je de bovenstaande inzichten tot je laat doordringen, wordt het gemakkelijker om eerlijk je kritiek te geven en kritiek te ontvangen. Kritiek geven en ontvangen is spannend en vraagt moed. Wie zich kwetsbaar opstelt staat sterk. 

**Camiel Schols** is psycholoog en werkt als senior trainer/adviseur bij SBI training & advies.  
[camiel.schols@sbi.nl](mailto:camiel.schols@sbi.nl)

**Het kan altijd gebeuren dat  
jouw kritiek niet in goede  
aarde valt**