

HOE GEEFT UW ORGANISATIE VORM AAN 360 GRADEN FEEDBACK?

# Een spiegel voor laten houden

**Naast focus op talenten en een grote verantwoordelijkheid voor de eigen prestaties en ontwikkeling, is een frequent contact over de voortgang van deze prestaties en ontwikkeling een derde uitgangspunt van Het Nieuwe Beoordelen. Kenmerkend hierbij is dat werknemers dan zelf om feedback vragen bij projectleiders, collega's, hun leidinggevende en anderen die een goed beeld hebben van hun prestaties, gedrag en houding.**

Een werknemer die ergens goed in wil worden, zal moeten leren van opgedane ervaringen. Deze lessen worden in veel gevallen zichtbaar in de vorm van feedback. Feedback is het op een directe wijze het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze zich bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen. Iedere werknemer kan leren van zaken die goed zijn verlopen, maar hij leert natuurlijk ook van gemaakte fouten. Feedback kan een welgemeend compliment inhouden. Deze feedback

motiveert en stimuleert de feedback-ontvanger in de toekomst (nog) meer het gewaardeerde gedrag te vertonen. Feedback gericht op verbetering, bijvoorbeeld het voorkomen van een fout, is echter net zo waardevol. Zeker als deze feedback beschrijvend is en de intentie gericht is op leren en verbeteren.

## Inspiratie

Nu werknemers steeds vaker buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende

(bijvoorbeeld thuis) werken, is het voor hem lastiger hun prestaties te beoordelen en ontwikkeling te monitoren. De leidinggevende kan hierdoor steeds minder goed een oordeel geven over het functioneren van de werknemer. Collega's, projectleiders en interne of externe klanten zien de werknemer mogelijk wel dagelijks werken. Het is dan ook een stuk logischer om met deze personen iets te laten zeggen over het (verbeteren van het) functioneren van de werknemer.

## Bewustzijn

Bij 360 graden feedback beantwoorden personen uit de directe werkomgeving van de werknemer vragen over zijn functioneren. De kracht van deze methode is dat de werknemer het beeld dat hij van zichzelf heeft, vergelijkt met het beeld dat anderen van hem hebben. Door de percepties van meerdere personen te combineren, ontstaat er een minder eenzijdig, en dus completer beeld van de werknemer. In het kader links ziet u een aantal vragen die onderdeel kunnen zijn van een 360 graden feedbackformulier. Om zicht te krijgen op het functioneren van de werknemer zijn de vragen afgeleid van de competenties die bij zijn functie horen. De antwoorden op de vragen worden verwerkt in een feedbackrapportage. De grafieken of staafdiagrammen maken zichtbaar hoe de werknemer zichzelf ziet en hoe de personen uit zijn werkomgeving hem zien. Dit inzicht vergroot het bewustzijn van op welke gebieden het goed gaat en beter kan en op welke gebieden het minder gaat en beter moet.

## Voorbeeldstellingen bij de competentie luisteren

Om de competentie 'luisteren' te toetsen, kunt u bijvoorbeeld de volgende vragen opnemen in een 360 graden feedbackformulier:

- Is in staat om de essentie uit gesproken woord te halen en de ander te stimuleren zijn boodschap over te brengen.
- Stimuleert de ander om door te gaan met het verhaal door te hummen, knikjes en korte bevestigingen aan hem te geven.
- Geeft los van de inhoud een samenvatting van het gevoel van de ander.
- Vraagt door totdat de boodschap duidelijk is.
- Structureert het gesprek door vragen te stellen en samenvattingen te geven.
- Weet wat de ander zegt kernachtig samen te vatten.

Een goed moment om de werknemer een 360 graden feedbackformulier te laten gebruiken, is voorafgaand aan het functioneringsgesprek. De leidinggevende en de werknemer kunnen dan in een dialoog de uitkomsten bespreken. Zo kunnen competenties die de werknemer goed beheerst misschien nog beter worden ingezet. Als bepaalde competenties onvoldoende uit de werf komen, kunnen (ontwikkel)afspraken worden gemaakt. Op die manier wordt 360 graden feedback een vast onderdeel van de functionerings- en beoordelingscyclus.

## Gesprek

Afhankelijk van de werkzaamheden en (dus) de mogelijkheden om SMART-doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) te formuleren, blijft de leidinggevende toetsen of de werknemer deze doelstellingen heeft gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan het aantal declarabele uren, succesvolle offertes of het binnen het budget afronden van projecten. Maar het is de werknemer die zichzelf spiegels voor laat houden over hoe (gedrag en houding) hij tot deze prestaties is gekomen. Dit kan via een ingevulde vragenlijst op het web, maar ook in een dialoog. Onderzoek heeft uitgewezen dat het anoniem invullen van de vragenlijsten tot eerlijkere antwoorden leidt. Maar de meerwaarde van 360 graden

## Het Nieuwe Beoordelen

De afgelopen jaren kiezen steeds meer organisaties voor Het Nieuwe Beoordelen. Bij deze benadering gaat de aandacht uit naar het optimaliseren van talenten en niet zozeer naar het verbeteren van de zwakke kanten van werknemers. Ook vraagt Het Nieuwe Beoordelen om een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van werknemers bij het formuleren van hun doelstellingen, hun ontwikkeling en de beoordeling. De 360 graden feedbackmethode sluit hier goed bij aan.

feedback stijgt als de invuller van de vragenlijst in een gesprek aangeeft wat hij ziet en ervaart (duidelijk, open en eerlijke feedback) en ideeën aanreikt over hoe bepaalde gedrags- en houdingsaspecten beter kunnen. In zo'n gesprek kunnen vragen aan de orde komen als:

- wat valt op?
- wat valt mee?
- wat valt tegen?
- waar moet de collega vooral mee doorgaan?
- wat moet de collega vaker laten zien?
- waarmee moet de collega stoppen?

## Krachtig

Bij 360 graden feedback is het dus niet alleen de leidinggevende met wie de werknemer in gesprek is over zijn ontwikkeling en functioneren. De werknemer kijkt ook kritisch naar zichzelf en vraagt actief om inbreng van collega's en anderen met wie hij regelmatig samenwerkt. 360 graden feedback is dan ook een krachtige ontwikkelmethode en biedt

een mooie mogelijkheid om de sterke punten en ontwikkelpunten van werknemers in kaart te brengen, al moet u wel waken voor feedback-moeheid. Als werknemers iedere dag een vragenlijst moeten invullen van iemand uit hun directe werkomgeving, treedt er vervlakking op. De invuller zal voor het veilige midden kiezen om van het gedoe af te zijn of een punt misschien te positief beoordelen om van een eventuele toelichting bij een slechtere beoordeling af te zijn. Daarnaast is het belangrijk dat de feedback na verloop van tijd niet verzandt. Het is daarom verstandig om de uitkomsten van een gesprek over een 360 graden feedback rapportage vast te leggen in Wie, doet Wat en Wanneer-afspraken. Het is aan de leidinggevende en de werknemer om deze vervolgtacties te bewaken, al verschuift ook deze verantwoordelijkheid steeds meer naar de werknemer.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, e-mail: [info@vandenbergnl.nl](mailto:info@vandenbergnl.nl), [www.vandenbergnl.nl](http://www.vandenbergnl.nl)*