

## Feedback op de werkplek

**Auteurs:**

drs. Anna Yedema  
drs. Richard S.T. de Vries

**Onze trainingen staan bekend om een praktische aanpak, de goede sfeer en onze enthousiaste presentatie.**

**Uw doel is ons uitgangspunt en onze jarenlange ervaring garandeert concreet resultaat.**

**Onderneming:** De Vries advies & training

Telefoon (050) 314 34 70 of 06 212 37 342

Telefoondiensten website: [www.telefoonopleiding.nl](http://www.telefoonopleiding.nl)

E-mail: [info@telefoonopleiding.nl](mailto:info@telefoonopleiding.nl)

Zakelijke Diensten website: [www.devries-adviesentraining.com](http://www.devries-adviesentraining.com)

E-mail: [info@devries-adviesentraining.com](mailto:info@devries-adviesentraining.com)

## Inhoudsopgave

<b>Aanleiding</b>	3
<b>1 Competenties en leren</b>	3
1.1 Ijsbergmodel	3
1.2 Competenties aanleren	4
1.3 Leerproces	5
<b>2 Effectieve feedback</b>	5
2.1 Invloed van feedback op gedrag	5
2.2 Vier regels voor het geven van feedback	5
2.3 Criteria van effectieve feedback	6
2.4 Werkbare volgorde	6
<b>3 Leren op de werkplek</b>	7
3.1 Leerstijlen in relatie tot een optimale werkplek	7
3.2 Eisen gesteld aan de coach / begeleider	8
Bijlage I Bronnen	9
Bijlage II Checklist Feedback geven en ontvangen	10
Bijlage III Bent u een actieve luisteraar?	11

## Beknopte theoretische verkenning: Feedback op de werkplek

**Motto: er is niets praktischer dan een goede theorie**

### Aanleiding

Voor u ligt een beknopte theoretische verkenning, die als 'naslagwerk' is bedoeld voor u als deelnemer aan de workshop 'Feedback op de werkplek' van de Kwaliteitskring Noord Nederland. In deze theoretische verkenning wordt achtereenvolgens behandeld het ijsbergmodel voor competenties, het aanleren van competenties, de rol van effectieve feedback bij het leren en de eisen gesteld aan de werkomgeving en begeleider/ coach.

Wilt u zich verder verdiepen in één of meerdere aspecten dan kunt u van start gaan met het raadplegen van de bronnen. Deze staan weergegeven in bijlage I. Daarnaast staan wij u - uiteraard - graag te woord voor meer specifieke vragen die betrekking hebben op uw organisatie.

Veel leesplezier!

Anna Yedema & Richard S.T. de Vries

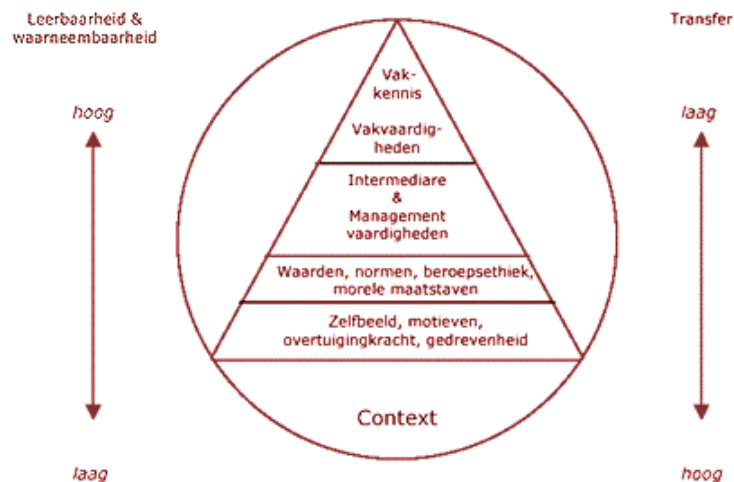
## 1 COMPETENTIES EN LEREN

### 1.1 Ijsbergmodel

*Feedback is informatie over gedrag dat wordt teruggekoppeld aan een individu (of een groep) met de intentie de effectiviteit van toekomstig gedrag te bevorderen<sup>1</sup>.*

Feedback betekent letterlijk *terugkoppeling*. De bedoeling van feedback is dat mensen zich in de toekomst competentier gaan gedragen. Feedback gaat echter alleen over iemand zijn *gedrag*, en gedrag is nog maar het topje van de ijsberg...

Dit brengt ons bij het Ijsbergmodel van Klarus<sup>2</sup>. In dit Ijsbergmodel zijn de competentie-elementen als volgt weergegeven:



De competentie-elementen zijn:

- Kennis
- Vaardigheden: zijn nodig om een bepaalde competentie tot uiting te brengen. Deze vaardigheden zijn zichtbaar voor de omgeving en makkelijker te beïnvloeden dan attitude.
- Attitude: dit is een geheel eigen *set van normen en waarden* die diepgeworteld en daarmee moeilijk zichtbaar voor de omgeving zijn.

Een competent persoon is iemand die in staat is in een gegeven situatie de juiste attitude en de benodigde vaardigheden en kennis weet te combineren<sup>3</sup>. Uit het ijsbergmodel komt naar voren dat we een deel van de competenties die een mens heeft direct kunnen waarnemen en beoordelen. Dit deel, de vakkennis en vaardigheden welke tot uiting komen in het *gedrag* van een persoon, is het beste beïnvloedbaar.

## 1.2 Competenties aanleren

*Competentie is het vermogen om bewust effectief gedrag te vertonen in kritische beroepssituaties<sup>4</sup>.*

Het aanleren van competenties is een *langdurig, holistisch* en *iteratief* proces<sup>5</sup>.

*Langdurig* – het aanleren en/of veranderen van gedrag is niet binnen een uur gepiept.

*Holistisch* – een trainer dient zich zowel te richten op het gedrag van een persoon als op de kennis en attitude waarover een persoon beschikt. Een training richt zich dus bij voorkeur op drie niveaus van leren<sup>6</sup>:

1. **Inhoudelijk/ kennis** – het overdragen van informatie.
2. **Vaardigheden** – het oefenen, laten ervaren en reflecteren waarbij opbouwend kritisch wordt gekeken naar wat de persoon heeft gedaan.
3. **Attitude** – het coachen en het teruggrijpen op eerder aangereikte kennis en vaardigheden. Hierin komt het *iteratieve* naar voren.

Inhoudelijk leren is het meest tastbaar en het makkelijkst in te voeren en toe te passen. Tegelijkertijd is de uitdaging het leren op vaardigheden- of op attitudeniveau succesvol te implementeren<sup>7</sup>. Bij deze twee leerniveaus heeft u te maken met een persoon zijn gedrag en zijn unieke overtuigingen.

Verandering van gedrag kosten tijd en energie en verloopt meestal in een aantal stadia<sup>8</sup>:

	<b>Stadium</b>	<b>Kenmerken</b>
1	Onbewust onbekwaam	Je hebt niet door dat je onbekwaam bent of dat gedrag niet effectief is.
2	Bewust onbekwaam	Je wordt je bewust dat je onbekwaam bent en dat je <b>gedrag</b> niet effectief is en je <b>leert</b> hoe het anders en beter kan.
3	Bewust bekwaam	Je past het nieuwe aangeleerde gedrag bewust en met succes toe.
4	Onbewust bekwaam	Het effectieve gedrag gaat automatisch; is vanzelfsprekend.

Kort samengevat begint het aanleren van competenties bij 'u bewust worden van...'. Zoals Tjakagoeroe Emile Ratelband het zegt: '*Ik ben helemaal geen coach, ik ben een bewustzijnsmaker (dan wel praatjesmaker...)*!'

### 1.3 Leerproces

Leren doet u in het stadium bewust onbekwaam. Pas als iemand zich bewust is van zijn gemis aan kennis en vaardigheden is er ruimte de juiste kennis en vaardigheden te vergaren om tot een ander gewenste inzicht te komen<sup>9</sup>. Het leren van gewenst gedrag kan de volgende stadia doorlopen<sup>10</sup>:

1. **Inschatting:** ontdekken van het huidige niveau om daarmee een doel te stellen voor de training.
2. **Leren:** door studie verdiepen in het materiaal.
3. **Analyse:** geschikte en ongeschikte gedragspatronen verkennen en daarbij voorbeelden geven.
4. **Oefening:** het geleerde toepassen op een situatie waarbij het *geven en ontvangen van feedback van groot belang* is.
5. **Toepassing:** leerproces overdragen op situaties in de realiteit, daarop heeft de trainer geen directe invloed meer. Belangrijk is aandacht te hebben voor coaching op de werkplek.  
Dit kan door de resultaten van de training, bijvoorbeeld in de vorm van organisatieadvies, te bespreken met het management van een afdeling.

Bedenk hierbij dat veranderingen van gedrag alleen beklijven wanneer mensen over het juiste scala aan vaardigheden beschikken en de overtuigingen en waarden hebben die gedrag en vaardigheden ondersteunen! Gedrag wordt gestuurd door de lagere lagen in de piramide (waarden, zelfbeeld en overtuiging) van waaruit mensen werken<sup>11</sup>.

Bovendien veranderen mensen alleen als ze zelf willen! Opgelegde veranderingen waar iemand zelf geen brood in ziet hebben een korte levensduur. Individuen, teams en organisaties die succesvol veranderen blijken dikwijls te beschikken over een sterke innerlijke motivatie<sup>12</sup>.

## 2 EFFECTIEVE FEEDBACK

### 2.1 Invloed van feedback op gedrag

Feedback is het krachtigst middel om leren te bevorderen<sup>13</sup>. Hoe geeft u nu het meest effectief feedback? Negatieve feedback wordt onnauwkeurig waargenomen en minder snel geaccepteerd dan positieve feedback. De geloofwaardigheid van een persoon wordt sterk bepaald door zijn psychologische nabijheid tot het individu. In dit opzicht is informatie die het individu rechtstreeks bereikt, effectiever dan feedback via andere personen.

### 2.2 Vier regels voor het geven van feedback<sup>14</sup>

Er zijn vier regels die u als feedbackgever kunt gebruiken. Wanneer u deze regels volgt zorgt u ervoor dat de deelnemer zich niet aangevallen voelt en u minder snel terecht komt in zinloze discussie.

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. <b>Praat in de 'ik'-vorm</b>   | "Het viel <b>me</b> op dat je...  |
| 2. <b>Gedrag, niet de persoon</b> | ...je gesprekspartner weinig <b>aankijkt</b> .  |
| 3. <b>Betekenis voor jou</b>      | Ik krijg <b>daardoor de indruk</b> dat je niet echt geïnteresseerd bent in wat de ander zegt.   |
| 4. <b>Geef evt. alternatieven</b> | Als je wit dat de ander zich betrokken voelt bij het gesprek en vrijuit praat, kan je <b>er op letten dat je de ander vaker aankijkt.</b> " |

### 2.3 Criteria van effectieve feedback<sup>15</sup>

Feedback is effectiever, naarmate ze gericht, explicieter en functioneler is en daarbij direct aansluit op het waarneembare gedrag. Er zijn een aantal *criteria* waaraan goede feedback moet voldoen:

- Feedback moet betrekking hebben op waargenomen en aanwijsbaar gedrag en niet op diens persoon.
- Feedback moet beschrijven en niet waarderen, veroordelen, interpreteren of naar motieven zoeken.
- Feedback moet specifiek zijn en niet algemeen.
- Feedback moet controleerbaar zijn.
- Feedback moet op het juiste moment worden gegeven.
- Feedback moet een leerdoel dienen.

Wanneer u de regels voor het geven van feedback goed gebruikt en u let op de criteria voor het geven van feedback, komt u in de goede richting. Maar hoe past u dit toe in een gesprek? Waar begint u mee en hoe loopt zo'n gesprek verder?

### 2.4 Werkbare volgorde<sup>16</sup>

Het is effectief om met *positieve* feedback te beginnen. Het is stimulerend voor de ander om te horen wat hij/zij goed gedaan heeft. Hij/zij is dan ook eerder bereid negatieve feedback te accepteren en mogelijkheden na te gaan hoe hij bedoeld gedrag kan veranderen.

Een werkbare volgorde wordt hieronder gegeven:

1. **Wat ging goed?** (positieve feedback)  
Begin met te melden wat er *goed* gaat  
"Ik vond het goed, dat je me eerst liet uitpraten, voordat je .....".
2. **Wat kan beter?** (opbouwende kritiek)  
Noem *daarna* wat voor *verbetering* vatbaar is  
"Wat ik jammer vond, was dat je niet zag, dat ik moeite had met die vraag".
3. **Hoe kun je dat beter doen?**  
Zoek of vraag naar *alternatieven*  
"Ik had het prettiger gevonden, wanneer je had uitgelegd waarom je die vraag stelde".
4. **Is het duidelijk?**  
Vraag of het commentaar *begrepen* is. Als de bedoeling van uw feedback niet duidelijk overkomt, is het leereffect minimaal.

De ontvanger van feedback dient zich daarbij aan de volgende van tevoren vastgestelde regels te houden:

- Niet meteen komen met tegenargumenten of verdedigen. Beter is het om op zoek te gaan naar alternatieven of achterliggende redenen.
- Luisteren staat centraal en indien nodig wordt om opheldering gevraagd.
- Bedank de feedbackgever en laat hem weten wat je met zijn/ haar commentaar doet.

**3.1 Leerstijlen in relatie tot een optimale leeromgeving**

Bij het geven van feedback op de werkplek zult u rekening moeten houden met iemand zijn leerstijl<sup>17</sup>. Iedereen heeft een persoonlijke leerstijl, een manier van omgaan met leerstof en leeractiviteiten. Kolb heeft vier leerstijlen gedefinieerd<sup>18</sup>:

1. Doen/ ervaren
2. Reflectie (nadenken over)
3. Theorie (vormen van abstracte begrippen)
4. Experimenteren

Belangrijke criteria in het onderscheiden van persoonlijke leerstijlen:

- actief (doen) en passief (observeren) leren
- abstract (denken) en concreet (voelen, doen) leren

Kolb stelt dat mensen geneigd zijn om vooral die leerstijl te ontwikkelen waar ze toch al sterk in zijn. Wat iemands persoonlijke stijl ook is, voor een effectief leerproces is het belangrijk dat alle fasen van het leerproces worden doorlopen.

Bij het effectief geven van feedback is het zowel van belang rekening te houden met de persoonlijke leerstijlen, als deze stijlen te koppelen aan optimale leeromgevingen. In de onderstaande tabellen staan de verschillende koppelingen tussen leerstijlen en optimale leeromgevingen weergegeven:

**Doeners: actief en concreet**

<b>Doeners leren effectief door:</b>	<b>De optimale leeromgeving:</b>
+ direct ervaring opdoen	+ uitdagende en spanningsvolle situaties, die om keuzes vragen
+ het oplossen van problemen, nieuwe ervaringen	+ veel afwisseling in werkvormen
+ in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak.	+ plaats voor humor, plezier en ontspanning
	+ feedback op eigen actie
	+ sfeer en contact is belangrijk
	+ vrijheid om snel te reageren.

**Bezimmers: passief en concreet**

<b>Bezimmers leren het beste van:</b>	<b>De optimale leeromgeving:</b>
+ vooraf plannen maken	+ ruimte om ervaringen en gevoelens te uiten
+ de tijd nemen voor lastige beslissingen	+ tijd om de ervaringen te verwerken
+ de tijd nemen om je ervaringen te overdenken	+ mogelijkheden om de groep te leren kennen en gedachten uit te wisselen
	+ confrontatie met verschillende visies
	+ veilige benadering
	+ visuele presentatie van de leerstof

**Denkers: passief en abstract**

<b>Denkers leren het beste van:</b>	<b>De optimale leeromgeving:</b>
+ gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen (congressen, colleges en boeken)	+ duidelijke doelen en helder programma
+ als ze de tijd krijgen om relaties te kunnen leggen met kennis die zij al hebben	+ gelegenheid om naar achtergronden te vragen
+ situaties waar ze intellectueel uitgedaagd worden	+ confrontatie met complexe vraagstukken (worden als uitdaging ervaren)
+ bestuderen van theoretische concepten, modellen en systemen	+ orde en rust
+ de kans krijgen vragen te stellen en de basismethodologie, logica etc. te achterhalen	+ tijd om zelf met de stof bezig te zijn en deze in eigen kaders te plaatsen

### **Beslissers: actief en abstract**

<b>Beslissers leren het beste van activiteiten waar:</b>	<b>Optimale leeromgeving:</b>
+ een duidelijk verband is tussen leren en werken	+ duidelijke rode draad in de stof
+ ze kunnen richten op praktische zaken	+ gelegenheid om praktische conclusies te trekken
+ ze de kans krijgen dingen uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert	+ duidelijke relatie tussen leerstof en de eigen praktijk
+ ze technieken worden getoond met duidelijke praktische voorbeelden	+ technieken en aanwijzingen om problemen zelfstandig op te lossen
	+ deskundige opleiders (moeten het zelf ook kunnen)
	+ gelegenheid om met zelf bedacht oplossingen te experimenteren

### **3.2 Eisen gesteld aan de coach/ begeleider**

Leren op de werkplek kan door het geven van effectieve feedback. Feedback van collega's en/of begeleiders is van essentieel belang. Wanneer deze feedback op een bewuste manier gegeven wordt, met als doel het verbeteren van kennis, vaardigheden of attitude, spreken we van coaching. Coaching is een belangrijk middel om het leren op de werkplek te optimaliseren<sup>19</sup>.

Coaching op de werkplek kan in belangrijke mate toe bijdragen dat wat geleerd wordt, ook op de werkplek wordt toegepast. Coaches dienen over de volgende kwaliteiten te beschikken<sup>20</sup>:

- beschikken over meer kennis en inzicht dan degene die begeleidt worden
- zijn geloofwaardig
- geven positieve ondersteuning
- nemen niet de verantwoordelijkheid van de werkgever over
- zijn beschikbaar
- zorgen voor regelmatige coaching
- bieden ondersteuning in zowel technische als psychologische zin
- maken duidelijk wat er moet veranderen en hoe dat kan worden bereikt, houden rekening met de situatie op de werkplek
- beheersen gespreksvaardigheden
- zijn overtuigd van leren en opleiden op de werkplek.

### **Moraal van het verhaal**

Een effectieve coach (lees feedbackgever) beschikt over de mix van vaardigheden van een trainer, coach, organisatie-adviseur en diplomaat. Met scherp oog en oor voor zowel de verhoudingen op de werkplek als voor de aansturing door het management.

Veel succes in het geven van effectieve feedback!

## Bijlage I Bronnen

- 1 Dellen, T. van & Kinds, E.L. (2001). *Handboek Effectief Opleiden: Feedback in de context van werken en leren*, 7.9-2.
- 2 Klarus, R. (2003). *Competenties ontwikkelen in de lerarenopleiding*. Wageningen: Stoas.
- 3 Knarren, J. (2004). Ruud de Moor Centrum – Open universiteit Nederland.
- 4 zie 3.
- 5 [www.alforto.nl](http://www.alforto.nl)
- 6 Weele, D. van der (2000). *Kennismanagement: Hoe vandaag te beginnen*. Amersfoort: F&G Publishing.
- 7 zie 6.
- 8 Hersey, P. (1995). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Contact.
- 9 Berg, van den, J. (2000). *Professioneel coachen*. [www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl)
- 10 zie 6.
- 11 [www.dbr.nl](http://www.dbr.nl)
- 12 Eeuwijk, van M. & Bierman, W. (2001). *De mens achter de professional centraal*. [www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl)
- 13 Berings, M. & Werf, van der, M. (2004). *Elkaar coachen bij het leren op de werkplek*. Vakblad voor Opleiders in het Gezondheidszorgonderwijs, 28 (4), 14-17.
- 14 [www.leren.nl](http://www.leren.nl)
- 15 zie 14.
- 16 zie 14.
- 17 [www.isbw.nl](http://www.isbw.nl)
- 18 zie 6.
- 19 zie 13.
- 20 Bergenhenegouwen, G.J., Mooijman E. & Tillema, H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- 21 Vries, de, K.M.F.R. (2001). *Leiderschap ontraadseld: een handleiding*. Amsterdam: Nieuwezijds.

### Andere interessante boeken/ sites:

Bolhuis, S. (2001). *Leren en veranderen bij volwassenen*. Een nieuwe benadering. Bussum: Coutinho.

Dirkx, C. & Koopmans, M. (1996). *Feedback. Commentaar geven en ontvangen*. Zaltbommel: Thema.

Glaudé, M.T. (1997). *Werkplek-opleiden als innovatie*. Purmerend: Rijser.

Kolb, D.A. (1994). *Experimental learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Marmet, O. & Meyer, A. (1988). *Kleine sociale psychologie*. Nijkerk: Intro.

Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken*. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren. Proefschrift. Delft: Eburon.

Schein, E.H. (2002). *Procesadvisering*. Amsterdam: Nieuwezijds.

[www.isis.nl](http://www.isis.nl)

[www.leren.nl](http://www.leren.nl)

[www.managementsite.net](http://www.managementsite.net)

[www.vergouwenoverduin.nl](http://www.vergouwenoverduin.nl)

## Bijlage II Checklist Feedback geven en ontvangen

### Feedback geven

	Ja	Nee
1. Heeft de feedback betrekking op waargenomen gedrag?		
2. Is de feedback beschrijvend van aard?		
3. Is de feedback specifiek en gericht op duidelijk omschreven gedrag?		
4. Formuleert de feedbackgever in de 'ik-vorm'?		
5. Beschrijft de feedbackgever het eigen gevoel?		
6. Beschrijft de feedbackgever de ervaren effecten van het gedrag van de collega?		
7. Vraagt de feedbackgever expliciet of de feedback duidelijk is voor de ontvanger?		

### Feedback ontvangen

	Ja	Nee
1. Toont de ontvanger begrip voor de feedback van de feedbackgever?		
2. Toont de ontvanger begrip voor de emotie van de feedbackgever?		
3. Luistert de feedbackontvanger goed?		
4. Schiet de ontvanger in de verdediging?		
5. Komt de ontvanger met tegenargumenten?		
6. Geeft de ontvanger aan wat hij met de feedback gaat doen?		

### **Bijlage III Bent u een actieve luisteraar?<sup>21</sup>**

#### **Beantwoord de volgende vragen met JA of NEE**

Kunt u anderen laten uitspreken voordat u in de rede valt?	Ja / Nee
Stelt u vragen als niet duidelijk is wat er gezegd wordt?	Ja / Nee
Schenkt u aandacht aan wat gezegd wordt en houdt u contact?	Ja / Nee
Luistert u zonder vooroordelen naar wat er gezegd wordt?	Ja / Nee
Schenkt u aandacht aan non-verbale communicatie?	Ja / Nee
Geeft u een omschrijving wat u gehoord hebt om er zeker van te zijn dat u begrepen hebt wat de spreker zei?	Ja / Nee
Denkt u na over de gevolgen (implicaties) van wat gezegd werd en bevestigt u uw begrip bij de spreker?	Ja / Nee
Probeert u de gevoelens achter de woorden te ontdekken?	Ja / Nee