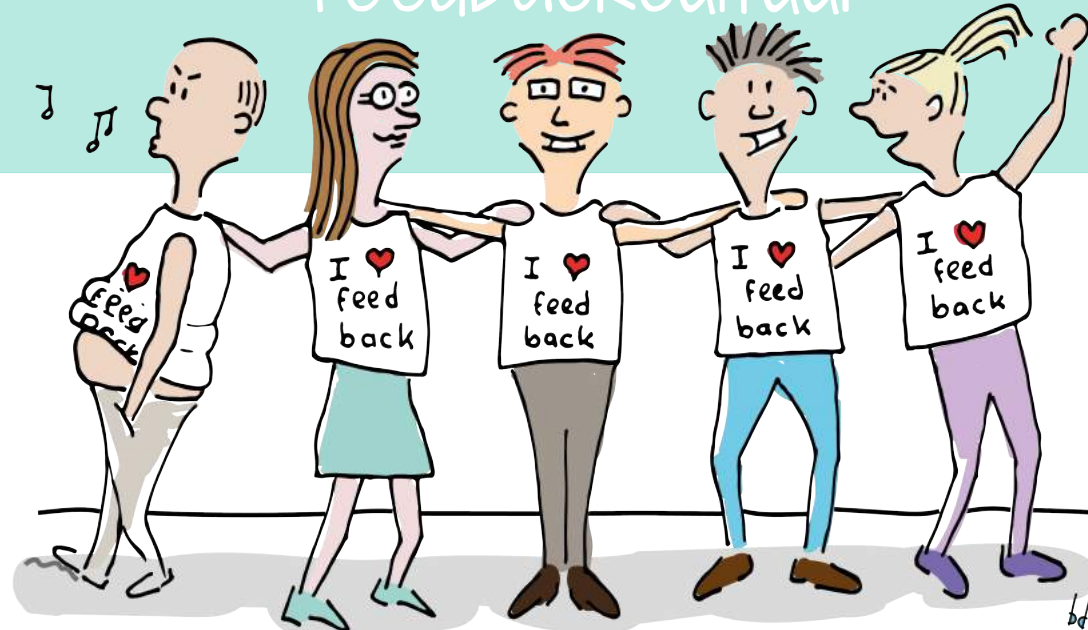


De vier voorwaarden voor een succesvolle feedbackcultuur



Inhoud

- 3 Inleiding Zomaar een organisatie in Nederland
- 7 Voorwaarde 1 Commitment van het management
- 10 Voorwaarde 2 Creëer een veilige omgeving
- 13 Voorwaarde 3 Feedback als onderdeel van het dagelijks werk
- 17 Voorwaarde 4 Geef feedback op veranderbaar gedrag
- 21 De balans opmaken
- 22 Bonus: de verborgen schat achter feedback
- 23 Bronnen



Zomaar een organisatie in Nederland

Lisa, HR-adviseur bij een middelgroot productiebedrijf, neemt uitgeput plaats achter haar bureau. Dit is haar tweede werkweek voor dit bedrijf. Ze laat de gebeurtenissen van die dag nog eens langskomen.

Bij het werkoverleg van die ochtend met het productieteam viel het haar op dat teamleider Jim niets zei toen twee medewerkers tien minuten te laat de vergadering binnenkwamen.

Eigenlijk is het gek, denkt Lisa. Jim zelf is punctueel. Een paar collega's keken geërgerd op maar dit leek door Jim niet te worden opgemerkt. De inbreng in de vergadering vanuit het team was minimaal. Het leek wel of medewerkers zich niet durfden uit te spreken.



Na de lunch had Lisa een afspraak met Manager Logistiek Sascha om te praten over de komende beoordelingsgesprekken. Sascha is nu ruim 7 maanden in dienst bij de organisatie. Na wat doorvragen kwam Lisa er tot haar schrik achter dat Sascha weinig tot geen tussentijdse gesprekken gevoerd heeft met haar teamleden. Toch is ze niet over alle medewerkers even tevreden. Lisa merkte dat Sascha het lastig vindt om haar medewerkers feedback te geven. Ze verschuilt zich door te zeggen: 'ik heb er nog niet echt goed zicht op', 'hoe vaak zie je ze nou eigenlijk aan het werk' en 'de sfeer in het team is al niet zo best'. Een aantal overtuigingen die Sascha flink in de weg lijken te zitten.

Voor de rest van de middag stond een lange MT-vergadering op de agenda. Lisa had hoge verwachtingen van deze vergadering. Hans, Senior Manager, zou zich uitspreken over de nieuwe koers van de organisatie. Eigenlijk zag Hans deze koers niet helemaal zitten en zou een tegenvoorstel op tafel leggen. Hij had dit al voor besproken met wat MT collega's en verwachtte hun steun in de vergadering. Peter opende de vergadering en gaf het woord aan Hans die gelijk met de deur in huis viel. 'Peter, ik vind dat we de nieuwe koers moeten heroverwegen. Ik zie nog wel wat risico's en denk dat we er nog iemand van buiten naar moeten laten kijken'.

Peter reageert defensief en lijkt zich aangevallen te voelen. De nieuwe koers komt immers grotendeels uit zijn koker. 'Nou', zegt Peter, 'regel jij het dan maar verder'. De discussie lijkt gesloten. Hans kijkt naar zijn collega MT leden voor hulp maar zij lijken te druk met het bestuderen van de agenda. Sascha zit zelfs op haar telefoon te kijken. Feedback wordt hier dus opgevat als kritiek en als je een tegenvoorstel doet, heb je gelijk een nieuwe aap op je schouder. De anderen kijken wel uit om zich uit te spreken.

'Een dag als alle anderen', denkt Lisa. 'Maar eigenlijk ook weer niet'. Want nu pas ziet Lisa heel duidelijk de patronen van de organisatie en haar eigen rol daarin. Tijd om dit onderwerp op tafel te krijgen.

Over naar jouw organisatie

Merk jij dat er in jouw organisatie meer over elkaar gepraat wordt dan met elkaar? Dat in werkoverleg of 1-op-1 gesprekken niet op tafel komt wat wel zou moeten? En merk je dat dat leidt tot een gevoel van onveiligheid of een onprettige sfeer? Ligt de nadruk in jouw organisatie te veel op kritiek geven in plaats van positieve feedback en waardering uitspreken? Tijd om er wat aan te doen.

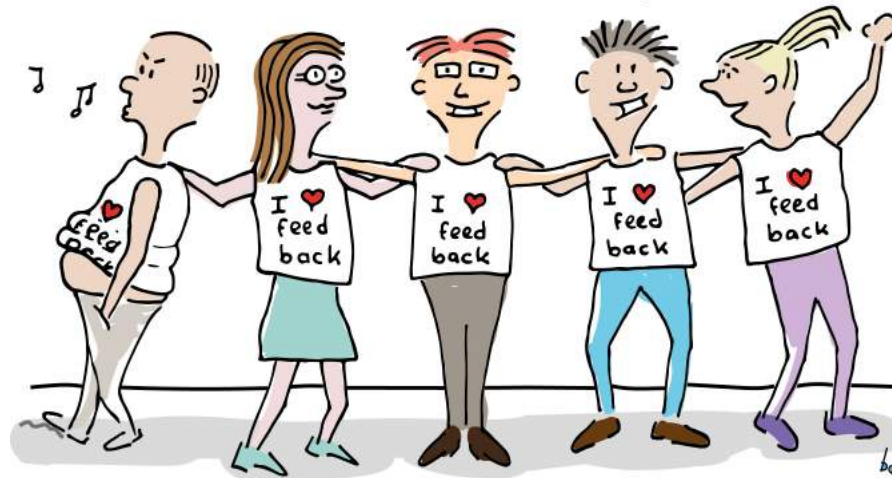
Bijna elke organisatie in Nederland wil wel een feedbackcultuur. Een open cultuur waarin iedereen zich kan uitspreken. Dat je kunt zeggen wat je vindt en waar elke mening gerespecteerd wordt. Dat gemaakte fouten bespreekbaar worden gemaakt zodat je van elkaar kan leren. Feedback in organisaties leidt tot zelfreflectie- en inzicht, minder fouten en meer effectiviteit, een betere samenwerking, meer resultaat en dus succes, eigenaarschap en een prettige sfeer. Kortom een organisatie waar mensen graag werken. En met de krapte op de arbeidsmarkt is dat geen overbodige luxe.

Een simpele zoekopdracht naar feedbackcultuur op Google levert al gauw 14 miljoen hits op. Blijkbaar leeft het onderwerp. Ben jij HR Manager of Adviseur, Directeur, leidinggevende of gewoon ontzettend enthousiast over dit onderwerp en wil je graag aan de slag? Met deze 4 voorwaarden voor een succesvolle feedbackcultuur leg je de basis.

Veel inspiratie toegewenst!
Simone Donker

Commitment van het management

De eerste en belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle feedbackcultuur is een ijzersterk commitment van het management. Het management moet als het ware doorleven waarom een feedbackcultuur noodzakelijk is en daarin een gezamenlijke boodschap uitzenden.



De eerste stap is om met het directie- of managementteam een visie te vormen op de feedbackcultuur in jullie organisatie. Waarom doen we dit en wat gaat het ons opleveren? Vervolgens spreekt elk teamlid uit dat het zich hieraan verbindt.

Maak het direct bespreekbaar als je onderling het gevoel hebt dat niet iedereen volledig achter de visie staat. Ook dit is feedback geven. Vraag vervolgens wat het teamlid nodig heeft om over de drempel te stappen en bied die hulp. Beperk je bij commitment krijgen niet tot de top van de organisatie; alle leidinggevenden spelen een belangrijke rol als ook de informele leiders. Betrek ze erbij!

Actief aan de slag

Commitment betekent ook dat je actief aan de slag gaat met de feedback die je ontvangt. Want waarom zou je een feedbackcultuur nastreven als je niet bereid bent naar jezelf te kijken? Ook al kan of wil je niet altijd aan de slag met de feedback, is het belangrijk om het gevoel van de ander serieus te nemen en je eigen afwegingen met de medewerker te bespreken.

Ontvang je als directeur of manager weinig of geen feedback van de medewerkers aan wie jij leidinggeeft? Dat zou erop kunnen duiden dat er een ongeschreven regel leeft, bijvoorbeeld 'je leidinggevende geef je geen feedback'.

Check bij je team of dit leeft en bespreek hoe je deze beleving kunt wegnemen. Waarschijnlijk is het nog niet veilig genoeg (zie voorwaarde 2).

Wees als management alert op het volgende.

Stel, als directeur van een organisatie kom je in de gang een medewerker van de salesafdeling tegen en je vraagt hoe het gaat. Deze medewerker reageert fel: 'Nou, het gaat heel goed met mij. Ik heb zojuist bij Fred mijn ontslag ingediend. Ik ben er helemaal klaar mee.' De reactie van de medewerker en de opzegging overvallen jou volkomen. Je wist helemaal niet dat er iets speelde. De medewerker gaat vervolgens door: 'Maar, zeg maar niet tegen Fred dat ik er klaar mee ben.'

Dit soort situaties komen vaker voor dan je misschien denkt. In sommige organisaties heerst een hardnekkige cultuur van 'we zeggen wel dat we ons uitspreken, maar we doen het niet'. Het is misschien verleidelijk om met een dergelijke situatie niets te doen, want de medewerker gaat tenslotte toch weg en eigenlijk komt dat ook wel goed uit. Ook doet hij een appèl op jou, namelijk om niks tegen zijn leidinggevende te zeggen. Hiermee houd je in stand dat medewerkers zich niet uitspreken.

Het is dus zaak op tafel te krijgen wat hier speelt om te voorkomen dat dit soort situaties zich opnieuw voordoen. Een goed leermoment dus. Onderzoek of sprake is van een incident of dat het de vorm van een patroon aanneemt en ga in gesprek met de leidinggevende en het team om dit te doorbreken. Laat het team zien dat je signalen serieus oppakt.



Soms is commitment krijgen nog lastig. Wil je er toch mee aan de slag, hou het dan klein. Is er een team dat je alvast enthousiast kunt maken? Begin daar dan mee.

Creëer een veilige omgeving

De tweede voorwaarde voor een succesvolle feedbackcultuur is het creëren van een veilige omgeving. Feedback geven en ontvangen stimuleert een gevoel van sociale veiligheid*. Hoe veiliger mensen zich voelen, hoe meer mensen zich uitspreken wat dus weer leidt tot een veiliger gevoel. De cirkel is rond.

Het goede voorbeeld

Medewerkers voelen zich veilig als hun leidinggevende het goede voorbeeld geeft. Vraag je als leidinggevende regelmatig feedback op jouw rol, dan laat je daarmee dus zien dat dit belangrijk is in de organisatie.

Ook door vooral positieve maar ook kritische feedback te geven (in de verhouding 5:1), wordt het normaler en dus veiliger. Wacht met kritische feedback niet tot een formeel moment maar doe dat regelmatig. Kijk ook kritisch hoe je als leidinggevende zelf reageert op feedback die je ontvangt. Hoe rustiger jouw reactie en hoe meer je openstaat voor wat je terugkrijgt, hoe veiliger het wordt. Laat als leidinggevende zoveel mogelijk je kwetsbaarheid zien door te vertellen hoe feedback jou raakt, dat je dit bijvoorbeeld vaker hebt teruggekregen en op welke manier je ermee aan de slag gaat.

* een definitie voor sociale veiligheid in organisaties die ik hanteer is de mate waarin medewerkers het gevoel hebben zich kritisch te kunnen uiten of zich kwetsbaar te kunnen opstellen binnen de organisatie, zonder dat dit negatieve consequenties voor henzelf of anderen heeft.

Angst voor feedback

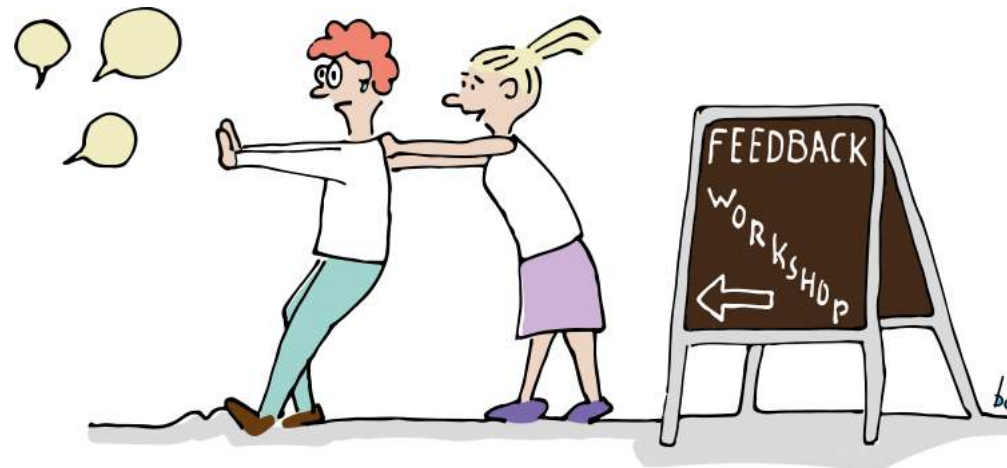
In mijn werk als HR-adviseur heb ik regelmatig gezien dat angst bij medewerkers voor het geven van feedback zich uit in de vorm van weerstand. Bij feedbackworkshops zijn reacties als 'dit hebben we al gedaan of we geven elkaar altijd feedback dus waarom moeten we dit doen?' meer regel dan uitzondering.

De angst bij medewerkers komt meestal doordat zij:

- zich niet vaardig voelen om feedback te geven;
- zich kwetsbaar voelen, aangezien feedback geven vaak betekent dat je ook feedback terugkrijgt en het voor hen moeilijk is daarmee om te gaan;
- de overtuiging hebben dat feedback geven, zeker aan een leidinggevende, niet hoort of dat kritische feedback leidt tot conflicten.

Begrijp wat er speelt

In alle gevallen is weerstand een signaal dat er voor de leidinggevende werk aan de winkel is. Ga in het geval van weerstand niet duwen en dwingen maar ga in gesprek met je medewerker om te begrijpen wat er speelt. Kijk samen hoe je de medewerker kunt helpen (bv door 1-op-1-training, samen oefenen of individuele coaching).



Hoe staat het op het gebied van sociale veiligheid? Zijn de leidinggevenden zich bewust van hun rol daarin?

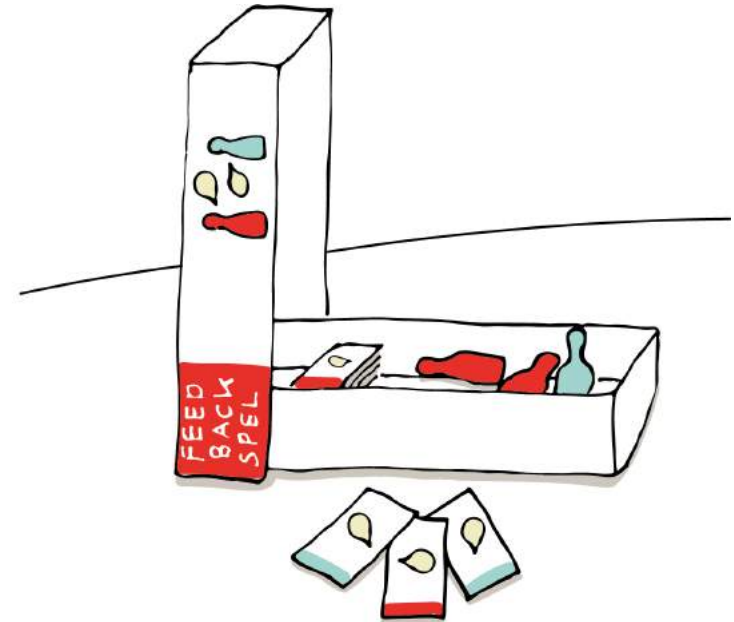
Feedback als onderdeel van het dagelijks werk

De derde voorwaarde voor een succesvolle feedbackcultuur is een ware uitdaging in organisaties. 'Ze hebben weer iets verzonnen' of 'mijn leidinggevende is zeker weer op training geweest'. Dit zijn twee regelmatig terugkerende reacties als een organisatie wil veranderen, zeker op het gebied van gedrag. Een veelgehoorde klacht is ook dat de nieuwe verandering bovenop de al overvolle agenda's van de overbelaste medewerkers komt. De kunst is dan ook te zorgen dat feedback geven en vragen als een vast onderdeel van het werk wordt ervaren.



Maak het leuk

Wil je aandacht besteden aan feedback, doe dit dan bijvoorbeeld tijdens een al ingepland werkoverleg en maak het leuk. Zorg voor een spel of een interactieve werkvorm die past bij de dynamiek van de groep. Je medewerkers gaan weg met het gevoel wat geleerd te hebben, over zichzelf en over anderen. Dat maakt dat het geen vinkje zetten of een 'moetje' wordt.



Zet het onderwerp feedback op de agenda van ieder werkoverleg. Ook tijdens 1-op-1-gesprekken met je medewerkers zou dit een vast onderdeel moeten zijn. Dit maakt niet alleen dat feedback wordt ervaren als een onderdeel van het werk, het houdt de drempel om feedback te blijven geven en te vragen voor medewerkers en leidinggevenden laag.

Maak er een gewoonte van om je medewerkers (en dus ook de leidinggevenden!) tijdens de HR-cyclus de opdracht te geven om feedback te vragen aan verschillende collega's (bijvoorbeeld je leidinggevende, twee directe collega's en iemand van buiten de afdeling waar de medewerker regelmatig mee samenwerkt). Ook de klant kun je hier heel goed bij betrekken.

Geef tijd en ruimte

Geef de medewerkers de tijd en ruimte om feedback mondeling met elkaar te bespreken. Maak geen gebruik van een feedbackformulier om te voorkomen dat het ervaren wordt als een verplichting die je slechts voor de vorm doet.

Het bijkomende voordeel is dat medewerkers elkaar beter leren kennen wat een effectieve samenwerking te goede komt.

In gesprek over feedback

Ga met de medewerkers in gesprek over de feedback die ze ontvangen hebben. Herkennen zij zich erin? Wat is de rode draad? Waar willen ze wat mee en hoe kan je dit als leidinggevende faciliteren? Zorg dat je de door de medewerker ontvangen feedback niet gebruikt als stok om mee te slaan, want dan is het snel klaar met het geven van feedback aan elkaar.

Het komt regelmatig voor dat degene die feedback ontvangt, daar op dat moment niets mee kan of wil doen. Bijvoorbeeld omdat iemand zich nog niet bewust is van wat zijn gedrag teweegbrengt en het daarom niet herkent of omdat het gaat om een onveranderbare eigenschap bij hemzelf.

Het creëren van een feedbackcultuur betekent niet dat mensen iets met de feedback moeten doen. Het betekent dus ook niet 'dat het niet werkt' of dat er geen commitment is. Door je meer uit te spreken, creëer je een omgeving waarin mensen prettig met elkaar kunnen samenwerken en zich veilig voelen en waar uiteindelijk betere resultaten behaald worden. En natuurlijk dat van elkaar geleerd kan worden.



Welke quick wins zijn er te behalen? Wat zou je vanaf vandaag al anders kunnen doen?

Geef feedback op veranderbaar gedrag

Tot slot de vierde en laatste voorwaarde voor een succesvolle feedbackcultuur. Het succes van een feedbackcultuur valt of staat met de manier waarop feedback gegeven wordt. Hierbij gaat het dan om het langetermijneffect van feedback op de medewerkers en de organisatie.

Even een stukje theorie.

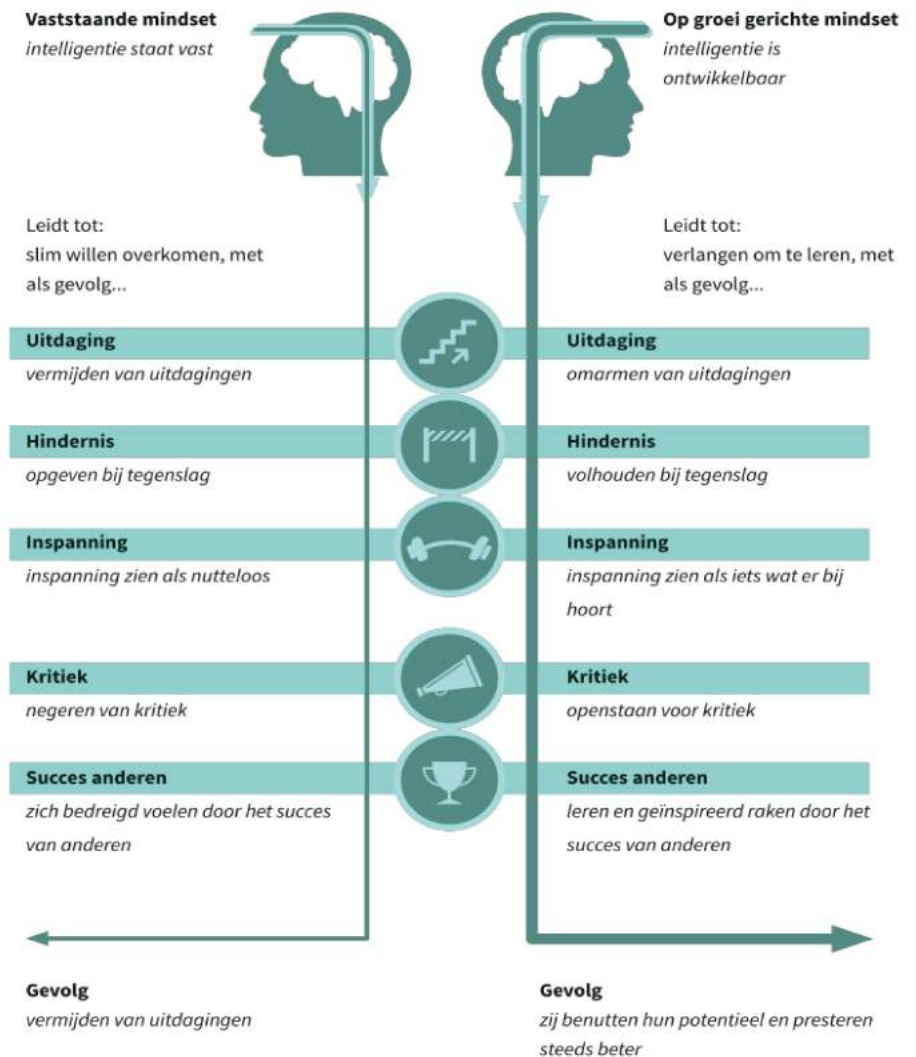
Carol Dweck, een Amerikaanse hoogleraar psychologie, identificeert twee mindsets die een belangrijke rol spelen bij het succes van mensen. In de ene, de gefixeerde mindset (fixed mindset), geloven mensen dat hun talenten en vermogens vastliggende (aangeboren) eigenschappen zijn. Ze hebben er een bepaalde mate van en dat is het dan. Mensen met een gefixeerde mindset zijn overdreven gericht op het bewijzen van hun talenten en vermogens, het verbergen van tekortkomingen en ze reageren defensief op fouten of tegenvallers omdat tekortkomingen en fouten zouden wijzen op een gebrek aan talent of aanleg. Mensen met deze mindset zullen belangrijke kansen laten liggen om te leren en te groeien zodra er in hun ogen een risico aan verbonden is dat hun zwaktes zichtbaar worden.

In de andere manier van kijken, de groeimindset (growth mindset), geloven mensen dat hun talenten en vermogens kunnen worden ontwikkeld door passie, opleiding en volharding. Voor hen gaat het niet om slim overkomen of om het oppoetsen van hun imago. Het gaat om een toewijding aan leren – bepaalde risico's nemen en leren van de resultaten, je omringen met mensen die je uitdagen om te groeien, eerlijk kijken naar je tekortkomingen en zoeken naar manieren om ze te verbeteren.

Medewerkers met een groeimindset gaan beter om met feedback en leidinggevenden met deze mindset zijn meer bezig met de ontwikkeling van hun medewerkers.

In het schema hiernaast staat wat mensen met een gefixeerde of een groeimindset typeert.

Overigens is het niet zo dat iemand alleen maar een gefixeerde of een groeimindset heeft. Iemand kan bijvoorbeeld snel opgeven bij tegenslag, maar wel openstaan voor kritische feedback.



Twee mindsets. Aangepast van Two Mindsets (Dweck & Holmes, 2007).

Stimuleer de groeimindset

Om de groeimindset te stimuleren is het van belang om feedback te geven op inspanningen, doorzettingsvermogen of aanpak en niet op hoe goed of hoe slim iemand is. En hoe verleidelijk het ook is: vergelijk medewerkers niet met elkaar.

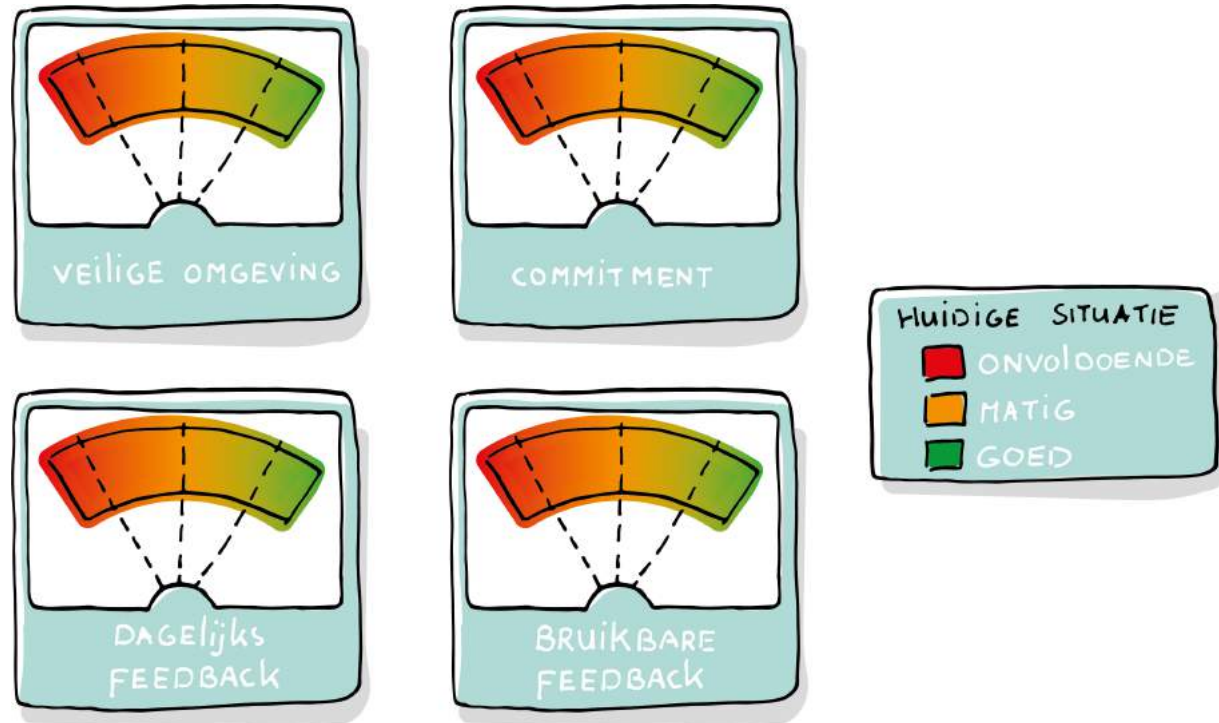
Daarnaast is het van belang dat mensen feedback ontvangen op veranderbaar gedrag. Niets is zo frustrerend of demotiverend als je feedback krijgt op iets wat je niet kunt veranderen, zoals dat je last hebt van de nasale klank in iemands stem of dat je je geïmponeerd voelt door iemands uiterlijke voorkomen.



Hoe staat het met de kennis binnen jouw organisatie over feedback geven? Hoe wordt het nu gedaan? Wat kan je doen om de kennis te vergroten?

De balans opmaken

Waar staat jouw organisatie met de vier voorwaarden voor een succesvolle feedbackcultuur?



Wil je na het lezen van dit ebook echt aan de slag met feedback in jouw organisatie? Ik help organisaties in het MKB bij het integreren van feedback in het dagelijks werk. Ook coach ik medewerkers en leidinggevenden bij belemmeringen die zij ervaren bij het geven en ontvangen van feedback. Nieuwsgierig naar mijn aanpak? Neem dan contact met mij op.

Lees nog even verder voor de verborgen schat achter feedback.

De verborgen schat achter feedback

Leuk dat je nieuwsgierig bent naar de verborgen schat achter feedback. Wat veel mensen zich niet realiseren, is dat er meer verborgen zit achter de feedback die je geeft dan je op het eerste oog zou zeggen.

Stel, je hebt een collega die erg direct is in zijn communicatie. Je benoemt dit en gelukkig herkent je collega dit ook. Het effect van zijn directheid op jou is dat je een bepaalde spanning voelt als je collega weer eens zo direct uit de hoek komt. In zulke gevallen is het interessant om te onderzoeken wat de feedback die je gegeven hebt over jou zegt.



In dit geval kan dit betekenen dat je zelf erg tactvol bent en dat je liever juist wat indirect communiceert. Zo krijg je met niemand moeilijkheden (overtuiging). De verborgen schat zou kunnen zijn dat je af en toe wat duidelijker of directer zou mogen communiceren. Als je hiermee aan de slag kunt gaan, ga je echt stappen zetten in je ontwikkeling.

Bronnen

Boek Mindset, de weg naar een succesvol leven, SWP Uitgeverij B.V., 2011

Link: [artikel www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl) Groeimindset

Link: [artikel HRbase Sociale veiligheid en organisatiecultuur](#)

Link: [afbeelding twee mindsets](#)

