

Progressiegerichte feedback

Gwenda Schlundt Bodien
Auteur, trainer en coach

Julia heeft het goed bekeken

Je zit samen met Julia in een projectgroep. De projectgroep is in het leven geroepen omdat de professionals van verschillende organisaties meer met elkaar willen gaan samenwerken om de cliënten geïntegreerde hulp te bieden. Nu moeten cliënten die met problemen op verschillende leefgebieden zitten nog met veel verschillende professionals om de tafel. De projectgroep wil graag dat cliënten in de toekomst maar bij 1 of 2 professionals aan hoeven te kloppen en geïntegreerde hulp krijgen ten aanzien van hun verschillende problemen. Julia is een voortrekker in de projectgroep en komt altijd met veel innovatieve ideeën. Maar zodra het op het maken van afspraken aankomt is ze altijd opeens een stuk stiller. Ze drukt haar snor. Met als resultaat dat de anderen veel werk verzetten, waaronder jijzelf. Je vindt dat Julia de krenten uit de pap haalt voor zichzelf en weinig bereid is om het minder interessante werk te doen. Jullie hebben net een projectgroepvergadering gehad en het was weer hetzelfde liedje. Jij hebt een berg klussen meegekregen en Julia doet weer vrijwel niets. Je loopt toevallig samen met Julia naar de parkeerplaats. Ze vertelt vrolijk dat ze binnenkort een paar dagen naar Lissabon gaat, wat je nog meer geïrriteerd maakt dan je al was. Je opent je mond om Julia feedback te geven. En je zegt...

Ja, wat zeg je eigenlijk? Er schieten vast allerlei dingen te binnen die je zou kunnen zeggen. Negatieve dingen, ergernis. Dingen die tot stagnatie en boosheid zullen leiden, bij jou zowel als bij Julia. Maar wat je wilt is dat er iets verbetert. Dus: hoe geef je feedback zodat er progressie wordt geboekt?

Dit artikel geeft antwoord op de vraag hoe progressiegerichte feedback eruit ziet. Het artikel begint met een afbakening van het begrip feedback en met het antwoord op de vraag: “Waarop richt je wanneer je feedback?” Daarna kun je lezen op welke aannames en overtuigingen de progressiegerichte aanpak gebaseerd is en hoe zich dit concreet vertaalt naar progressiegerichte feedback. Hoe ziet dat eruit? En hoe reageer je als feedbackontvanger effectief op feedback die je kreeg? En tenslotte, hoe kun je progressiegericht omgaan met tegenwerpingen en reacties van de feedbackontvanger?

Wat is feedback?

Feedback is informatie die wordt gegeven door een actor (bijvoorbeeld een docent, een collega, een ouder) met betrekking tot een aspect van iemands prestatie of begrip. Het is informatie waarmee iemand die aan het leren is de informatie die hij in zijn geheugen heeft kan bevestigen, er iets aan toevoegen, vervangen door andere informatie of herstructureren. Die informatie kan kennis betreffen, maar ook metacognitief zijn, of gaan over overtuigingen die men heeft ten aanzien van zichzelf en taken of cognitieve tactieken en strategieën betreffen. (Hattie, Timperley, 2007).

Nu is de ene feedback de andere niet. Sommige feedback is effectief, in de zin dat het leidt tot progressie, terwijl andere feedback ineffectief is, in de zin dat het niet leidt tot progressie. Waarop kan feedback zich richten en wat is wanneer effectief?

Waarop richt feedback zich?

Stel dat je in bovenstaande situatie feedback wilt geven. Waarop richt je je feedback dan? Zeg je iets over Julia als persoon? Bijvoorbeeld: Julia, jij bent een creatief mens maar je bent een luilak als het erop aankomt. Zeg je iets over Julia’s gedrag en aanpak? Bijvoorbeeld: Julia, ik merk dat jij je altijd stil houdt wanneer de taken verdeeld worden waardoor anderen veel meer doen dan jij. Of zeg je iets over het resultaat dat Julia (niet) heeft bereikt? Bijvoorbeeld: Julia, jouw bijdrage aan de projectgroep is in mijn ogen onvoldoende. In schema de feedback aan Julia, gericht op de persoon, het proces of het resultaat en negatief of positief:

	Persoon	Proces	Resultaat
Positief	Jij bent een creatieve vrouw	Jij hebt innovatieve ideeën ingebracht in de projectgroep, wat ons allemaal activeert	Jij hebt een goede bijdrage in de projectgroep
Negatief	Jij bent een luilak	Jij hebt er alleen maar voor gezorgd dat anderen al het werk doen	Jij hebt onvoldoende bijdrage in de projectgroep

Uit meta-analyses van onderzoeken naar feedback (Hattie, Timperley, 2007) blijkt dat persoonsgerichte feedback weinig effectief is.

Noch positieve persoonlijke feedback, noch negatieve persoonlijke feedback leiden tot progressie. Positieve persoonlijke feedback, bijvoorbeeld in de vorm van een compliment, geeft vrijwel geen informatie aan de ontvanger over wat hij kan doen om in de toekomst verder te verbeteren. De positieve persoonlijke feedback kan wel prettig voelen, maar leidt zelden tot verdere progressie. Onderzoek van Carol Dweck (Dweck, 2002) laat zien dat positieve persoonsgerichte feedback zelfs kan leiden tot minder inspanning en het ontstaan van faalangst, omdat dit type feedback een statische mindset stimuleert. Een statische mindset kan het effect zijn van het labelen van een persoon (zowel positief als negatief).

Ook blijkt uit de meta-analyses dat procesgerichte feedback en feedback die de zelfregulatie versterkt, effectief kan zijn. Procesgerichte feedback is gericht op het proces van begrijpen hoe de taak moet worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld:”De bedoeling is dat je beleidsdocument activerende taal gebruikt. Zou je je concept nog eens willen lezen en verbeteren op dat punt?” Procesgerichte feedback is feedback die gaat over de strategie of aanpak die de feedback ontvanger aan het hanteren is. Dit is effectief bij ontvangers die al een middelbaar niveau hebben met betrekking tot het onderwerp waarover de feedback gaat. Dus zij die de basisconcepten te pakken hebben, hebben het meeste aan feedback waarmee ze relaties leren zien tussen de concepten, zodat hun basisideeën zich uitbreiden en verdiepen. Zo krijgen deze feedbackontvangers bevestiging dat ze de juiste aanpak aan het volgen zijn of dat ze andere manieren moeten toepassen om tot antwoorden te komen.

Een andere vorm van procesfeedback is gericht op het versterken van het zelfregulerende vermogen van de feedbackontvanger. Bijvoorbeeld: “Je weet al waaraan beleidsdocumenten moeten voldoen, kijk eens naar je concept en beoordeel eens of je voldoet aan de criteria die daaraan gesteld worden.” Zij die al ervaren zijn en open staat voor feedback die aansluit bij hun eigen zoektocht en vragen op dat moment, zijn gebaat bij uitgebreide conceptuele feedback die erkent dat degene zelf actief bezig is om zijn kennis en vaardigheden uit te breiden en toe te passen.

Feedback gericht op het resultaat kan ook effectief zijn. Deze feedback geeft antwoord op de vraag: “Is het werk correct of incorrect?” Als de feedbackontvanger iets nieuws aan het leren is, heeft die behoefte aan feedback of hij op de goede weg is. Nieuwelingen hebben het meest aan feedback die ze kennisinformatie geeft. Ze zijn immers nog bezig hun basiskennis op te bouwen. Ze willen informatie over wat goed is en wat gecorrigeerd moet worden. Ze hebben veel aan het moeten nemen van beslissingen of iets goed of fout is. Feedback gericht op of het resultaat goed of fout is neemt sterk aan effectiviteit *af* wanneer deze wordt gemengd met persoonsgerichte feedback. Dus: “Je antwoord is goed, wat ben je toch een slimme jongen”, is minder effectief dan: “Je antwoord is goed”.

Naast het onderwerp waarop de feedback zich richt (persoon, proces of resultaat of een combinatie daarvan) is het relevant om te kijken welk type feedback effectief is: positieve of negatieve feedback. Het blijkt dat feedback over wat de feedbackontvanger

goed heeft (zowel qua aanpak als qua resultaat) effectiever is dan feedback over wat de feedbackontvanger niet goed heeft gedaan (zowel qua aanpak als qua resultaat). Negatieve feedback heeft een sterke negatieve impact op mensen. Hun motivatie neemt ervan af en ze zijn geneigd om de taak of de situatie te gaan omzeilen. Vooral van positieve feedback gericht op het proces leren mensen. Positieve feedback gericht op het resultaat is alleen effectief als er wordt duidelijk gemaakt *wat* er goed is, niet wanneer er alleen een cijfer of beoordelingsscore wordt gegeven (Hattie, Timperley, 2007).

Het blijkt dat de feedbackbehoefte van mensen zich richt op informatie over hoe ze hun werk kunnen verbeteren zodat ze het de volgende keer beter doen. We zijn namelijk liever gericht op de toekomst. We vinden kritiek aversief. We ervaren het als pijnlijk, onnodig, te lang duren en te persoonlijk. Vaak denkt de feedbackgever dat de feedback die hij geeft behulpzame kritische feedback is, terwijl de ontvanger de feedback ervaart als een negatieve persoonlijke evaluatie. De hoeveelheid negatieve feedback is ook al snel teveel. Dat komt omdat negatief zwaarder weegt dan positief.

Op basis van de meta-analyses komen Hattie en Timperley met een feedback model, dat drie hoofdvragen beantwoordt:

1. Waar ga ik heen? (feed up: wat zijn de doelen?)
2. Hoe doe ik het nu? (feedback: welke progressie ben ik aan het maken richting het doel?)
3. Hoe kan ik verder? (feed forward: welke activiteiten moet ik ondernemen om betere progressie te boeken?)

Dus effectieve feedback geeft informatie over de gewenste situatie, de huidige performance ten opzichte van die gewenste situatie en een idee over hoe de persoon een stap in de richting van de gewenste situatie kan gaan zetten.

Hoe vul je dergelijke feedback op een progressiegerichte manier in? Daarvoor is het belangrijk de aannames en overtuigingen die ten grondslag liggen aan de progressiegerichte aanpak te kennen.

Overtuigingen en principes van progressiegerichte feedback

De progressiegerichte aanpak is een aanpak die oplossingsgericht werken, de groei mindset theorie, het progressie principe, de zelf determinatie theorie en de theorie van beredeneerde actie op een praktische manier bij elkaar brengt (Schlundt Bodien, 2013). Bij progressiegerichte feedback wordt uitgegaan van deze overtuigingen:

1. **Mensen hoeven zich niet eerst slechter te voelen voor ze zich beter kunnen gedragen:** Als mensen niet eerst hoeven toe te geven dat ze iets fout hebben gedaan, maar direct uitgenodigd worden om na te denken over hun bijdrage aan het bereiken van een gewenste situatie, zijn ze eerder bereid om constructief te reageren. Mensen leren meer van positieve feedback over wat correct was dan van negatieve feedback over wat incorrect was.
2. **Mensen hebben een goede intentie en kiezen de constructieve weg zodra ze die voor zich zien:** Mensen zijn van nature sociale wezens die graag goed met anderen willen kunnen opschieten. De normale manier van doen

van mensen is om positief met anderen om te gaan en samen te werken met anderen. Negativiteit is aversief voor mensen en ze zullen zodra ze daartoe mogelijkheid zien hun situatie weer positief willen maken en van het negatieve willen afkomen.

3. **Mensen hebben de neiging om terug te geven wat er naar ze toekomt (Reciprociteit):** Mensen spiegelen onbewust en bewust wat de ander ze geeft, dat geldt zowel voor positieve als voor negatieve input.
4. **Iedereen kan verbeteren en die overtuiging is een voorwaarde om verbetering te bereiken:** Mensen met een groei mindset gaan ervan uit dat iedereen altijd kan verbeteren, ongeacht waar men nu staat, en die overtuiging leidt tot de bereidheid tot het leveren van inspanning, betere samenwerking en betere prestaties.
5. **Begrijpen waarom een doel belangrijk is werkt motiverend voor mensen:** Het geven van een goede reden waarom een bepaald doel belangrijk is en waarom er een bijdrage van de persoon wordt gevraagd geeft mensen de informatie dat ze serieus worden genomen en dat hun acties bijdragen aan iets dat betekenisvol is. Daardoor zijn mensen eerder geneigd om mee te willen werken.
6. **Voor zelf bedachte acties zijn mensen gemotiveerder dan voor opgelegde acties:** Mensen hebben de behoefte om autonoom te zijn en een gevoel van competentie te ervaren. Als mensen hun eigen acties bedenken geeft dat een perceptie van autonomie en van competentie.
7. **Stapsgewijze verandering werkt beter dan “alles moet op z'n kop”:** Mensen leren het best wanneer ze kunnen benutten wat ze al weten. Als ze alles anders moeten doen raken ze gedemotiveerd en geven ze het op. Als ze stap voor stap kunnen leren en

verbeteren leren ze beter en zijn ze meer gemotiveerd om verder te verbeteren.

- 8. Beheersing en regulatie van je emoties is een belangrijke vaardigheid om progressie te bereiken:** Mensen die hun emoties kunnen reguleren en rationeel kunnen denken en communiceren hebben betere relaties met de mensen om hen heen dan mensen die hun impulsen volgen en emotionele uitbarstingen hebben. Om op een constructieve manier met anderen te communiceren en progressie te bereiken is het belangrijk om je eigen irritaties, boosheid of uitbundige blijdschap te reguleren en gefocust te blijven op het bereiken van de gewenste situatie.

Deze aannames krijgen concreet vorm door de volgende drie principes te hanteren bij het formuleren van je feedback:

Principe 1. van – naar +

Progressiegericht communiceren is positief en doelgericht. Negatieve formuleringen worden eerst omgebogen in positieve doelen, voordat er wordt gecommuniceerd. De reden daarvan is dat positief geformuleerde doelen uitnodigen tot een constructieve reactie en samenwerking terwijl negatieve formuleringen een defensieve of offensieve en negatieve respons oproepen.

Principe 2. van persoonsgericht naar gedrag in een situatie

De progressiegerichte aanpak focust op gedrag in een context/een situatie en niet op persoonlijkheidskenmerken (negatief noch positief). De reden daarvan is dat focus op gewenst gedrag in een bepaalde situatie een groeimindset oproept bij jezelf en de ander. Een groeimindset is de overtuiging dat iedereen, ongeacht waar die nu staat, kan verbeteren en dat daarvoor inspanning nodig is. Een focus op (positieve of negatieve)

persoonskenmerken roept een statische mindset bij jezelf en de ander op. Een statische mindset is de overtuiging dat iemand nu eenmaal is wie die is en dat dat onveranderbaar is. Een groeimindsetcultuur leidt tot betere prestaties, betere samenwerking en meer werkplezier.

Principe 3. van stellend naar vragend

Progressiegericht communiceren maakt gebruik van positieve, uitnodigende en doelgerichte vragen. Vragen werken activerend. Vragen in de goede richting leiden tot gedrag in de goede richting. Stellingen roepen een oordelende reactie op bij de ander: ben ik het hiermee eens of oneens. Stellingen kunnen ook een afweerreactie oproepen: als mensen het gevoel hebben dat iemand ze ergens van probeert te overtuigen, dan gaan ze zichzelf beschermen en staan ze minder open voor de boodschap in plaats van meer (reactance effect).

Hoe geef je progressiegericht feedback?

Progressiegerichte feedback geeft voornamelijk positieve taakgerichte en procesgerichte informatie over de huidige performance gerelateerd aan het gewenste succes in de toekomst en nodigt uit om na te denken hoe dat gewenste succes stapsgewijs bereikt kan worden.

Hoewel de aanleiding om feedback te geven zeker negatief kan zijn, is die negatieve aanleiding niet waar de feedback op focust. In plaats van op de negatieve aanleiding, focust progressiegerichte feedback zich op de gewenste situatie. Dus op de positieve toekomst in plaats van op het negatieve

verleden en de negatieve toekomst. Het aanwijzen van een fout wordt zoveel mogelijk vermeden. Er wordt geen negatieve persoonsgerichte kritiek gegeven. In plaats daarvan wordt de feedback zo geformuleerd dat onderkend wordt dat er nog verbetering mogelijk of nodig is.

Progressiegerichte feedback is afgestemd op de feedback ontvanger. Want hoe de ontvanger reageert op de feedback is doorslaggevend voor de effectiviteit ervan. De feedback moet daarom zowel zijn afgestemd op het competentieniveau van de ontvanger als op de motivatie van de ontvanger. Als de ontvanger een laag competentieniveau heeft op het gebied waarop de feedback zich richt, dan is informatie over de taak en de correcte taakaanpak effectief. Als de ontvanger een gemiddeld competentieniveau heeft op het gebied waarop de feedback zich richt, dan is procesfeedback effectief. Als de feedbackontvanger het belang van het bereiken van de gewenste situatie nog niet erkent, is uitleg daarover effectief. Als de feedbackontvanger het belang van het bereiken van de gewenste situatie erkent, maar nog geen zicht heeft op zijn eigen mogelijke invloed en bijdrage op het bereiken ervan, dan is het exploreren van wat werkt voor de persoon effectief. Als de feedbackontvanger zicht heeft op wat voor hem werkt om de gewenste situatie dichterbij te brengen, dan is uitnodigen om een autonome keuze te maken voor een stap voorwaarts effectief.

Progressiegerichte feedback kent daarmee twee eenvoudige ingrediënten:

1. Verwoord de gewenste situatie in positieve en concrete termen en licht toe wat die gewenste situatie belangrijk

maakt en wat het oplevert als de gewenste situatie is bereikt.

2. Stel vervolgens een vraag die de feedbackontvanger uitnodigt na te denken over zijn bijdrage aan het bereiken van de gewenste situatie.

Progressiegerichte feedback aan Julia ziet er dan zo uit:

Julia, volgens mij is het belangrijk dat we in onze projectgroep een evenwichtige verdeling hebben van het werk dat voortvloeit uit onze vergaderingen. De reden daarvan is dat we dan allemaal ervaring opdoen met hoe onze creatieve ideeën uitpakken in de praktijk, wat de kwaliteit van ons werk verbetert. Daarnaast kunnen we het dan allemaal op lange termijn volhouden om te werken aan het bereiken van onze doelen, omdat iedereen zijn werkhoeveelheid goed aankan. Wat zou jij willen bijdragen zodat er een evenwichtige verdeling van werk ontstaat?

Hoe ga je om met reacties?

Er zijn vier effectieve manieren om te reageren op feedback (Hattie, Timperley, 2007). Effectief in de zin dat de prestaties en het functioneren verbeteren naar aanleiding van de feedback. De eerste effectieve manier om te reageren op feedback is om de inspanning te verhogen om te verbeteren. Dus niet simpelweg hard aan de slag gaan om “meer van hetzelfde” te doen. Maar hard aan de slag gaan om iets beter te doen. De tweede effectieve manier is om fout-detectie vaardigheden te ontwikkelen met behulp van de feedback. Dat zijn dus vaardigheden waarmee je zelf kunt ontdekken waar je de fout in gaat. De derde effectieve manier is om slimme strategieën te ontwikkelen om de taak te doen en de vierde effectieve manier is om meer informatie te verzamelen over hoe de taak verricht moet worden. Niet effectieve manieren om te reageren op feedback zijn de feedback terzijde schuiven, de taak ontwijken, de fout buiten je eigen

invloedsfeer leggen, de fout attribueren aan je persoon of zelfondermijningsstrategieën volgen zodat je volgend falen daaraan kunt toeschrijven. Deze reacties leiden niet tot verbetering.

Als mensen oefenen met het formuleren van progressiegerichte feedback zijn ze geneigd om de reactie van de feedbackontvanger veel negatiever in te schatten dan in de praktijk vaak het geval blijkt te zijn. Het is alsof mensen ervan uitgaan dat zijzelf constructiever zijn dan anderen. De progressiegerichte aanpak is optimistisch over zowel onze eigen constructiviteit als die van de ander. Als mensen met een positief geformuleerd doel een feedbackgesprek beginnen, zijn ze vaak verrast over hoe snel het een constructief gesprek wordt. De gebruikelijke reactie van de feedbackontvanger is positief en direct meedenkend. Grote kans dat Julia zal reageren met: "Ja, dat ben ik met je eens. Ik dacht ook al zonet, Pieter heeft wel heel veel acties op zijn bordje nu. Ik zal even met hem overleggen wat ik van hem kan overnemen, goed dat je er even over begint".

Om een dergelijke positieve reactie te krijgen is er wel een belangrijke voorwaarde. En dat is dat de feedbackgever oprecht een progressie-gerichte mindset heeft. En dat in zijn feedback geen enkele verwijtende, beschuldigende ondertoon zit of een negatieve verwachting zit dat de feedbackontvanger niet bereid is om iets te veranderen. Daarmee is wat de feedbackgever *denkt* doorslaggevend voor hoe zijn woorden overkomen, wat hij uitstraalt en daarmee ook vaak met wat hij terugontvangt van de feedbackontvanger.

Stel nu dat de feedbackontvanger het belang van het doel nog niet begrijpt. Julia zegt bijvoorbeeld: "Eh, evenwichtige verdeling van werk? Ach, we doen waar onze talenten liggen hè, en mijn talent ligt nu eenmaal bij het bedenken van innovatieve ideeën. Anderen zijn dan weer goed in de uitvoering. Ieder in z'n kracht, nietwaar".

Hoe reageert de progressiegerichte feedbackgever nu? Julia onderschrijft het doel immers niet. Er zijn veel dingen die we geneigd zijn om te doen en zeggen in een dergelijke situatie, die niet passen in de progressiegerichte aanpak, omdat ze leiden tot stagnatie. Bijvoorbeeld: druk opvoeren, discussiëren, overtuigen, beschuldigen, geïrriteerd het doel herhalen, mening van Julia aan de kant schuiven, stemverheffing.

Wat dan wel? Het antwoord op die vraag blijken veel mensen uitermate moeilijk te vinden. Misschien omdat het zo eenvoudig is? De progressiegerichte feedbackgever sluit namelijk 100% aan bij het perspectief van de ander en houdt tegelijkertijd 100% vast aan zijn doel. Dus in het gesprek met Julia zegt de progressiegerichte feedbackgever: "Ah, ik begrijp het, je vindt het belangrijk dat ieder zijn talenten kan benutten. Dan snap ik ook dat jij je vooral richt op de innovatieve ideeën. Goed dat we het daar dan even over hebben samen. Ik denk dat het belangrijk is dat we in onze projectgroep een evenwichtige verdeling hebben van het werk dat voortvloeit uit onze vergaderingen. De reden daarvan is dat we dan allemaal ervaring opdoen met hoe onze creatieve ideeën uitpakken in de praktijk, wat de kwaliteit van ons werk ten goede komt. En ook dat we het allemaal op lange termijn kunnen volhouden om te werken aan het bereiken van onze

doelen omdat we onze hoeveelheid werk allemaal goed aankunnen. Wat zou jij willen bijdragen zodat er een evenwichtige verdeling van werk ontstaat?”

Het kan heel goed zijn dat de feedbackontvanger nu wel positief gaat reageren en met ideeën gaat komen. Maar het kan ook zijn dat de feedbackgever nog wat langer moet aansluiten bij het perspectief van de feedbackontvanger én het doel moet uitleggen en eraan moet vasthouden. Stel dat de feedbackontvanger het bereiken van de gewenste situatie wel onderschrijft, maar het lastig vindt om zijn eigen invloed en bijdrage te formuleren. Julia zegt bijvoorbeeld: ”Ja, da’s wel een goed punt hoor, van die evenwichtige taakverdeling. Maar ja, ik ben gewoon niet zo van de uitvoering snap je? Ik ben meer van de innovatieve ideeën”. Hoe reageert de progressiegerichte feedbackgever dan? Opnieuw is de reactie heel eenvoudig uit te leggen. Erkennen van het perspectief en vasthouden aan het doel. Dus: “Ah, wat goed om te horen dat je het ook belangrijk vindt dat er een evenwichtige taakverdeling is. Ja, je bent meer van de innovatieve ideeën hè. Dus, waar zit je aan te denken...wat zou jij willen bijdragen zodat er een evenwichtige verdeling van werk ontstaat?”

De feedbackontvanger heeft in dit gesprek meerdere malen een serieuze en respectvolle uitleg van het belang van het doel gekregen en erkenning voor zijn perspectief. Daarnaast heeft hij meerdere malen een vraag gehoord die een appel doet op zijn autonomie en competentie. Hij mag zelf kiezen wat voor hem werkt, om bij te dragen aan het bereiken van de gewenste situatie. Hij wordt nergens van beschuldigd en wordt

open, respectvol en duidelijk te woord gestaan. Waarschijnlijk heeft hij nu wel ideeën gekregen wat hij kan en wil gaan doen. Misschien heeft hij nog wat nadenkijd nodig. Julia zegt bijvoorbeeld: “Hmmm, lastig hoor, ik weet nog niet zo goed wat ik kan bijdragen..., moet ik even over na denken.” Die tijd kan de feedbackgever over het algemeen wel geven. De feedbackgever kan bijvoorbeeld zeggen: “Natuurlijk wil je er even over nadenken, dat begrijp ik heel goed. Ik zoek je volgende week wel even op, dan kunnen we even verder uitwisselen wat goed kan werken voor jou en de anderen om tot een evenwichtige taakverdeling te komen, ok?”

Het voorbeeld in dit artikel speelde zich af in een werksituatie tussen collega’s. Feedback in een onderwijssetting of in een hiërarchische setting ziet er weer op specifieke onderdelen anders uit, maar de progressiegerichte principes zijn ook in die contexten op dezelfde manier bruikbaar.

Literatuur

- Dweck, C. (2002). Messages that motivate: How praise molds students’ beliefs, motivation, and performance (in surprising ways). In J. Aronson (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (pp. 37-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Hattie, J., Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH* March 2007 vol. 77 no. 1 81-112
- Hattie, J, Yates, G.C.R. (2014). *Visible learning and the science of how we learn*. New York, Routledge.
- Schlundt Bodien, G.L. (2013). *Progressie door zelfcoaching*. Culemborg, Van Duuren Psychologie
- Schlundt Bodien, G. L., & Visser C. F. (2008). *Oplossingsgericht aan de slag*. IJsselstein, Netherlands: Crystallise books.
- Visser, C.F. (2013) *Progressiegericht werken*. Driebergen, JustinTime Books