Richtlijn feedback in de medische vervolgopleiding

K. Boor, P.W. Teunissen, P.L.P. Brand

Voorwoord

Deze Richtlijn is in het kader van het In VIVO-project geschreven door dr. Klarke Boor (aios Obstetrie & Gynaecologie, VU Medisch Centrum Amsterdam, gepromoveerd op het klinische opleidingsklimaat), dr. Pim Teunissen, (aios Obstetrie & Gynaecologie, VU Medisch Centrum Amsterdam; onderzoeker medisch onderwijs Universiteit van Maastricht en gepromoveerd op de wijze waarop aios leren op de werkplek) en prof. dr. Paul Brand (hoogleraar klinisch onderwijs, Universitair Medisch Centrum Groningen, Postgraduate School of Medicine, en kinderarts-opleider, Amalia kinderafdeling, Isala klinieken Zwolle), met medewerking van prof. dr. Fedde Scheele (hoogleraar onderzoek van medisch onderwijs, VU Medisch Centrum en gynaecoloog-opleider Sint Lucas Andreas Ziekenhuis, Amsterdam).

Status van de Richtlijn

Deze Richtlijn is gebaseerd op literatuuronderzoek, 'best practices' en ervaringen en visies van de auteurs en heeft een adviserend karakter. Deze Richtlijn dient te zijner tijd te worden herzien op basis van aanvullend onderzoek en ervaringen van de gebruikers van de Richtlijn. Te verwachten is dat de Richtlijn twee jaren nadat de grootschalige implementatie van de modernisering van de Nederlandse medische vervolgopleidingen is afgerond, herzien zal worden.

Doel van de Richtlijn

De Richtlijn is een hulpmiddel voor leden van opleidingsteams en artsen in opleiding tot specialist (aios) om het gebruik van feedback beter te leren hanteren en te begrijpen.

De Richtlijn bespreekt algemeen geldende aspecten van effectieve feedback. Voor omschrijvingen van specifieke instrumenten waarmee feedback gegeven kan worden – zoals Korte Praktijk Beoordelingen (KPB), Objective Structured Assessment of Technical Skills (OSATS) of multi-source feedback –, verwijzen wij naar andere Richtlijnen. Ook de praktische organisatie omtrent het geven en ontvangen van feedback valt buiten het bestek van deze Richtlijn.

De Richtlijn bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de feitelijke Richtlijn en geeft een samenvatting van praktische tips bij het geven van feedback. In het tweede deel van dit document worden deze tips onderbouwd aan de hand van recente literatuur.

Voor de leesbaarheid van de Richtlijn gebruiken we de term aios; waar aios staat kan ook anios (assistent niet in opleiding tot specialist) gelezen worden. De term supervisor wordt gebruikt om elk lid van de opleidersgroep mee aan te duiden. Overigens zou uit het lezen van de Richtlijn de indruk kunnen ontstaan dat alleen aios feedback ontvangen en supervisoren slechts feedback geven. De werkelijkheid is uiteraard genuanceerder. Supervisoren zullen ook regelmatig feedback van aios ontvangen. Waar aios staat kan dus ook vaak supervisor worden gelezen.

Inleiding

Feedback is een van de belangrijkste en tegelijk een van de moeilijkste interventies waarmee het leren te beïnvloeden is. Deze Richtlijn geeft een overzicht van belangrijke inzichten die de literatuur ons biedt. Er wordt al ruim honderd jaar gepubliceerd over feedback; deze Richtlijn beperkt zich tot enkele recente (overzichts)artikelen.

Feedback kan er soms voor zorgen dat aios slechter gaan functioneren, zeker als dat onzorgvuldig gebeurt. Het is daarom verstandig ervoor zorg te dragen dat zowel aios als stafleden zich verdiepen in feedback.

Vier niveaus waarop feedback kan worden gegeven

Feedback kan gegeven worden op vier verschillende niveaus. Het komt de effectiviteit van feedback ten goede wanneer feedbackgevers zich bewust zijn van deze niveaus en bewust kiezen voor het niveau waarop ze feedback willen geven.

- *Het taakniveau:* Feedback op dit niveau benoemt specifiek concrete handelingen die ertoe leiden dat een taak tot een goed einde gebracht wordt of juist niet. Dit vereist uiteraard dat de aios al enig inzicht heeft in de taak. Als de taak onbekend is, is het zinvoller instructie en uitleg te geven dan feedback te geven.
- *Het procesniveau:* Feedback op dit niveau richt zich op onderliggende thema's en processen die herkenbaar zijn in het functioneren van een aios. Feedback op dit niveau zou mogelijk leiden tot 'dieper' leren.
- *Het zelfregulativeniveau:* Feedback op dit niveau, dus bij voorbeeld op de wijze waarop de aios wel of juist niet eerdere feedback in zijn/haar handelen heeft toegepast, is effectief, onder meer omdat dit weer het feedbackzoekgedrag beïnvloedt.

- *Het persoonsniveau:* Feedback op dit niveau is feedback in de vorm van in algemene termen gestelde positieve of negatieve uitlatingen over de persoon. Vermijd deze feedback op het persoonsniveau! Zulke opmerkingen leiden ertoe dat de aios de aandacht gaat richten op gedachten over zichzelf in plaats van op de taak. Hierdoor kan zijn/haar functioneren hetzelfde blijven of zelfs verslechteren. Overigens zijn prijzende opmerkingen prettig om te horen en onderzoek toont aan dat mensen het graag willen horen, maar het zorgt er niet voor dat mensen effectiever gaan functioneren. Feedback wordt dus effectiever wanneer deze zich niet richt op de persoon.

Feedback geven

Feedback kan op verschillende manieren gegeven worden: concreet, gepast, met een duidelijk doel en op het goede moment.

- Specifieke en concrete 'narratieve' feedback, dat wil zeggen met inhoudelijk commentaar, is effectiever dan het geven van cijfers.¹⁻² De informatie 'volgende' of 'geslaagd' geeft niet aan wat er goed ging en wat beter kan.
- Wanneer iemand nog nauwelijks kennis of vaardigheden bezit is het verstandiger instructie te geven in plaats van feedback.
- Alleen wanneer er heldere doelen zijn verwoord, kan effectieve feedback worden gegeven. Leerdoelen kunnen op verschillende niveaus worden geformuleerd. Vaardige aios profiteren van *faciliterende* feedback, waarbij hints en suggesties worden gegeven waarop de aios zelf een verbeterplan kan conceptualiseren. Minder vaardige aios hebben baat bij *directieve* feedback waarin helder gesteld wordt wat veranderd moet worden.

- De ervaring van een aios en de moeilijkheid van de taak zijn van belang voor het bepalen van het beste moment om feedback te geven. Het is het meest effectief *direct* feedback te geven als een taak moeilijk is in relatie tot de vaardigheden van een aios; wanneer de taak goed beheerst wordt en er al enige routine is, is het effectiever om feedback *uit te stellen*.
- Feedback is *altijd* subjectief: het gaat om de individuele mening van een feedbackgever over het functioneren van een aios.

Feedback ontvangen

De aios is niet alleen een passieve ontvanger van feedback maar vertoont zelf ook feedbackzoekgedrag. Aios kunnen dit expliciet doen: 'hoe vond je dat dit ging?' of impliciet: in een situatie waarin een supervisor niet erg enthousiast op een voorstel reageert denkt de aios bij zichzelf 'het zal

wel onjuist zijn, volgende keer zal ik een ander beleid voorstellen' en hoopt dan op feedback. Of aios kiezen voor de expliciete of de impliciete feedbackzoekstrategie is afhankelijk van diverse factoren. Allereerst wordt dit bepaald door een afweging van de kosten en de baten: na een buitengewoon succesvol verlopen ingreep is het voor velen bijvoorbeeld makkelijk om expliciete feedback te vragen. Tevens wordt het feedbackzoekgedrag beïnvloed door de gerichtheid van aios op ofwel presteren ofwel leren en het gedrag van de feedbackgever (zie voor een uitgebreide toelichting het tweede deel: de achtergronden bij de Richtlijn).

Mensen horen in het algemeen, en aios dus ook, gemakkelijker feedback die past bij hun zelfbeeld dan feedback die ver ligt van hun zelfbeeld. Is deze feedback niet congruent met de eigen inschatting, dan is het veel lastiger om deze te accepteren en het gedrag te veranderen.³

Tabel 1. Drie feedbacktechnieken.

Methode	Techniek	Voordelen	Nadelen
<i>Sandwich-methode</i>	1. Zeg wat goed ging 2. Zeg wat verbeterd kan worden 3. Herhaal wat goed ging	- expliciet aandacht voor wat goed gaat	- monoloog door feedbackgever
<i>Reflectieve methode</i>	1. Vraag: wat ging er goed? 2. Zeg zelf (of vraag observatoren) wat goed ging 3. Vraag: wat kan er beter? 4. Zeg zelf (of vraag observatoren) wat er beter kan	- dwingt tot reflectie - geeft inzicht in zelfbeeld van de lerende - gaat uit van perspectief van de lerende	- techniek kan gekunsteld overkomen
<i>Narratieve methode</i>	1. Bespreek de ervaring vanaf het begin en neem deze door 2. Vraag steeds naar gedachten en gevoelens en nodig uit om te reageren 3. Leg nadruk op zowel sterke als verbeterpunten	- sluit aan bij ervaring van lerende - beweegredenen voor gedrag komen aan bod	- minder structuur in gesprek en daarom lastiger voor feedbackgever

Feedback in de praktijk

Om houvast te hebben in het voorbereiden en geven van feedback, zijn er grofweg drie verschillende manieren te onderscheiden waarop feedback kan worden vormgegeven. Dit zijn de sandwich-, de reflectieve en de narratieve methode (Tabel 1).⁴ Elk van de benaderingen heeft zijn voor- en nadelen. Het model dat in Nederland het meest wordt gepropageerd is het reflectieve model, ook wel 'feedback volgens de Pendleton regels' genoemd.⁵ In een recent artikel van Brand en Boendermaker wordt deze methode helder uiteengezet.⁶

De benadering van de feedbackgever moet aan een aantal voorwaarden voldoen: geloofwaardig, authentiek, empathisch en met ruimte voor een wederzijdse dialoog.

Geloofwaardigheid

Feedback sorteert het meeste effect wanneer de aios de supervisor geloofwaardig acht. Het is bijvoorbeeld weinig geloofwaardig een aios feedback te geven over zijn/haar anamnestiche vaardigheden en lichame-lijk onderzoek op basis van notities in een status. De supervisor zal iemand moeten observeren om die feedback te kunnen geven. Een ander voorbeeld van weinig geloofwaardige feedback is het krijgen van een terugkoppeling over communicatie-vaardigheden van een specialist die zelf

bekend staat om zijn gebrekkige commu-nicatie. De feedbackgever moet ter zake kundig zijn op het terrein waarop hij feed-back geeft. Naast *inhoudelijke* expertise hangt geloofwaardigheid ook samen met *duidelijkheid en voldoende specificiteit*. Leermomenten gaan verloren wanneer feed-back niet duidelijk geformuleerd wordt of niet gepaard gaat met concrete voorbeelden en suggesties voor verbetering. Dit sluit aan bij de bevinding dat feedback op taakniveau het meest effectief is.⁷ In Tabel 2 staan enkele voorbeelden.

Authenticiteit

Het is belangrijk dat een supervisor authen-tiek is en oprecht reageert op de situatie en de ander. In het geval dat een aios een lastig gesprek of een moeizame simulatie heeft gehad, kan het geforceerd aanvoelen eerst positieve punten te noemen, zoals dat volgens de Pendleton regels zou moeten. Dit kan namelijk leiden tot minder authen-ticiteit bij de supervisor, iets wat door alle gesprekspartners vaak feilloos wordt aan-gevoeld. Het is van belang feedbackregels met enige souplesse toe te passen en in te spelen op de situatie. Hoe kan een super-visor het positieve blijven benadrukken, maar tegelijkertijd integer blijven? Manieren om het positieve te blijven benadrukken én tegelijk authentiek en geloofwaardig te

Tabel 2. Voorbeelden van minder en meer effectieve benaderingen.

Minder effectief	Meer effectief
'Dat ging uitstekend!'	'Door te benoemen dat de patiënte verdrietig leek, kwam je direct tot de kern van haar probleem.'
'Iets wat ik zelf ook vaak doe en wat op zich ook niet erg hoeft te zijn maar waardoor ik nu wel wat afgeleid raakte, hoewel ik het wel een heel goed verhaal vond, was dat je soms erg in jezelf gekeerd en misschien zelfs fysiek afwezig leek.'	'Je keek me niet een keer aan tijdens je presentatie. Hierdoor dwaalden m'n gedachten af. Maak een volgende keer oogcontact met je publiek.'

blijven, zijn bijvoorbeeld het benoemen van positieve leereffecten en het prijzen van goede suggesties of inzichten van de aios zelf.

Empathie

Het is belangrijk voor de gever van feedback zich te realiseren dat het ontvangen van feedback buitengewoon stressvol kan zijn. Soms kan het helpen daarbij in herinnering te roepen hoe het gevoeld heeft om zelf feedback te ontvangen. Ook kan het bewust observeren van non-verbaal gedrag bij de ontvanger inzicht geven in de reactie. Toon oprecht begrip voor de emoties van de aios. Om te kunnen leren is het belangrijk dat mensen zich veilig voelen, en dat kan bijvoorbeeld door het tonen van oprechte empathie.

Wederzijdse dialoog

Bij het geven van feedback is het van belang aan te sluiten bij de wijze waarop de ander de situatie waarover feedback wordt gegeven, heeft ervaren. In de narratieve methode is sprake van een voortdurende dialoog, met als doel de achterliggende gedachten en overtuigingen die geleid hebben tot bepaald gedrag bloot te leggen. In Box 1 staan enkele voorbeelden.

Tegelijkertijd moet de supervisor zich ook bewust zijn van reactiepatronen bij aios die het toelaten van feedback in de

weg kunnen staan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verdedigingsmechanismen ('ja maar..', 'in echte situaties doe ik dit normaal ook anders..') of het geven van sociaal wenselijke antwoorden ('u heeft helemaal gelijk'). De supervisor kan dit ondervangen door regelmatig te checken of diens boodschap is doorgekomen door de aios bijvoorbeeld zelf te laten formuleren wat nu de hoofdboodschap is en wat hij/zij hiermee zal gaan doen.

Dit is voor de feedbackgever een uitdagende benadering. Belangrijk voor het tot stand brengen van een dialoog is zelf niet te veel aan het woord te zijn. Dit klinkt als een open deur, maar soms blijkt dit lastig. Daarnaast zijn herhalingen tijdrovend en onnodig en die moeten dus vermeden worden.

Conclusie

Feedback geven is moeilijk. Het vereist oprechte interesse en moet gericht zijn op het gezamenlijke doel – van opleider en aios – om de aios zich te laten ontwikkelen. Het is een samenspel tussen feedbackgever en feedbackontvanger. Concrete feedback die aangeeft welke handelingen of strategieën mensen moeten behouden of veranderen is het meest effectief. Het is daarbij zinvol rekening te houden met de complexiteit van de taak in relatie tot de ervaring van de aios.

Er zijn verschillende technieken om feedback te geven; in deze Richtlijn worden de sandwich-, de reflectieve en de narratieve methode genoemd. Welke methode ook gekozen wordt, geloofwaardigheid en authenticiteit, onder andere door een manier te kiezen die bij de feedbackgever en -ontvanger past, zijn van essentieel belang. Ook is het belangrijk empathie te tonen en te proberen zoveel mogelijk een dialoog tot stand te brengen.

Box 1. *Voorbeelden van voortdurende dialoog.*

- Op dat moment dacht ik dat X gebeurde, wat dacht jij dat er plaats vond?
- Toen die meneer agressief gedrag begon te vertonen, deed je in eerste instantie niets. Wat ging er door je heen op dat moment?
- Ik vraag me af of.... Klinkt dat als iets wat mogelijk zou zijn?
- Toen je Y zei, dacht ik dat je eigenlijk Z bedoelde. Wat was je intentie?

Regelmatige training kan bijdragen aan effectievere toepassing van feedback. ‘Teach the Teacher’-cursussen lijken een

waardevolle start van dit proces, maar vervolgtrainingen (wellicht op de werkvloer) zijn waarschijnlijk noodzakelijk.