

VOORWOORD

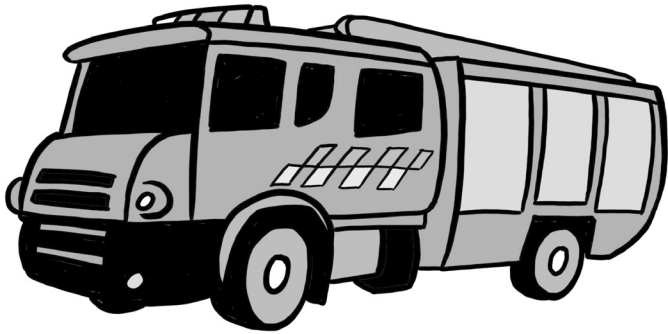
Oefenen zonder feedback is zinloos. Toch laat de wijze van feedback geven in professionele leersituaties vaak te wensen over. Zo oordelen feedbackgevers nogal eens over de persoon in plaats van over het gedrag, of is de feedback doorspekt met termen als 'altijd', 'de hele tijd', 'nooit', 'nergens'. Ook verkondigen veel waarnemers 'de waarheid' in plaats van 'hun waarheid' en gaan ze over tot adviseren in plaats van feedback geven. Feedback is vaak ook te langdradig, te voorzichtig of te algemeen: 'Dat ging hartstikke lekker!' Hierdoor leidt het krijgen van feedback regelmatig tot irritatie. Waarnemers berijden stokpaardjes of gaan psychologiseren in plaats van feedback te geven.

Veel opleiders, trainers en onderwijskundigen maken feedback geven onnodig ingewikkeld en hoogdravend. Ik stel voor dat we teruggaan naar het uitgangspunt dat feedback geven niet meer is dan dat de ene vakman (de

waarnemer, een leidinggevende of een collega) de andere vakman (degene die leert en feedback ontvangt) vanuit zijn vakmanschap in gewonemensentaal vertelt wat hij ziet en hoort.

In dit boek beschrijf ik op een praktische manier waar je op moeten letten als je iemand in een oefening of andere leer-situatie waarneemt en feedback geeft. Ik geef in wat theorie en met praktische voorbeelden antwoord op de vragen die mij de afgelopen vijftien jaar in trainingen zijn gesteld door observatoren, werkbegeleiders, leerwerkplekbegeleiders, mentoren, leermeesters, waarnemers van crisisfunctionarissen en -teams en collegiale waarnemers. Mensen die ik tegenkwam en die, onder andere door het geven van feedback, veel betekenen voor andere mensen die aan het leren zijn. Daar wil ik met dit boek een bijdrage aan leveren. Wanneer je met name wilt lezen hoe je effectief feedback kunt geven, raad ik je aan eerst de eerste vier hoofdstukken te lezen. Voor meer verdieping en achtergronden lees je de laatste drie hoofdstukken.

Ik wens je veel leesplezier!



HOOFDSTUK 1

OEFENEN ZONDER FEEDBACK IS ZINLOOS

Kinderen leren met vallen en opstaan. Een kind dat leert fietsen en niet snel genoeg trapt, valt om en leert dat het belangrijk is om vaart te houden. Het kind stuurt te abrupt, valt en leert om soepele bochten te nemen. In alledaagse leerprocessen leren we door feedback te krijgen op het wel of niet goed toepassen van instructies en werkwijzen. Met vallen en opstaan leren we en bouwen we zelfvertrouwen op. Er zijn opvoedkundigen die menen dat kinderen tegenwoordig minder zelfvertrouwen opbouwen omdat ze te weinig buiten spelen en daardoor te weinig vallen en opstaan. Feedback maakt leersituaties waardevoller en versnelt het leerproces.

Bevorderen van het leerproces en zelfvertrouwen

Dat leren start met het verkrijgen van feedback, geldt ook voor professionele leersituaties. Ook hier geldt dat mensen door het krijgen van feedback leren wat goed en wat minder goed werkt in professioneel handelen. Toch is bij het ontwerpen en organiseren van professionele leersituaties feedback geven vaak het onderschoven kindje. Dat is jammer, want het opleiden en trainen van en het oefenen met functionarissen krijgen pas echt effect als feedback integraal onderdeel is van de leersituatie.

Er zijn twee belangrijke redenen om te zorgen voor professionele feedback in leersituaties: het vergroten van bewustwording en het opbouwen van zelfvertrouwen.

Human Performance-technoloog Robert F. Mager stelt: 'Oefenen zonder feedback is zinloos.' Feedback in leersituaties zorgt ervoor dat deelnemers weten of ze op de juiste manier gehandeld hebben, doordat ze zich bewust worden van het effect van hun handelen. Goed opgebouwde feedback zorgt ervoor dat een deelnemer ook weet hoe hij het een volgende keer anders kan doen.

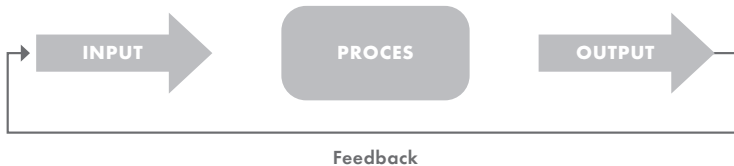
Een andere belangrijke reden voor het geven van feedback is *self efficacy* (Bandura, 1997). *Self efficacy* (zelfeffectiviteit)

is het vertrouwen van iemand in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen. Mensen zijn sneller gemotiveerd voor een bepaalde handeling als zij het idee hebben dat zij bekwaam zijn om deze met succes te verrichten.

Feedback ontvangen in een leersituatie is dus waardevol omdat feedback het leerproces bevordert en zorgt voor zelfvertrouwen.

Een definitie van feedback

Feedback is een term die komt uit de wereld van procesbeschrijvingen. Terugkoppeling of feedback is een proces waarbij de uitkomst (output) van een bewerking (proces) wordt teruggevoerd (feedback) naar de invoer.



Figuur 1: Feedbackproces

Er is sprake van feedback wanneer gegevens na verwerking opnieuw worden aangeboden ter vergelijking of verwerking. De output van een proces wordt teruggekoppeld om de input van het proces al dan niet te veranderen. In het Frans is feedback *retour d'information*: het teruggeven van informatie. Niet alle informatie is relevant voor feedback. Het is in een leersituatie met name waardevol om de output van specifiek gedrag van de deelnemer terug te geven, zodat hij zelf kan bepalen of hij zijn gedrag (input) in een volgende (leer)situatie wil veranderen.

In een leersituatie geeft een waarnemer of observator terug welk gedrag (input) hij een deelnemer heeft zien vertonen dat van invloed is op de uitkomst (output) van de oefensituatie. Het voegt waarde toe om relevant gedrag te benoemen. Hiermee bedoel ik gedrag waarvan jij als waarnemer inschat dat dit invloed heeft op de uitkomst van de oefensituatie. Daarnaast voegt het met name waarde toe om, voor de deelnemer, onbewust gedrag te benoemen. Hiermee is de kans het grootst dat feedback zorgt voor een 'eye opener'.

Hiermee kom ik op de volgende definitie van feedback in leersituaties:

Feedback geven is het teruggeven van relevant waarneembaar gedrag dat de waarnemer heeft gezien en gehoord en waarvan de ontvanger van de feedback zich niet (geheel) bewust is.

Deze definitie staat centraal in dit boek.

Vakmanschap begint met goede scholing. Mensen scholen, trainen en oefenen zonder het geven van feedback is zinloos. In dit boek kun je lezen hoe je als waarnemer, collega of leidinggevende in leersituaties omgaat met feedback.

Succesvol feedback geven begint met enkele eenvoudige spelregels. Spreek gewonemensentaal, beschrijf alleen wat relevant is, leg blinde vlekken bloot door specifiek te zijn en wees voorbereid: met deze en andere adviezen kun je ervoor zorgen dat anderen je boodschap begrijpen en serieus nemen.



Ward Grootens werkt sinds 2008 als zelfstandig trainer en OTO-adviseur in diverse veiligheidsregio's voor brandweer, GHOR,

ambulancedienst, meldkamer, bevolkingszorg, politie en ziekenhuizen. In zijn trainingen over waarnemen en feedback geven combineert hij zijn praktijkervaring als waarnemer met zijn achtergrond in Human Performance Technology en Neuro Linguïstisch Programmeren.