

Feedback geven

Als praktijkbegeleider voer je individuele gesprekken met individuele leidinggevendenden. Belangrijke basispijlers van een goed gesprek zijn de feedbackregels. In *Module 11: Evalueren van activiteiten* worden de feedbackregels uitgebreid besproken. Hieronder vind je de regels voor het geven van feedback.

1. Beschrijf gedrag dat je hebt waargenomen. Zeg niet: "Jij luisterde niet naar de reactie van Peter." Maar zeg: "Toen Peter reageerde op jou en jij door je agenda bladerde."
2. Geef aan welk effect het gedrag op je heeft. Laat je gevoel spreken. Zeg niet: "Dat vind ik belachelijk." Maar zeg: "Dat geeft mij het gevoel dat je Peter niet serieus neemt. Dat ontmoedigt mij om ook te reageren."
3. Geef de ander de gelegenheid te reageren. Check of je boodschap is overgekomen en of de ander zich in jouw waarneming herkent. "Herken je dat?" "Wat vind je daarvan?" "Klopt dit volgens jou?" "Begrijp je wat ik bedoel?"
4. In veel gevallen is het zinvol de feedback af te sluiten met suggestie of advies voor effectiever gedrag. Geef eerst de ander de ruimte om zelf op alternatieven te komen.
5. Terugkoppeling: kan de ander iets met jouw suggestie? Hoe is het na een tijdje?



HET TOP-GESPREK

Het doel van een TOP-gesprek is vooral om helder te krijgen waar ontwikkelkansen, -mogelijkheden en -behoeften liggen. Gebruik de kwalificatiekaart als basis om de competenties duidelijk te krijgen. Verken samen wat de leidinggevende al weet, waar hij of zij aan wil werken en hoe je dat gaat doen. Voorbeeldvragen staan in de Toelichting bij de kwalificatiekaart.

- Neem de tijd voor het gesprek.
- Leef je in en toon interesse door de ander aan te kijken of instemmend te knikken.
- Vat regelmatig kort en duidelijk samen wat de ander vertelt en vraag of dat correct is.
- Stel open vragen waardoor de ander ruimte heeft op persoonlijke wijze te antwoorden of te reageren en vraag door om informatie te krijgen en andere/meer mogelijkheden te bespreken.
- Ga uit van de ik-boodschap als je opmerkingen maakt. Bijvoorbeeld: "Ik heb de indruk dat je dat bedoelt, is dat zo?" of "Ik hoor je dat zeggen en vraag me af of ik het zo goed begrepen heb?"

Vraag leidinggevendenden om hun Talent Ontwikkel Plan of portfolio (als de betrokkenen dit persoonlijk bijhouden) mee te brengen. Maak hiervan gebruik om de ontwikkeling en de voortgang, in overleg, te registreren, te beoordelen en af te stemmen met de groepsbegeleider en de praktijkcoach.

Het slechtnieuwsgesprek

Het kan voorkomen dat je als praktijkbegeleider een vervelende mededeling moet doen; je moet een slechtnieuwsgesprek voeren. Je voert dit gesprek wanneer iemand zijn of haar afspraken niet nakomt, nog niet voldoende aan zijn of haar competenties heeft gewerkt of als het duidelijk is dat deze persoon de kwalificatie niet gaat behalen. Het doel van het gesprek is allereerst het overbrengen van het slechte bericht en daarna in het eigenlijke gesprek ondersteunen bij het verwerken van het bericht.

- Schat vooraf in hoe het bericht wordt ontvangen, zodat je hierop kunt anticiperen.
- Formuleer het slechte nieuws duidelijk en concreet, wees 'to the point'.
- Wees eerlijk, speel open kaart en geef een korte toelichting of motivatie.
- Geef de ander ruimte om te reageren of af te reageren.
- Accepteer de gevoelens van de ander en respecteer ze.
- Geef aan dat er vragen gesteld kunnen worden en geef informatie om de situatie aan te pakken.
- Stimuleer de ander om oplossingen te zoeken en geef suggesties.

Het probleemoplossend gesprek

In dit gesprek staan een probleem en de mogelijkheden om tot oplossingen te komen centraal. De oplossingen die de ander geschikt acht, staan centraal. De betrokkenheid van de ander is bepalend voor het slagen van de oplossing.

- Stimuleer de ander zijn of haar reactie onder woorden te brengen.
- Luister naar het probleem en hoe dit wordt ervaren.
- Stel vragen om het probleem te analyseren en onduidelijkheden te voorkomen.
- Probeer het verhaal te ordenen, samen te vatten en adequaat te reflecteren.
- Geef suggesties, maar laat de beslissing om te komen tot een besluit over aan de ander.
- Maak afspraken over het vervolg, het uitvoeren van de oplossingen.

Het functioneringsgesprek

Het doel van het gesprek is het verbeteren van het functioneren van de leidinggevende in zijn of haar leidingteam. Eigen ervaring en deskundigheid kunnen helpen bij het bespreken, uitleggen en aandragen van mogelijkheden. Alles wat ter sprake komt, is gericht op het verbeteren of het verhogen van kwaliteit. Het gesprek is individueel, maar indirect ook teamgericht.

- Start het gesprek met een uitnodigende vraag om de ander aan te zetten tot een actieve bijdrage aan het gesprek, want het gaat immers over hem/haar.
- Stel vragen over eerder gemaakte afspraken.
- Vraag door als punten onduidelijk zijn. Bespreek problemen die iemand heeft gehad/verwacht.
- Vat informatie samen, analyseer en reflecteer.
- Bekijk samen welke afspraken gemaakt kunnen worden en hoe deze een vervolg krijgen.
- Leg de conclusies en afspraken vast, geef eventueel terugkoppeling aan het team of bestuur.

HET BEOORDELINGSGESPREK

Het doel van beoordelingsgesprekken is te komen tot een beoordeling, gebaseerd op de kwalificatiekaarten die passen bij het functieprofiel. Enkele aandachtspunten:

- Zorg voor een open en eerlijk gesprek.
- Stel vragen en geef de ander de kans zijn of haar verhaal te vertellen.
- Geef complimenten voor de inzet en de manier waarop gewerkt wordt aan afspraken.
- Reageer niet te snel, bied gelegenheid ervaring, mening en gevoelens te verwoorden.
- Geef feedback door kort en duidelijk jouw bevindingen te formuleren.
- Geef informatie over jouw beoordeling en vraag daar een reactie op.
- Ga niet in discussie over de beoordeling, maar probeer duidelijk te krijgen waar de reactie op gebaseerd is en bespreek dit.
- Maak zo nodig vervolgspraken.