

Feedback

Aad van Leeuwen en Rianne Maillé, Huisartsopleiding UMC Utrecht

Wat is feedback

Feedback betekent letterlijk 'terug voeren' of voeden. De feedbackgever is al 'gevoerd' of gevoed door iets in het gedrag van de ander en wil daar op reageren door de ander nu te voeren met zijn observaties/gedachten en gevoelens. Goed 'voeren' betekent, om in deze metafoor te blijven spreken, dat het 'verteerbaar' moet zijn en 'niet al te vies' moet smaken.

Een bruikbare definitie van feedback is: het aan de ander laten weten hoe je zijn gedrag ervaart en welk effect dat gedrag op jou heeft (en eventueel welk gedrag je liever zou zien). Je spreekt hier als feedbackgever, vanuit jezelf, het is dus subjectief, *zonder* 'externe' norm. Diegene die de feedback ontvangt kan deze aannemen, maar evengoed geheel of gedeeltelijk afwijzen, omdat deze het niet herkent, e.e.a. niet de bedoeling was, het teruggekoppelde veel meer iets was wat bij de feedbackgever lag etc. etc.

Vrije feedback versus evalueren/bijsturen versus beoordelen

Alles wat je aan iemand teruggeeft is feedback.

Naast zgn. *vrije feedback* (feedback waar het niet per se de bedoeling is dat de ander daar iets mee gaat doen en waarbij het de ander dus geheel vrij staat om daar al dan niet iets mee te gaan doen: "ik vind die knalroze trui je leuk staan") zijn er nog 2 andere specifieke vormen van feedback, nl: evalueren/bijsturen (feedback met een advies aan de ander: "zo'n knalroze trui vind ik minder geschikt voor een huisarts in functie") en beoordelen (feedback met een dwingend advies aan de ander: "je zal je kledingkeus meer moeten aanpassen aan de heersende mores in huisartsenland, want zoals je nu gekleed bent ben je ongeschikt voor het vak").

In vrijwel alle, ons bekende, recente literatuur uit de medische onderwijssetting over feedback wordt er geen goed onderscheid gemaakt tussen de termen feedback, evalueren en beoordelen; er wordt gesproken van feedback waar het in feite gaat om evalueren en/of beoordelen. (o.a. Brand en Boendermaker, 2009; Boor, Teunissen en Brand, 2011; Nieuwenhuyzen – de Boer en van de Ridder, 2011). Beoordelen en evalueren zijn vormen van feedback die veel in onderwijs- en werksituaties gebruikt worden, waarbij er sprake is van expliciete of impliciete toetsing aan een norm.

Evalueren/bijsturen betreft een terugblik naar hoe een taak of een rol uitgevoerd is, met de blik op wat goed is of goed gaat en naar wat anders kon of kan. Soms zit er een 'oordeel' bij of men op de goede weg is, op 'schema' zit, en wat nog veranderd, ontwikkeld of geleerd kan of moet worden. Dit kan zowel betrekking hebben op beperkte gedragingen en wijze van functioneren, (bv. het uitvoeren van een bepaalde vaardigheid of ingreep), als op meer omvattende situaties of gedragingen, zoals in een derdemaands-, voortgangs- of evaluatie-gesprek van de Huisartsopleiding, waar o.a. diverse competenties in ogenschouw worden genomen.

Beoordelen vindt plaats door gedrag openlijk te toetsen aan een norm. Meestal wordt getracht die norm een zo objectief mogelijk karakter te geven. Bij feedback geven hoeft er

geen sprake te zijn van een eenduidige, geobjectiveerde norm. Een beoordeling heeft vaak consequenties voor de beoordeelde, feedback hoeft dat niet te hebben.

Omdat beoordelen en evalueren beladen begrippen zijn geworden wordt vaak de term feedback gebruikt, waar evalueren of beoordelen bedoeld wordt. Helaas heeft dit weer als neveneffect dat ook de term feedback gaandeweg steeds meer beladen is geworden. Dat is jammer, want dit leidt ertoe dat mensen (aios, opleiders, docenten) extra op hun hoede zijn bij het geven of krijgen van 'feedback', wat het proces bemoeilijkt.

Tijdens het beoordelen van iemand wordt er vaak gebruik gemaakt van feedback, maar feedback vindt ook geregeld plaats zonder een beoordelingscontext.

Feedback

Feedback is een vorm van communicatie; vandaar dat ook voor feedback de verschillende dimensies waarop mensen (tegelijkertijd) communiceren aan de orde zijn:

Inhoudelijk:

observaties over het onderwerp van het gesprek

Gevoel:

de gevoelens over dit onderwerp

Gedachten:

De gedachten/opvattingen over dit onderwerp

Relationeel:

wat gebeurde er rondom dat onderwerp in de relatie tussen de feedbackgever en de feedbackontvanger

Metacommunicatie over:

wat er nu, tijdens het huidige gesprek gebeurt tussen feedbackgever en feedbackontvanger

Naar: Wouda J, Wiel H van de, Vliet K van. Utrecht: De Tijdstroom 1997

Bovenstaande dimensies zijn communicatieve dimensie over *verbale* communicatie.

Daarnaast vindt er altijd *non-verbale* communicatie plaats, die de verbale communicatie kan ondersteunen, begeleiden, versterken en verzwakken. Ook de keuze van je woorden alsook de intonatie speelt hierin een grote rol. Waarschijnlijk speelt het non-verbale en de woordkeus een beslissende rol in de acceptatie van feedback.

Het is belangrijk je te realiseren dat feedback een tweezijdig proces is. Dat wil zeggen dat als je iets zegt over het gedrag van een ander, je tegelijkertijd iets zegt over jezelf, over de manier waarop je dingen ervaart en bekijkt.

Waarom feedback geven en ontvangen?

- Omdat je iets kwijt wilt (je bent 'ingedrukt' en je wilt je weer 'uitdrukken', dat herstelt een evenwicht), dit kan iets leuks of iets moeilijkers betreffen.
- Als een middel om contact te maken.
- Omdat een ander wat van jou wil leren.
- Omdat jij de ander wat wilt leren/helpen.
- Omdat je de samenwerking wilt bevorderen/afstemmen.

Om te laten zien waar en hoe feedback werkt gebruiken we het zogenaamde JOHARI-venster, dat ontwikkeld is door Joseph Luft en Harry Ingham (1955).



Opmerking bij bovenstaande figuur: de 4 kwadranten zijn hier even groot afgebeeld, in werkelijkheid zal kunnen allerlei variaties in grootte voorkomen, afhankelijk van de persoon en/of situatie.

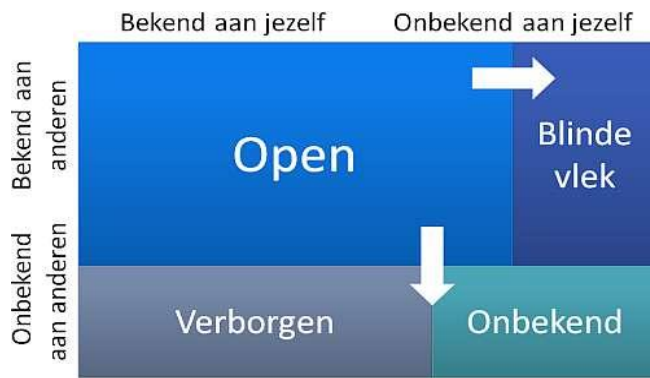
Het vlak linksboven in de figuur (Open) verwijst naar gedrag waarvan je jezelf bewust bent en dat anderen ook van je zien, c.q. ook bekend is bij anderen. Het wordt ook wel eens 'de openbare – of vrije ruimte' genoemd. Voorbeeld: Docent Jan die tegen aios Mariken zegt: je had de casus voor het hartfalenprogramma niet voorbereid, terwijl dat wel duidelijk was afgesproken en afgestemd. Ik vind dat erg lastig en vervelend: nu hebben we met de groep snel moeten improviseren, waardoor er veel minder diepgang is bereikt".

Het vlak linksonder in de figuur (Verborgen) gaat om gedrag dat wel aan jezelf bekend is maar niet aan anderen. Het wordt ook wel eens aangeduid met 'privé' Het omvat gedragingen en eigenschappen die anderen niet zien of weten. Voorbeeld: Mariken kan er totaal niet tegen dat ze terechtgewezen wordt. Ze weet dat ze dan altijd van binnen woedend wordt, zo ook nu, maar ze let er terdege op om daar niets van te laten merken: "Ja, Jan, je hebt gelijk. Ik vind het zelf ook stom van mij dat ik het vergeten ben".

Het vlak rechtsboven wordt meestal aangeduid met 'de blinde vlek'. Dit verwijst naar gedrag dat bekend is aan anderen, maar niet aan jou. Het zijn gedragingen en eigenschappen die je laat zien aan anderen zonder dat je je daarvan bewust bent. Voorbeeld: Jan ziet Marikens gezicht verstrakken en verkleuren als hij het niet voorbereiden van de casus bespreekt met haar. Hij zegt ook: "ik zie dat je een kleur krijgt en verstrakt, schrik je van wat ik zeg?". Mariken schrok inderdaad van zijn feedback, maar wist niet dat dit zo zichtbaar was. Ze heeft nog nooit gemerkt of gehoord dat ze 'strak' en rood wordt in lastige situaties.

Het vlak rechtsonder, 'onbekend' verwijst naar gedragingen of eigenschappen die zowel voor jezelf als voor anderen niet bekend zijn. Het kan iets zijn wat je later in je leven ontdekt, helder wordt.

Voorbeeld: In de loop van dit jaar zal Marike ontdekken dat ze het moeilijk vindt om aan te geven dat iets haar niet lukt. Ze dacht altijd dat e.e.a. haar gemakkelijk afaaat, en ook de mensen om haar heen hadden dit beeld van haar.



Door feedback van de ander kom je meer over jezelf te weten. Hierdoor wordt je 'blinde vlek' kleiner. Dat wat aan jou en de ander 'bekend' is wordt omvangrijker (het vlak 'open'). Dit betekent niet dat ook je gedrag meteen verandert. Feedback krijgen leidt immers niet impliciet/automatisch tot gedragsverandering. Het kan ook zijn dat de feedback die je krijgt gaat over gedrag dat jou al bekend was, maar anderen nu pas is opgevallen, dan wordt het vlak 'verborgen' dus kleiner. Door feedback te *geven* aan een ander geef je een stukje van jezelf bloot. Feedback is altijd enigszins tweezijdig.

Mogelijke effecten van Feedback:

- Het beïnvloedt je relatie met de ander, positief en/of negatief. In de onderwijssituatie denken we dan vooral aan de relatie met je collega's en je patiënten en met je docent/opleider/aios.
- Het is een belangrijk middel om te leren. Zonder feedback kun je je moeilijker bewust worden van je functioneren. Vandaar dat feedback in onderwijssituaties een belangrijk en veel gebruikt middel zou behoren te zijn.

Soorten feedback

Positieve feedback heeft de intentie om de relatie te versterken en kan positief of gewenst gedrag bestendigen: "Wat goed dat je durft te zeggen dat je boos bent. Nu snap ik veel beter waarom je opeens weg was".

Negatieve feedback heeft de intentie om de relatie te versterken en kan negatief of ongewenst gedrag beïnvloeden: "Zeg, wil jij je toon wat matigen. Zo kan ik niet naar je luisteren, want dan raak ik van slag".

Onbewuste (niet-intentionele) feedback, dit gebeurt continu door verbale en non-verbale reacties: "Mariken zegt dat ze de casus niet heeft kunnen voorbereiden. Aios Maarten frons zijn wenkbrauwen, aios Jantine zakt onderuit, en aios Pieter veert op, "Oh", zegt hij wat verbaasd. Docent Jan, zucht ns diep, en denkt: hoe nu verder...."

Bewuste (intentionele) feedback ontstaat als je je eigen reacties onder woorden probeert te brengen met het doel dat de ander hier naar luistert: "Maarten en Jantine: "Ik word hier wel moe van". Pieter: "Dit had ik nooit van jou verwacht", Jan: "Vertel eens, hoe moeten wij nu verder?"

Directe feedback is gericht op (het gedrag van) de persoon zelf en zo helder mogelijk geformuleerd: "Wat goed dat je durft te zeggen dat je boos bent."

Indirecte feedback kan gericht zijn op anderen/de omgeving en is vaak ambigue geformuleerd.

Voorbeeld: Als Mariken zegt dat het niet is gelukt de casus voor te bereiden, zegt aios Christine tegen aios Cees die naast haar zit: "Zo ging het op de middelbare school nu ook altijd".

Gevraagde feedback maakt het gemakkelijker om het moment te kiezen om feedback te gaan geven.

Ongevraagde feedback kan iemand overvallen, maar kan ook spontaniteit bevorderen.

Opgedrongen feedback gebeurt vaak structureel in onderwijssituaties.

Bewust feedback geven

Feedback geven gebeurt, zoals we gezien hebben, voortdurend en op allerlei manieren.

Nu gaan we dieper in op het bewust geven van feedback aan een ander, met als doel dat die ander daar wat van leert.

Voordat je feedback geeft is het handig om de volgende punten even na te gaan:

- is het iets wat over de ontvanger gaat of is het vooral iets wat over mijzelf gaat, iets waar ik me snel aan erger etc.? Indien dit laatste het geval is, dan ben jij wellicht diegene die hierin wat zou kunnen veranderen.
- zijn het "ouwe koeien", voor mij of voor de ontvanger? Indien zo, dan is het mogelijk weinig effectief hierover nu nog of weer feedback te geven.
- wat wil ik er vooral mee bereiken: leermoment creëren, eigen frustraties afreageren, de ander opvoeden etc.
- wanneer en waar wil je de feedback geven.
- hoe ga ik het formuleren, aangepast aan de persoon en aan de situatie. Goede feedback bestaat uit een beschrijving van het gedrag van de ander en het benoemen van jouw beleving en/of reactie daarop.

Hieronder volgen aanwijzingen voor het formuleren en geven van feedback, en voor het ontvangen van feedback. Het ontvangen van feedback is soms moeilijk of spannend, er worden enkele 'automatismen' genoemd die kunnen optreden bij mensen die feedback krijgen:

Aanwijzingen voor het *geven* van feedback

- Feedback is vaak het effectiefst **als er om gevraagd** wordt. Er zijn manieren te bedenken waardoor er vaker naar gevraagd wordt (bv. weekevaluaties).
- Feedback wordt op **het juiste moment** gegeven.

Vaak is de feedback effectiever wanneer de tijd tussen het gedrag en het geven van feedback zo kort mogelijk is. Er kunnen echter omstandigheden zijn waardoor de feedback tot een later tijdstip uitgesteld wordt (bijvoorbeeld er zijn cliënten, begeleiders bij aanwezig, of er is teveel tijdsdruk). Ook is het belangrijk dat de ontvanger naar de feedback kan luisteren en dat de gever er goed over heeft kunnen nadenken.

- De feedback wordt in een **sfeer van gelijkwaardigheid** gegeven.
- Over de feedback is **nagedacht**. Spontaan iets roepen heeft vaak een negatief effect. Even nadenken over wat en hoe je het wil zeggen is nodig.
- Feedback is **bruikbaar**: betreft voornamelijk **veranderbare zaken**.
- De feedback heeft betrekking op **waargenomen en concreet gedrag** van de ander *in specifieke situaties* en *zo min mogelijk op zijn persoon*.
- Feedback kan zowel betrekking hebben op wat je **goed** vindt gaan als op wat niet je **niet goed** vindt gaan. Er bestaat een wijdverbreide misvatting dat je goed en niet goed altijd moet combineren. Dit komt door de populariteit van de sandwichmethode, die aangeeft dat je bij feedback geven het beste kunt starten en eindigen met wat goed gaat, en daartussen benoemt wat niet goed is. Dit heeft zowel het risico van geforceerd feedback geven (door het 'per se' moeten zoeken naar zowel positieve als negatieve zaken), als van wantrouwende feedbackontvangers (door dit enkele keren te ervaren wordt de positieve feedback vaak ervaren als 'verpakking' voor de negatieve feedback. Een vaak voorkomend gevolg is irritatie, en het niet meer luisteren naar de positieve feedback).
Dus: als je iets wilt melden wat je niet goed of prettig vindt, doe dit dan, en kondig dit eventueel aan, en ga dit niet geforceerd omkleden met positieve feedback.
- De feedback is zo **duidelijk en correct** mogelijk. Om dit **te checken** kan je informeren of datgene wat je gesignaleerd hebt inderdaad klopt. Dit kan onjuistheden of misverstanden voorkomen.
- Feedback is **zo beschrijvend mogelijk**. Dus de nadruk *niet* leggen op *interpretaties* of *psychologiseren* van, of *oordelen* over bepaald gedrag.
- Beperk de feedback tot **redelijk beknopte informatie**. Ga *geen adviezen* geven over hoe de ontvanger met de informatie om moet gaan. Ga ook *niet teveel overtuigen*.
- Feedback is **per definitie subjectief** en een goede feedbackgever/ontvanger weet dit. Je geeft aan wat jij aan gedrag hebt waargenomen, jouw beleving daarvan en wat voor reactie dat bij jou teweegbrengt. Weid niet teveel uit over jouw beleving, dat kan gemakkelijk afleiden.
- De feedback wordt niet stellig gebracht, maar **tentatief**, dus ga bij de ander na of zij de feedback enigszins kan volgen. Goede feedback leidt vaak tot een gezamenlijk onderzoek.

- Er wordt **expliciet gevraagd naar** de (gevoelsmatige/cognitieve) **reacties** van de ontvanger.

Aanwijzingen voor het ontvangen van feedback:

- **Luister** en zorg dat je **begrijpt** wat er wordt gezegd, **wat de ander bedoelt**. Dus stel zo nodig **vragen**.
- **Weeg** de feedback, doe dit liefst openlijk (hardop) zodat de feedbackgever je kan volgen, Ga na wat je wel en wat je niet herkent, aanneemt. Dit doe je zowel voor jezelf (niet alles aannemen/overnemen wat een ander van je vindt of over je zegt), als voor de ander (deze ziet/hoort wat je van de feedback vindt, herkent, wat wel overeenkomt met zijn/haar observatie en ideeën etc.).

Veel voorkomende automatismen om feedback niet te hoeven horen/voelen:

- **Negeren:** "wat gaan we verder doen vandaag?"
- **Ontkennen:** "waar heb je het over?"
- **Externaliseren:** "het rooster klopt gewoon niet".
- **Terugkaatsen naar de ander:** "dat is jouw mening".
- **Internaliseren:** "dit is veel te moeilijk voor ons".
- **Dichtklappen:**
- **Te emotioneel reageren:** "wat een gezeik".
- **Weigeren:** "dit past niet bij ons artsen".
- **In discussie gaan:** "maar dat is toch juist goed".
- **Ironie:** "maar jij weet het ook zo goed allemaal".

Meestal roepen deze automatismen bij de feedbackgever ook weer een reactie op, namelijk zichzelf gaan verdedigen of de feedback verzachten of juist verharden, etc. Het is belangrijk deze reacties van jezelf te signaleren en na te gaan of het een reactie op een automatisme is (dat zal vaak zo zijn). Soms helpt het om het automatisme van de ander te benoemen: "je wordt hier emotioneel van".

Met dank aan Anke van Hooff, VOHA en VOVA Nijmegen en Erik van Bruggen, Huisartsopleiding UMC Utrecht.

Literatuur

Boor K, Teunissen PW, Brand PLP. Richtlijn feedback in de medische vervolgopleiding. Tijdschrift voor Medisch Onderwijs, 30(3) supl.2, p 35-49.

Brand PLP, Boendermaker PM. Feedback geven: een cruciale vaardigheid in de medische opleiding.

Luft, J, Ingham, H. The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA, 1955.

Nieuwenhuyzen-de Boer G, Ridder M van de.. Een cursus feedback geven. Medisch Contact. 2011; 66(10): 627-629.

Wouda J, Wiel H van de, Vliet K van. Medische communicatie, gespreksvaardigheden voor de arts. Utrecht: De Tijdstroom 1997.