

Leenknecht, M. (2024). In gesprek over feedbackcultuur: klein beginnen en doorpakken. In M. Leenknecht, M. Köhlen, S. Kooij, E. Roskam-Pelgrim, & A. Potters (Red.). *Leren van toetsen in het hoger onderwijs* (pp. 104-109). Platform Leren van toetsen.

Colofon

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

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



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.

In gesprek over feedbackcultuur: klein beginnen en doorpakken

Martijn Leenknecht (HZ University of Applied Sciences)

Zes enthousiaste leden van de themagroep feedbackcultuur voerden zes gesprekken met experts over wat een feedbackcultuur is en hoe je een feedbackcultuur kunt bereiken binnen je team (zie hoofdstuk 7.1). Want wie streeft er niet een feedbackcultuur, professionele cultuur, of aanspreekcultuur na? En een pasklaar implementatieplan bestaat niet! De crux zit hem in onderlinge dialoog, zo bleek. Het combinatie-team Communicatie – Commerciële Economie van HZ University of Applied Sciences (HZ) ging de uitdaging aan en ging in gesprek over feedbackcultuur. Aan de hand van de ervaringen van docent Eva van Enckevort en enkele studenten geven we inkleuring aan de kenmerken van feedbackcultuur zoals die door de themagroep zijn aangedragen.

De docententeams van de opleidingen Communicatie en Commerciële Economie (CO-CE) vormen sinds enkele jaren één team: een opleidingscluster. Het is de oplossing van HZ (Hogeschool Zeeland) om opleidingen met kleinere studentenaantallen toch te kunnen blijven aanbieden. De opleiding Communicatie heeft een instroom van ongeveer 25 studenten per jaar, de opleiding Commerciële Economie verwelkomt per jaar rond de 45 studenten. Teamtaken zoals personele planning, financiën en werving worden binnen het CO-CE team verdeeld volgens portefeuilles en het team werkt zelforganiserend. Docent Eva van Enckevort is binnen het team portefeuillehouder onderwijs en stuurt de curriculum- en onderwijsontwikkeling aan.

“We waren al langer met elkaar in gesprek over onze aanspreekcultuur. We hebben geen onderwijsmanager en werken zelforganiserend. Dat maakt het toch moeilijker om elkaar feedback te geven. Je wordt voorzichtiger naar elkaar. Dat wordt nog eens versterkt doordat we een heel hecht team zijn. We willen vaak te lief voor elkaar zijn.” De situatie die Eva bespreekt doet denken aan de uitspraak van Gijsselaers dat ‘Good teams feel like a family’ (zie hoofdstuk 7.1). De ervaren psychologische veiligheid lijkt goed te zitten binnen het team, toch leidt dit niet tot de gewenste feedbackcultuur. Daarom besloot het team om hiermee aan de slag te gaan: “Je kan het dan wel steeds hebben over ‘we willen een feedbackcultuur’, maar je moet het op een gegeven moment ook gewoon gaan doen”.

De teamdialogoog

In het voorjaar van 2022 nam het team deel aan het scriptieonderzoek 'Feedbackcultuur' dat werd uitgevoerd door OU-studenten Mirjam Straatman, Letizia Sciarone, en Silas Weinert in opdracht van Platform Leren van toetsen. De teams die deelnamen aan dit onderzoek, kregen een werkvorm aangereikt, waarmee ze in twee teamsessies uitgebreid konden stilstaan bij de ervaren feedbackcultuur. Met behulp van de werkvorm gingen de teams in dialoog over de beelden die leven bij teamleden over wat een ideale feedbackcultuur behelst en hoe die binnen het eigen team wordt beleefd. Door stil te staan bij kernkwaliteiten van de teamleden, werd met de werkvorm aangestuurd op het maken van een op maat actieplan. "De werkvorm gaf voldoende gesprekstof om het op een laagdrempelige manier te hebben over kernkwaliteiten", aldus Eva.

De werkvorm 'Feedbackcultuur' (zie einde van dit hoofdstuk) werd ontwikkeld door UU-student Ynke Brouwer in opdracht van de themagroep Feedbackcultuur en draait om onderlinge dialoog. Met een aantal gerichte opdrachten worden teamleden uitgedaagd om met elkaar in gesprek te gaan over feedback, elkaars kwaliteiten en de onderlinge feedbackcultuur. Experts Hargreaves, Kessels en Gijselaers geven aan dat deze dialoog bijdraagt aan gezamenlijk professionaliseren, gemeenschappelijke doelen (scherp)stellen, en het opbouwen van onderling vertrouwen (hoofdstuk 7.1). Eva bevestigt dit: "De werkvorm hielp ons om het juiste gesprek te voeren. We vermijden nu vaak de moeilijke gesprekken, maar in deze werkvorm werden we uitgenodigd om deze gesprekken toch aan te gaan. Dat leidde tot goede inzichten in hoe iedereen zichzelf ziet en daardoor ook meer begrip voor elkaar en acceptatie. Een feedbackcultuur en elkaar aanspreken vraagt een basis van vertrouwen, maar dat vertrouwen kan ook juist groeien door het vragen, geven en ontvangen van feedback."

Dat enorme belang van dialoog blijft terugkomen. Erasmusstudent Marieke van der Linden onderschreef het al in een literatuuronderzoek naar feedbackcultuur dat zij in 2017 uitvoerde voor Platform Leren van toetsen. Ze benadrukte dat het daarbij belangrijk is om aandacht te hebben voor positieve feedback en dialoog over elkaars kwaliteiten. De themagroep bevestigt deze conclusie na hun gespreksronde en schrijven dat het belangrijk is om "continu met elkaar in gesprek [te zijn] 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" (hoofdstuk 7.1). Alleen in dialoog vormt zich een feedbackcultuur. Het zijn immers de mensen die culturen vormen en culturen die mensen vormen, zoals corporate antropologe Jitske Kramer vaak stelt (zie ook Leenknecht, 2022). Als echter in deze dialoog steeds negativiteit de boventoon voert, dan wordt elkaar afvalen normaal. Dan heeft zich dus ook een cultuur gevormd, maar geen feedbackcultuur.

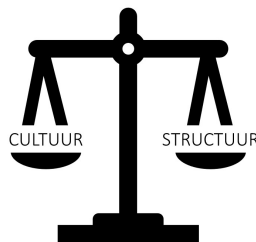
Spraakverwarring

Daarmee raken we ook een belangrijke spraakverwarring rond feedbackcultuur. Binnen het onderwijs en onderwijskundige literatuur wordt de term feedbackcultuur namelijk in twee betekenissen gebruikt. We spreken in dit hoofdstuk en in het werk van de themagroep over een

feedbackcultuur in de betekenis van gedeelde waarden, normen en gebruiken. Eva beschrijft het als volgt: “Een manier van samenwerken waarin je open en eerlijk reflecteert en evalueert op (elkaars) werk, elkaars krachten benut en iemand in zijn/haar kracht zet. Aanspreken wordt laagdrempelig, ‘geen ding’. Je kunt eerlijk tegen elkaar zijn met focus op verbeteren en tegelijkertijd kijken waar iemand goed in is en welke taken of rollen daarbij passen.”

In de andere betekenis van feedbackcultuur wordt deze vaak tegenover een toetscultuur gesteld. Hierbij worden dan kenmerken van het onderwijsprogramma opgesomd die meer aandacht besteden aan leren van toetsen dan leren voor toetsen. Denk daarbij aan een samenhangend toetsprogramma of formatieve evaluatie en het gebruik van peerfeedback (zie Sluismans & Segers, 2018). Feedbackcultuur heeft in deze betekenis betrekking op de structuur in plaats van de cultuur.

Figuur 1 Feedbackcultuur vraagt om balans tussen structuur en cultuur



Structurele inbedding

Structuur en cultuur gaan hand in hand en versterken elkaar. Het team CO-CE heeft een vaste structuur gebruikt om aan de feedbackcultuur te werken. “Het is erg druk, de waan van de dag overheerst al snel, maar de feedbackcyclus die we hebben geïntroduceerd dwingt ons om rust en tijd te nemen voor onderlinge feedback.” Het team heeft een 180°-feedbackcyclus opgezet, waarbij ieder teamlid twee keer per jaar feedback verzameld van drie collega’s. Bij voorkeur worden ieder half jaar andere collega’s bevroegd. Het teamlid formuleert zelf feedbackvragen waarover de collega’s met elkaar in gesprek gaan. De gespreksverslagen worden met elkaar gedeeld en in een teamoverleg besproken. De feedback is ontwikkelingsgericht, zodat ieder teamlid ontwikkelpunten kan ophalen om in het komende half jaar aan te werken. “Deze werkwijze bevalt goed. We hebben nu ook besloten om in de evaluatie van de onderwijseenheden de onderlinge samenwerking mee te nemen. Dat vormt dus een extra moment waarop we reflecteren op onze samenwerking als team”, aldus Eva.

Het introduceren van de feedbackcyclus ging niet zonder slag of stoot. Wat hielp was dat het team samen had besloten werk te gaan maken van de feedbackcultuur en met behulp van de werkvormen uit het onderzoek al in dialoog was over de beelden, wensen en stappen richting

een feedbackcultuur. “We concludeerden toen samen dat het werken aan een feedback-cultuur inspanning kost” en het team heeft gezamenlijk de schouders er onder gezet. Daarbij hebben ze zeker de adviezen van de themagroep ter harte genomen en zijn ze klein begonnen. “De eerste keren zijn onwennig, spannend. Je moet het daar dan zeker niet bij laten”, vertelt Eva. “Je moet het eerst een paar keer forceren voordat het kan inslijten”. Klein beginnen en doorpakken dus.

Proof of the pudding

De wens om aan een feedbackcultuur te werken, waarin het vragen, geven en gebruiken van feedback binnen het team een vanzelfsprekendheid is, komt niet zomaar uit de lucht vallen. We weten uit wetenschappelijk onderzoek dat docenten met hun gedrag veel invloed hebben op studenten en dat zij het beste het goede voorbeeld geven. Zoals gezegd versterken structuur en cultuur elkaar, dus als we willen dat onze initiatieven zoals formatieve strategieën en programatisch toetsen succesvol zijn, zullen we ook oog moeten hebben voor de cultuur. Alleen dan bereiken we dat studenten zich eigenaar voelen over het eigen leerproces en actief participeren in feedbackprocessen.

Om een indruk te krijgen of het team CO-CE een goede feedbackcultuur neerzet en daarmee het voorbeeld vormt voor haar studenten, spraken we met een aantal vierdejaars studenten Communicatie. In de onderwijseenheid ‘Strategisch adviseren’ gaan de studenten aan de slag met authentieke casuïstiek. Ze vormen hun eigen communicatiebureau en krijgen gedurende 10 weken verschillende levensechte adviesvragen. Daarbij wordt de werkelijkheid in zoverre nagebootst, dat studenten ook vooraf niet weten wanneer er een nieuwe ‘klant’ of opdracht binnenkomt. Studenten krijgen vijf keer in het blok de gelegenheid om in gesprek te gaan met hun begeleidend docent en gericht feedback te vragen.

In de gesprekken met studenten viel op dat de studenten de feedback die ze kregen relateerden aan hun eigen competentieontwikkeling. Ze gaven aan het belangrijk te vinden inzicht te krijgen in hun ontwikkeling op de competenties en ze waren blij dat ze ook juist daar feedback op kregen. “Al die feedback draagt echt wel bij aan de persoon die jij nu bent, wat je allemaal hebt geleerd”, aldus een student. Ook bleek uit de gesprekken een grote waardering voor de feedback die ze hadden gekregen. De studenten geven aan open te staan voor feedback en het belang ervan te zien. Eén van hen zei bijvoorbeeld: “met feedback leer je echt van je fouten en naar mijn mening leer je het meeste van struikelen”. Het lijkt er dus sterk op dat het docententeam erin slaagt om de eigen feedbackcultuur waarin feedback vragen en ontvangen vanzelfsprekend is over te dragen op de studenten. Al weten we natuurlijk niet of studenten in het eerste jaar ook al zover zijn als deze vierdejaars studenten.

Kortom: ga in gesprek en pak door!

Een feedbackcultuur bereik je niet zomaar, dat vraagt dialoog en soms een breekijzer. Je moet doorzetten en vaste structurele afspraken helpen daarbij. We beginnen vaak met het aanpassen

van structuren voor studenten, denk aan programmatisch toetsen. Dit voorbeeld van het team CO-CE laat zien dat ook structurele aanpassingen in de werkwijze van het docentteam kunnen bijdragen aan een versterkte feedbackcultuur, die ook wordt ervaren door studenten. Daarbij is het van belang dat je onderling in dialoog blijft en de juiste zaken bespreekt. De werkvorm 'feedbackcultuur' kan daarbij een hulpmiddel zijn. Vergeet ook zeker niet de *proof of the pudding* en spreek met je studenten. Hoe ervaren zij de feedbackcultuur? Hebben zij tips? Waar lopen zij tegenaan? Ga in gesprek over feedbackcultuur!

Werkvorm 'Feedbackcultuur'

Dialogoog 1 | Beelden bij feedbackcultuur (individueel, daarna plenair bespreken)

- Waar denk jij aan bij 'feedbackcultuur'?
- Hoe ziet jouw ideale feedbackcultuur eruit?
- Welke elementen of kenmerken van een feedbackcultuur kan je onderscheiden?

Dialogoog 2 | Een gezamenlijk beeld vormen van de gewenste situatie (plenair of in groepjes)

- Welke elementen of kenmerken van een feedbackcultuur vinden wij het belangrijkste?
- Wat is onze definitie van feedbackcultuur?

Dialogoog 3 | Analyse van de huidige situatie (plenair of in groepjes)

- Wat gaat er bewust of onbewust al goed aangaande de feedbackcultuur binnen het team?
- Welke elementen of kenmerken van een feedbackcultuur zien jullie nog onvoldoende terug?
- Welke ontwikkeldoelen stellen we als team?
- Kunnen ontwikkeldoelen worden geprioriteerd? Waar werken we eerst aan?

Dialogoog 4 | Kwaliteitenspel

- Speel het kwaliteitenspel (P. Gerrickens; <https://www.kwaliteitenspel.nl/nl/>)

Dialogoog 5 | Verantwoordelijkheden (plenair)

- Welke subdoelen kunnen er worden onderscheiden en welke taken horen daarbij?
- Wiens kwaliteiten sluiten aan bij welke taken?
- Maak een zo concreet mogelijk plan van aanpak met structurele inbedding

Bronnen

Leenknecht, M. J. M. (2022). Gastcolumn: mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. *Examens*, 2022(2), 40-41

Sluijsmans, D. & Segers, M. (2018). *Toetsrevolutie: naar een feedbackcultuur in het hoger onderwijs*. Phronese.

Straatmans, M., Sciarone, L., & Weinert, S. (2023, 7 februari). Feedbackcultuur vormgeven: waar staan we nu? *Platform Leren van toetsen*. <https://lerenvantoetsen.nl/feedbackcultuur-vormgeven-waar-staan-we-nu/>