

FEEDBACK GEEF JE NIET JE MOET EROM VRAGEN

THEA GROENEVELD
WILLEM WANROOIJ

DE TERM FEEDBACK ROEPT TOT NOG TOE IN DE PRAKTIJK VEEL WEERSTAND OP. HET WORDT GEASSOCIEERD MET KRITIEK GEVEN EN DAT IS IETS WAARMEE JE IEMAND KUNT KWETSEN OF DE RELATIE BESCHADIGEN. ALS FEEDBACK VRAGEN ECHTER ONDERDEEL IS VAN DE ORGANISATIECULTUUR, BLIJKT HET EEN SUCCESVOL INSTRUMENT TE ZIJN. WAT MOET EEN ORGANISATIE DOEN OM DIT ACTIEVE INSTRUMENT TE INSTALLEREN?

Voor een lerende organisatie is het noodzakelijk dat feedback als instrument ingevoerd wordt. De paradigmaverandering van feedback geven naar feedback vragen biedt daar uitzicht op.

De kern van dit verhaal is: 'De notie van kritiek geven is onverbreekelijk verbonden met de term feedback en ondanks alle goede bedoelingen en misschien wel dankzij alle uitleg dat het tegendeel waar is, wordt die koppeling alleen maar sterker.'

ANDERS

Wat moet er dus anders?, vroegen we in het eerste artikel en we gaven als antwoord dat een drietal zaken moet veranderen:

1 Er moet veel nadruk gelegd worden op het besef dat het niet gaat om feedback geven maar om feedback vragen. Didactisch vernuft, oefeningen en energie moeten hierop worden gericht.

2 Er moet veel energie worden gestoken in het 'installeren' van de overtuiging dat leren alleen met feedback mogelijk is en dat feedback vragen daarom noodzakelijk is voor iedereen die zich snel en doeltreffend wil ontwikkelen.

3 Een organisatie die ernaar streeft het lerend vermogen te benutten, doet er verstandig aan het vragen om feedback als een essentieel element te beschouwen. Dit betekent dat het management ervoor moet zorgen dat dit een normaal, wijd verbreid en geïnstitutionaliseerd fenomeen wordt in de organisatie.

Hierna beschrijven we een mogelijke aanpak. We doen dit door onze ervaringen te beschrijven met een tweetal grote veranderingstrajecten.

We gaan in op de methodieken en instrumenten die nodig zijn om het gewenste gedrag te ontwikkelen, en op de condities waaronder de invoering een kans van slagen heeft.

FEEDBACK NIEUWE STIJL

Mensen en organisaties fungeren in een omgeving. Zij hebben een relatie met hun omgeving. In deze relatie liggen de kansen en mogelijkheden om hoogwaardige informatie uit te wisselen. Informatie o.a. over veranderingen en ontwikkelingen in prestaties.

Dit betekent: werken met feedback nieuwe stijl. Bij feedback oude stijl is de insteek vooral dat de gever iets wil veranderen en niet de ontvanger. In de toekomst gaat het erom *dat de ontvanger veranderen wil en vanuit die wil specifieke vragen stelt*.

ONTWIKKELING

Feedback heeft succes en is zinvol als het onderdeel is van een ontwikkelingsproces van een persoon, een team of een organisatie. Het werkt als bevestigd wordt dat mensen of organisaties, via die ontwikkeling en groei, gewenste doelen kunnen bereiken.

Feedback raakt op deze manier onlosmakelijk verbonden met leren en doelen bereiken.

CYCLUS

Belangrijk voor succesvolle feedback is dat de vrager en de gever zich bewust zijn dat ze een relatie met elkaar hebben. In een relatie is het normaal dat je iets van elkaar vraagt en dat je daar zorgvuldig mee omgaat. Zo ontstaat een opeenvolging van stappen. De feedbackcyclus:

- begint bij vragen,
- wordt gevolgd door geven,
- dan door ontvangen,
- en tenslotte door delen.

Feedback vragen

Als een organisatie ervoor kiest om met feedback nieuwe stijl te werken, is de eerste logische stap dat de mensen vaardig en bereid gemaakt worden in het vragen formuleren en stellen. Deze feedbackvraag vormt de basis om de voortgang te toetsen in de ontwikkelingslijn die personen, teams en organisaties voor zichzelf uitzetten. Enkele voorbeelden van feedbackvragen zijn:

- Waarin uit zich mijn flexibiliteit?
- Welke ontwikkeling zie je in mijn zelfstandigheid?
- Hoe ervaart ieder van de teamleden de waardering voor zijn/haar inbreng?
- In hoeverre zijn wij als organisatie in staat plannen op tijd uit te voeren?

Om het formuleren van feedbackvragen te vergemakkelijken en realistisch te maken, is het handig om in kaart te brengen welke aandachtsvelden nuttig zijn binnen de gekozen ontwikkelingsgang.

Zo kunnen op teamniveau de volgende gebieden worden onderscheiden: veiligheid, betrokkenheid, invloed, doelen, voorbereiding op de inhoud, gemeenschappelijke doelen.

Feedback geven

Door feedback te vragen, wordt een gevoelsmatige gelijkwaardigheid gecreëerd. Het vraagt om vertrouwen in de ander, en is tevens een mogelijkheid om het vertrouwen te doen groeien. De kunst is dan om de vraag zo te stellen en te beantwoorden dat de groei van de vrager erdoor bevordert wordt en de relatie verstevigd. Nodig is dan dat de feedbackgever gebruikmaakt van gedeelde ervaringen en deze concreet benoemt. Een voorbeeld van functioneel feedback vragen, is: 'Wat heb ik bijgedragen aan het helder definiëren van de output?'. Het antwoord kan dan zijn: 'Je hebt twee vragen gesteld, die op belangrijke punten aan die helderheid bijdroegen. Je

In het eerste artikel over de paradigmawijziging rond feedback, dat gepubliceerd werd in het oktobernummer 2000 van het Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen, gingen we in op de redenen die ons inziens bestaan voor het mislukken van verreweg de meeste pogingen om feedback geven als vast onderdeel van de bedrijfscultuur aanvaard te krijgen. In dit tweede artikel bespreken we het installeren van de feedbackcyclus om daadwerkelijk invulling te geven aan de lerende organisatie.

Feedbackcyclus	Aspecten	Doel: wat wil je bereiken met de aspecten van feedback?	Opbrengst/uitkomst
Feedback vragen	<input type="checkbox"/> Werk met open vragen: wie, wat, hoe, welke, enz. <input type="checkbox"/> Maak je vraag specifiek <input type="checkbox"/> Kies gericht van wie je feedback wilt krijgen <input type="checkbox"/> Kies het geschikte moment voor de feedbackvraag <input type="checkbox"/> Ben je bewust dat je de feedback wilt horen		
Feedback geven	<input type="checkbox"/> Luister naar de feedbackvraag van de ander <input type="checkbox"/> Verplaats je in de ander: hoe kan ik zo feedback geven dat die bij de ander binnen kan komen? <input type="checkbox"/> Communiceer wat je feitelijk hebt waargenomen in een specifieke situatie = je concrete observatie van het gedrag van de ander(en) <input type="checkbox"/> Communiceer wat vanzelfsprekend is <input type="checkbox"/> Gebruik de ik-boodschap <input type="checkbox"/> Bij bijsturing: stel voor hoe gedrag is aan te passen <input type="checkbox"/> Wees stil <input type="checkbox"/> Vraag jezelf af wat je begrijpt in de boodschap van de ander <input type="checkbox"/> Kies wat je er verder mee doet en communiceer dat naar de feedbackgever		
Feedback ontvangen	<input type="checkbox"/> Wissel met elkaar uit wat je aan het feedbackproces hebt gehad <input type="checkbox"/> Bevestig aan elkaar wat je aan elkaar hebt gehad <input type="checkbox"/> Maak concrete afspraken voor het vervolg		
Feedback delen			

Figuur 1. Checklist voor de feedbackcyclus

hebt gevraagd: Hoe lang hebben we voor dit project? en: Welke diensten leveren we concreet?'

Feedback ontvangen

Om feedback te kunnen ontvangen, is het nodig om stil te zijn. In de stilte kan de boodschap gehoord en verwerkt worden. Ontvangen is gericht op begrijpen.

Het is tevens het moment voor de gever om te checken of de ontvanger zich herkent in de ontvangen informatie.

Een belangrijk neveneffect kan zijn dat de vrager waardering ontvangt voor zijn gedrag, of dat de groep zichzelf kan complimenteren. Het adagium 'geen bericht is goed bericht' kan door te vragen worden doorbroken. Het is bekend dat waardering te weinig wordt uitgesproken en dat terwijl complimenten een belangrijke invloed hebben op het welbevinden en de prestaties van de betrokkenen.

Feedback delen

In dit deel van de cyclus evalueren de partners in het feedbackproces wat de betekenis is van het

uitwisselen van de informatie voor zowel de individuen als voor de relatie. De ontvanger deelt mee wat het effect is van de ontvangen informatie. Het delen is gericht op het verfijnen van de cyclus zelf en op acceptatie van elkaar en helder maken wat men aan elkaar toevoegt. Het begrip samenwerking krijgt hiermee een extra dimensie en een concrete invulling. Het is een proces van verrijking (zie ook figuur 1).

FEEDBACKKAART

Mensen die zich zeker voelen en positieve ervaringen met feedback hebben, zullen er vrij gemakkelijk om vragen. Zij weten hoe de informatie heeft bijgedragen aan hun ontwikkeling en aan hun relatie met de gevers.

Hoe is datzelfde gemak te creëren voor mensen die zich niet zo zeker voelen en nog geen ervaring hebben met de positieve gevolgen van feedback? De cyclus is een proces waarin mensen al doende leren en per keer zekerder kunnen worden en de werkplek is bij uitstek een plek om



Figuur 2. Feedbackkaarten (© Geuzinge & Groeneveld)

nieuwe ervaringen op te doen. Voor leiders en coaches ligt hier ook een duidelijke rol in het begeleiden van het leerproces en het vestigen van een veilig kader waarin mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen.

Om dit leerproces te vergemakkelijken zijn feedbackkaarten ontworpen. Deze nodigen uit tot precieze formulering van de vraag en tot een direct antwoord daarop. Vraag en antwoord vormen een bewijs van de vorderingen die geboekt worden op het ontwikkelingspad (zie figuur 2).

CONDITIES

We hebben hiervoor betoogd dat feedback essentieel is voor het leren op de verschillende niveaus van het individu, het team en de organisatie. Om het instrument succesvol te gebruiken is de paradigmaverandering nodig plus een aantal stappen om de invoering, de borging en de meting te realiseren.

Hiervoor is nodig dat op organisatieniveau de dialoog wordt aangegaan. Hoe ziet de leiding het paradigma? Welke effecten verwacht ze van deze benadering?

Hoe start ze zelf met het toepassen van de cyclus in de eigen omgeving? Hoe zien de scenario's voor de eigen gedragsverandering eruit? Vanuit deze doorleefde ervaring kan de dialoog aangegaan worden met de volgende managementlaag, om tenslotte met het hele management in te vullen wat ervoor nodig is om de feedbackcyclus tot een geïntegreerd onderdeel van de eigen organisatiecultuur te maken.

Vervolgens komt dan de introductie en instructie om iedereen vertrouwd te maken met de cyclus en de voordelen ervan.

Samenwerking met de HRM/P&O-afdelingen is

belangrijk. Via deze afdelingen kan feedback verankerd worden in andere instrumenten als competentie management, 360° feedback, coachinggesprekken enz.

CULTUUR

De organisatiecultuur is een belangrijke indicator voor het welslagen van de invoering van de cyclus. In een reactieve organisatie is die kans op succes gering. Tenminste, als het om een geïsoleerde actie gaat. In combinatie met andere interventies kan de invoering ook een impuls betekenen voor de groei naar het actieve ontwikkelingsstadium van een organisatie. De openheid en kwetsbaarheid bij het feedback vragen en het omgaan met hiërarchische verhoudingen zijn daarin belangrijke aspecten.

In een derde en afrondend artikel willen we daar graag nader op ingaan.

Willem Wanrooij is directeur van Russendaal Opleidingen en Consultancy in Nijmegen en principal associate van Associates for Corporate Change Ouderkerk a.d. Amstel. Hij beschrijft de feedbackcyclus in een boek over corporate change dat eind oktober bij Scriptum verschijnt.

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.