

**Roskam-Pelgrim, E., & Köhlen, M. (2024). Feedbackcultuur: een groot begrip om klein mee te beginnen. In M. Leenknecht, M. Köhlen, S. Kooij, E. Roskam-Pelgrim, & A. Potters (Red.). *Leren van toetsen in het hoger onderwijs* (pp. 100-103). Platform Leren van toetsen.**

#### **Colofon**

Dit boek is een uitgave van Platform Leren van toetsen – 2024

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

Redactie: Martijn Leenknecht, Martje Köhlen, Simone Kooij, Els Roskam-Pelgrim & Anne Potters

ISBN: 978-94-6506-093-4



Vormgeving: Het Bureau, Grafisch Lyceum Utrecht

Noa Meijer, Timo de Groot & Luca Vermeer

Druk: Ridderprint, [www.ridderprint.nl](http://www.ridderprint.nl)



*Delen, bewerken of voortbouwen op de teksten en materialen uit deze uitgave (het werk) is toegestaan onder de voorwaarden dat de makers van het originele werk worden vermeldt (correcte bronvermelding) en er wordt aangegeven of het werk is veranderd. Het is niet toegestaan de indruk te wekken dat de originele maker instemt met jouw gebruik van het werk of aanpassing ervan. Het werk mag niet worden gebruikt voor commerciële doeleinden. Als je het werk hebt veranderd of je erop voortbouwt, dan moet je het veranderde materiaal verspreiden onder dezelfde licentie.*

# Feedbackcultuur: een groot begrip om klein mee te beginnen

Els Roskam-Pelgrim (Avans Hogeschool) & Martje Köhlen (Hogeschool Inholland)

Online sinds: 2 november 2021

*Toch wel bijzonder dat iedereen zo zijn ideeën of zelfs ambities heeft bij het woord 'feedbackcultuur', terwijl slechts weinig van ons ook daadwerkelijk al daar zijn of precies kunnen uitleggen wat ermee bedoeld wordt. Een feedbackcultuur willen we blijkbaar allemaal, maar wat is het eigenlijk? En misschien nog belangrijker: hoe kom je daar?*

Zo begonnen wij in 2017 met de verdieping van het begrip, met als startpunt het kwalitatieve bacheloronderzoek van Marieke van der Linden, waarin zij concludeerde: "Feedbackcultuur is een dynamisch interrelationeel concept waarin continu dialogische, persoonlijke en in grote mate positieve feedback gegeven wordt en waarin er sprake is van intensieve samenwerking op docent,- en bestuursniveau".

De meest opvallende bevinding die we sindsdien hebben gedaan, is dat als je met de reuzen uit het veld in gesprek gaat over feedbackcultuur, iedereen hier een andere term voor gebruikt. In eerdere blogs hebben we besproken wat Henk Galenkamp & Jaap Versfelt, Andy Hargreaves, Joseph Kessels, Wim Gijsselaers en Filip Dochy verstaan onder een feedbackcultuur (zie bronnen). En wat blijkt? Of we het nu hebben over een verbetercultuur, professionele (school) cultuur, (positieve) leercultuur of een cultuur waarin feedbackdialogen centraal staan, in grote lijnen hebben we het over hetzelfde.

## Waar hebben we het over als we het hebben over een feedbackcultuur?

In een feedbackcultuur staat de samenwerking centraal, met als doel de ontwikkeling van de student. Onder een samenwerking wordt het proces verstaan waarbij mensen gezamenlijk werken aan een taak en collectieve verantwoordelijkheid dragen. Om daadwerkelijk een verbetering te bereiken, benadrukt Hargreaves echter dat we professioneel moeten samenwerken, met een focus op kwaliteit en meerwaarde, en samen moeten professionaliseren. Wat hij hieronder verstaat, vinden we ook terug bij onder andere Kessels en Galenkamp. Zij wijzen ons erop dat het in een samenwerking belangrijk is om vooral elkaars verschillen te waarderen, om van elkaar te kunnen leren. Om onze gezamenlijke taak, de ontwikkeling van studenten, tot een goed einde te

brengen, is het namelijk belangrijk om elkaars kwaliteiten te benutten en dus onderlinge verschillen hierin te onderkennen. Dit samenwerken vraagt investering in het geven en ontvangen van feedback en continu leren (Hargreaves), voor zowel student als collega's. Ook de leidinggevende moet zich hier kwetsbaar in opstellen en zelf het voorbeeld zijn van dit continue leren, aldus Dochy en Gijselaers.

Dochy benadrukt het belang van het inzetten van feedbackdialogen om goede samenwerking te ondersteunen, zowel in gesprekken tussen student en docent over de ontwikkeling van de student als in teamontwikkeling van collega's onderling. Hargreaves, Kessels en Gijselaers benoemen dialoog ook in het belang van teamontwikkeling. De dialoog zorgt ervoor dat docenten samen professionaliseren en in gesprek gaan over het gemeenschappelijke doel dat ze hebben. Gezamenlijk wordt vastgesteld of ze met z'n allen op de juiste weg zijn om dat doel te bereiken. Hargreaves noemt de dialoog ter bevordering van de onderlinge verhoudingen, waarbij je met oprechte belangstelling naar elkaar luistert en samen de diepgang opzoekt. Of zoals Gijselaers stelt; 'Good teams feel like a family', waarmee hij doelt op de psychologische veiligheid die hierdoor kan ontstaan.

Interessant zijn de verschillende richtingen die benoemd worden ten aanzien van waar deze dialogen en feedback over moeten gaan. In de definitie van Marieke van der Linden die we eerder aanhaalden, geeft ze aan dat het gaat over 'in grote mate positieve feedback'. Kessels onderschrijft dit en geeft ons mee dat verbeterpunten slechts naar voren moeten worden gebracht als de feedbackontvanger heeft aangegeven daarvoor open te staan. Gijselaers zet daar tegenover dat teamleden doorlopend met elkaar in gesprek moeten zijn over gemaakte fouten. Dit lijkt een tegenstelling, maar de overeenkomst in alles wat hierover gezegd is, is dat het neerkomt op de onderling gemaakte afspraken over het geven en ontvangen van feedback. Essentieel is dat de feedback die gegeven wordt, constructief en kritisch is, en plaatsvindt in dialoog, zodat je er samen van kunt leren.

## Hoe krijgen we een feedbackcultuur dan voor elkaar?

Nu we beter weten wat een feedbackcultuur is, doemt de vraag op hoe we tot zo'n cultuur komen of deze kunnen behouden. De definitie van feedbackcultuur is een nog redelijk abstracte beschrijving, waar je samen invulling aan moet geven. Van de reuzen in het veld hebben we geleerd dat professioneel samenwerken, en (feedback)dialogen namelijk niet zomaar ontstaan. De reuzen in het veld stellen unaniem dat het werken aan een feedbackcultuur vraagt dat je continu met elkaar in gesprek bent over wat je doet, waarom je dit doet en hoe je dit aanpakt, zodat je elkaar hierop kunt aanspreken en het leren van fouten wordt gestimuleerd. Om een feedbackcultuur te bereiken, is het volgens hen bovendien essentieel dat iedereen – zonder uitzondering – betrokken is. Iedereen moet zich hierin opstellen als leider en het goede voorbeeld geven. Zij stellen dat het consequent doorvoeren van deze werk- en omgangswijze zit in beleid en maatregelen waar het team mee werkt, zoals de taken verdelen en vertrouwen op elkaars professionele oordeel.

Het zit ook in zaken als een curriculum dat dialoog en samenwerking met studenten ondersteunt, dus geen dichtgetimmerd curriculum, maar een curriculum waarin de student de vrijheid heeft om te experimenteren en fouten te maken. Hiermee aan het werk gaan kan groot en expliciet, met een systematiek zoals Versfelt's Stichting leerKRACHT, maar het zit ook in kleine zaken, zoals de manier waarop je met elkaar omgaat en samen de gemeenschappelijke waarden en doelen bewaakt.

Dit klinkt allemaal heel groots, en dat realiseren onze reuzen in het veld zich ook. Stuk voor stuk geven zij daarom de tip om vooral gewoon te beginnen, met kleine stapjes. Een cultuuromslag maak je niet in een week, dat kost tijd.

## Bronnen

- Entken, E., & Köhlen, M. (2020, 25 mei). Samen werken aan collectieve professionaliteit: Andy Hargreaves' visie op professionaliteit. *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/samen-werken-aan-collectieve-professionaliteit/>
- Entken, E., & Maas, M. (2021, 21 juni). 7 tips voor de ontwikkeling van een feedbackcultuur volgens Filip Dochy. *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/7-tips-voor-de-ontwikkeling-van-een-feedbackcultuur/>
- Köhlen, M., & Sluijmsmans, D. (2021, 17 maart). Zachte factoren met harde consequenties: over het leren van fouten in organisaties volgens Wim Gijsselaers. *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/zachte-factoren-met-harde-consequenties-over-het-leren-van-fouten-in-organisaties/>
- Roskam-Pelgrim, E., & Sluijmsmans, D. (2019, 23 mei). Durven te leren van elkaar: in gesprek met Jaap Versfelt en Henk Galenkamp over een definitie van feedbackcultuur in het hoger beroepsonderwijs. *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/durven-te-leren-van-elkaar-naar-een-definitie-van-feedbackcultuur-in-het-hoger-beroepsonderwijs/>
- Sluijmsmans, D., Köhlen, M., & Roskam-Pelgrim, E. (2021, 30 maart). Leren versus presteren: op naar een positieve leercultuur volgens Joseph Kessels. *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/leren-versus-presteren-op-naar-een-positieve-leercultuur/>