

## FEEDBACK, EEN THEORETISCH KADER

### Inleiding:

Tijdens deze opleiding zal je voortdurend te maken krijgen met momenten waarop je (onderwijs-)gedrag geobserveerd wordt en medestudenten, docenten of mentoren commentaar geven op dat gedrag. Ook zal je zelf regelmatig in de rol zitten dat je het gedrag van een ander bekijkt en becommentarieert.

Van de observaties van een ander en diens commentaar *kun* je veel leren. Let wel: 'kun' je veel leren. Pas als zo'n gesprek op een veilige en plezierige manier gebeurt kun je enerzijds complimenten ontvangen en effectief gedrag versterken of anderzijds 'kritiek' op minder effectief gedrag goed ontvangen en verbeteren. Op grond van beide soorten 'commentaar' kun je trainingsdoelen formuleren.

### Feedback:

We noemen dit 'commentaar' met een technische term: 'feedback'. Letterlijk betekent het zoiets als 'terugkoppeling' of 'terug-voeding'. Feedback is dus informatie over hoe gedrag wordt ontvangen en hoe het wordt geïnterpreteerd. Het is bedoeld als waardevolle 'voeding' voor jezelf.

Als *feedback-ontvanger* krijg je iets terug te horen over je feitelijk door een ander waargenomen gedrag (1) en hoe dit op hem of haar is overgekomen (2). Andersom, als *feedback-gever*, schenk je iemand je waarnemingen van wat je feitelijk (neutraal) gezien hebt van diens gedrag (1). En je vertelt daarna hoe dat op jou is overgekomen, hoe je dat gedrag ervaren hebt. Dit doe je op een zo constructief mogelijke manier, want het is immers bedoeld als 'voeding' voor de ontvanger (2). De inhoud van de feedback bestaat dus eigenlijk uit twee gedeelten die scherp gescheiden moeten worden:

- (1) De *feiten* over het gedrag (zo neutraal en objectief mogelijk), bv. 'Ik zag dat je de nieuwe letter eerst op het bord schreef, daarna in de lucht - jij in spiegelschrift - met de kinderen hebt getekend en daarna in de schriften hebt laten oefenen.'
- (2) Het *effect* op de waarnemer, hoe dat feitelijke gedrag overkomt (zo constructief mogelijk), bv. 'Die volgorde komt op mij over als een leerzame opbouw, en de manier waarop je het deed ervoer ik als rustig en aandachtig.'

### **Bedoeling van feedback:**

Door feedback kun je je *bewust* worden van hoe je je *feitelijk* gedraagt. Dat kan immers wel eens heel anders zijn dan hoe je dént dat je je gedraagt!

Een voorbeeld: je denkt, als je Peter uit groep 1 verbiedt om met een schaar te spelen, dat je gedrag wel heel streng zal overkomen. De feedback-gever geeft als waarneming terug: 'Ik heb je Peter zien verbieden met de schaar te spelen. Dat deed je op zo'n toon dat Peter direct de schaar weg legde (1). Dat kwam op mij over als duidelijk, je zorgt naar mijn gevoel dan goed voor de fysieke veiligheid van de kinderen (2).

Door feedback kun je je ook *bewust* worden van een *groter aantal mogelijke gedragingen* van jezelf, zeg maar: je repertoire van gedragswijzen, en van de effecten daarvan op een ander.

Een voorbeeld: Je hebt in de lessen pedagogiek begrepen hoe belangrijk het is dat kinderen vaak complimenten krijgen. Op grond van die lessen heb je als trainingsdoel: het complimenteren van leerlingen. Dat doe je tijdens de les. Je mentrix geeft je feedback. Zij zegt: 'Ik zag dat je veel complimenteerde: tijdens het klasgesprek over het verhaal heb je 14 keer 'hartstikke goed' gezegd (1). Dat komt positief op mij over, kinderen hebben bevestiging nodig. Maar ook komt het ongedifferentieerd op mij over. Misschien is het een suggestie te variëren in je wijze van complimenteren?' Op grond van dit feedback-gesprek maak je een lijstje van 10 verschillende kreten waarmee je kunt complimenteren en formuleer je als trainingsdoel deze gevarieerde complimenten te oefenen en daarbij te bedenken dat het ene antwoord van een leerling gewoon 'okay' is en een ander antwoord misschien wel 'schitterend'.

In deze voorbeelden zie je al dat het bewustzijn dat feedback je geeft over je eigen handelen twee kanten uit kan.

In het eerste voorbeeld ligt het voor de hand het verbieden van ongecontroleerd schaargebruik in groep 1 te handhaven. Je gedrag is effectief en dat gedrag moet je dus *handhaven of versterken*.

In het tweede voorbeeld krijg je op grond van de feedback een suggestie om je gedrag te *veranderen*. Je bent het ermee eens dat variatie in complimenten pedagogisch goed is. Dus je bereidt een oefensituatie voor (lijstje maken en trainingsdoel formuleren) en gaat het ook feitelijk oefenen in de les. Je zou nu zelfs aan je mentrix of een bezoekend docent kunnen vragen om jou specifiek te observeren op 'complimenterend gedrag'. Daar krijg je dan weer feedback over en dan weet je niet alleen hoe je gedrag feitelijk was (1), maar ook welk effect dat op een ander had, hoe het overkwam (2).

### **Effectieve feedback:**

We zeiden eerder al: feedback is voeding voor degene die het ontvangt. Toch zijn heel veel mensen lang niet altijd blij als ze (ongevraagd) 'kritiek' krijgen. En zelfs met positieve kritiek (een compliment) kunnen heel wat mensen maar moeilijk overweg.

Daarom is het goed voor dit soort gesprekken na te gaan onder welke *voorwaarden* ze wél plezierig en constructief kunnen zijn. Om een feedback-gesprek tot een echt cadeautje voor de feedback-ontvanger te maken moeten zowel de ontvanger als de gever aan enkele voorwaarden voldoen. Eerst noemen we twee algemene zaken, daarna gaan we in op de regels of voorwaarden voor geslaagde feedback-gesprekken.

Allereerst moeten beide ervan overtuigd zijn dat feedback een *belangrijk hulpmiddel* is om communicatieve gedragingen te verbeteren. Hopelijk ben je in het voorgaande daarvan al overtuigd geraakt en anders zal de ervaring (het oefenen van feedback) je steeds meer doen inzien dat feedback voor deze opleiding een onontbeerlijk hulpmiddel is.

We zouden het zelfs zó sterk willen stellen: iemand die leraar wil worden (of al is) moet met feedback kunnen omgaan, anders is hij of zij niet geschikt voor het beroep. Een 'feedback-attitude' is een kenmerk voor het leraarsberoep. Immers, je krijgt voortdurend te maken met al dan niet gevraagd commentaar op je handelen: van collega's, medestudenten, mentoren, bezoekend docenten, ouders, directie, inspectie en niet te vergeten: van de leerlingen zelf! Overigens is het bekend dat iedereen in het begin wat moeite heeft met het geven en vooral het ontvangen van feedback. Maar het is te leren!

Voor professionele feedback-gesprekken is het ten tweede van belang dat de feedback-gever en de feedback-ontvanger in een sfeer van *veiligheid en vertrouwen* kunnen samenwerken. Als je net knallende ruzie hebt gehad is het af te raden een feedback-gesprek te voeren. Waarschijnlijk zal je, vóór je aan zo'n gesprek begint, van nature al wel aanvoelen of die basis van veiligheid en vertrouwen er is.

### Voorwaarden voor feedback:

Een geslaagd feedback-gesprek voldoet aan een aantal regels of voorwaarden. Het is vooral de gever van feedback die voor de sfeer zorgt dat de ontvanger werkelijk iets heeft aan het gesprek. Maar ook de ontvanger moet zich aan een aantal regels houden.

#### 1. De feedback-gever:

- \* Het mooiste is het als de feedback-ontvanger zelf om feedback vraagt, maar soms vergeet die dat. Dan is het een handige *start* als de feedback-gever: degene die het gedrag heeft waargenomen bv. vraagt: 'Wil je commentaar op je les horen?'. Staat de feedback-ontvanger er (op dat moment) echt niet voor open dan heeft het weinig zin een feedback-gesprek te beginnen.
- \* Op het *juiste moment*. Doorgaans geldt de volgende regel: hoe eerder hoe liever. Dus: 'Zullen we praten over de les van vanmorgen?', is beter dan een week na dato!
- \* Hiervoor gaven we al een belangrijk *onderscheid* aan dat de feedback-gever dient te maken, namelijk het onderscheid tussen:
  1. *het feitelijk waargenomen gedrag*, zo concreet en neutraal mogelijk beschreven (bv. 'Ik heb gezien dat je veel complimenteerde en 14 keer 'hartstikke goed' hebt gezegd'). Ook de toon waarop je dit zegt en hoe je erbij kijkt of zit is dan natuurlijk van belang.
  2. *het effect op de waarnemer*, hoe het overkwam, de interpretatie of beleving ervan (bv. 'Dat kwam positief op mij over. Ik heb nog wel een vraag of suggestie.')
- \* Het kan in de volgorde van het gesprek belangrijk zijn dat na het neutraal benoemen van het concreet waargenomen gedrag de ontvanger de *gelegenheid* krijgt *te reageren*. Mogelijk dat de ontvanger al direct zelf verbaasd, verwonderd, geschrokken of wat-dan-ook wil reageren. Voor zo'n reactie moet de feedback-gever ruimte bieden door bijvoorbeeld een stilte te laten vallen of te vragen: 'Herken je dit?', of: 'Heb ik dat goed gezien?'. De feedback moet uitnodigen tot reacties.
- \* Hetzelfde geldt natuurlijk voor het tweede deel: het verwoorden van het effect op de waarnemer. Je moet je steeds realiseren dat het de bedoeling is dat de feedback-ontvanger er iets mee *kán* (constructief). De ander moet het zien als iets waar hij of zij wat aan heeft, iets waar hij of zij iets van kan leren. Daarvoor zijn de volgende tips van belang:
  - Hou het bij *jezelf*: 'het kwam op mij over als...', of: 'Ik ervaar of beleef dat als...', of: 'Ik interpreteer dat als...', of: 'dat heeft op mij het effect van...' enz. Het is immers 'slechts' jouw interpretatie, de feedback-ontvanger hoeft het er niet

mee eens te zijn.

- Wees *uitnodigend en vriendelijk*. Je laat merken dat je het goed bedoelt. In je interpretaties helpt het de ander niet als je hem of haar afkraakt of bijvoorbeeld alleen maar 'negatieve feedback' geeft. Je zou bv. kunnen vragen: 'Bedoel je ook zo over te komen?'

- Wees *constructief*: opbouwende feedback is meestal een *combinatie van positieve en negatieve feedback*. Positieve feedback is complimentearend, aanmoedigend, bevestigend, erkennend, stimulerend etc. Negatieve feedback is confronterend, kritiserend, wijst op wat anders zou kunnen of moeten, is niet ontmoedigend maar wel vragend, een zaak waar de ander nog aan zou kunnen werken, een aandachtspunt. Positieve feedback gaat over gedrag wat gehandhaafd en versterkt kan worden. Negatieve feedback gaat over gedrag wat veranderd zou moeten worden in de ogen van de feedback-gever. Beide vormen van feedback gaan uit van de kansen en mogelijkheden van de feedbackontvanger (constructief).

- Uiteraard helpen, nadat de ontvanger de ruimte heeft gekregen te reageren en mogelijk zélf al met ideeën komt, *concrete suggesties en tips* hoe bepaald gedrag is te handhaven, te versterken of te veranderen.

- Geef *bruikbare* feedback: iemand die stottert heeft niet de keuze dat gedrag (snel) te handhaven of te veranderen. Feedback over stotteren is dus niet bruikbaar, het herinnert iemand aan iets dat hij niet kan veranderen en werkt frustrerend.

- Wees *serieus*: niet lachen, giechelen, ironisch doen, gedragingen in het belachelijke trekken of in een grap 'verpakken'.

## 2. De feedback-ontvanger:

- \* Het mooiste is het als de ontvanger zelf *vraagt om de feedback*. En eventueel zelfs vóórdat een les begint aan bv. de mentrix of bezoekend docent vraagt om op een specifiek punt (bv. complimenteren) te observeren. De gegevens van de observatie vormen dan het materiaal van het feedback-gesprek.
- \* Tijdens het feedbackgesprek besef je dat de ander voor jou waardevolle informatie geeft over je feitelijk waargenomen gedrag en over welke effect dat op de ander had. Je kunt de neiging hebben te gaan argumenteren of je te verdedigen. *Argumenteren of verdedigen is af te raden*, want een feedbackgesprek is geen gevecht: je wordt - als iedereen zich aan de regels houdt - immers niet aangeval- len! Je krijgt informatie. Aan jou is de keuze wat je ermee doet. Je kunt en mag het naast je neer leggen. Je kunt er ook een aandachtspunt of trainingsdoel uit halen.
- \* Soms is de feedback-gever niet concreet genoeg: *vraag dus door*, vraag om duidelijke suggesties, concrete alternatieven etc. Voorbeeldvragen zijn: 'Kun je dat toelichten/ uitleggen/ verduidelijken?' Of: 'Geef eens een voorbeeld!' Of: 'Hoe bedoel je dat precies?' Of: 'Ik kan het niet plaatsen: op welk moment gebeurde dat?'
- \* Geef aan de feedback-gever een *indruk van je gevoelens*. Laat bv. weten dat je schrikt, dat je blij bent dat iets zo overkwam, dat je teleurgesteld bent over hoe het liep, dat je door zijn opmerkingen geholpen voelt etc.
- \* Probeer - eventueel samen met de feedback-gever de resultaten van het gesprek te *vertalen in trainingsdoelen* en bedenk concrete onderwijssituaties waarin je die doelen kunt oefenen. Kortom: wat doe je met de feedback?
- \* *Bedank* aan het einde van het gesprek voor de feedback, of concreter: voor de tips en suggesties.

**De ideale vorm van feedback:**

0. Feedback-gever en feedback-ontvanger gaan voor zichzelf na of er een sfeer van voldoende veiligheid en vertrouwen is. De feedback-gever kan dat als het ware vanzelfsprekend toetsen door bv. te vragen: *'Wil je commentaar op je les horen?'* De feedback-ontvanger kan dit doen door te vragen om de feedback.
1. Feedback-gever: *'Ik zie, neem waar, hoor, tel, etc. dit of dat specifieke en concrete gedrag...'* (neutraal, concreet, geen interpretaties!)
2. Feedback-gever biedt *ruimte voor reactie(s)* van de ontvanger. Bv. stilte en oogcontact of de vraag: *'Herken je dat?'*, Of: *'Klopt dat, heb ik dat goed gezien?'*
3. Feedback-gever: *'Dit gedrag komt op mij over als, ervaar ik als, beleef ik als, interpreteer ik als...'* Opbouwend, uitnodigend, de ontvanger moet er iets mee kunnen! Meestal is het een combinatie van:
  - \* Positieve feedback: complimentierend, aanmoedigend, bevestigend, erkennend, stimulerend etc. en:
  - \* Negatieve feedback: confronterend, kritiserend, wijst op wat anders zou kunnen of moeten, niet ontmoedigend, wel uitnodigend, vragend, een zaak waar de ander nog aan zou kunnen werken.
4. Feedback-gever biedt *ruimte voor reactie(s)* van de feedback-ontvanger. Bv. door de vraag: *'Bedoel je het ook om zo over te komen?'*
5. Feedback-ontvanger *vraagt nu door* naar toelichtingen, alternatieven, suggesties, ideeën, geeft een indruk van zijn of haar gevoelens over de informatie (bv. dat ervaar ik als pijnlijk, confronterend, vervelend, boeiend, nieuw, uitdagend, werpt een geheel nieuw licht op mijn gedrag etc.)
6. Feedback-ontvanger vertaalt de resultaten van dit gesprek - eventueel hardop, samen met de feedback-gever - naar *trainingsdoelen*. Deze formuleert zij of hij in zo specifiek mogelijke concrete gedragingen die hij of zij wil oefenen. En: en hoe die gedragingen in een *concrete onderwijssituatie* te oefenen en te bereiken zijn. Kortom: wat doe je met de feedback? Aan het eind bedankt de feedback-ontvanger voor de feedback.

## FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

### FEEDBACK GEVEN

0. sfeer van vertrouwen en veiligheid. <i>Wil je commentaar/mijn reactie op ....?</i>
1. neutrale, concrete observaties (geen interpretaties) <i>Ik zie, neem waar, hoor, ....</i>
2. ruimte voor reacties <i>Herken je dat? Klopt dat? ....?</i>
3. subjectief, een persoonlijk beleven van de feedback-gever. <i>Dit komt op mij over als... beleef ik als ....</i>
4. ruimte voor reacties <i>Bedoel je het om zo over te komen?</i>

### FEEDBACK ONTVANGEN

1. gaat in op de feedback: vraagt door: vraagt om toelichting, alternatieven, ideeën, enz. geeft indruk van zijn gevoelens
2. vertaalt feedback in trainingsdoelen en bedenkt (onderwijs)situaties waarin het geformuleerde trainingsdoel te oefenen is.
3. bedankt de feedbackgever

**FEEDBACK PRAKTISCHE HULPLIJST**

**FEED BACK GEVEN**

wat doe je wel	wat doe je niet
fb geven op aanwijsbaar (deel)gedrag	fb geven op de persoon (het karakter)
beschrijven van gedrag	interpreteren of beoordelen van gedrag
ingaan op de eigen waarneming en beleving van gedrag	verwoorden wat 'anderen' waarnemen
richten op concrete, specifieke en duidelijk te omschrijven	richten op algemene gedragingen
fb geven zo kort mogelijk na het vertoonde gedrag	fb geven na lange tijd
richten op veranderbaar gedrag	richten op gedrag dat niet of nauwelijks te veranderen is
beperken tot het geven van informatie	geven van (ongevraagde) adviezen
fb geven als de ontvanger ervoor open staat	veel informatie spuien als enige fb
formuleringen moeten uitnodigen tot reacties	bedreigende formuleringen

**FEEDBACK ONTVANGEN**

wat doe je wel	wat doe je niet
iemand aanhoren	in de verdediging gaan
nadenken over wat gezegd is	iemand zijn/haar gevoelens en manier van ervaren ontkennen
doorvragen bij onduidelijkheid	tegenargumenten aanvoeren
vragen om advies	een 'oog om oog tand om tand'-houding
bedanken voor de tip	schouder ophalen en weglopen

## **Feedbackregels**

### **Feedback geven**

1. Neutrale, concrete observaties (geen interpretaties).

*Ik zie, neem waar, hoor, ...*

2. Ruimte voor reacties.

*Herken je dat? Klopt dat? ...?*

3. Subjectief, een persoonlijk beleven van de feedbackgever.

*Dit komt op mij over als ... beleef ik als*

4. Ruimte voor reacties.

*Bedoel je het zo over te komen?*

### **Feedback krijgen**

1. Luisteren naar feedback: ga niet in de verdediging

2. Ingaan op feedback: vraag door om toelichting, alternatieven, ideeën, enz.

3. Vertalen van feedback: bedenk wat je concreet met de feedback gaat doen

4. Bedanken