

Reflecteren in een spiegelpaleis

Als medewerkers beter willen worden in hun werk, kunnen zij dat onder meer doen door te leren van hun successen en fouten. Sinds de pandemie werken veel organisaties echter hybride en kunnen leidinggevendenden hun op afstand werkende medewerkers minder makkelijk feedback geven. 360 gradenfeedback biedt dan uitkomst. Hierbij is het de medewerker zelf die zich spiegeltjes over zijn functioneren laat voorhouden.

Steeds vaker werken medewerkers buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende. Deels op kantoor, deels thuis, in de trein, bij een klant of op een conferentielocatie: allerlei combinaties zijn mogelijk. Als leidinggevende moet u erop vertrouwen dat verantwoordelijke medewerkers in vrijheid de juiste dingen doen. Het worden ook wel 'de drie v's' van het hybride werken genoemd.

Output

Door te sturen op output kunt u als leidinggevende toetsen in welke mate medewerkers de werkzaamheden die zij moeten uitvoeren, ook daadwerkelijk doen én op de juiste manier.

Voorbeelden van output-normen zijn:

- het aantal declarabele uren;
- het aantal afgeronde taken of dossiers;
- het binnen een bepaalde tijd schrijven van een rapport;
- het aantal gescoorde offertes;
- de hoogte van het uitstaande bedrag bij debiteuren.

Voor deze werkzaamheden kunt u SMART-gemaakte doelstellingen for-

muleren, oftewel doelstellingen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. De voortgang van de doelstellingen monitort u tussentijds in voortgangsgesprekken. In een beoordelingsgesprek achteraf beoordeelt u de doelstellingen op de mate van realisatie.

Aarzelend

Omdat leidinggevendenden hybride werkende medewerkers minder zien en horen (en wellicht zelf óók hybride werken), ontbreekt het hen aan informatie om zich een volledig beeld te vormen van het

gedrag en de houding van medewerkers. Als een medewerker bijvoorbeeld in een project voor een externe klant werkt, is hij dan samenwerkingsgericht, overtuigend en stressbestendig bezig? Als het project vertraging oploopt of budgetoverschrijdingen kent, kan dat komen doordat de medewerker bijvoorbeeld solistisch werkt, aarzelend optreedt of niet met druk kan omgaan. De nadruk ligt hierbij op 'kán', want de leidinggevende heeft hier immers geen messcherp beeld van. 360 gradenfeedback biedt dan uitkomst.

Completer

Personen die dagelijks met de medewerker in kwestie werken, zoals directe en minder directe collega's, projectleiders en interne of externe klanten, hebben óók een beeld van het gedrag en de houding van de medewerker. De kracht van 360 gradenfeedback is dan ook dat de medewerker het beeld van zijn eigen gedrag en houding vergelijkt met het beeld dat anderen van hem hebben. Door de anonimiteit verstrekte waarnemingen van meerdere

Voorbeeldvragen om flexibiliteit onder de loep te nemen

Voorbeelden van 360 gradenfeedbackvragen over de competentie 'flexibiliteit':

- Wanneer heeft de medewerker een andere werkwijze gekozen, waardoor een doel eerder werd bereikt?
- In welke mate zet de medewerker verschillende communicatiestijlen in bij verschillende personen of groepen?
- Op welke manier neemt de medewerker nieuwe informatie, meningen en omstandigheden mee in zijn eigen gedrag?
- In welke mate past de medewerker zijn aanpak en werkwijze aan wanneer de omstandigheden dat vereisen, of wanneer zich nieuwe informatie aandient?

personen te combineren, ontstaat er een minder eenzijdig en dus completer beeld. Dit beeld kunt u als leidinggevende vervolgens toetsen in het voortgangsgesprek met de medewerker. Zo kunnen competenties die de medewerker goed beheerst volgens het adagium 'versterk wat werkt' misschien nog meer worden ingezet. Als bepaalde competenties onvoldoende uit de verf komen, maakt u hiervoor (ontwikkel)afspraken. Op deze manier wordt 360 gradenfeedback een vast onderdeel van de gesprekkencyclus.

Staafdiagrammen

Tegenwoordig wordt 360 gradenfeedback vaak online verzameld. Vragenlijsten worden bijvoorbeeld per mail, via een portal of een speciale app aan direct betrokkenen en de medewerker zelf gestuurd. De antwoorden worden verwerkt in een rapportage met spinwebdiagrammen, staafdiagrammen en grafieken. Dit maakt in één oogopslag zichtbaar hoe anderen de medewerker zien en ervaren, en hoe de medewerker zichzelf ziet.

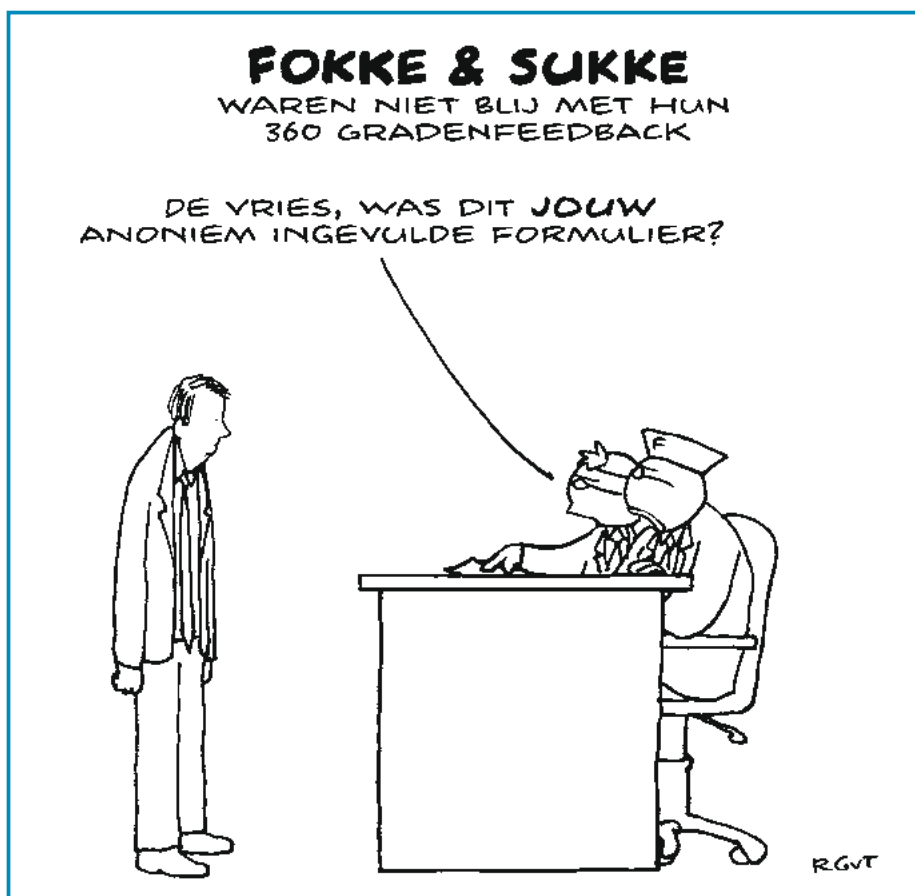
De medewerker kan ook nog met één of meerdere collega's een gesprek aangaan over zijn functioneren en ontwik-

Onvoorbereid voortgangsgesprek gedoemd te mislukken

keling, en in dit gesprek de feedback verder toetsen. Dit kan één keer per jaar, bijvoorbeeld als voorbereiding op het voortgangsgesprek, maar ook tijdens en na het afronden van een project. Het kan zelfs nog wat informeler, gewoon tegen het einde van het samen met collega's draaien van een dienst.

Rapportcijfer

Met de antwoorden op de vragen krijgt de medewerker een beeld van hoe hij zijn functioneren verder kan verbete-



ren. Voorbeelden van eenvoudige, maar bijzonder waardevolle vragen zijn:

- Waar moet ik vooral mee doorgaan?
- Wat moet ik vaker laten zien?
- Waar moet ik mee stoppen?
- Welk rapportcijfer geef je onze samenwerking?
- Welk rapportcijfer geef je mijn communicatie?
- Welk rapportcijfer geef je het eindresultaat?
- Wat moet ik doen, of zou ik kunnen doen, om deze rapportcijfers met één punt te verhogen?

Voordeel

360 gradenfeedback is voor medewerkers een waardevolle bron van informatie voor het verbeteren van hun functioneren. Ze kijken in de door anderen voorgehouden spiegels en doen er hun voordeel mee. Als zij de van u als leidinggevende en direct betrokkenen ontvangen tops ('dit doe je goed', 'dit zou je vaker en meer moeten doen') en tips ('dit mis ik', 'dat

kan beter') doorvoeren, kan de tevredenheid over de samenwerking en het eindproduct stijgen. Een onvoorbereid voortgangsgesprek is overigens gedoemd te mislukken. U moet als leidinggevende medewerkers dus ruim voor het gesprek al uitnodigen en hen hierbij de volgende opdrachten meegeven:

- Licht in ons gesprek op basis van de 'harde' informatie (budgetten, deadlines, declarabele uren, et cetera) toe hoe je vindt dat het gaat met het realiseren van de prestatiedoelstellingen.
- Zet bij een aantal direct betrokkenen bij je werk 360 gradenfeedbackvragenlijsten uit en laat hen (anoniem) vragen beantwoorden over de manier waarop je vorm en inhoud geeft aan de waarden en normen van de organisatie en de functiecompetenties.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies (vandenbergrtraining.nl) en auteur van de boeken *Het Prestatiemenu* en *Het GROTE gesprekkenboek*, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl*