



Andra Koolhof en Marianne Soeters

Feedback: complexer dan je denkt

Feedback wordt gezien als een waardevol middel om collega's te laten groeien. En toch vinden veel mensen het lastig om feedback te geven of te ontvangen. Dat zou je ook kunnen opmaken uit de vele boeken, artikelen, lijstjes en instrumenten over dit onderwerp. Echter, feedback is niet vanzelfsprekend gemakkelijk en heeft ook niet altijd het gewenste effect. In dit artikel beschrijven we wat er allemaal een rol speelt bij feedback en waarom het soms lukt en het soms voor misverstanden zorgt. We geven een aantal voorbeelden en eindigen met optimisme.

Doel van feedback

Het doel van feedback is om het bewustzijn van de ander over het eigen handelen te versterken en daardoor het leren van diegene mogelijk te maken. Leren in de betekenis van groeien waardoor allerlei praktijksituaties anders en beter te hanteren zijn. Je uitgangspunt als IB'er is hopelijk: leerkrachten willen graag goede leerkrachten zijn. En dus zul je zorgvuldig moeten omgaan met het geven van feedback. Als je ervan uitgaat dat de leerkracht goede bedoelingen heeft met haar handelen, dan kun je feedback positief inzetten. We weten al langer dat positieve feedback veel meer helpt dan kritische/negatieve feedback.

Waarom is feedback geven zo lastig?

Voor de feedbackgever is het lastig: iedereen voelt aan dat wat je een collega te zeggen hebt over haar werk, de relatie negatief kan beïnvloeden. Daarom wordt feedback vaak voorafgegaan

door inleidende zinnen als: "Het is niet persoonlijk bedoeld hoor, maar...." Of: "Ik wil je niet kwetsen, maar....." Of: "Ik vind het lastig om te zeggen, maar....." Of "Met alle respect,"

Feedback kan voelen als een aanval op je aanpak en je werk. En opmerkingen over jouw werk zijn per definitie persoonlijk. Je werk beïnvloedt je identiteit en jouw reactie op het werk van de leerkracht ligt daarom gevoelig.

te zeggen dat je feedback krijgen lastig vindt. Het is normaler om te zeggen: "Ja hoor, ik vind het fijn om opbouwende kritiek te krijgen". Ook al is het lastig voor je om zaken te horen die je niet begrijpt, niet herkent en die je dan ook nog zou moeten veranderen.

Zo snel kan het fout gaan!

Eigenlijk geven we elkaar de hele dag door feedback. We knikken naar elkaar als we in gesprek zijn.



"Als je ervan uitgaat dat de leerkracht goede bedoelingen heeft met haar handelen, dan kun je feedback positief inzetten."



Dat betekent dat ook de feedback-ontvanger het moeilijk kan hebben. Het is zeker not done om

We 'hummen', of 'kijken weg'. We zeggen 'Ik begrijp het', of: 'Zou ik ook gedaan hebben'.



Hieronder staan wat voorbeelden van onbedoelde feedback die voor misverstanden zorgden. De feedbackgever had geen idee, dat ze feedback gaf! Een aantal hiervan is misschien in eerste instantie niet als feedback te herkennen. Toch blijkt het door de betrokkenen wel als zodanig te worden opgevat.

Onbedoelde feedback: een misverstand

1. Het geven van een cadeau. Goed bedoeld, maar verkeerd opgevat.

Voorbeeld: Aan het eind van het schooljaar wil je de andere IB'er een boek cadeau doen, omdat het een zwaar jaar is geweest. En je geeft een boek over effectieve samenwerking. De collega is beledigd, alsof ze nu niet goed met jou samenwerkt.

2. Het stellen van een vraag, open of invoelend bedoeld, maar niet zo gevoeld door de ander.

Voorbeeld: "Is het niet lastig voor je, zo'n combinatieklas?"
Antwoord van de leerkracht: "Waarom vraag je dat, doe ik het niet goed dan?"

3. Op verzoek van de directeur doe je een activiteit met het team over denken in stimulerende en belemmerende factoren. Je legt het een en ander uit en er ontstaat een in jouw ogen mooie discussie. Op een gegeven moment zeggen collega's: "We willen nú wel aan het werk". Oftewel: we waren blijkbaar nog niet aan het werk....

4. Je geeft te snel een oplossing voor het probleem van de leerkracht, en die snelheid wordt als kritiek ervaren.

Voorbeeld: Gedachte van de leerkracht: 'Als het zo gemakkelijk is, had ik het toch zelf kunnen bedenken. Ik ben dus dom'.

5. Je geeft in een teamvergadering één collega een compliment over haar werkwijze. Helaas is de kans groot dat de anderen dat zullen opvatten als dat zij het níet goed hebben gedaan.

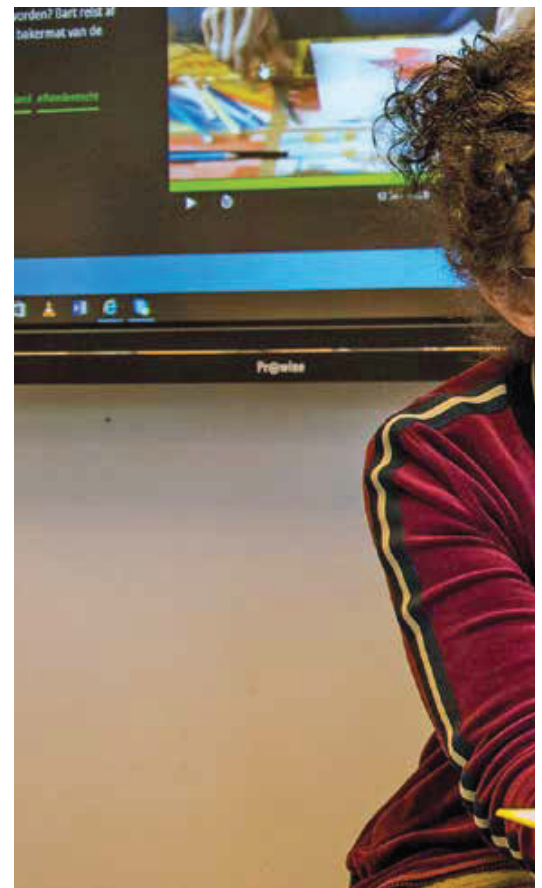
6. Het geven van een compliment dat niet als compliment wordt ervaren.

Voorbeeld: Je zegt: "Wat ziet je er klas er anders uit, veel netter zo". De leerkracht denkt: 'Daarvóór vond je het blijkbaar een rommeltje'.

Het lijkt erop dat ons handelen vaak een ander effect heeft dan we voor ogen hadden. De context waarin de betrokkenen zich begeven en de binnenkant van iemand bepalen hoe iets gehoord en gevoeld wordt en hoe het valt.

Wat kun je wel doen?

Er is helaas geen recept. Het is soms een kwestie van vallen en opstaan. Jouw deskundigheid bestaat eruit te beseffen hoe complex communicatie en feedback in elkaar zit. Een mooie vorm van aandacht schenken aan en je verdiepen in de werkwijze en goede bedoelingen van de leerkracht, is interview. Waarschijnlijk doe je dat al. Maar ons advies zou tevens



zijn: let tijdens je interview, samen met je interviewggenoten, eens goed op het volgende. Als het je lukt om met elkaar in gesprek te gaan over het werk en over datgene wat jou raakt en ook wat die ander raakt, dan kun je gezamenlijke en nieuwe perspectieven ontwikkelen. Hierdoor is de kans groter dat de anderen jouw vragen en complimenten ook kunnen horen zoals jij ze bedoelt. ■

Meer weten?

- Greet van Zeir, *Een haalbare weg naar samenwerking* (2017), Garant
- Marleen de Fraeye, *Constructieve groepsprocessen* (2006), Springer Media B.V.,



SAMENVATTING

In dit artikel beschrijven we de complexiteit van feedback en welke misverstanden het kan opleveren. Ons handelen heeft regelmatig een ander effect dan we voor ogen hadden. De context waarin de betrokkenen zich begeven en de binnenkant van iemand bepalen hoe iets wordt gehoord en gevoeld. Probeer als IB'er gevoeliger te worden voor de effecten van feedback.

TIPS

- Ontwikkel gevoeligheid om de inzet van je collega's te herkennen, te erkennen en te benoemen.
- Ga op zoek naar wat de ander wil van jou. Vraag haar wat ze nodig heeft van jou. Dat kan helpen om beter zicht te krijgen op wat jij zou kunnen zeggen.
- Vertel altijd wat je goed vindt gaan, maar besef ook dat de ander daar anders op kan reageren dan jij bedoelt.
- Besef dat feedback altijd op de persoon gericht is, ook al denk jij van niet. Je werk beïnvloedt je identiteit en jouw reactie op het werk van de leerkracht ligt gevoelig.
- Besef dat je kijkt naar iemand die aan het werk is als je in de klas komt kijken en dat dit een kwetsbare situatie voor diegene kan zijn.

*Marianne Soeters werkt bij Animaz Inspiratie en coacht IB'ers on the job. Naast intervisie geeft ze IB-opleidingen en verzorgt ze de opleiding en de inspiratiedagen 'Meesterlijk Coachen' voor ervaren IB'ers en directeuren.
Andra Koolhof en Marianne Soeters publiceerden in TIB en JSW al diverse artikelen.*