Feedback
is de kern van
effectieve VIPcoaching

Auteurs:

Simla Arikan, Assoc. Prof. Dr.
Wibran Dochy, Drs.
Filip Dochy, Prof. Dr. (1% top researcher USERN)
Mien Segers, Prof. Dr. (Francqui-prize winner 2021)

Contact: W. Dochy
Info@highimpactlearningthatlasts.com

Elk boek of artikel over coaching gaat ook over feedback. Feedback is in feite de kern van effectieve coaching, maar er zijn natuurlijk verschillende vormen van coaching en ook verschillende doelen die met coaching bereikt kunnen worden. Bijvoorbeeld: coaching om je eigen gedrag te veranderen, coaching om beter te bewegen, coaching om af te vallen, enz. en coaching om te leren.

Bijna alle vormen van coaching zijn gebaseerd op feedback. Coaching om te leren is niet anders, maar we kunnen verschillende vormen van feedback gebruiken om de coaching vorm te geven. Dit sluit wat ons betreft ook aan bij de principes van krachtgericht coachen (Korthagen & Nuijten, 2020): de kracht van de coachee aanspreken, de coachee leren autonoom en zelfsturend te worden, en diepgang creëren door inbedding in authentiek contact. Binnen dat kader zal bij het coachen van bijvoorbeeld leertrajecten zowel inhoudelijke als procesgerichte coaching nodig zijn op zowel teamniveau als individueel niveau en is het goed om monitorend te coachen zodat er sprake is van een goede voortgang/ontwikkeling en sterk verdiepend leren.

Wij houden vast aan een duidelijk concept dat we vroeger in het Nederlands 'VIP coaching' noemden. De VIP (very important person) in dit proces is de lerende. We vertrekken vanuit dat perspectief. Niet vanuit zogenaamde goede antwoorden en corrigerende feedback. Uit wetenschappelijk onderzoek weten we namelijk dat corrigerende feedback weinig of geen effect heeft.
VIP staat binnen ons coachingsconcept voor 'Voortgang, Inhoud en Proces'. In het Engels zouden we dat kunnen vertalen in 'Progress, Content and Process' (PCP).
VIP-coaching biedt iedere leercoach een handreiking om zich te blijven richten op de kernelementen van coaching: Streven naar vooruitgang of groei/ ontwikkeling (P), verdieping in en begrip van de inhoud (C) en het bereiken van een optimaal werkproces (P). Deze 3 aspecten lopen voortdurend in dialoog waarin de verbinding steeds wordt versterkt. En dit wordt mede bereikt door het delen van feed up, feedback en feed forward.

VIP- Coaching: Inhoudsgerichte en procesgerichte feedback – Hoe kom je tot verdieping van de inhoud?

Een coach gaat een feedbackdialoog aan en weet hoe hij een goed partnerschap met de lerende kan onderhouden. De feedback op de agenda is in evenwicht tussen inhoudgerichte feedback en procesgerichte feedback. Inhoudelijke feedback gaat over kwaliteitsaspecten van de inhoud van de leeractiviteit (taak, opdracht, projectuitdaging). Procesgerichte feedback richt zich op het faciliteren van het leerproces om de leeractiviteit succesvol af te ronden. Procesgerichte coaching is dus samen reflecteren op stappen die gezet zijn in het individuele proces en in het teamproces.

Tabel 1 bevat voorbeeldvragen die richting kunnen geven aan de procesgerichte feedbackdialoog tussen coach en lerenden.

Tabel 1: Voorbeeldvragen voor de procesgerichte feedbackdialoog tussen coach en lerenden

---

Procesgerichte coaching van de individuele lerende:

- Hoe gaat het met je deeltaak?
- Waar sta je?
- Hoe voel je je?
- Wat zou je omschrijven als een topmoment?
- Wat motiveert je om zo door te gaan?
- Wat ging er goed? Waar ging het moeilijk?
- Hoe ga je met zo'n probleem om?
- Waarom?
- Hoe wil je het aanpakken?
- Heb je nog iets nodig om het snel aan te pakken?

Procesgerichte coaching van teams:

- Hoe verloopt de samenwerking?
- Is het efficiënt om met elkaar samen te werken?
- Hoe ervaar je de samenwerking?
- Hoe ga je om met tegenslagen?
- Hoe motiveer je jezelf om door te gaan?
- Wat zijn topmomenten in het teamwork?
- Hoe maak je van teamwork een prettige ervaring?
- Wat kan er beter? Wat zou je willen veranderen en waarom?
- Hoe gaan we dat doen?
- Welke taken verwachten we voor volgende week?
- Wie zal wat op zich nemen?

Inhoudgerichte coaching zorgt voor diepgang en begrip. Inhoudsgericht coachen gebeurt door het stellen van verdiepings- en begripsvragen; oplossingsgerichte vragen; toepassing in nieuwe situaties; analyse; samenvatten/synthetiseren; uitleggen/verduidelijken; schematiseren en dit ook op individueel en teamniveau. Hier geldt de regel: gebruik zoveel mogelijk whiteboards! En laat lerenden elkaar voortdurend bevragen en als coach vragen toevoegen. Door lerenden erg vaak korte presentaties te laten geven met het schrijven van uitleg en schema's op het whiteboard, ontstaat erg snel een lerende attitude die ertoe leidt dat lerende alle nieuwe opgenomen informatie snel omzetten tot parate en bruikbare kennis.
Veel opleidingen installeren sessies als 'kennisdelingssessies', 'leerdialogen' of 'leergemeenschappen', waarbij cursisten zich in iets grotere groepen (20 tot 30) wekelijks organiseren (tot 10 uur per week) en de activiteiten tijdens deze groepssessies zelf plannen (waarbij ook de coach als partner deelneemt). De activiteiten tijdens deze sessies variëren dan sterk van externe experts die concepten of theorie uitleggen of de praktijk illustreren tot studenten die presenteren wat ze gelezen hebben, dyads die een toepassing van een theorie presenteren, trio's die uitleggen hoe ze een opdracht berekend hebben, coaches/docenten die uitgenodigd worden om een specifieke lezing te geven over een onderwerp dat de meerderheid moeilijk te begrijpen vindt (flitscolleges), een bedrijfsmanager die zijn dagelijkse praktijk uitlegt, een wetenschapper die recente wetenschappelijke bevindingen laat zien, een boekauteur die de kern van zijn boek uitlegt, en zeker een bijeenkomst om onderwerpen te bespreken op smaak gebracht door het bekijken van youtube video's over het onderwerp en om te reflecteren over hoe vooruitgang geboekt wordt. En maak je geen zorgen, studenten bepalen zelf wat nodig is en wat gepland wordt en doen dat erg accuraat en verantwoordelijk. Coaches zijn partners.

Als coach, ook tijdens het coachen van teams of individuen, vervul je een voorbeeldfunctie voor het stellen van constructief kritische vragen. Voorbeelden van vragen zijn: Kun je dat model schetsen? Teken eens die verschillen? Schets je tijdlijn? Vat dat samen op het whiteboard? Wat neem je hieruit mee? Wat zie jij als de essentie? Waarom? Etc.

Hoe vaker je als coach vraagt om inhoud te schetsen op een whiteboard, hoe meer lerenden zich zullen voorbereiden en hoe meer diepgang de bijeenkomsten zullen krijgen. Zorg ervoor dat het 'zo niet-bedreigend mogelijk' is, laat anderen er iets aan toevoegen, laat hen als team iets opbouwen, d.w.z. co-construeren, er zelf iets aan toevoegen, enz.
Doe jezelf als coach een plezier: vraag bij elke bijeenkomst een aantal lerenden om de inhoud aan anderen uit te leggen op het whiteboard; na een paar weken zal iedereen goed voorbereid komen opdagen. Tabel 2 geeft voorbeelden van inhoudsgerichte leeractiviteiten die de coach de lerenden stimuleert te ondernemen.

Tabel 2: Voorbeelden van inhoudsgerichte leervragen waar de coach de lerenden (individueel, team) toe aanzet

- Kun je dit samenvatten?
- Kan je dit schetsen op het whiteboard/smartboard?
- Wie kan de oplossingsroute schetsen?
- Kun je het plan van aanpak schetsen?
- Kun je dit ook samenvatten?
- Kan iedereen zijn reflecties hierop geven?
- Wie kan dit samenvatten op het whiteboard?
- Kun je je eigen visie op een onderwerp verwoorden?
- Kun je nieuwe vragen formuleren die je jezelf stelt?
- Kun je deze uittekenen in een actieplan?
- Kun je deze gegevens vergelijken? Deze modellen? Deze oplossingsrichtingen? Voor- en nadelen?
- Kun je je argumenten geven en op basis daarvan keuzes voorstellen?
- Kun je je deeloplossingen onderbouwen?
- Kun je nog eens samenvatten?
- Kun je samenvatten wat ieder van ons tegen de volgende bijeenkomst zal oppakken/bestuderen?

Vooruitgangs- of groeigerichte coaching

Leren is niet altijd een plezier. Soms is het hard werken, meestal zelfs. Maar het is werken aan iets dat uitdagend is, waar je in geïnteresseerd bent, waar je meer over wilt leren of wat je beter kunt doen. Goede coaching is ook 'veeleisend coachen in overleg'. Dit wordt bereikt door het voortdurend bevragen van de inhoud enerzijds en door het veelvuldige cyclische karakter van de feedbackdialoog anderzijds. In deze feedbackdialoog neemt de 'feed forward'-stap een belangrijke plaats in; deze ondersteunt de lerende om van feedback te leren en zo te groeien.
Groeigericht coachen begint met het herstellen van de verbinding. Verbinding bestaat uit wederzijds begrip, respect en afstemming. Het is het versterken van de vertrouwensband die nodig is om te kunnen leren. Leren is immers moeilijk in een situatie van angst en wantrouwen. Het behouden van de verbinding is daarom een prioriteit tijdens de gehele feedbackdialoog.
Groeigericht coachen houdt in dat de lerende wordt aangemoedigd om alle stappen in het feedbackproces expliciet, doelgericht en op dialogische wijze te zetten. Specifiek, om diep leren te stimuleren, maakt de feedback die cognitief en affectief door de lerende is verwerkt deel uit van een actieplan dat de lerende creëert. Dit actieplan stimuleert en vergemakkelijkt dat de feedback concreet in praktijk wordt gebracht. De vervolgactiviteiten vormen op hun beurt weer de input voor nieuwe leerdoelen die de lerende zich stelt en daarmee de eerste stap van een nieuwe feedbackdialoog. Daarom is het actieplan een belangrijk instrument in

de feed forward-stap en als input voor de nieuwe feed up-fase. Als coach stimuleren we de lerende om het actieplan op deze manier te gebruiken, we stimuleren planning, stap voor stap werken, bewust omgaan met timing.
Het expliciet maken van de feed forward stap onder begeleiding van de coach verhoogt niet alleen de acceptatie van het gebruik van feedback dialogen, maar ook het nut wordt duidelijk, de inhoud wordt begrepen, en dit alles leidt tot positieve emoties (affectieve reacties) tijdens het leerproces. Dit leidt weer tot meer diepgang, sterkere integratie en een gevoel van flow. Je wilt meer, nu het zo goed gaat wil je verder, je voelt dat je op het spoor van een oplossing zit, je teamgenoten leggen nieuwe feiten, concepten, relaties, structuren, methoden, enz. uit.

Tabel 3: Voorbeeldvragen voor Progressie- of Groei-coaching

- Hoe ziet uw actieplan eruit?
- Wat zijn je volgende stappen?
- Wanneer denk je dat je de volgende stap voltooid zult hebben?
- Wanneer kunnen we actie 2 en 3 samen doornemen?
- Hoeveel tijd heb je nodig voor het volgende onderdeel?
- Moet er nog iets af zijn voor dinsdag?
- Wat zal je volgende week klaar hebben?
- Wat bespreken we volgende week?
- Hoe ziet je planning eruit?
- Liggen we op schema?
- Wie maakt de aanpassingen in de planning?
- Hoe zal dit bijdragen tot je geplande leerresultaat?
- Hoe zie je die acties gerealiseerd worden?
- Is het duidelijk hoe we te werk zullen gaan?

Voorwaarden voor succesvolle coaching

Uiteraard zijn er ook bepaalde voorwaarden voor een succesvolle coaching (Dochy, Gijbels, Segers & Van den Bossche, 2022):

1. Een gecertificeerde coach of HILL-coach.
2. VIP Coaching wordt ondersteund en aangemoedigd door het management; er worden opleidingsmogelijkheden voorzien.
3. VIP-coaching wordt geïntegreerd in het leerproces van de leerling.
4. Na een periode van coaching wordt nagegaan of zowel de door de lerende gestelde persoonlijke doelen als de door de organisatie gestelde leerresultaten zijn bereikt.
5. Voldoende tijd voor coaching, bij voorkeur op wekelijkse of tweewekelijkse basis. Dit verhoogt ook de motivatie van de lerende om deel te nemen aan het coachingproces (Knight, 2009).

Verdere literatuur:

Dochy, F. & Segers, M. (2022). Feedback met impact - is dialoog. Kern van VIP-Coaching en Assessment-as-Learning. Amsterdam: Boom.
https://www.boomhogeronderwijs.nl/actueel-item/80-3733_Feedback-met-impact-is-dialoog

Dochy, F., Segers, M., & Arikan, S. (2022). Dialogic feedback for High Impact Learning. London/New York: Routledge Publishers.

Theories of Workplace Learning in Changing Times. Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., Van den Bossche, P. ; London/ New York: Routledge (2021)

https://www.routledge.com/Theories-of-Workplace-Learning-in-Changing-Times/Dochy-Gijbels-Segers-Bossche/p/book/9781032035314?gclid=Cj0KCQiAmKiQBhClARIsAKtSj-m1WkuUpwV5zY_Gi3Xp0V-SQZwNknb5K34_bMglV605rOJa_7KBx_0aAoNaEALw_wcB

Dochy, F. & Segers, M. (2020).Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar tips en tricks en succescriteria.
https://www.boomhogeronderwijs.nl/product/100-9221_Bouwstenen-voor-High-Impact-Learning-2e-druk

Dochy, F. & Segers, M. (2018). Creating impact through future learning: The High Impact Learning that Lasts Model. London: Routledge Publishers.
https://www.routledge.com/Creating-Impact-Through-Future-Learning-The-High-Impact-Learning-that/Dochy-Segers/p/book/9781138577886
20% DISCOUNT with code FLR40 when ordering via web.

HILL op het web: WWW.HIGHIMPACTLEARNINGTHATLASTS.COM

BLOG:
https://www.filipdochy.com/blog/

Ondersteuning nodig? Contact: W. Dochy
Info@highimpactlearningthatlasts.com