

Feedback geef je niet, je vraagt erom

WILLEM WANROOIJ
THEA GROENEVELD



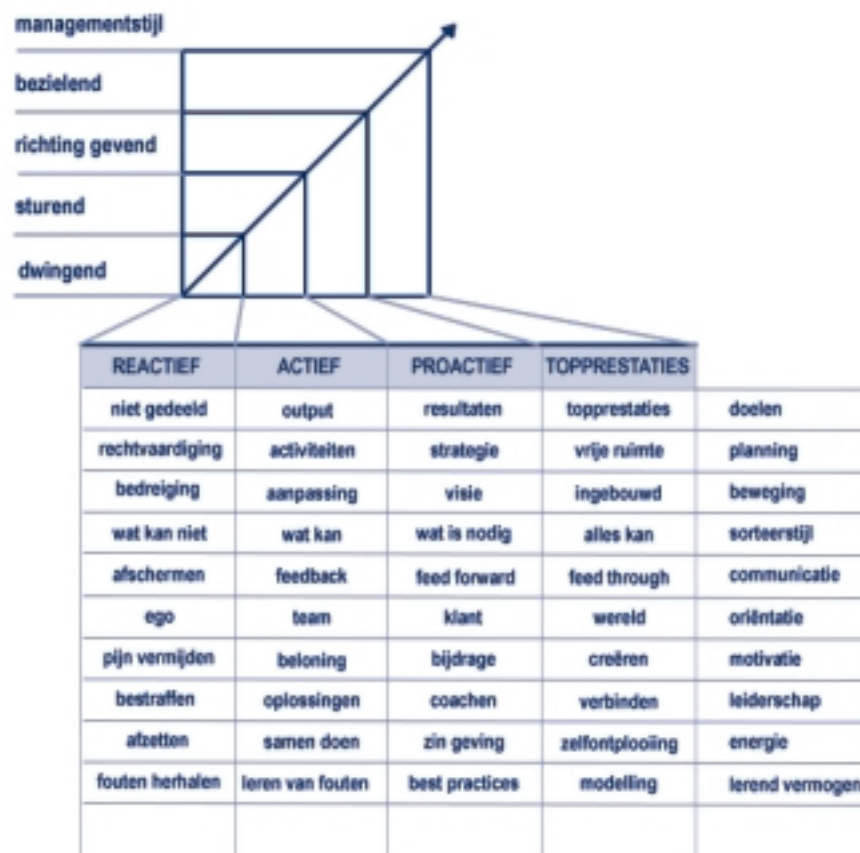
In twee eerdere artikelen gingen we in op het fenomeen feedback. In het eerste (Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen, 2000, nr. 10) betoogden we dat feedback op weinig plaatsen onderdeel van de organisatiecultuur is geworden. Als belangrijke reden voerden we aan, dat de term veelal geassocieerd wordt met kritiek leveren. Onze aanbeveling kreeg de vorm van een paradigmawijziging: Feedback moet je niet geven. Je moet erom vragen.

In het tweede artikel (Leren in Ontwikkeling, 2001, nr. 10) gingen we in op het invoeren van de feedbackcyclus. De cyclus geeft vorm aan de paradigmawijziging en bestaat uit de stappen feedback vragen, geven, ontvangen en delen. Aan het eind van het artikel stipten we aan dat de paradigmawijziging en een vertaling in een goede didactische vorm niet voldoende zijn om de cyclus onderdeel te laten worden van de organisatiecultuur.

De cultuur zelf kan in meer of mindere mate rijp zijn voor de invoering van de cyclus en daarmee bevorderend of belemmerend werken. Daarover gaat dit artikel.

CONDITIE

We gebruiken het Model Organisatie Ontwikkelings Niveau MOON om ons verhaal aan te illustreren. Dit model brengt de organisatiecultuur in beeld. Het doet dit door de organisatie te beoordelen op elf kenmerken. Dit is een uitgebreidere analyse dan veel modellen doen en om die reden wordt ook de term organisatieontwikkelingsniveau gebruikt in plaats van organisatiecultuur. Het model onderscheidt vier ontwikkelingsfasen zoals figuur 1 laat zien.



© www.wanrooij.com

Figuur 1

SCAN

We beschrijven globaal de vier ontwikkelingsfasen. De vier fasen zijn de reactieve, de actieve, de proactieve en de topprestatiefase. Middels de voornoemde scan is te meten in welke fase een organisatie zit.

De reactieve organisatie

In een reactieve organisatie bestaan weinig gemeenschappelijke doelen. Managers sturen hun missives de organisatie in en dwingen de realisatie af. Leiders zoeken naar schuldigen voor problemen die zich voordoen en de zondebokken worden gestraft. Door deze houding pas-

sen medewerkers wel op om hun nek uit te steken. Ze houden ongunstige informatie achter en zijn vooral gericht op het veiligstellen van de eigen persoon. Men sorteert veelal op wat niet mogelijk is.

Conclusie: als een organisatie in de reactieve fase verkeert, heeft een geïsoleerde actie om feedback in te voeren geen zin.

De actieve organisatie

In een actieve organisatie worden doelen geformuleerd in termen van concrete output. Op basis van afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers worden realistische tijden en budgetten afgesproken. De planning wordt nu beter beheersbaar. Samenwerking in teams en onderlinge afstemming vormen een belangrijk gegeven. In de organisatie is het terugkoppelen van informatie over gedrag en andere relevante aspecten een geaccepteerd gegeven. Het management coördineert en stuurt, het leiderschap richt zich vooral op stimuleren en probleemoplossen. Men selecteert op wat nodig is.

Conclusie: als een organisatie grotendeels in de actieve fase zit, blijkt bij analyse bijna altijd dat juist het feedbackgedeelte het minst sterk ontwikkeld is. Invoeren heeft grote kans van slagen en draagt bij tot het verstevigen van de actieve cultuur.

De proactieve fase

In een proactieve fase geeft het management richting door het creëren van een inspirerende en bindende visie op de toekomst. De planning gaat meer naar de lange termijn en is gekoppeld aan de strategie en de visie. De medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en zelfstandig denken binnen de gegeven kaders. Het leiderschap richt zich op het coachen van de medewerkers. Tevens wordt de inhoud als sturingsmiddel steeds meer vervangen door processturing. De focus heeft zich gericht van het eigen ego, via het team op de organisatie en de klant.

Conclusie: in de proactieve fase is feedback al een onderdeel van de cultuur. Het plegen van onderhoud blijft noodzakelijk. De paradigmawijziging kan hier vernieuwend en stimulerend werken.

De topprestatiefase

In de topprestatiefase is het management inspirerend door charisma-tisch optreden. De planning is gericht op continue ontplooiing van de mogelijkheden van de organisatie. De mensen in de organisatie, de klanten en feedback horen daarbij. De motivatie komt uit het leveren van bijdragen en het creëren van nieuwe producten en toepassingen. Het lerend vermogen is groot en de energie hoog en positief. Het leiderschap is gericht op het faciliteren van dit alles.

Conclusie: feedback is een geïntegreerd onderdeel en verbonden met de persoonlijke waarde van continue ontplooiing.

Veel organisaties vertonen aardig wat reactieve kenmerken. Het invoeren van de feedbackcyclus als geïsoleerde actie ondervindt daar flinke hinder van. In een beperkter aantal organisaties, die actief of proactief zijn, werkt het bevorderend voor het ontwikkelingsniveau. Als het instrument aangedragen wordt, gaat de invoering verrassend snel.

INTERVENTIE

De kenschets hierboven kan uitgelegd worden als een uitnodiging om niets te doen als analyse leert dat een organisatie een flink aantal reactieve kenmerken vertoont. Dat is niet de bedoeling. De nadruk ligt op de woorden 'geïsoleerde actie'. Onzes inziens is het verstandig van elke reactieve organisatie om zichzelf te ontwikkelen naar het volgende, actieve niveau. Daarvoor is een doelbewuste veranderaanpak nodig. In dat kader is het invoeren van de feedbackcyclus als belangrijke interventie te benutten om de overgang

van reactief naar actief te bevorderen. Het is dan een interventie met een sterke hefboomwerking. Dat wil zeggen dat invoering ook effect heeft op de andere aspecten van de cultuur, zoals de openheid van de communicatie en de verhouding leidinggevenden en medewerkers.

Door de feedbackcyclus in te bedden in de ontwikkeling van de organisatie krijgt feedback vragen een logische plek. Het maakt onderdeel uit van een samenhangende veranderaanpak, waarin het management en de medewerkers zich gelijkwaardig ontwikkelen. Zo brengt de organisatie zichzelf op een hoger plan.

PRAKTIJK

We geven een praktijkvoorbeeld. Zorg en Zekerheid is een zorgverzekeraar. Er werken 600 mensen. De groei is de laatste tien jaar enorm geweest. Gedurende vijf jaar is stapsgewijs gewerkt aan de herinrichting van de organisatie.

Tijdens dit proces is het managementteam zich bewust geworden dat veranderen pas werkt als een ieder in de organisatie de vertaalslag maakt naar het eigen functioneren en kan benoemen hoe hij of zij bijdraagt aan de ontwikkelingen. In deze context heeft de organisatie een cultuurvlag samengesteld. Interne communicatie is daarin een item en medewerkers hebben dit als leerdoel gekozen.

Men heeft gekozen voor het invoeren van de feedbackcyclus om de gewenste verbetering in de communicatie te bereiken.

Als voorbereiding hebben de deelnemers hun Persoonlijk Ontwikkelings Plan gemaakt. Ook hebben ze een voorbereidende cursus gevolgd waarin het stellen van open vragen, het maken van SMART-afspraken (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdgebonden) en het herkennen van communicatiepatronen geoefend werd.

De keuze voor de feedbackcyclus is duidelijk onder woorden gebracht:

- de cyclus creëert de bedding voor samenwerking en competentie management;
- de cyclus versnelt de teamsamenwerking en daarmee de organisatieontwikkeling;
- de cyclus spreekt de mensen aan op hun leer- vermogen;
- de cyclus is erop gericht mensen actief te maken en leren wordt leuk en spannend

De training

In de training is gewerkt met de feedbackkaarten van Thea Groeneveld (zie het 2^e artikel). Deze kaarten voeren de gebruikers stapsgewijs door de cyclus.

Enkele voorbeelden van feedbackvragen uit de cursus zijn:

- Waaraan merk jij of ik overzicht heb in mijn werk?
- Wat is het effect op jou als ik regelmatig de afdeling afloop om te gaan roken?
- Waaraan merk jij dat ik niet betrokken ben?
- Welke initiatieven heb je van me opgemerkt?

De effecten

Op persoonlijk niveau geven deelnemers resultaten aan als:

- Ik ben mondiger geworden.
- Ik durf me nu uit te spreken.
- Ik zat al lang met vragen over mijn functioneren en ik heb ze nu uitgesproken.
- In ons team zijn lang dingen onder tafel gebleven. Op deze manier kon er heel goed over gesproken worden. De lucht is opgeklaard en we kunnen verder.
- Het valt eigenlijk altijd mee.
- Ik wist niet dat mijn collega met die dingen zat.
- Het is leuk om goeie dingen te horen over je eigen functioneren.

Op teamniveau worden besluiten genomen om de cyclus bewust te hanteren ten aanzien van het groepsfunctioneren. Op organisatorisch niveau zijn eveneens effecten merkbaar: het P&O-team stelt zich voor feedback te vragen over de diensten en instrumenten die ze aanbieden. Het managementteam bevraagt elkaar en de organisatie wat zij gehad hebben aan de veranderingen. De Raad van Bestuur kan werkbezoeken gebruiken om aan teams feedbackvragen op organisatieniveau te stellen.

Algemeen wordt geconstateerd dat mensen zich uitspreken en zaken met elkaar uitpraten. Waar sprake was van politiek, blijft dat meer achterwege. Het respect voor elkaar neemt toe.

Als een organisatie grotendeels in de actieve fase zit, blijkt bij analyse bijna altijd dat juist het feedbackgedeelte het minst sterk ontwikkeld is. Invoeren heeft grote kans van slagen en draagt bij tot het verstevigen van de actieve cultuur

De follow-up

De cyclus wordt ingebed in de plannings- en coachingsgesprekken die gevoerd gaan worden in het kader van competentie management. Op organisatieniveau gaat men inventariseren en voor het voetlicht brengen wat de resultaten en effecten zijn van alle inspanningen die de afgelopen jaren door de mensen op alle niveaus zijn gepleegd. Dat betekent ook met elkaar durven genieten van alles wat gezamenlijk bereikt is en de rust inbouwen.

De centrale feedbackvragen zijn daarin:

- Wat is er gebeurd met de energie die we de afgelopen vier jaren in deze organisatie heb gestopt?
- Welke output hebben we daardoor met elkaar bereikt?

De antwoorden zullen in de evaluatie van het veranderingsproces terugkomen. Dit zijn de eerste twee stappen van de cyclus: vragen en antwoorden. De volgende twee stappen zijn: ontvangen en delen. Als dat lukt op organisatieniveau, valt er nog veel meer uit te halen.

Willem Wanrooij is directeur van Russendaal Opleidingen en Consultancy in Nijmegen en principal associate van Associates for Corporate Change Ouderkerk a.d. Amstel. Thea Groeneveld is partner bij Geuzinge & Groeneveld, organisatieadviesbureau te Ouderkerk a/d Amstel en principal associate van Associates for Corporate Change, Ouderkerk a/d Amstel. De feedbackcyclus gebruikt zij als procesinstrument voor het ontwikkelen van Meesterlijk Leiderschap.