

Feedback vraagt blijvende aandacht

Eigenlijk is iedereen het ermee eens: Feedback is een krachtig instrument voor mensen en organisaties om zich te ontwikkelen en te groeien.

Al zo'n 50 jaar is er in organisaties veel getraind om feedback die functie te laten krijgen. Tot nu toe is dat nog niet echt gelukt.

ACC heeft een vernieuwingsslag gemaakt met feedback nieuwe stijl. Dat is wat wij terugkrijgen van collega's, opdrachtgevers en mensen in organisaties als zij met onze aanpak kennismaken en ermee gaan werken.

De vernieuwing zit in de slag dat feedback vragen voor feedback geven komt. En dat feedback op individueel, team- en organisatieniveau kan plaatsvinden. Feedback heeft een actieve vorm gekregen, waarin eigenaarschap van ontwikkeling centraal staat.

Wat blijkt?

Regelmatig krijgen wij de vraag: "Hoe maak je feedback nu tot een normale zaak?" En: "Wat is ervoor nodig om het een onderdeel van de samenwerking te laten zijn?"

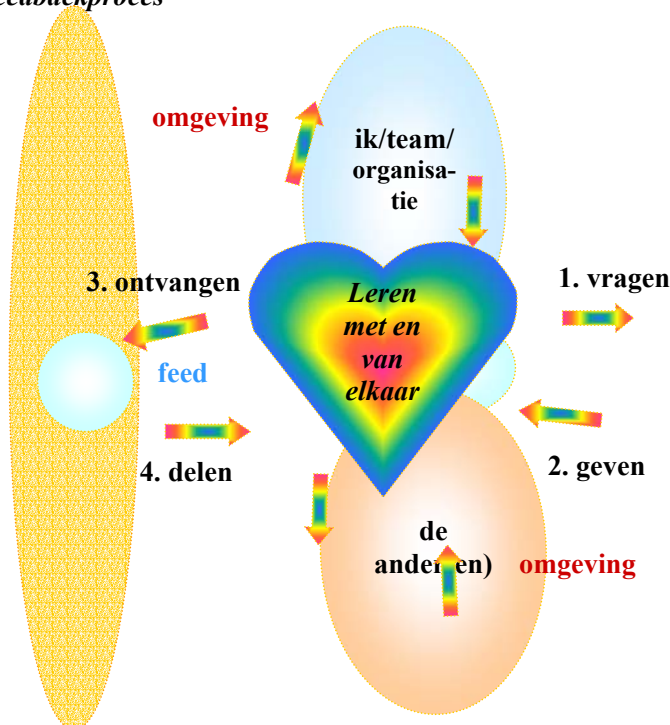
Het blijkt dat managers en medewerkers het moeilijk vinden om in de dagelijkse praktijk met feedback te werken. Wat wij ook vaak horen, is: "Het moet vanzelf gaan." En: "We doen het wel eens, maar het komt zo onnatuurlijk over." Dat het vanzelf gaat, is een mythe.

En om op een natuurlijke manier met feedback te werken en er succes mee te boeken, is best een hele klus en vereist oefening en welbewuste aandacht.

Bewust organiseren

Waar wij in organisaties aan werken, is het bewustzijn bij leidinggevenden dat het **organiseren** van feedback vragen een elementair onderdeel van hun werk is. De tijd en aandacht is het zeker waard, want er gebeurt veel tijdens het proces. Dat geeft het volgende model weer.

Het feedbackproces



In het feedbackproces speelt het volgende:

- Met welke ontwikkeling is de feedbackvrager (een persoon, een team of organisatie) bezig?
- Welke vragen kan de feedbackvrager gebruiken om die ontwikkeling te versterken?
- Aan wie stel je die?
- Wat is een logisch moment?
- Hoe zorgt de feedbackgever (een persoon, een team of een organisatie) ervoor dat de feedback zorgvuldig is geformuleerd?
- Hoe zorgt de feedbackvrager ervoor de feedback te kunnen ontvangen?
- Wat is het vervolg op de feedback?
- Wat is door het feedbackproces met en van elkaar geleerd?

Het zal duidelijk zijn dat met een goede regie veel uit dit proces is te halen en met elkaar is te “verdienen”, omdat versneld leren mogelijk wordt.

Randvoorwaarden voor succes

Meer en meer wensen organisaties het begrip *Lerende organisatie* in te vullen. Daarin komt feedback vragen ook tot z'n recht. De tijd is dus rijp om feedback echt, goed en anders te organiseren. Het management heeft hier een sturende rol in.

Feedback betekent dat je je voedt met de informatie die je terugkrijgt. Het komt neer op: Wat je erin stopt, krijg je terug. Hoe duidelijker de vraag, hoe rijker het antwoord.

Het proces van vragen en antwoord krijgen, geeft de energie om door te gaan of bij te sturen. De feedbackvrager zit aan het stuur en bepaalt hoe hij/zij verder gaat.

De manager stuurt in het creëren van de randvoorwaarden zodat de medewerkers, het team of de organisatie de tijd krijgen voor feedback. Hij draagt uit dat het gaat om samen leren en samen verder komen. Hij is enthousiast voor wat feedback de mensen en de organisatie oplevert. Hoe doet hij dit? Onze To do-lijst:

Formatted: Dutch
(Netherlands)

To do

- ☺ Neem in het business- of corporate veranderplan op dat feedback vragen door een ieder moet worden gebruikt om verder te komen in het werk en persoonlijke ontwikkeling.
- ☺ Maak feedback vragen een expliciet onderdeel van het competentie- en beoordelingssysteem.
- ☺ Zorg dat feedback vragen ook een plaats krijgt in de POP's (persoonlijke ontwikkelplannen).
- ☺ Kies op organisatie-, team- en individueel niveau de natuurlijke momenten voor feedback vragen en plan die realistisch in. (Bijvoorbeeld de start van een project, evaluaties, feedbacksessies, functioneringsgesprekken, teamcoaching, voortgangsgesprekken, collegiale coaching)
- ☺ Gebruik creatieve, speelse, lichte werkvormen om feedback vragen te introduceren.
- ☺ Maak de organisatie of het team veilig voor feedback vragen en geef zelf het voorbeeld in feedback vragen, geven, ontvangen en delen. Als het goed is, raak je elkaar en vind je elkaar.

- ☺ Oefen met elkaar om feedbackvragen te formuleren (op de drie genoemde niveaus).
Maak de lijst toegankelijk, zodat die kan groeien door toevoegingen.
- ☺ Begeleid de medewerkers of het team in het feedbackproces.
- ☺ Benoem de successen en winst van feedback vragen en vier die met elkaar.
- ☺ Bespreek hoe je verder wilt gaan met de ontwikkeling van het feedbackproces. Maak keuzes en plan die in.

In de Telegraaf van 22 oktober las ik: “Innoveren is organiseren.” Dat zegt Arie van Kuijk, machinebouwer uit Velddriel. En: “Van iedereen steek je wel wat op. Je versterkt elkaar.” Door feedback vragen te organiseren, zijn medewerkers en leidinggevenden (mede-) eigenaar van het ontwikkelproces van de organisatie. En daar kan iedereen blij mee zijn.
Thea Groeneveld