

Gesprekscommunicatie

Handboek voor leerkrachten in het primair onderwijs

Extra hoofdstuk 3 Feedback

Adri van den Brand

'*Extra hoofdstuk 3 Feedback*' is extra materiaal bij het boek [Gesprekscommunicatie - Handboek voor leerkrachten in het primair onderwijs](#) van Adri van den Brand.

© 2010 Uitgeverij Coutinho b.v.

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0176 2

NUR 810

Inhoud

3 Feedback

3.1	Joharivenster	4
3.2	Feedbackgesprekken	6
3.3	Kijkwijzers feedbackgesprekken	12

3 Feedback

3.1 Joharivenster

Het Joharivenster verduidelijkt het belang van evaluatieve feedback. Het venster geeft helder zicht op je persoonlijkheid, omdat het zowel rekening houdt met je eigen visie als met de indruk die anderen van je hebben.

Dit deel van je gedrag is zowel bekend aan jezelf als aan anderen. Zo weet je bijvoorbeeld dat je het nemen van een beslissing uitstelt en inderdaad, ook je collega's spreken en daarop aan. Omdat dit het veld is waarin iedereen ziet wat er gebeurt, noemen we het de 'arena' of vrije ruimte. Een jaarlijks terugkerend functioneringsgesprek kan je arena vergroten.

	<i>bekend aan jezelf</i>	<i>onbekend aan jezelf</i>
<i>bekend aan anderen</i>	de arena: vrije ruimte	de blinde vlek
<i>onbekend aan anderen</i>	de façade: verborgen gebied	het onbekend zelf (onwetendheid)

Dit deel van je persoonlijkheid is voor anderen wel waarneembaar, maar niet voor jezelf. Je komt bijvoorbeeld op anderen arrogant over of je hebt overal en altijd die vriendelijke, correcte en voorkomende houding.

Dit gebied is onbekend aan jezelf en aan anderen. Bijvoorbeeld: noch jijzelf noch anderen weten dat je je vaak verantwoordelijk voelt omdat je thuis de oudste was. Of je voorzichtige opstelling in een groep komt doordat je vroeger thuis weinig had in te brengen.

Dit verborgen gebied van je persoonlijkheid ken je zelf, maar andere niet. Zij zien alleen je façade. Je levert bijvoorbeeld altijd foutloos werk af. Niet omdat je zo accuraat bent, maar omdat je absoluut niet tegen kritiek kan. Dit laatste weten anderen niet.

Je kunt uiteraard alleen evaluatieve feedback krijgen over gedrag dat aan anderen bekend is: het gedrag in de vrije ruimte en dat in je blinde vlek. Evaluatieve feedback op gedrag in de vrije ruimte houdt altijd een (waarde)oordeel in; het gedrag in de vrije ruimte is gedrag waarvoor je tenslotte bewust hebt gekozen. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat jij vaak in je neus peutert en inderdaad, je leerlingen spreken je daarop vriendelijk aan. Zij vinden het een beetje onsmakelijk en moeten bijna kotsen...

Van het gedrag in je blinde vlek ben je je daarentegen niet bewust, terwijl anderen het wel waarnemen. Evaluatieve feedback is dan niet alleen een (waarde)oordeel, maar ook een eye-opener. Zo hebben veel mensen last van het stopwoordje 'absoluut'. Zij realiseren zich dat niet en evaluatieve feedback kan er uiteindelijk toe leiden dat zij het woord absoluut niet meer gebruiken.

Het is duidelijk dat evaluatieve feedback uiterst zinvol kan zijn. Deze feedback maakt je bewust van je gedrag. Dat is nodig, omdat de mens alle informatie die binnenkomt voortdurend door een gekleurde bril bekijkt. Vraag aan tien leerlingen hoe een ruzie op de speelplaats begon en je krijgt tien verschillende verhalen. Als je Jan, een van de leerlingen, mag geloven heeft hij er niets mee te maken, terwijl hij volgens Robert wel degelijk een duit in het zakje heeft gedaan. Neem nu niet meteen aan dat een van de twee liegt, want twee algemeen menselijke beoordelingsmechanismen spelen hen parten: zij zien wat zij willen zien en zien wat zij geleerd hebben te zien. Robert en Jan interpreteren de situatie binnen de grenzen van hun referentiekader. In hun bolletje hebben zij een geheel van ervaringen als normen, waarden en gewoonten opgeslagen, dat hun blik op de werkelijkheid richt. Zij registreren de ruzie niet objectief, maar zij filteren de informatie.

- ▶ Jan en Robert laten onbewust informatie weg. Als zij alle informatie over de ruzie zouden moeten verwerken, zouden zij op tilt slaan.
- ▶ Jan en Robert vervormen informatie omdat zij de ruzie op het schoolplein vergelijken met die van vorige week: eerdere ervaringen met ruzie vervormen de informatie.
- ▶ Jan en Robert stoppen informatie weg; zij vinden de informatie te bedreigend omdat de aanstichter van al het geweld hun beste vriend is.
- ▶ Jan en Robert generaliseren. Op basis van één of twee gebeurtenissen trekken zij globale conclusies die zij voor waar aannemen.

Iedereen heeft zijn pakket aan ideeën, waarden, normen en attitudes. Ook de bril waarmee jij naar de werkelijkheid kijkt, is gekleurd door het verleden. Deze bril is je referentiekader. Als je met iemand communiceert, wordt alles wat hij tegen jou zegt, afgezet tegen jouw referentiekader en alles wat jij zegt, wordt afgezet tegen zijn referentiekader. Onbegrip en misverstanden komen vaak voort uit verschillen in referentiekader, vooral mensen met een andere culturele achtergrond kunnen flinke communicatieproblemen hebben. Sla de krant er maar op na: iedere dag vind je hierin prachtige en schrijnende voorbeelden van miscommunicatie. Hoe beter je bekend bent met de invulling van je referentiekader, des te beter kun je deze compenseren: als je het referentiekader van anderen goed kunt inschatten, weet je hoe je je boodschap moet inkleden.

Soms zijn verschillen in referentiekaders bijna onoverbrugbaar. Kleine verschillen kunnen echter ook tot vervelende communicatiestoornissen leiden, zoals tussen Lonneke van den Bergh uit 1H en haar mentor, Liesbeth. Lonneke loopt stage bij de kleuters en leest het sprookje 'De gelaarsde kat' voor. Tijdens de vertelling is het erg onrustig: drie kleuters verwisselen van plaats, twee kleuters lopen naar de bouwhoek en zeker vijf kleuters praten regelmatig zachtjes. Liesbeth geeft na de activiteit evaluatieve feedback en zegt: 'Ik vond dat de kinderen erg onrustig waren.' Lonneke is verbaasd en ook een beetje boos. Zij vindt dat het voorlezen erg goed ging; de leerlingen waren juist heerlijk rustig. Zij is wel erger gewend. Toen zij in de zomervakantie op Jeugdland moest voorlezen aan tientallen drukke kleuters, toen was het pas een bende. Lonneke neemt zich dan ook voor niet meer naar die 'zeurpiet' te luisteren, waardoor bij Liesbeth de indruk ontstaat dat Lonneke onverschillig en ongemotiveerd is. Je begrijpt dat dit misverstand nare gevolgen kan hebben.

3.2 Feedbackgesprekken

In het onderwijs voer je veel feedbackgesprekken bijvoorbeeld met leerlingen, ouders, begeleiders en collega's. Een feedbackgesprek bevat evaluatieve feedback over het handelen van de ontvanger: het is dus een reactie op een handeling van de ander. Natuurlijk laat de ander op zijn beurt merken wat hij van deze informatie vindt.

In een feedbackgesprek geef jij een ander informatie over diens gedrag of ontvang jij van een ander informatie over jouw gedrag. Een voorbeeld van een feedbackgesprek is een gesprek met je stagebegeleider. Zo'n gesprek zou als volgt kunnen verlopen.

Je stagebegeleider heeft een les van jou bijgewoond en zegt tegen jou: 'Ik vond het een goede les, maar het viel me wel op dat je veel kinderen een waarschuwing hebt gegeven.'

'O?' reageer je.

'Ik merk dat je verbaasd bent,' zegt je mentor. 'Hoe heb jij het dan ervaren?'

Dit is het begin van een feedbackgesprek. De mentor doet een mededeling over jouw leerkrachtgedrag en jij reageert. Naast je verbale 'o' drukken je gezicht en houding waarschijnlijk non-verbale verbazing uit: grote ogen, opgetrokken wenkbrauwen, open mond, handen in de zij en een rechte rug. De verbale en non-verbale signalen zijn vormen van directe feedback, terwijl de evaluatieve feedback van de stagebegeleider de aanzet is tot een feedbackgesprek.

Basisstructuur van het feedbackgesprek

De basisstructuur van een feedbackgesprek bestaat uit vijf fases die je ook weer kunt onderverdelen. Stap voor stap verloopt een gesprek ongeveer als volgt (gemakshalve is ervan uitgegaan dat jij het feedbackgesprek leidt).

- ▶ De eerste fase is de *aanlooffase*. Je begint elk gesprek natuurlijk met een begroeting. Daarna volgt een sociaal praatje, met vragen als: 'Hoe was je reis?' of 'Lekker weertje, vind je ook niet?' Het sociale praatje heeft tot doel een sfeer te scheppen waarin jij en de ander zich op hun gemak voelen. Deze fase kun je afsluiten met het maken van afspraken over wie het initiatief neemt tijdens het gesprek. Deze afspraken lopen over in de tweede fase.
- ▶ De tweede fase is de *contractfase*. Je maakt afspraken voor het gesprek werkelijk begint. In deze fase benoem je het doel van het gesprek en bespreek je het globale verloop. Verder besteed je aandacht aan randvoorwaarden, zoals tijd (hoelang?), ruimte (waar?), vertrouwelijkheid en verslaggeving.
- ▶ De *feedbackfase* is de derde fase. In deze fase begint het feedbackproces en hierin geef je duidelijk aan wat voor gedrag je bij de ander hebt waargenomen: de evaluatieve feedback gaat over observeerbaar gedrag. Hierna vraag je de ander naar zijn intentie: 'Wat wilde je met je gedrag bereiken?' Vervolgens vertel je aan de ander hoe zijn gedrag op jou overkwam en bied je hem de mogelijkheid hierop te reageren. Deze fase sluit je af met het onderzoeken van alternatieven. Je vraagt bijvoorbeeld: 'Hoe had je ook kunnen handelen?' Deze stappen kun je overigens in een gesprek verschillende malen doorlopen.
- ▶ De vierde fase is de *reflectiefase*. Je kijkt in deze fase met de ander terug op het gesprek. Besteed aandacht aan vragen als: 'Hebben jullie je aan de basisvoorwaarden gehouden?' en

‘Heeft het gesprek voldoende opgeleverd?’ Ten slotte verduidelijk je met een samenvatting de kernpunten uit het gesprek.

- ▶ De laatste fase is de *afrondingsfase*. Je maakt afspraken voor een volgende bijeenkomst en sluit het gesprek af met een sociaal praatje en een groet.

Basisvaardigheden van het feedbackgesprek

Feedbackgesprekken voeren is verre van eenvoudig, zowel voor de feedbackgever als voor de -ontvanger. De subtiliteiten van het feedbackgesprek vergen de nodige oefening in gespreksvoering. Evaluatieve feedback ligt soms gevoelig. Zo zijn veel mensen bang dat ze de ander kwetsen of dat de ander hen als de gelegenheid daar is ‘terugpakt’. Niet iedereen kan goed omgaan met opmerkingen over hoe hij op de ander overkomt. Rancune is een uitstekende bron voor ernstig verstoorde relaties: het kerkhof ligt vol mensen die met de beste bedoelingen een opbouwende opmerking meenden te moeten maken. Met een opmerking als: ‘Ik heb de indruk dat je je niet op je gemak voelt voor een groep met kleine kinderen’ kun je een relatie schade toebrengen doordat de ander het gevoel heeft dat zijn gevoel van eigenwaarde is geschaad. Soms is hierbij sprake van een typisch geval van heel erge lange tenen, maar even vaak is evaluatieve feedback door de woordkeuze nodeloos kwetsend.

Wees dus voorzichtig met evaluatieve feedbackopmerkingen. Ingeborg van Loghum uit 1C is dat bijvoorbeeld niet geweest met haar klasgenootje Maaïke de Boer. Ingeborg en Maaïke lopen samen stage bij de kleuters. Ingeborg heeft al vaker gewerkt met kinderen en bruist van enthousiasme en ideeën. Maaïke voelt zich daarentegen minder op haar gemak: zij heeft nooit leidinggegeven aan een groep kinderen en kijkt liever eerst de kat uit de boom. Dat merkt Ingeborg. Het valt haar op dat Maaïke zelden het initiatief neemt en zij ergert zich aan haar houding. Uiteindelijk spreekt zij Maaïke daarop aan: ‘Jij doet niets. Ik vind dat jij ook wel eens met ideeën mag komen.’ Het gevolg van deze opmerking laat zich raden: Maaïke was al niet zo heel erg zelfverzekerd en kruipt in haar schulp. Daarnaast voelt zij zich aangevallen, want zij had juist steun verwacht van Ingeborg. Het is duidelijk dat Ingeborg haar doel met haar opmerking niet bereikt; zij had meer rekening moeten houden met de basisvaardigheden voor het geven van evaluatieve feedback, namelijk:

- ▶ *Acceptatie*: dit houdt in dat je de ander aanvaardt zoals hij is én dat je accepteert dat de ander mogelijk een andere ontwikkeling doormaakt dan jij. Voor ‘acceptatie’ is een grondhouding van respect vereist. Geef daarnaast informatie waar de ander iets aan heeft. Tracht de ander te helpen, niet af te breken.
- ▶ *Echtheid*: meen wat je zegt. Speel geen rol, wees niet ‘schijnkritisch’ en toon betrokkenheid. Bij echtheid is het belangrijk dat er overeenstemming bestaat tussen hetgeen je zegt en hetgeen je toont. Als je allerbeste vriendin gapend en kontkrabbend aan jou vraagt hoe het gaat met je zieke goudvis, verdenk jij haar vermoedelijk niet geheel onterecht van desinteresse. Zij geeft twee tegenoverstelde signalen: het verbale signaal drukt interesse uit, terwijl het non-verbale signaal ongeïnteresseerdheid toont. Logisch dat zij daalt op je ranglijst van allerbeste vriendinnen...
- ▶ *Empathie*: leef je in de ander in. Zet je mening en emoties opzij en wees bereid je in de ander te verplaatsen om te begrijpen wat hij bedoelt of voelt. Door empathisch te reageren laat je zien dat je de ander begrijpt. Hierdoor vergroot je de openheid van het gesprek.

Sturend suggereren

Het niet in acht nemen van de basisvaardigheden van het feedbackgesprek leidt menigmaal tot pijnlijke gesprekken en, af en toe, tot wederzijdse vijandelijkheden. Op het vlak van het taalgebruik kan er echter ook het een en ander misgaan. De grootste verbale valkuil van het feedbackgesprek is het *sturend suggereren*. Met deze gespreksstrategie manoeuvreer je je gesprekspartner in een richting, zonder dat die dat direct merkt, bijvoorbeeld door (a) *suggestieve formuleringen*, (b) *meepraten* en (c) *machtsmisbruik*. Deze strategie moet je vooral kunnen herkennen. Gebruik het *sturend suggereren* alleen als je in de allerdiepste nood verkeert. Als bijvoorbeeld je financiële middelen ontoereikend zijn en je die nieuwe spijkerbroek écht heel hard nodig hebt voor dat spannende afspraakje met Brad Pitt. Pas dan kun je tegen je moeder zeggen: ‘Mam, jij wilt toch ook het beste voor je kind...?’ Je merkt het: sturend suggereren is geen elegante strategie.

Er zijn verschillende vormen van sturend suggereren.

- a** *Door aan je vragen en antwoorden suggesties toe te voegen kun je sturen*, zoals in deze twee voorbeelden: ‘Je vond het een lastige les, toch?’ en ‘Vind je ook niet dat instructies geven aan de groep je niet zo ligt?’ In het eerste voorbeeld stuur je door het woordje ‘toch’ en in het tweede trek je een conclusie waarop de ander moeilijk ‘nee’ durft te zeggen. Je moet sterk in je schoenen staan, wil je tegen de suggesties in gaan.
- b** *Als je de ‘meepraatstrategie’ gebruikt, zorg je ervoor dat de ander zich langzaam opknoopt aan zijn eigen woorden*. Je creëert een aangename, vertrouwelijke sfeer en daagt de ander voortdurend uit zijn mening te verwoorden. Geef een aantal complimentjes en wacht met je bezwaren. De ander is hierdoor bereid zich coöperatief en kwetsbaar op te stellen. Dit vertrouwen beschaam je ten slotte door het gesprek af te sluiten met een pijnlijke conclusie; de ander verkeert nog in hogere sferen en ziet jouw kritiek niet aankomen. Een voorbeeld van deze venijnige strategie vind je in de volgende dialoog. Stel je voor dat je praat met je stagebegeleider over de stage. De begeleider is eerst aan het woord.
 - ▶ En hoe is het deze stageweek gegaan?
 - ▶ Nou, in het begin ging het best lekker, maar de laatste twee dagen vond ik lastig.
 - ▶ Dat heb ik ook gemerkt. Hoe zou dat komen?
 - ▶ Ik weet het niet precies. De kinderen waren zo druk. Misschien had ik alerter moeten reageren. Of ik had misschien mijn lessen nog beter moeten voorbereiden.
 - ▶ Dus je denkt dat jouw functioneren een rol heeft gespeeld?
 - ▶ Nou, dat niet alleen, al had ik er misschien meer aan kunnen trekken.
 - ▶ Dus je vindt dat je jezelf wel iets te verwijten hebt? Aan welke tekortkomingen denk je dan in het bijzonder.
 - ▶ Nou, wat ik al zei. Ik had mijn lessen beter kunnen voorbereiden en de kinderen iets strakker moeten houden.
 - ▶ Precies, dat vind ik ook. Je slaagt er onvoldoende in om de de kinderen leiding te geven, toch?
 - ▶ Ja, misschien wel.
 - ▶ Het is natuurlijk niet leuk om te horen, maar is het beroep van leraar wel geschikt voor jou?
 - ▶ (...).

Je merkt dat de stagebegeleider je langzaam opknoopt. Probeer maar eens in te gaan tegen zijn conclusie, zonder dat het gesprek werkelijk onaangenaam wordt.

- c** *Machtsmisbruik is de laatste suggererende strategie*, alhoewel het suggererende deel nauwelijks meer aanwezig is; het woord ‘misbruik’ is volkomen op zijn plaats. Machtsmisbruik vind je vaak terug in een feedbackgesprek waarin sprake is van een ongelijkwaardige relatie: de een heeft meer macht dan de ander. Zo ben jij in een gesprek over je stage afhankelijk van je mentor en stagebegeleider. Jouw ‘onmachtigheid’ zou kunnen leiden tot machtsmisbruik, zoals wanneer je mentor tegen je zegt: ‘Ik heb ervaring genoeg om te zeggen dat jij het niet in je hebt. Vind jij dat eigenlijk ook niet?’ Je moet wel van beton en staal zijn, wil je dan zeggen: ‘Dat is uw mening. Gelukkig weet ik beter.’ Dat je na zo’n botte opmerking met een doosje tissues in je rechterhand en een doosje chocolaatjes in je linkerhand voor de televisie kruipt, is veel waarschijnlijker.

Twee goede gespreksstrategieën

Gelukkig kun je ook eerlijkere gespreksstrategieën inzetten. Twee veelgebruikte en relatief eenvoudige strategieën zijn het *structureren van het gesprek* en de *ik-boodschap*. Deze strategieën kun je gebruiken om het gesprek ‘veilig’ en effectiever te laten verlopen.

Als je het gesprek *structureert*, zorg je voor helderheid en systematiek. Hierdoor vergroot je je greep op het gesprek: wie structureert, bepaalt grotendeels de inhoud en de vorm van het gesprek. Er zijn verschillende manieren om een gesprek te structureren, maar basiselementen van een gestructureerd gesprek zijn:

- a** *Plan het gesprek*. Maak vooraf goede afspraken over het gespreksverloop, bijvoorbeeld door aandachts- en actiepunten in te brengen.
- b** *Markeer overgangen*. Geef duidelijk aan dat een gespreksfase is afgerond en kondig de volgende aan.
- c** *Herstel afdwalingen*. Bewaak de gespreksafspraken. Als de ander uitweidt of afwijkt van of vooruitloopt op de agenda, herstel dan de afdwaling.
- d** *Vat samen*. Door regelmatig samen te vatten, blijft de rode draad van het gesprek voor jou en je gesprekspartner zichtbaar.

De ik-boodschap

In het voorbeeld van Ingeborg en Maaïke zegt Ingeborg op een gegeven moment tegen Maaïke: ‘Jij doet niets. Ik vind dat jij ook wel eens met ideeën mag komen.’ Ingeborg geeft in feite Maaïke de schuld van haar onvrede: ‘Als die *\$#!*)#!! zich niet zo %\$#!# zou gedragen, zou ik me niet (...)’. Maaïke moet dus, met andere woorden, veranderen zodat zij van haar probleem af is. Haar evaluatieve feedbackboodschap heeft echter niet het gewenste resultaat: Maaïke kruipt nog meer in haar schulp en durft helemaal niets meer te ondernemen. Uiteraard neemt Ingeborgs irritatie hierdoor toe en misschien besluit zij, overigens heel begrijpelijk maar heel onverstandig, met iets meer kracht en vloek dezelfde boodschap te uiten, maar of dat werkt... Een van de fouten die Ingeborg maakt is dat zij haar evaluatieve feedback in een *jij-boodschap* verpakt. Bij een *jij-boodschap* is er sprake van persoonsgericht taalgebruik dat bedreigend is voor de ander, zoals in: ‘Je moet opletten’, ‘Je houdt ook nooit rekening met mij’ of ‘Je werkt heel slordig.’ Een *jij-boodschap* komt, niet geheel onterecht, over als kritiek en biedt weinig

ruimte voor een mening. Met zo'n boodschap zeg je: 'Er is iets mis met jou.' De reactie van de ander varieert van rebellie tot onverschilligheid, maar in alle gevallen bereik je het gewenste effect niet. Sterker nog, vaak 'ontploft' de situatie en vliegen de haren in het rond. Menig huwelijk loopt op de klippen door een gebrek aan geduld en een teveel aan jij-boodschappen. Jouw huwelijk heeft gelukkig meer kans van slagen, want jij hebt geleerd dat er tegenover de jij-boodschap de *ik-boodschap* staat, en een ik-boodschap is de reddingsloep van het huwelijksbootje. Zo weet jij dat een ik-boodschap uit drie onderdelen bestaat.

- ▶ Beschrijving van het waargenomen gedrag: 'Het is mij opgevallen dat (...).' De beschrijving dient niet beschuldigend of veroordelend te zijn, maar wel concreet. Je geeft expliciet aan wat de ander doet of zegt.
- ▶ Beschrijving van de gevolgen die het gedrag heeft: 'Ik vind daarvan (...).' Verwoord helder de feitelijke, 'waarneembare' gevolgen van het gedrag.
- ▶ Beschrijving van het gevoel dat je daarbij hebt: 'Ik ervaar dat als (...).' Het gevoel dat het gedrag van de ander oproept moet je zo accuraat mogelijk weergeven.

Ingeborg zou haar gespreksdoel waarschijnlijk beter gerealiseerd hebben als zij een ik-boodschap had gegeven, bijvoorbeeld: 'Ik merk dat jij niet vaak het initiatief neemt. Ik vind dat vervelend omdat ik bang ben dat als ik niet het initiatief neem wij met de armen over elkaar langs de kant zouden staan; ik vind dat jij je te afhankelijk van mij opstelt en dat vind ik niet prettig.' De rode vlekken van boosheid in de hals van Maaïke zouden als sneeuw voor de zon verdwijnen; de ik-boodschap roept veel minder weerstand op dan de jij-variant. Hierdoor is het eerder mogelijk om irritaties uit te spreken en is een oplossing van het probleem mogelijk.

Kijk wel uit dat je van de ik-boodschap geen verkapte jij-boodschap maakt. 'Ik vind dat jij ook wel eens iets mag doen, Maaïke', blijft een jij-boodschap, ook al komt het prettiger over dan: 'Jij doet nooit iets, Maaïke.' Het formuleren van een goede ik-boodschap kost tijd en moeite, maar de opbrengst is vaak groot: de ander zal eerder bereid zijn iets met jouw opmerking te doen als hij deze niet ervaart als een frontale aanval. Zo, weer een huwelijk gered.

Regels voor het feedbackgesprek

Een ik-boodschap is een eerste stap in de richting van een goed feedbackgesprek (en een geslaagd huwelijk), maar er zijn meer regels. Je kunt ook denken aan het volgende:

- ▶ Denk goed na over de evaluatieve feedback: is deze op feiten gebaseerd of heb je je laten meeslepen door hersenspinsels?
- ▶ Kies een goed moment en de juiste plaats uit voor evaluatieve feedback. Wacht echter niet met het geven van evaluatieve feedback tot de emmer is overgelopen. Spaar je opmerkingen niet op en haal geen oude koeien uit de sloot. Evaluatieve feedback is actueel.
- ▶ Geef niet alleen negatieve evaluatieve feedback. Gebruik evaluatieve feedback ook om de ander te motiveren.
- ▶ Spreek voor jezelf. Het gaat om jouw observaties. Gebruik dan ook de ik-vorm en niet 'wij' of 'men'.
- ▶ Geef evaluatieve feedback onder vier ogen.
- ▶ Wees beknopt. Steek geen ellenlange monoloog af; daarmee ontnem je de feedbackontvanger de mogelijkheid te reageren.

- ▶ Leef je in de ander in. Stel jezelf de vraag waarom de ander zich gedraagt zoals hij zich gedraagt.
- ▶ Geef alleen evaluatieve feedback over gedrag dat de feedbackontvanger kan veranderen. Evaluatieve feedback gaat over gedrag, niet over het karakter of uiterlijk van de ander.
- ▶ Benoem zorgvuldig feiten zodat de feedbackontvanger weet waar jij je mening op baseert.
- ▶ Vraag of de feedbackontvanger zich in je feedback herkent. Soms zijn mensen zich niet bewust van hun gedrag.
- ▶ Zorg dat je evaluatieve feedback aansluit bij de mogelijkheden van de feedbackontvanger.

3.3 Kijkwijzers feedbackgesprekken

Kijkwijzer 1 ■ Attitude

Feedbackgever(s)					
Feedbackontvanger(s)					
<i>Basisvoorwaarden</i>					
Het is belangrijk dat een feedbackgever een aantal basiseigenschappen heeft die ervoor zorgen dat het gesprek zo veilig mogelijk verloopt. Beoordeel de eigenschappen van de feedbackgever en de feedbackontvanger.					
De feedbackgever:					
1 is positief	1	2	3	4	5
Feedback zou vanuit een positieve gedachte gegeven moeten worden om de ander te helpen, niet om de ander af te breken of af te kraken.					
2 is echt	1	2	3	4	5
De persoon is echt; meent wat hij zegt.					
3 is empathisch	1	2	3	4	5
De persoon kan zich inleven in de ander, zet eigen mening en emoties opzij en is bereid zich in de ander te verplaatsen.					
4 accepteert de ander	1	2	3	4	5
De persoon aanvaardt de ander zoals hij is.					
5 is constructief voor de inhoud en 'zacht' voor de persoon	1	2	3	4	5
De kunst is om zinvolle, constructieve feedback te geven over het gedrag en niet over de persoon.					
De feedbackontvanger:					
1 is positief	1	2	3	4	5
2 is echt	1	2	3	4	5
De persoon is echt; meent wat hij zegt.					
3 is empathisch	1	2	3	4	5
De persoon kan zich inleven in de ander, zet eigen mening en emoties opzij en is bereid zich in de ander te verplaatsen.					
4 accepteert de ander	1	2	3	4	5
De persoon aanvaardt de ander zoals hij is.					
5 toont waardering voor de feedback	1	2	3	4	5

Kijkwijzer 2 ■ Structuur

Feedbackgever(s)

Feedbackontvanger(s)

Structuur van een feedbackgesprek en gespreksconventies

Een feedbackgesprek heeft vaak een heel specifieke structuur. Hoewel er feedbackgesprekken in verschillende soorten en maten zijn, kunnen we globaal gezien enkele basisfasen onderscheiden.

De meeste feedbackgesprekken bevatten een:

- 1 aanloopfase;
- 2 (soort) contractfase;
- 3 feedbackfase;
- 4 reflectiefase;
- 5 afrondingsfase.

Welke structuur is zichtbaar in het feedbackgesprek?

Hoe worden overgangen (tussen verschillende fasen) duidelijk gemaakt?

Kijkwijzer 3 ■ Interventies

Feedbackgever(s)

Feedbackontvanger(s)

Gespreksinterventies

Globaal gezien zijn er vijftien gespreksinterventies mogelijk, oplopend van 'geen sturing' tot 'veel sturing'. Welke interventies gebruikt de feedbackgever met name? En de ontvanger?

- 1 Betrokken: met een actieve houding betrokkenheid uitdrukken.
- 2 Zwijgen: (al dan niet bewust) stiltes laten vallen.
- 3 Tussenwerpen: knikken, hummen en 'korte bevestigingen'.
- 4 Parafaseren: de woorden van de ander herhalen met andere woorden.
- 5 Spiegelen: doorvragen op onderliggende gedachten en emoties van de ander.
- 6 Samenvatten: (een deel van) het gesprek kort op een rijtje zetten zonder een mening te geven.
- 7 Verdiepen: geen nieuw onderwerp aan het gesprek toevoegen, maar aansluiten op wat de ander zei.
- 8 Veranderen: aansnijden van een nieuw onderwerp.
- 9 Informeren: de ander van informatie voorzien.
- 10 Interpreteren: de aandacht richten op een aspect van het verhaal van de ander en hier een subjectieve uitleg aan geven.
- 11 Suggesteren: het denken en doen van de ander subtiel sturen.
- 12 Adviseren: de ander advies geven.
- 13 Waarderen: waardering uitspreken voor de ander.
- 14 Opleggen: de ander vertellen wat hij moet doen.
- 15 Dreigen: 'Als je X niet doet, dan Y.'

Kijkwijzer 4 ■ Feedbackregels

Feedbackgever(s)

Feedbackontvanger(s)

Regels voor het geven van feedback

Zowel de feedbackgever als de -ontvanger houdt zich aan gespreksregels. Observeer in hoeverre de gesprekspartners zich aan deze regels houden.

De feedbackgever:

- denkt goed na over de evaluatieve feedback: is deze op feiten gebaseerd;
- formuleert ik/wij-boodschappen;
- geeft niet alleen negatieve evaluatieve feedback;
- gebruikt evaluatieve feedback ook om de ander te motiveren;
- is beknopt;
- benoemt zorgvuldig feiten zodat de feedbackontvanger weet waar de groep zijn mening op baseert;
- vraagt of de feedbackontvanger zich in de feedback herkent;
- zorgt dat de evaluatieve feedback aansluit bij de mogelijkheden van de feedbackontvanger.

De feedbackontvanger:

- realiseert zich dat de ander moeite doet iets uit te leggen waar de groep wellicht iets aan heeft;
- gaat niet in de verdediging;
- geeft aan wat de groep met de evaluatieve feedback gaat doen;
- controleert interpretaties door te vragen om verduidelijking, door verder te vragen, door samen te vatten en door te parafaseren;
- laat de ander rustig uitspreken en bied voldoende tijd voor denkpauses;
- ordent het gesprek en gebruikt de samenvattingen om tot de essentie van de evaluatieve feedback door te dringen en die te controleren;
- neemt een actieve houding aan en laat zich niet afleiden;
- maakt oogcontact en let op non-verbale boodschappen.

Conclusie:
