



De engel uit 360° feedback

door Peter Quarry, Psycholoog, Ash.Quarry Productions

Voor meer informatie neem contact op met TFC

T 026 3693 120 E info@tfc.nl I www.vaardigheidsmeter.nl



In de afgelopen jaren is de belangstelling voor 360° feedback weer toegenomen.

Voordelen. Als instrument voor leren en ontwikkeling heeft het vele voordelen:

- De lerende krijgt kwalitatief hoogwaardige feedback op zijn vaardigheden en prestaties
- De lerende kan zijn eigen inschatting toetsen aan die van anderen
- Nuttig om ontwikkelingsbehoeften aan het licht te brengen, op individueel en groepsniveau
- Zinvol als evaluatie-instrument na een periode van ontwikkeling.

Beangstigend. Het komt voor dat mensen het idee van gestructureerde feedback (via 360° feedback of zelfs in een functioneringsgesprek) beangstigend vinden. Vaak maken ze zich zorgen over zaken als:

- Wat zullen ze over me zeggen?
- Word ik bekritiseerd?
- Wat gaat er met de informatie gebeuren?
- Wie krijgt het allemaal te zien?
- Is dit een bedreiging?

Weerstand. Als mensen iets beangstigend vinden of zich zorgen maken, dan uitte deze gevoelens zich vaak op een aantal voorspelbare manieren, en met name in de vorm van weerstand. De volgende soorten weerstand komen veel voor:

- Weerstand om aan het proces deel te nemen
- Weerstand om de resultaten te accepteren
- Weerstand om iets zinvols te doen met de resultaten
- Het proces zwart maken bij anderen

Angst wegnemen. Hoe kan 360° feedback zodanig opgezet en gegeven worden dat er maximaal voordeel aan te ontleen is, terwijl het zo min mogelijk angst en weerstand oproept bij de deelnemer? Hoe kunnen we de angst voor het proces wegnemen?

De Australische psychologen Eve Ash en Peter Quarry (Ash.Quarry Productions) hebben een 360° feedback systeem ontwikkeld dat juist dat weet te

bereiken, in landen over de hele wereld. Deze **Vaardigheidsmeters**, beschikbaar via Internet en op papier:

- Roepen minder angst en weerstand op
- Kosten weinig tijd en inspanning
- Vergen weinig investering
- Leveren deelnemer en organisatie maximaal voordeel op.

Een opzet die angst en weerstand wegneemt

Hoe werken de Vaardigheidsmeters en waarom werkt de opzet ervan aan het terugdringen van angst en weerstand? Bij de ontwikkeling van het instrument zijn drie essentiële basisprincipes gehanteerd:

1. Houd het kort en EENVOUDIG
2. Zorg dat het RELEVANT is
3. Geef de deelnemer zelf de CONTROLE over het proces in handen

PRINCIPE 1: Houd het kort en eenvoudig

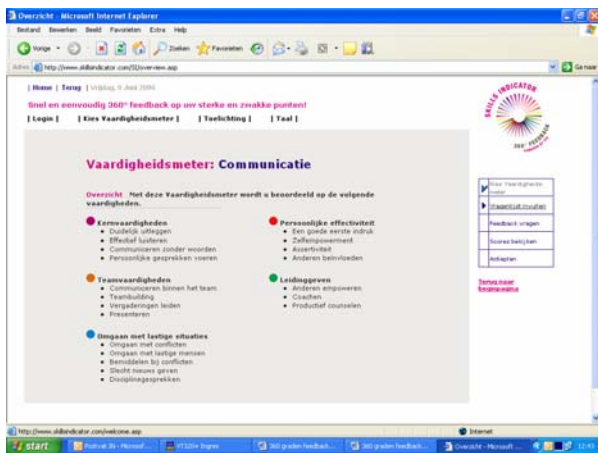
Veel 360° feedback systemen zijn zeer omslachtig, en het proces kost veel tijd. Deelnemers moeten vaak eindeloze vragenlijsten invullen. De analyse en interpretatie zijn vaak zo complex dat dit gedaan moet worden door de aanbieder van het instrument (hetgeen natuurlijk weer extra kosten met zich meebrengt). Het uiteindelijke rapport is dan meestal een gedetailleerd, wetenschappelijk document dat moeilijk te doorgronden is (als de deelnemer daar al de tijd voor neemt). En dan dient zich de vraag aan, of dit de tijd, moeite en investering wel waard is.

De Vaardigheidsmeter van Ash.Quarry pakt het wat eenvoudiger aan.

De deelnemer beantwoordt 40 eenvoudige vragen, waarbij hij zijn vaardigheden beoordeelt op een vijf-punts schaal. Het invullen van deze 'Zelf-analyse-vragenlijst' vergt ongeveer 15 minuten.

De deelnemer vraagt dan andere mensen om feedback (minimaal drie mensen die de deelnemer en zijn manier van werken goed kennen). Dit kost maar een paar minuten.

Bij de papieren versie kost het verwerken van de feedbackresultaten nog eens tien tot vijftien minuten. De resultaten worden overzichtelijk gepresenteerd op één pagina, waardoor de deelnemer snel en gemakkelijk prioriteiten kan aanbrengen in zijn ontwikkelingsbehoeften. Eventuele verschillen tussen de eigen score en de feedback van anderen komt zo ook snel aan het licht. De Internetversie berekent alle scores automatisch.



Elke vaardigheidsmeter behandelt 20 specifieke competenties. Dit bijvoorbeeld zijn de competenties van de Vaardigheidsmeter: Communicatie.

De nadruk ligt erop, het proces in te zetten als middel, niet als doel op zich.

Dit betekent dat de deelnemer meer tijd overhoudt om zich te concentreren op het ACTIE-aspect van het 360° feedbackproces. Deze actiepunten komen voort uit de antwoorden op de volgende vragen:

- Wat zijn mijn sterke punten?
- Aan welke gebieden moet ik werken?
- Welke verschillen zijn er tussen mijn eigen scores en de scores van anderen, en aan welke daarvan moet ik meer aandacht besteden?

Een van de belangrijkste principes van hoe volwassenen leren is 'direct toepasbaar' en dit is dus toegepast bij het ontwikkelen van het Vaardigheidsmeter 360° feedbackproces.

Bovendien zijn de instructies zo eenvoudig mogelijk gehouden, zodat er geen zwaar beroep gedaan wordt op de lees- en rekenvaardigheid van de deelnemer. Dit betekent dat het instrument voor

een brede, gevarieerde doelgroep kan worden ingezet.

Vaardigheidsmeters wereldwijd

De Vaardigheidsmeters in hun papieren versie zijn al vertaald in talloze talen. De internetversie is beschikbaar in het Engels, Nederlands, Portugees, Spaans, Frans, Duits, Zweeds, Noors, IJslands, Tsjechisch, Sloveens, Roemeens en Hongaars – en binnenkort ook in het Chinees. Met andere woorden, een instrument met een internationale toepassing, want een deelnemer kan zijn zelfevaluatie in het Nederlands doen maar collega's in allerlei andere talen om feedback vragen.

Kijk op www.vaardigheidsmeter.com voor meer informatie over de internetversie.

PRINCIPE 2: Zorg dat het relevant is

Het principe van directe toepasbaarheid, zeer essentieel voor het leerproces van volwassenen, is reeds genoemd. Een andere belangrijke voorwaarde is 'Relevantie'. Oftewel, de leerervaring moet relevant zijn, anders schakelt de deelnemer af.

En hier gaat het mis bij veel andere 360° feedback instrumenten. In veel instrumenten zijn de te beoordelen vaardigheden of kwaliteiten vaag of dubbelzinnig. De resultaten zijn dan moeilijk terug te vertalen naar de functie van de deelnemer en de relevantie van het proces is dan twijfelachtig.

De Vaardigheidsmeters richten zich daarom op de echte gedragslijnen en vaardigheden die nodig zijn in een snel veranderende werkomgeving.

Elke Vaardigheidsmeter behandelt 20 competenties. Op dit moment zijn er 25 verschillende Vaardigheidsmeters beschikbaar, over de volgende onderwerpen:

Adviseren	Omgaan met stress
Assertiviteit	Onderhandelen
Call centers	Passie op het werk
Coaching	Persoonlijke effectiviteit
Communicatie	Presenteren
Conflicthantering	Projectmanagement
Emotionele intelligentie	Professionaliteit
Interviewen	Relatiebeheer
Klantenservice	Teamwork
Leidinggeven	Time-management
Luisteren	Verandering
Mentoring	Vergaderen
	Verkoop

Een deelnemer kan een Vaardigheidsmeter invullen die aansluit bij zijn of haar specifieke functie, en de specifieke vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

Verschillende toepassingen

- Voorafgaand aan een managementtraining vult iedere deelnemer de Vaardigheidsmeter: Leidinggeven in om zijn individuele sterke en zwakke punten te benoemen en persoonlijke leerdoelen te kunnen stellen. De trainer verzamelt de resultaten van de deelnemers en kan zo de trainingsbehoeften van de groep inschatten en prioriteiten aanbrengen.
- Een ontwikkelaar bouwt de Vaardigheidsmeter in een trainingsprogramma in bij wijze van pre- en posttest van de gedragsresultaten.
- Een teamleider of manager geeft een van zijn medewerkers een Vaardigheidsmeter (bijvoorbeeld time-management of luisteren) als onderdeel van een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Tijdens een functioneringsgesprek krijgt een medewerker feedback over een bepaald aspect van zijn of haar functioneren dat verbetering behoeft (bijvoorbeeld verkoop, presenteren, time-management, conflicthantering, enzovoort). De medewerker ziet het probleem niet echt en/of twijfelt aan de feedback. Manager en medewerker komen overeen dat de medewerker een Vaardigheidsmeter gaat invullen over dat onderwerp. Dit geeft de medewerker de gelegenheid om meer en specifieke informatie te verkrijgen.
- Een mentor adviseert een medewerker om een Vaardigheidsmeter in te vullen (bijvoorbeeld persoonlijke effectiviteit of emotionele intelligentie) om meer inzicht te krijgen in de eigen sterke en zwakke punten.
- Een medewerker wil graag werken aan zijn eigen ontwikkeling en vraagt om een Vaardigheidsmeter (bijvoorbeeld teamwork of klantenservice) als onderdeel van een persoonlijk leertraject.

PRINCIPE 3: Geef de deelnemer zelf de controle over het proces in handen

De psychologie, maar het ook gezond verstand, komt met een duidelijke strategie voor het verminderen van angst en weerstand: geef de deelnemer zelf zo veel mogelijk de touwtjes in handen.

Veel 360° feedback instrumenten nemen de deelnemer juist de verantwoording uit handen, maar de Vaardigheidsmeters zijn erop gericht om de deelnemer zo veel mogelijk zelf de controle te geven.

De Vaardigheidsmeters geven de deelnemer op verschillende manieren de touwtjes in handen:

1. **De deelnemer kiest zelf welke Vaardigheidsmeter hij doet.** De deelnemer kan kiezen uit 25 verschillende competenties. Soms zal hij niet zelf mogen kiezen (als het gaat om een behoefteanalyse voorafgaand aan een training). Maar in andere situaties kiest de deelnemer zelf uit de verschillende competenties welke het best aansluiten op zijn behoeften en interesses.
2. **De deelnemer heeft zelf de controle over zijn of haar resultaten.** Een grote zorg van veel 360° feedback gebruikers is wie de resultaten onder ogen krijgt en wat daarmee gedaan wordt. Ook hier geldt, dat de beste manier om die angst weg te nemen is door de deelnemer zelf de controle over het proces te geven. Laat de deelnemer zelf bepalen wat er gebeurt met zijn 360° feedback ervaring – en dat kan met de Vaardigheidsmeter! De deelnemer is 'eigenaar' van zijn eigen scores en kan zelf bepalen of en met wie hij die deelt. Als een manager, teamleider of HR manager de resultaten van een team wil vergelijken, dan kan hij of zij een samenvatting van de resultaten bekijken. Maar de individuele zelfanalyse en de feedbackscore van anderen blijft het eigendom van de deelnemer. Respect voor het feit dat de scores zijn eigendom zijn, is hier het essentiële aspect.
3. **De deelnemer kan zelf bepalen wie hem feedback geeft.** Het kiezen van degenen die feedback gaan geven, is een controversieel punt bij 360° feedback. Veel mensen vinden namelijk dat de deelnemer niet zelf moet kiezen wie hem feedback geeft maar bijvoorbeeld zijn manager, en dat de deelnemer deze feedback anoniem moet krijgen, dus hij weet niet van wie deze afkomt. Dit zou eerder leiden tot eerlijke feedback, want de ontvanger weet toch niet van wie het

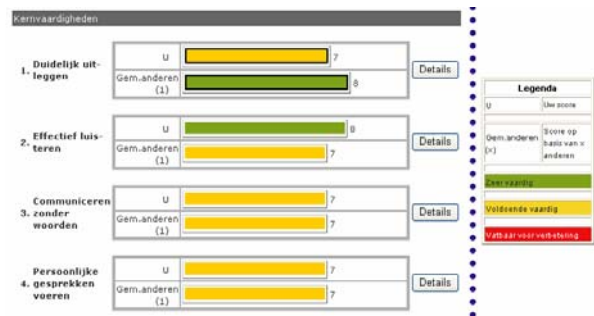
komt. De ontwikkelaars van de Vaardigheidsmeters geloven daar niet in: zij vinden juist dat de deelnemer *zelf* moet bepalen wie hem feedback geven, om de volgende redenen:

- **De lerende zelf de controle geven is een belangrijke voorwaarde voor volwassenleren** en zal helpen angst en weerstand weg te nemen.
- **De deelnemer zelf om feedback laten vragen is in lijn met de realiteit**, waar mensen ook zelf bepalen of ze feedback willen en van wie. Natuurlijk moet de deelnemer leren omgaan met het ontvangen van feedback, maar een regelmatig inzetten van Vaardigheidsmeters helpt een 'feedbackcultuur' creëren waarin het krijgen en ontvangen van feedback een heel normaal aspect wordt. Anonieme feedback kan echter juist een sfeer van geheimzinnigheid in de hand werken, en mensen raken niet gewend aan feedback.
- Een van de grote voordelen van 360° feedback is dat **verschillen tussen de eigen inschatting en de beoordeling van anderen aan het licht komen**. Een deelnemer kan zichzelf dus heel vaardig vinden op een bepaald aspect, terwijl anderen juist vinden dat die vaardigheid ontwikkeling behoeft. Of andersom! Als dit gebeurt, is het wenselijk dat de deelnemer achterhaalt hoe dit komt, door te gaan praten met degene die feedback gegeven heeft en hem of haar vragen te stellen. Maar als de feedback anoniem was, kan de deelnemer de feedbackgever niet benaderen en is deze belangrijke informatie niet beschikbaar.

Natuurlijk kunnen de Vaardigheidsmeters desgewenst wel worden ingezet voor anonieme feedback.

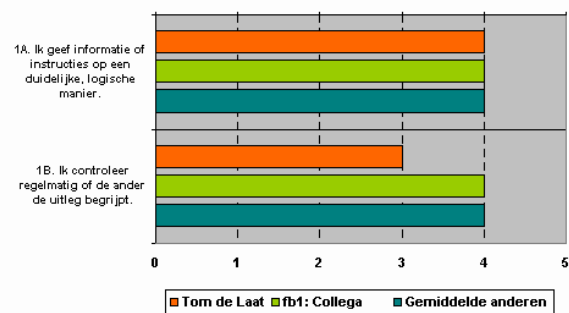
Verschillen tussen zelfanalyse en feedback: voorbeeldvragen

- *Ik scoor laag op deze vaardigheid. Kun je me wat voorbeelden geven waarin ik dit niet goed doe?*
- *Kun je me wat voorbeelden geven van hoe ik deze vaardigheid goed/slecht gebruik?*
- *Waarom vind je dat ik deze vaardigheid moet verbeteren?*



Fragment uit het score-overzicht

Duidelijk uitleggen



Overzicht van de individuele scores – zelfanalyse en feedback.

Werken met 360° feedback

360° feedback levert dus allerlei mogelijkheden en kansen op voor meer inzicht en bewustzijn, het benoemen van leer- en ontwikkelingsbehoeften, betere communicatie, prioriteren van leeractiviteiten, zelfvertrouwen vergroten en effectevaluatie.

Als u een 360° feedback instrument gaat kiezen, houd dan ook rekening met het rendement van uw investering. Biedt uw systeem u praktische, flexibele en zinvolle resultaten, voor een redelijke prijs en in weinig tijd? En is het bovendien interessant en relevant voor de deelnemer, terwijl angst en weerstand tot een minimum beperkt blijven?