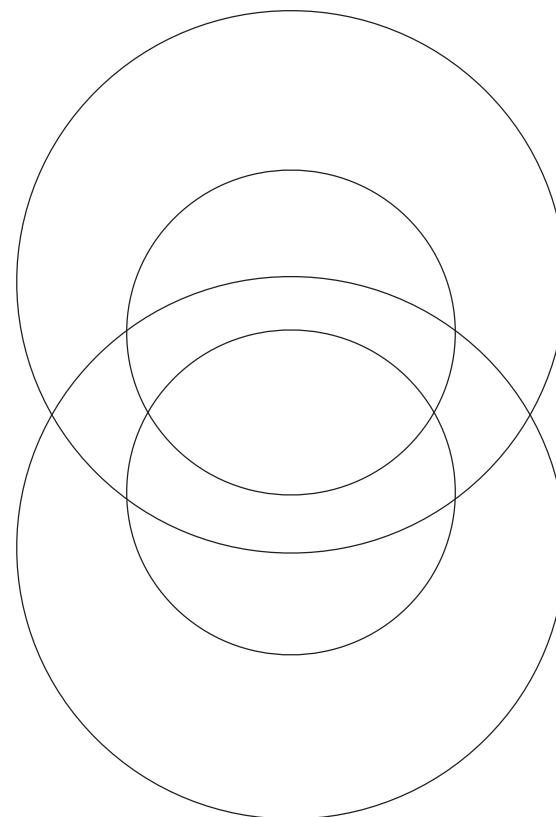


ISA MORGÜL

DE EERSTE ADEM

Voor Aaliyah, Aaron en Catherine



BORGERHOFF
& LAMBERIGTS

INHOUD

Proloog – Tussen stilte, straf en schijn	7
--	---

DEEL I

WAAROM FEEDBACK ZO MOEILIJK ÉN ZO NOODZAKELIJK IS

De eerste adem: waarom feedback leven geeft	19
De oerangst: waarom we feedback vrezen sinds het begin der mensheid	35
De stilte: hoe psychologische onveiligheid ons laat verdwijnen	44
De verborgen architect: de waarnemer die schept of breekt	53

DEEL II

DE KUNST VAN ADEMEN

De feedback van het beeld: een ritueel van zichtbaarheid	73
De moed om samen te zien: feedback als een spiegel-ritueel van groei	78
De cirkelreis van waarneming: tussen het blad en blik	93
De cirkel als spiegel van relatie: de geboorte van wederzijds zicht	160
De praktijk: rituelen, formats en gewoontes die feedback belichamen	164

DEEL III

DE BLIK DIE HEERST EN WAT WE NIET LANGER WILLEN ZIEN

Het oog dat niet slaapt: de macht van kijken en de kunst van bescherming	189
De ring van feedback: de macht van liefde en haar schaduw in opvoeding	200
Gesloten klaslokalen: wat kinderen leren uit wat niet wordt gezegd	224
Op werkvloeren van roddelcultuur: wanneer gebrek aan kunde cultuur breekt	239
De cirkel van bescherming: racisme, ongelijkheid en het zwijgen van de meerderheid	250
Publieke feedback als wapen: over online echo's, media en de cancelcultuur	271
Waar de berg zijn eerste vraag stelt: feedback in geloof, weten en zoeken	286
En toch beweegt ze: de stilte rond de troon	308

Conclusie – De laatste blik	337
Literatuur	338

PROLOOG

Tussen stilte, straf en schijn

Feedback is geen abstract concept. Het is iets dat ons vormt, breekt of redt. En wanneer het ontbreekt of verkeerd wordt toegepast, te pijnlijk, te afwezig of te opgeblazen is, laat het diepe littekens achter. Niet alleen in onze professionele loopbanen, maar in ons mens-zijn.

Drie levensverhalen die we liever zouden vergeten, maar niet mogen negeren. Echt gebeurd. Diepmenselijk. En te pijnlijk om weg te kijken...

De zaak-Genie

Er was eens, niet in een fabelachtig koninkrijk, maar in het Amerika van de jaren 1970, een meisje dat later bekend zou worden als Genie. Niet haar echte naam, maar een beschermende schuilnaam. Ze was het kind van stilte, niet de kalme stilte van rust, maar de ijzige stilte van isolatie.

Genie bracht de eerste dertien jaar van haar leven door opgesloten in een donkere kamer, vastgebonden aan een potje dat als toilet diende of een kinderstoel. Haar vader, overtuigd dat ze verstandelijk beperkt was, verbood elk contact met haar. Niemand mocht met haar spreken. Geen verhalen, geen liedjes, geen aanrakingen van liefde. Enkel afwijzing, stilte en angst.

Ze groeide op zonder taal. Zonder iemand die haar benoemde, bevestigde, corrigeerde, aanmoedigde of troostte. Zonder spiegels waarin ze zichzelf kon leren herkennen. Ze werd een kind dat niet wist hoe een mens zich moest gedragen, omdat niemand haar ooit als mens had benaderd.

Toen Genie eindelijk werd ontdekt en gered, schokte haar toestand de wereld. Ze kon nauwelijks lopen, kende geen woorden, had geen gevoel voor sociale grenzen. Wetenschappers, artsen en therapeuten uit heel het land wilden haar helpen, maar ook bestuderen. Sommigen zagen haar als een zeldzame kans om te begrijpen hoe belangrijk taal is in de ontwikkeling van de mens. Maar de schade was diep. Haar brein had cruciale momenten gemist waarin taal en sociale interactie zich normaal ontwikkelen.

Ondanks intensieve therapieën en liefdevolle begeleiding door pleeggezinnen en onderzoekers bleef Genie getekend. Ze leerde enkele woorden, kon eenvoudige boodschappen overbrengen, maar de diepe wonden van een jeugd zonder wederkerigheid, zonder reactie op haar bestaan bleven zichtbaar.

Genies verhaal is tragisch. Niet omdat ze ‘anders’ was, maar omdat ze onthouden werd van iets wezenlijks: menselijke interactie. Haar leven toonde de wereld wat er gebeurt wanneer een kind onmenselijke feedback krijgt. Wanneer iemand zegt: ‘Ik zie jou niet, ik hoor je niet, wat je doet en bent heeft geen betekenis of waarde.’

De zaak-Beth Thomas

Beth Thomas werd in de jaren 1980 bekend als ‘het gestoorde kind’. Een meisje van amper zes jaar oud, dat door hulpverleners werd beschreven als gewelddadig, zonder schuldgevoel, zonder empathie. Ze doodde dieren, wilde haar adoptiebroertje verstikken en sprak zonder enige emotie over haar daden.

Maar Beth werd zo niet geboren. Ze werd op jonge leeftijd zwaar verwaarloosd en misbruikt door haar biologische ouders. Ze groeide op in een omgeving waar elk signaal dat ze uitzond, werd genegeerd, bestraft of beschimpt. Elke poging tot verbinding werd ontmoedigd. Het enige ‘ant-

woord’ dat ze kreeg op haar gedrag was straf, afwijzing, angst. Haar jonge brein leerde dat nabijheid gevaarlijk was, dat fouten onveilig waren, dat voelen zwakte betekende.

Toen ze geadopteerd werd, probeerden haar nieuwe adoptieouders haar liefde te geven, maar Beth had geleerd dat liefde iets was dat pijn deed. Haar gedrag was een extreme, maar begrijpelijke reactie op jarenlang misbruik en een totaal gebrek aan veilige feedback. Ze kon zich niet spiegelen aan anderen, omdat ze alleen op dreiging en controle had leren reageren.

Dankzij intensieve therapie en veilige structuren leerde Beth langzaam opnieuw mens worden in relatie tot anderen. Ze leerde emoties benoemen, grenzen herkennen, schuld en spijt voelen, vaardigheden die voor andere kinderen vanzelfsprekend zijn, maar voor haar helemaal ontbraken.

Beths verhaal is schrijnend. Niet omdat ze van nature gewelddadig of kil was, maar omdat ze vanaf haar prilste bestaan overspoeld werd met afwijzing en straf. Ze leerde dat elke uitgestoken hand gevaar betekende, dat fouten bestraft en gevoelens genegeerd werden. Haar gedrag was geen mysterie, maar een logisch gevolg van een leven waarin liefde werd ontzegd en alleen harde, onveilige boodschappen haar bereikten.

Haar verhaal toont ons wat er gebeurt wanneer feedback uitsluitend bestaat uit pijn. Wanneer iemand telkens opnieuw te horen krijgt: ‘Je bent fout, je bent lastig, je bent onbemind.’

Beth herinnert ons eraan: feedback is niet neutraal. Wat we zeggen, of juist niet zeggen, bouwt of breekt. En als we kinderen alleen corrigeren met angst, zullen ze leren overleven, maar nooit écht leren leven.

Het overgeprezen kind

In de jaren 1990 begon psychologe Carol Dweck met een reeks experimenten om te onderzoeken hoe verschillende soorten lof invloed hebben op de motivatie van kinderen. Ze wilde begrijpen waarom sommige kinderen doorzetten bij moeilijke opdrachten, terwijl andere snel opgeven.

In een beroemd experiment kregen kinderen eenvoudige puzzels voorgeschoteld. Na afloop prees men de ene groep kinderen voor hun intelligentie ('Wat ben jij slim!') en de andere groep voor hun inspanning ('Wat heb jij hard gewerkt!').

Daarna mochten de kinderen kiezen: een makkelijke taak waarbij ze zeker zouden slagen, of een moeilijke taak waar ze misschien iets van konden leren.

Het resultaat was onthutsend:

- De kinderen die geprezen werden om hun slimheid, kozen vaker voor de makkelijke taak.
- De kinderen die geprezen werden om hun inspanning, kozen juist vaker voor de moeilijker taak.

Waarom? Wanneer kinderen steeds te horen krijgen dat ze slim zijn, gaan ze geloven dat hun waarde ligt in 'het altijd goed doen'. Daardoor vermijden ze uitdagingen die hun imago kunnen ondermijnen. Ze willen niet falen, want falen betekent dan: 'Ik ben niet slim.' Ze ontwikkelen een *fixed mindset*: het idee dat capaciteiten vaststaan en niet kunnen veranderen.

Kinderen die geprezen worden om hun inzet, ontwikkelen eerder een *growth mindset*: het idee dat vaardigheden kunnen groeien door oefening en inspanning. Falen wordt dan niet iets om te vermijden, maar een kans om te leren.

Het verhaal van het overgeprezen kind is minder zichtbaar, maar minstens even schadelijk. Geen ketenen, geen straf, alleen eindeloze lof. En toch raakte ook dit kind verdwaald. Niet door wat er werd aangedaan, maar door wat er werd nagelaten: waarheid, grenzen, bijsturing.

Wanneer we iemand alleen vertellen hoe geweldig hij is, maar nooit waar het schuurt of waar hij nog mag groeien, maken we van liefde een leugen. We ontzeggen hem de kans om veerkracht te ontwikkelen, om te leren uit fouten, om zichzelf onder ogen te zien zonder in te storten.

Het overgeprezen kind leeft vaak verder in de volwassene die niet tegen kritiek kan, die uitdagingen uit de weg gaat, of die zichzelf alleen waardevol vindt wanneer hij bewonderd wordt.

Zijn verhaal toont ons wat er gebeurt wanneer feedback wordt gereduceerd tot bevestiging: 'Je bent goed zoals je bent.' Punt. Maar de komma ontbreekt. De uitnodiging. De spiegel. De grens.

...

Deze drie verhalen zijn veelbesproken casestudy's over de kracht van feedback.

Omdat Genie ons confronteert met de kern: feedback is geen techniek, het is een bestaansrecht. Zonder het besef dat onze woorden, daden en emoties weerklank hebben bij anderen, worden we onzichtbaar. Zonder reactie worden we stil vanbinnen. Feedback is niet zomaar een managementtool, het is wat ons mens maakt.

Beths verhaal legt een onverbidelijke waarheid bloot. Wanneer een kind enkel feedback krijgt die voelt als veroordeling van wie het is, ontstaat er geen groei, maar een krater. Ze leerde niet omgaan met fouten, maar met afwijzing, ze kreeg geen bijsturing, maar beschuldigingen, en zo werd feedback geen brug, maar een muur.

Te veel of ongerichte lofzangen, vooral wanneer die gericht zijn op identiteit ('je bent slim, je bent bijzonder'), kunnen kinderen kwetsbaar maken voor faalangst, perfectionisme en het vermijden van uitdaging.

Deze kinderen zijn geen uitzonderingen uit een andere wereld. Hun verhalen weerspiegelen in het groot wat velen van ons in het klein ervaren: de angst om te falen, het vermijden van kritiek, het hunkeren naar bevestiging, het zwijgen uit angst voor afwijzing.

We dragen allemaal een stukje Genie, Beth of het overgeprezen kind in ons. En precies daarom is dit boek nodig.

En ook...

Het ontwikkelen van vaardigheden om constructieve feedback te geven en te ontvangen is van groot belang in diverse maatschappelijke contexten. Want feedback is niet alleen essentieel voor individuele groei, maar ook voor het welzijn en de cohesie van de samenleving als geheel. Het gebrek aan kennis en kunde over effectieve feedbackmechanismen heeft verstrekende maatschappelijke gevolgen. Om maar een paar zaken te noemen waar ik later in het boek dieper op zal ingaan.

In scholen waar kinderen geen taal en ruimte krijgen om met machtsdynamieken, sociale-statusstrijd en onverwerkte emoties om te gaan, krijgt pesten vrij spel. Niet het gebrek aan regels, maar het ontbreken van gedeelde reflectie voedt het zwijgen, en in dat zwijgen groeit de pijn van de een en de macht van de ander.

Op sociale media, waar nuance verdwijnt en snelheid primeert op reflectie, wordt feedback een wapen. In plaats van dialoog ontstaat er statusstrijd, waarin projectie, frustratie en onbewerkte emoties ongefilterd op anderen worden afgevuurd. Zonder de correctie van context of nabijheid, en zonder de veiligheid van echte wederkerigheid, wordt elke reactie een gevecht om gezien te worden, vaak ten koste van de ander.

In gezinnen waar open dialoog ontbreekt, verstomt de uitwisseling van waarden, kwetsbaarheid en visie. Generaties raken elkaar niet kwijt door verschil in leeftijd, maar door het ontbreken van echte aandacht voor elkaars binnenwereld. Wat niet benoemd wordt, zet zich vast in gedrag. Wat niet gedeeld mag worden, zoekt zijn weg via verwijten of afstand. En zo worden ouders vreemden voor hun kinderen, en kinderen schimmen van wat ze hadden kunnen zeggen.

Op werkvloeren waar niemand durft te zeggen wat iedereen voelt, broeit frustratie onder de oppervlakte. Leaders ontwijken confrontaties, collega's houden zich in en ongemak wordt genormaliseerd. Fouten blijven duren, talent wordt niet aangesproken, en middelmatigheid krijgt vrij spel. In plaats van samenwerking ontstaat politieke voorzichtigheid. Mensen passen zich aan, maar haken af, niet door werkdruk, maar door gebrek aan eerlijkheid. En zo sterft vertrouwen niet in één klap, maar in duizend verzwegen waarheden.

In samenlevingen waar verschillen niet besproken maar bevochten worden, wordt debat oorlog en nuance verdacht. Men luistert niet om te begrijpen, maar om te reageren. Standpunten worden vlaggen, mensen worden kampen, en identiteit wordt een wapen. Wat complex is, wordt verdacht gemaakt. Wat afwijkt, wordt gecancelled of gemarginaliseerd. En zo groeit polarisatie niet door meningsverschil, maar door het onvermogen tot echte, ongemakkelijke gesprekken. Niet het conflict is het probleem, maar het ontbreken van moedige dialoog.

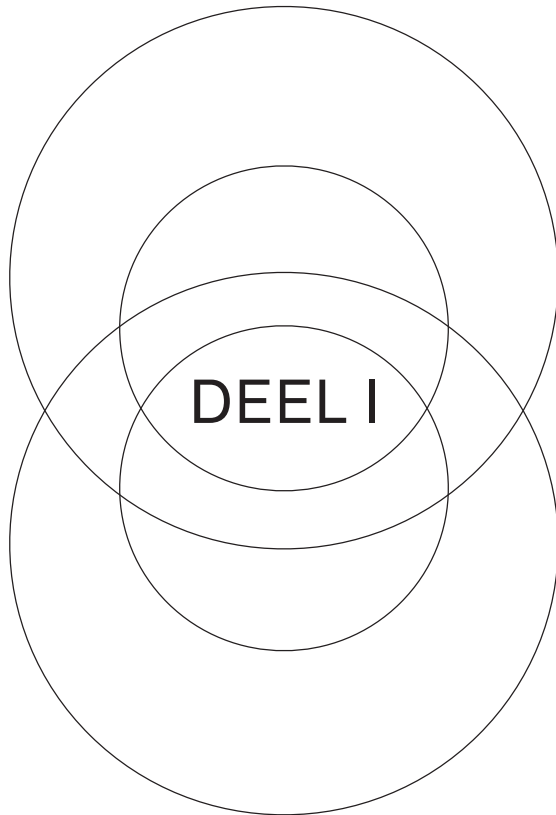
Kortom, overal waar feedback misvormd, te scherp, te vaag, te laat is, ontstaat schade. Niet altijd zichtbaar. Niet altijd direct. Maar diep en blijvend.

We onderschatten hoe fundamenteel feedback is als sociale vaardigheid, als vorm van zorg, als weefsel tussen mensen. Geen enkele samenleving functioneert zonder terugkoppeling. Zonder dialoog. Zonder de durf om te zeggen: 'Dit raakt me', of: 'Hier zie ik iets dat anders kan.'

Feedback is de taal van verbinding. Zonder haar leren kinderen zwijgen of schreeuwen. Zonder haar worden volwassenen hard of hulpeloos. Zonder haar vallen gemeenschappen uiteen in eilandjes van onbegrip.

Daarom is dit boek geen pleidooi voor een communicatievaardigheid, maar voor een maatschappelijke noodzaak. Want leren leven met feedback, is leren leven met elkaar.

Dit boek is geen handleiding, maar een spiegel. En elke pagina nodigt je uit om iets in jezelf te zien wat gehoord, benoemd of opnieuw verbonden wil worden. Wie leert luisteren naar de subtiele adem van feedback, hoort niet alleen de ander, maar ook het leven zelf duidelijker spreken. Ga mee op reis. Niet om gelijk te krijgen, maar om geraakt te worden. Niet naar eenvoud, maar naar echtheid. Niet om anderen te verbeteren, maar om jezelf beter te leren begrijpen in relatie tot hen. Want in elke blik, elk woord, elk zwijgen schuilt een kans op verbinding. En misschien zelfs op heling.



WAAROM
FEEDBACK ZO
NOODZAKELIJK
ÉN ZO MOEILIJK IS

De eerste adem: waarom feedback leven geeft

Er is een moment dat aan taal voorafgaat. Een moment dat we allemaal hebben gekend, maar ons zelden herinneren. Het is de eerste blik, de eerste aanraking, de eerste klank die ons tegemoetkomt nadat we de wereld in ademen. In dat ene moment ontstaat iets oerouds en essentieels: feedback.

Bij de geboorte van mijn twee kinderen, ze waren nauwelijks één adem oud, was het eerste waar ik en de wereld op wachtten, een schreeuw. Niet zomaar geluid. Maar de oerkreet die de scheiding tussen binnen en buiten bevestigt. Een teken: 'Ik ben hier.' Niet langer gedragen, maar gevallen in de open ruimte van bestaan. Leven begint niet bij stilte, maar bij het doorbreken ervan.

Maar die eerste schreeuw is geen roep in het ijle. Mijn beide kinderen zochten een antwoord. Geen echo, maar aanwezigheid. Een hand die raakt. Een blik die rust. Een stem die zegt: 'Ik ben bij je.'

Zonder dat antwoord valt het bestaan terug in de leegte van vóór de tijd. Geen enkele ziel verdraagt afgesneden te zijn van resonantie. Wat geen weerklank vindt, verliest zijn vorm.

'Sawubona', zeggen de Zoeloe bij een ontmoeting: 'Ik zie jou.' En de ander antwoordt: 'Ngikhona.' 'Ik ben hier.' Ik zie jou, en daardoor besta je meer. Jij ziet mij, en daardoor besta ik méér. Feedback wordt dan existentiële bevestiging, een vorm van bestaan door wederzijdse waarneming.

Zoals filosoof Maurice Merleau-Ponty stelt: 'Het lichaam weet al, nog voor het ik begrijpt.' Feedback begint daar, in de trilling van nabijheid, de ademspanning, het pupillenveld tussen moeder en kind. Wat wij pas

veel later ‘relatie’ noemen, is eerst lichaam dat antwoordt op lichaam. Wereld die ademt in ons, nog voor we vragen stellen.

Feedback is geen moderne techniek, het is de eerste vorm van menselijke interactie, en misschien wel de belangrijkste. Geen enkel mens overleeft zonder. Geen kind groeit zonder. Geen samenleving houdt stand als het ontbreekt. Feedback is de eerste adem tussen twee zielen.

En toch, hoe verder we groeien, hoe verder we lijken af te drijven van dat oerbefef dat we bestaansrecht ontleen aan weerklank. Alsof volwassenheid een vorm van verharding vraagt. Alsof leiderschap betekent dat je niemand meer nodig hebt om te spiegelen, te luisteren, te antwoorden. Maar niets is minder waar.

Een van mijn klanten, een CEO van een internationale firma, zat tegenover me in een ruimte vol glas, staal en stilte. Hij vertelde over het managementteam: ‘Ze zijn loyaal. Ze doen wat ik vraag. Geen gedoe.’ Maar toen ik vroeg wanneer iemand hem voor het laatst had tegengesproken, bleef het lang stil. Te lang. ‘Dat gebeurt zelden’, zei hij uiteindelijk. Zijn blik gleed naar het raam. ‘Misschien vertrouwen ze me gewoon.’ Ik zei niets. Alleen stilte. Toen zakte hij wat in zijn stoel. Alsof het pantser een barst had gekregen. ‘Of misschien... vertrouwen ze me niet genoeg om te zeggen wat ze echt denken.’

Het was een keerpunt. Geen tool, geen model. Alleen die ene realisatie: wat niet gezegd wordt, spreekt ook. Het was geen teken van harmonie, maar van bevroren moed. In dat moment zag ik hoe macht vaak samenvalt met isolement. Hoe leiders, omringd door knikken en stilte, langzaam het contact verliezen met de realiteit van hun mensen, en met zichzelf.

Feedback is dan niet alleen een spiegel, maar een vorm van redding. In mijn jaren als performancecoach, in de boardrooms en de schaduw van bedrijfsgangen zag ik het telkens opnieuw, het ontbreken van echte respons. Executives die alles monitoren behalve hun eigen emoties.

Teams die perfect rapporteren maar elkaar nooit echt aankijken. Leiders die spreken maar zelden nog worden aangesproken. En dan, op een dag, barst het. Niet met een schreeuw zoals bij geboorte, maar met burn-out, conflict, stilzwijgen, vertrek.

Wat ik daar zie, is niet een gebrek aan kennis. Het is een tekort aan wederkerigheid. De ademhaling tussen mensen stikt. Niet omdat men niet wil, maar omdat men het is afgeleerd. Afgeleerd om te zeggen: ‘Ik zie je.’ Afgeleerd om te vragen: ‘Wat doet dit met jou?’ Afgeleerd om stiltes te vullen met aanwezigheid in plaats van controle.

En dat speelt zich niet alleen af binnen de muren van organisaties. Ook in onze intiemere kringen, met vrienden, familie, kennissen, dreigt dezelfde vervreemding. De gesprekken worden oppervlakkiger. We beantwoorden elkaars kwetsbaarheid met relativering of advies, in plaats van met aanwezigheid. We luisteren minder om te begrijpen, en meer om te reageren. En zonder het te beseffen verdwijnt de wederkerigheid uit onze nabijheid.

Want ook daar geldt: zonder antwoord vervaagt identiteit. Zonder respons vervreemdt zelfs vriendschap. Zonder feedback wordt nabijheid een decor zonder verbinding. De ziel van onze relaties leeft niet in wat we zeggen, maar in wat we durven terug te geven, aan aandacht, aan aanwezigheid, aan waarheid.

Weerklank is geen luxe. Het is noodzaak. In leiderschap. In liefde. In leven.

En dat zien we duidelijk in het ‘Still Face’-experiment, ook bekend als het ‘Still Face Paradigm’, het beroemde psychologische experiment ontwikkeld door Edward Tronick en zijn collega’s in de jaren 1970. Het demonstreert op een aangrijpende manier hoe cruciaal feedback is tussen een baby en zijn verzorger voor een gezonde ontwikkeling.

In de eerste fase, ‘normale interactie’ (*baseline*) genoemd, zit een baby, meestal 4 tot 9 maanden oud, tegenover de ouder/verzorger. Ze spelen