

Continu Feedback

Handvatten voor een effectieve continu feedback cultuur

Achmea
KPN
Océ
Randstad
Randstad
TNO
Wageningen University & Research

Amalia van der Heijden
Hillyne Martini
Sjoerd Klabbers
Karen Daleboudt
Claire Birkhoff
Karin de Ruiter
Tjitske Klasen



Inhoud

1. Voorwoord	3
2. Samenvatting.....	4
3. Definitie continu feedback	5
4. Feedback geven: hoe mooi zou het kunnen zijn?	6
5. Factoren die invloed hebben op feedbackcultuur	7
6. Digitale middelen	8
7. Het veranderproces naar een (meer) effectieve feedbackcultuur ...	10
8. Hoe doen andere organisaties het?	14
9. Bronnen	19
BIJLAGE 1 Vragenlijst/scan om te bepalen wat de feedback cultuur is in een organisatie	20
BIJLAGE 2 Aanpak verandertraject - praktische toepassing.....	23
BIJLAGE 3 Voorwaarden transformatie.....	24

1. Voorwoord

In november 2016 vonden velen van ons de weg naar het jaarlijkse event van het Bedrijvennetwerk HR dat in het teken stond van 'The Perfect Storm'. Op indringende wijze werd in beeld gebracht welke grote veranderingen organisaties de afgelopen decennia hebben doorgemaakt en in welk oog van de storm we ons nu bevinden. De beweging van traditionele hiërarchische organisaties naar meer zelfsturende en uiteindelijk mensgerichte organisaties stond de hele dag centraal. Aan het eind van deze geslaagde dag werd de oproep gedaan wie verder mee wilde denken en leren over deze transformatie van organisaties.

**AAN HET EIND VAN DEZE GESLAAGDE DAG WERD DE
OPROEP GEDAAN WIE VERDER MEE WILDE DENKEN
EN LEREN OVER DEZE TRANSFORMATIE VAN
ORGANISATIES.**

In de maanden die volgden kwamen er diverse Communities of Practice (CoP) tot stand waaronder die rondom het thema 'Continu Feedback'. Inmiddels had Randstad Groep Nederland dit onderwerp op de agenda gezet bij de totstandkoming van de nieuwe CAO die per 1 januari 2018 van kracht is geworden. Melanie Koelemaij, HR Directeur Tempo-Team, gaf in dat kader begin 2017 de opdracht aan de CoP Continu Feedback om te verkennen hoe een inspirerende feedback cultuur eruit zou kunnen zien en wat er voor nodig is om dat te realiseren.

Onze CoP is uiteindelijk bememd door bevoegen HR professionals vanuit Achmea (Amalia van der Heijden), KPN (Hillyne Martini), Océ (Sjoerd Klabbers), TNO (Karin de Rooter), Wageningen University & Research (Tjitske Klasen) en Randstad Groep Nederland (Claire Birkhoff en ikzelf). We zijn met elkaar op pad gegaan en hebben gedeeld, geleerd, gezocht, gelachen en willen dat nu allemaal graag delen met de rest van het Bedrijvennetwerk HR. Vandaar dat we dit Whitepaper hebben geschreven dat bovendien als basis dient voor de interactieve slotbijeenkomst die we op 11 januari 2018 organiseren.

Met dank aan onze opdrachtgever Melanie en iedereen die ons geïnspireerd heeft op deze verkenningstocht! Veel leesplezier en vooral ook plezier met het verder in praktijk brengen van dit onderwerp. Goed voornemen voor 2018!

Namens de CoP Continu Feedback,

Karen Daleboudt

2. Samenvatting

HR beleid is altijd in beweging en trends zien we komen en gaan. Een trend die momenteel duidelijk zichtbaar is, is het vernieuwen van performance management. Performance management is ooit in het leven geroepen om de mate van salarisgroei te bepalen, maar nu hebben veel bedrijven een structuur waarin performance management groei en ontwikkeling moet bevorderen en waarin medewerkers worden beoordeeld en voorzien van feedback. Het jaarlijkse beoordelingsgesprek is in het grootste deel van de organisaties vaste prik, maar ook steeds vaker horen we geluiden dat deze manier van beoordelen gedateerd is. De behoefte om doorlopend met elkaar in gesprek te zijn wordt groter; een effectieve continue feedbackcultuur. Dit white paper, geschreven door de CoP van het Bedrijvennetwerk HR, focust zich op de vraag wat ervoor nodig is om dit te realiseren. Het kan gebruikt worden door organisaties die de feedbackcultuur in hun organisatie willen verbeteren, maar ook door professionals die meer over dit onderwerp willen leren. Er wordt getracht dit doel te bereiken door in te gaan op een aantal aspecten omtrent continue feedback.

Om te beginnen wordt een definitie uiteengezet en worden manieren van feedback geven uitgelegd. Omdat de term feedback een populaire en veel gehoorde term is, vonden wij het belangrijk om stil te staan bij (onze) definitie. En dan met name de definitie van continue feedback. Start ook in jouw organisatie met het bepalen van deze definitie, het zal je verbazen hoeveel verschillende beelden hierbij gevormd kunnen worden.

Ook het bepalen van succesfactoren zijn kritiek, voordat je naar een (meer) effectieve feedbackcultuur kan bewegen. Wij kozen deze 6 op basis van het onderzoek van Steelman, Levy & Snell (2004):

1. Geloofwaardigheid van de bron
2. Kwaliteit van de feedback
3. Manier van afleveren
4. Balans tussen positieve en negatieve feedback
5. Beschikbaarheid van de bron
6. Promotie van feedback

Deze factoren geven jou en je organisatie richting in de beweging die je wil maken; wat zijn voor jullie de hefboomen naar succes?

Dan zijn er nog vele middelen op de markt die claimen dat ze het geven van feedback beter kunnen maken. Bestaande middelen die al lange tijd gebruikt worden, als een medewerkerstevredenheidsonderzoek, maar ook veel nieuwe middelen om (360°) feedback te stimuleren en ondersteunen. Misschien een open deur maar voor ons een belangrijk uitgangspunt: deze middelen mogen nooit een op zichzelf staand doel worden. Ze moeten een ondersteunende functie hebben bij de verandering.

Deze middelen zijn vaak nog de makkelijkste stap in het verandertraject. De grootste uitdaging zit in de gedragsverandering binnen je organisatie. Wij adviseren je hierbij aandacht te hebben voor 6 aspecten:

1. Een verandertraject is vaak een leerproces (ergo; fouten maken mag)
2. Effectief leiderschap is key (kijk naar de leiders en hun gedrag in je

- organisatie)
3. Zet de HR manager in als Change Agent
 4. Maak ruimte voor diversiteit in overtuigingen en gedrag
 5. Activeer een leidende coalitie
 6. Zorg dat je fact-based te werk gaat. Meet en stuur zo je resultaten.

Tot slot zijn er vele organisatie die al met deze verandering aan de slag zijn gegaan. Achmea, Eneco, KPN, de Rabobank, TNO, Wageningen University en Randstad leren ons verschillende interventies die bij hen effectief waren.

**ACHMEA, ENECO, KPN, DE RABOBANK, TNO,
WAGENINGEN UNIVERSITY EN RANDSTAD LEREN
ONS VERSCHILLENDE INTERVENTIES DIE BIJ HEN
EFFECTIEF WAREN.**

De gemene deler is een gedegen plan, geborgd binnen de organisatie door verschillende disciplines en waarin elk stapje er één is. Een vaak speelse aanpak waarbij medewerkers betrokken zijn in het vormgeven ervan. Wat ons aansprak is het plezier en de positieve energie waarmee deze bedrijven aan de slag gingen met dit boeiende onderwerp. Wanneer je met diezelfde mindset aan de slag gaat binnen jouw bedrijf, en onze adviezen meeneemt in de keuzes voor de aanpak, geloven we dat elk bedrijf prachtige resultaten kan halen.

Wij wensen je veel plezier met deze prachtige zoektocht naar meer continu feedback!

3. Definitie continu feedback

Op basis van discussies die we binnen onze CoP hebben gehad, is er door ons gekozen voor de volgende definitie van de term *continu feedback*.

“Het doorlopend terugkoppelen van en vragen naar observaties en de impact daarvan, teneinde de performance van het individu en de organisatie te verbeteren.”

In deze definitie zit een aantal factoren waarbij extra kanttekeningen moeten worden gemaakt. Deze kanttekeningen worden verder in dit whitepaper uitgebreid toegelicht:

- Het *doorlopend* terugkoppelen en vragen geeft aan dat er geen vaste momenten zijn en dat de frequentie past bij de behoefte van de feedback gever(s) en ontvanger(s).
- Het effect van *feedback* is afhankelijk van een aantal factoren. Deze factoren bepalen het succes van, de reactie op, en de cultuur omtrent feedback.
- Het geven en vragen van continu feedback gebeurt door iedereen binnen de organisatie ongeacht rol of functie.

4. Feedback geven: hoe mooi zou het kunnen zijn?

We zijn met de CoP gestart met de kreet: Hoe mooi zou het kunnen zijn! Hoe zien wij continu feedback voor ons in de praktijk? Als opening voor onze meetings, hebben wij *onze* droom uitgesproken ten aanzien van continu feedback.

**“KERNWAARDEN KOMEN TOT LEVEN. INLEVEN,
VERNIEUWEN, WAARMAKEN.”**

Er is behoefte aan positieve feedback waarbij veiligheid hoog in het vaandel staat. Het geven van feedforward met tips voor de toekomst. Kijk ook naar hoe je zelf feedback wilt krijgen en kijk naar de ander. Iedereen heeft een andere manier van feedback geven en ontvangen.

Gebruik niet alleen het jaarlijkse beoordelingsgesprek om feedback te geven, gebruik de logische momenten. Bijvoorbeeld na een project meeting, tijdens een bila of gewoon op een dinsdagmiddag bij de koffie. We zien feedback als een constante vanzelfsprekendheid.

Feedback is iets fundamenteels en je moet over de vaardigheid kunnen beschikken om het goed te kunnen geven, wees bewust bekwaam. De balans tussen positieve en negatieve feedback is belangrijk. Leren vragen, leren geven en leren ontvangen.

Intrinsieke motivatie is van belang, collega's kunnen elkaar meer feedback geven en leidinggevende staat meer op de achtergrond. Je kan jezelf zijn, je mag elkaar de waarheid zeggen en spreek het uit op het moment zelf.

Je moet lef hebben om het anders te durven doen en te vernieuwen en alleen als het veilig is, dan kan je elkaar aanspreken en zo succes halen.

Ga in gesprek met elkaar en niet over elkaar. Hierdoor ontstaat er een betere samenwerking. Teams kunnen elkaar sturen door feedback aan elkaar te geven. Je versterkt elkaar door het geven van feedback. Verbinding en veiligheid en maak ruimte voor resultaat en het proces. Het wordt alleen maar leuker, om in zo'n inspirerende omgeving te werken. Er ontstaat gelijkwaardigheid en collega's groeien van feedback.

**“ZIE JE MIJN KWALITEITEN, DAN MAG JE OOK
VERBETERFEEDBACK GEVEN.”**

De literatuur

Het ontvangen van feedback geeft de individuele medewerker de mogelijkheid om sneller te groeien in het werk. Een organisatie heeft dus groot belang bij het gebruik maken van continu feedback. We zien dat de betrokkenheid bij organisaties groeit en dat men elkaar meer gaat helpen; er ontstaat een hogere moraal. Ook zien we dat de werktevredenheid stijgt en daarmee ook de performance, doordat de perceptie ontstaat van minder politiek in de organisatie. Volgens Whitaker et al. (2007) wordt met het gebruik maken van continu feedback de rol van de medewerker duidelijker. Daarnaast zal het team meer autonomie krijgen en als een zelfsturend team gaan werken. Hierdoor ontstaat een betere manager-medewerker relatie en een open cultuur.

Het functioneringsgesprek - onze droom bij andere organisaties

Paul Boselie, hoogleraar Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, is geen voorstander van het functioneringsgesprek. Hij sprak erover met de raad van bestuur van een multinational. Moeten we de gesprekken afschaffen, vroegen ze hem. Zijn antwoord was ondubbelzinnig: „Ja.” Hij vindt het een nodeloos instrument. „Eén keer per jaar een bloemetje meenemen op je trouwdag maakt nog geen goed huwelijk.” En: „Er is geen enkel wetenschappelijk bewijs dat zo’n gesprek bijdraagt aan de prestatie van een organisatie of het welzijn van de medewerkers.”

Wél is aangetoond dat doorlopend in gesprek zijn met werknemers een goede arbeidsrelatie creëert. „Daardoor gaat een organisatie beter presteren.”

**“HET ONTBREKEN VAN FEEDBACK IS ALS
AUTORIJDEN ZONDER SNELHEIDSMETER. ER IS GEEN
INPUT OM JE GEDRAG AAN TE PASSEN!”**

Ook Effectory, een bureau gespecialiseerd in medewerkersonderzoek, maakt binnen de organisatie gebruik van continu feedback.

In het begin vond iedereen het doodeng om de ander te beoordelen. Nu noemen werknemers het „extreem waardevol”, zegt Heezen (oprichter Effectory) . „We waren even bang dat degene met de grootste mond op de vrijdagmiddagborrel de ‘stille willie’ zou overvleugelen. Maar wat bleek: de stoere kerel kreeg als feedback dat hij best iets meer kon doen. En de stille

willie? Die hoorde: ‘We zijn heel blij dat je er bent.’”

5. Factoren die invloed hebben op feedbackcultuur

Nu we de definitie en onze droom helder hebben, wordt het interessant te kijken naar het “hoe” van het geven van feedback. We zoomen in op zes factoren die invloed hebben op de feedbackcultuur, positief dan wel negatief (Steelman, Levy & Snell, 2004). De factoren hebben te maken met de bron van de feedback. Deze bron kan zowel een leidinggevende zijn als een collega. Onderstaande factoren kunnen dus steeds vanuit twee perspectieven worden gezien en beide perspectieven zijn van significant belang. In bijlage 1 vind je een scan om de kwaliteit van de feedback binnen jouw organisatie te bepalen.

1. [Geloofwaardigheid van de bron](#). De geloofwaardigheid van de bron wordt bepaald door de expertise van de bron alsook de betrouwbaarheid van de bron. Kennis en ervaring spelen hierbij mee maar ook de band die bestaat tussen de feedbackgever en -ontvanger is van belang.
2. [Kwaliteit van de feedback](#). Feedback is van hoge kwaliteit wanneer die consequent is over tijd, specifiek en hoger wordt gewaardeerd dan ‘lage kwaliteit’ feedback. Deze waardering is subjectief en afhankelijk van de feedbackgever en de stemming van de feedbackontvanger.
3. [Manier van afleveren](#). Het idee dat de ontvanger heeft van de intenties van de feedbackgever zijn van invloed op de mate van acceptatie bij de feedbackontvanger. Hoe vriendelijker een

feedbackgever is, hoe positiever de intentie lijkt en hoe groter de acceptatie bij, en de invloed op, de ontvanger.

4. [Balans tussen positieve en negatieve feedback](#). Positieve feedback bestaat uit complimenten over gedrag of resultaat. Negatieve feedback bestaat uit uitingen van onvrede of kritiek op gedrag of resultaat.
5. [Beschikbaarheid van de bron](#). De hoeveelheid contact die een medewerker heeft met leidinggevende en/of collega's is hierbij leidend.
6. [Promotie van feedback](#). Een organisatie kan feedback stimuleren of belonen. Daardoor voelen medewerkers zich comfortabeler om feedback te vragen en te geven. Management dat hierbij het goede voorbeeld geeft, is een belangrijke factor.

Conclusie

Er zijn heel veel factoren te noemen, die van invloed zijn op het geven van feedback. Wij kiezen bewust voor deze 6 factoren omdat deze wat ons betreft de belangrijkste valkuilen en kansen rondom feedback geven benoemen. Wanneer deze factoren positieve aandacht krijgen in een organisatie, zien wij een sterke basis voor een effectieve feedbackcultuur.

Naast deze factoren zien we ruimte om te onderzoeken welke *middelen* een organisatie kunnen helpen bij het geven van feedback. De bevindingen van dit onderzoek lees je in het volgende hoofdstuk.

6. Digitale middelen

In onze definitie van feedback hebben we het over het doorlopend terugkoppelen van observaties en impact. En in het vorige hoofdstuk hebben we kort uiteen gezet welke (basis) factoren op orde moeten zijn, om tot effectieve feedback te komen. Maar dan zijn we er nog niet: hoe groter organisaties worden, hoe lastiger het wordt om mensen direct feedback te kunnen geven op de bijdrage die ze leveren in de praktijk. Voor werknemers in een klein bedrijf is de link tussen wat ze doen en het resultaat wat ze bereiken heel direct. Een schilder die goed werk verricht in jouw huis beveel je aan bij anderen en krijgt een compliment. Mocht het schilderwerk niet naar jouw zin zijn, dan maak je dat bespreekbaar. Je betaalt immers een flink bedrag voor schilderen.

MET DE VOORTSCHRIJDENDE TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELING IS HET OOK IN GROTERE ORGANISATIES MOGELIJK OM DIRECTE FEEDBACK TE ORGANISEREN, ONDER ANDERE DOOR DE INZET VAN ALLERLEI DIGITALE TOOLS.

Met de voortschrijdende technologische ontwikkeling is het ook in grotere organisaties mogelijk om directe feedback te organiseren, onder andere door de inzet van allerlei digitale tools. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan een aantal specifieke instrumenten te weten de feedback scan, de feedback app en overige digitale innovaties.

Feedback scan

In onze CoP hebben we veel met elkaar gesproken over hoe je nou de IST in kaart kan brengen met betrekking tot de huidige feedbackcultuur. Zo is tijdens een bijeenkomst van onze groep in april 2017 Albertine Meerkerk van de Rabobank aangeschoven. Zij heeft ons meegenomen in de introductie van GROW bij de Rabobank en wat daar allemaal bij kwam kijken. In hoofdstuk 6 over Hoe doen andere organisaties het?, vind je daar meer over.

Interessant is dat Rabobank ervoor heeft gekozen om eerst een scan te doen zodat iedere afdeling kan vaststellen hoe de huidige feedbackcultuur er bij hun uitziet. Kortom de IST. Op diverse elementen wordt een score vastgesteld. Hierdoor is het ook mogelijk om vervolgens progressie te zien bij een hermeting. Deze scan is met behulp van een externe partij ingezet.

Een alternatief zou kunnen zijn om binnen de organisatie een steekproef te nemen en vervolgens diepte-interviews met een aantal mensen te doen. Hierdoor kan ook een beeld worden gekregen over de huidige feedbackcultuur. In dat verband heeft onze CoP een vragenlijst ontwikkeld gebaseerd op de dimensies van feedback zoals beschreven in het artikel van Steelman. Uiteindelijk hebben wij geen interviews gedaan, maar de vragenlijst hebben wij opgenomen in bijlage 1. Dus vrij beschikbaar om te gebruiken! Ook de dimensies van Steelman kunnen immers als ijkpunten worden gebruikt om vast te stellen of er progressie is ten aanzien van het bereiken van de gewenste feedbackcultuur.

Feedback apps

Met de komst van het internet en online shoppen is het heel gewoon geworden om direct na de aankoop de vraag te krijgen wat je ervan vond. Kortom, continu feedback is met het gebruik van digitale middelen veel eenvoudiger geworden. Ook al heb je niemand gezien, je kan toch feedback geven. Hierdoor is de feedback loop kleiner geworden en ook te gebruiken binnen grote organisaties. Anonimiteit van de invuller is opgegeven; er is sprake van directe feedback. Ook door de opkomst van de smartphone is het mogelijk om veel sneller feedback te vragen en dat ook direct en persoonlijk te maken. Hiervoor zijn diverse apps op de markt.

Er zijn verschillende organisaties die met tooling direct feedback ondersteunen. Gegeven de trend om naar een nieuwe manier van Performance Management over te stappen is hier veel vraag naar. Impraise en TruQu zijn twee softwareleveranciers van een feedback app. We hebben ook gezien dat sommige organisaties (bv de Rabobank) hun eigen feedback app ontwikkelen.

De vraag is of de data van deze feedback apps moet worden geleid naar het HR systeem oftewel het digitale personeelsdossier van iedere medewerker. Een feedback app kan dan als bedreigend worden ervaren als de angst bestaat dat digitaal verzamelde feedback niet bedoeld is voor de ontwikkeling van mensen, maar als wapen in een afrekencultuur. De Rabobank heeft dit ondervangen door als uitgangspunt voor het geven van feedback Appreciative Inquiry (AI) te gebruiken. AI gaat over waarderen bevragen, dus het verkennen van wat er al goed gaat. Hierdoor is feedback eigenlijk altijd iets positiefs, althans het benadrukt datgene wat iemand van

nature al heel goed doet.

Voordeel van het gebruik van een feedback app is dat er een digitaal logboek kan ontstaan wat de persoonlijke employee journey van mensen weergeeft, zodat dit mogelijkheden biedt voor reflectie en experimenten met nieuw gedrag en vaardigheden in de praktijk.

Overige digitale tools

De digitale revolutie raast voort en levert continu nieuwe mogelijkheden op om direct feedback te verzamelen. Alleen al het gebruik van google applicaties levert allerlei nieuwe manieren op om feedback op te halen. Zo is het maken van een 'google form' kinderlijk eenvoudig en kan vervolgens een groep mensen naar hun mening over een bepaald onderwerp worden gevraagd. Ook door binnen organisaties digitale communities te bouwen waar mensen stelling nemen of kennis delen ontstaat er een platform waar mensen op elkaar kunnen reageren. Net zoals social media wereldwijd mensen met elkaar verbindt, kan dit ook specifiek binnen organisaties plaatsvinden.

Conclusie

In veel organisaties worden ook diverse 'oudere' meetinstrumenten gebruikt die interne feedback bij elkaar brengen. Zo kennen we natuurlijk het (jaarlijkse) medewerkerstevredenheidsonderzoek en 360° graden feedback ontwikkelinstrumenten. Dit zijn vaak lijvige rapporten, waarbij het veel tijd en geld kost om feedback te verzamelen. Innovatie van deze instrumenten is broodnodig om ze geschikt te maken voor een cultuur van continu feedback.

Wij geloven dat onze droom ten aanzien van continu feedback kan worden gerealiseerd mede door de inzet van digitale middelen. Wij adviseren om deze middelen in te passen in het veranderproces zoals in het komende hoofdstuk wordt uitgewerkt. Hierbij is niet de introductie van de tool leidend, maar bepaalt de leidende coalitie wanneer en in welke vorm deze tools worden ingezet.

7. Het veranderproces naar een (meer) effectieve feedbackcultuur

In de vorige hoofdstukken hebben we in kaart gebracht welke factoren invloed hebben op een feedbackcultuur en de middelen die kunnen worden ingezet. Maar dit alleen is niet voldoende; het creëren van een feedbackcultuur vraagt om verandering in de organisatie, een transformatie. In dit hoofdstuk zullen we ingaan op de transformatie fase. Wat verstaan we onder transformatie? Wat vinden we hierover in de theorie. En dan meer praktisch, welke richtlijnen gelden er en wat zijn de succesfactoren? In bijlage 2 vind je tevens een praktische aanpak voor de transformatie binnen jouw organisatie; in bijlage 3 zijn de voorwaarden voor een transformatie weergegeven.

HET CREËREN VAN EEN FEEDBACKCULTUUR VRAAGT OM VERANDERING IN DE ORGANISATIE, EEN TRANSFORMATIE.

Theoretische verkenning: changemanagement/ transformatie

Zodra een verandering verder gaat dan het veranderen van het product of de structuur, hebben we het over transformatie. Van Dale omschrijft transformatie als: omvorming of gedaanteverandering. Een transformatie binnen een organisatie wordt bedrijfstransformatie genoemd, en gaat over de kern of het hart van de organisatie.

Een belangrijke vraag is hoe de transformatie gaat bijdragen aan de gestelde doelen/ strategie. Startpunt is om inzichtelijk te maken wat de noodzaak of de aanleiding is. En te weten waar je naartoe wilt bewegen, de purpose. Alle inspanningen moeten bijdragen aan deze purpose. Interne transformatie lukt zelden als niet heel veel mensen meewerken. Werknemers zullen echter in het algemeen niet veranderen als ze niet weten hoe ze het anders moeten doen of het gevoel hebben dat ze dat niet kunnen.

Ardon (2015) is van mening dat vernieuwing voortkomt uit een vernieuwende aanpak.

Veranderprogramma's die top down/ organisatie breed uitgerold worden, dragen niet bij aan de beweging die wenselijk is. Vaak denkt men onterecht in control te zijn door vastomlijnde plannen, processen en structuren te hanteren.

Echte veranderingen vinden plaats via het informele netwerk, een beweging die soms lastig te beheersen is omdat dit overal in de organisatie kan plaatsvinden.

Hoe maak je hier dan gebruik van als je een verandering in wilt zetten? Dit

kan door te starten bij de mensen die enthousiast zijn en achter het idee staan. Idealiter hebben zij ook een groot netwerk. Door op deze groep medewerkers de focus te leggen ipv op de groep die nog overtuigd moet worden, zal de verandering makkelijker en effectiever tot stand komen.

Dit gedrag werkt aanstekelijk en zal door sociale bewijskracht worden gekopieerd.

Theory U (Scharmer 2013) is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. Met Theory U buig je complexe vraagstukken van deze tijd om naar een wezenlijke verandering, vanuit verbinding met jezelf, anderen en alle aspecten die met de vraag samenhangen. Het U proces is geen lineair stappenplan of projectaanpak. Het is een cyclisch proces. Er wordt geen veranderplan geïmplementeerd maar geëxperimenteerd en eerste ideeën uitgetoet. 'Bijtijds falen om eerder te slagen' is het motto bij deze aanpak. Co-creëren en samen vormgeven zijn belangrijke competenties. Al doende geef je gezamenlijk de toekomst vorm.

Gouillart en Kelly (1995) geven in hun boek weer dat een bedrijfstransformatie succesvol zal zijn als er aandacht wordt besteed aan vier facetten: herkaderen, herstructureren, revitaliseren en vernieuwen. Voor meer informatie, zie boek Organisatie-Transformatie.

Zoals hierboven al blijkt zijn er verschillende modellen over changemanagement. Tijdens onze meetings hebben we ook gesproken over deze modellen. De theorie van Ardon (2015) spreekt ons erg aan omdat we geloven in de kracht van de leidende coalitie. Maar ook het experimenteren en "doen" vanuit Theory U spreekt aan.

Het veranderproces rondom continu feedback

Nu we het theoretische kader bepaald hebben is natuurlijk de vraag hoe je de beweging in gang zet. Onderstaande aspecten spelen een belangrijke rol:

Lerende organisatie

In een veranderende omgeving zullen fouten gemaakt worden. Als fouten gezien worden als kans om te leren, dragen ze zeker bij aan de verandering. Ten Have, Ten Have en Janssen (2009) geven in hun boek weer dat het heel logisch is dat tijdens het zoekproces wordt gezocht naar de juiste aanpak. En dat samenwerking, innovatie en durven experimenteren cruciaal zijn in deze fase.

“IN EEN MT VERGADERING PROBEERDE IK EEN GEVOELIG PUNT BESPREEKBAAR TE MAKEN. DE DIRECTEUR KAPTE DIT METEEN AF, BIJGESTAAN DOOR DE ANDERE DIRECTEUR. MIJN COLLEGA MANAGERS ZEIDEN NIETS. IK WEET NIET OF IK EEN VOLGENDE KEER NOG EENS EEN GEVOELIG ONDERWERP OP TAFEL GA LEGGEN” – EEN MANAGER

Leiderschap/ voorbeeldgedrag

Enorm belangrijk is dat leiders de verandering omarmen. Zorg er daarom voor als leidinggevende dat je helder voor ogen hebt, wat de verandering jou brengt. Hoe sta je erin? Wat haal je uit deze verandering? Word je niet

geïnspireerd door de verandering, dan gaat het ook niet lukken om anderen te inspireren.

Leg tijdens het verandertraject de focus op gedeelde inhoudelijke doelen en zorg voor een veilige omgeving en ruimte voor creativiteit en om te leren. Maak duidelijk waarom de verandering nodig is. Wees als manager een voorbeeld en toon het gedrag wat bij de verandering hoort.

Nb. soms kan een training wel helpen om vaardiger te worden in het geven van feedback. Dit zou echter nooit een doel op zich moeten zijn.

“MIJN LEIDINGGEVENDE PROPAGEERT EEN CULTUUR WAARIN ‘FOUTEN MAKEN MAG’, EEN FOUT VAN MIJN COLLEGA LEIDDE TOT EEN INCIDENTMELDING EN EEN BRIEF OP DE DEURMAT DIE WERD OPGENOMEN IN HET PERSONEELSDOSSIER” – EEN MEDEWERKER

HR Manager als Change Agent

Dave Ulrich onderscheidt in zijn standaardwerk *Human Resource Champions* (1997) vier rollen voor HR. Een van deze rollen is HR als Change Agent/ambassadeur. De Change Agent maakt de invoering van veranderingsprocessen mogelijk binnen de organisatie door middel van het succesvol managen van de menselijke kant van het veranderingsproces. De Change Agent is de procesadviseur binnen de organisatie en houdt zich bezig met zaken als competentie management en lerend vermogen van een organisatie. Kortom, de veranderaar is de veranderkundige en zorgt voor capaciteit tot verandering en een vernieuwde organisatie.

De HR-afdelingen binnen TNO hebben bijvoorbeeld een eigen toolkit beschikbaar die gebruikt kan worden bij verandertrajecten. De te gebruiken tools pas je aan op de verandering die speelt. Dit laat onverlet dat, afhankelijk van de grootte van het verandertraject of de impact die het traject gaat hebben, er altijd externe expertise ingehuurd kan worden.

Ruimte voor diversiteit

De kernvraag bij het creëren van een feedbackcultuur is: Wat brengt mensen in beweging? En welke barrières zijn er? Bij de implementatie van een feedbackcultuur is het belangrijk om oog te houden voor de cultuurverandering die dit met zich meebrengt en rekening te houden met de verschillende culturen en subculturen die binnen de organisatie aanwezig zijn. Ook kan de macro cultuur van de organisatie een rol spelen. Bij internationale organisaties heb je bij uitstek te maken met verschillende macro culturen waarin feedback niet voor iedereen dezelfde betekenis heeft.

**JE KUNT MENSEN TRAINEN IN HET GEVEN VAN
FEEDBACK, JE KUNT TOOLS BESCHIKBAAR
STELLEN, JE KUNT TEKSTEN OP MOKKEN
BEDRUKKEN, MAAR HOE VERANDER JE NU
DAADWERKELIJK HET GEDRAG VAN
MEDEWERKERS?**

Je kunt mensen trainen in het geven van feedback, je kunt tools beschikbaar stellen, je kunt teksten op mokken bedrukken, maar hoe verander je nu daadwerkelijk het gedrag van medewerkers? Bij het uitrollen van een cultuur van continu feedback is een grondige analyse van de cultuur/ de verschillende subculturen in relatie tot het geven van feedback aan te bevelen. Hierbij dient men te kijken naar de diepere laag: de basisveronderstellingen van de werknemers (Schein, 2010). In deze laag gaat het om de onbewuste, aangenomen opvattingen, percepties, gedachten en gevoelens. Het zijn de onderliggende aannames die werknemers meenemen in hun handelen. Deze kunnen een barrière vormen bij een cultuurverandering. Het gaat dan om vragen: wat blokkeert? Hoe diep is de blokkade? Dit verschilt per individu en per team.

Activeren van koplopers/leidende coalitie

Een sterke coalitie is altijd nodig. De leidende coalitie moet beschikken over deskundigheid, macht en geloofwaardigheid. Belangrijk is bovendien dat zij in staat zijn om als team te werken. Het moet een team zijn wat respect afdwingt en de samenstelling moet zodanig zijn dat duidelijk is dat het ernst is.

Begin bij een deel van de organisatie wat al enthousiast is, zodat dit vandaar als een olievlek naar de rest van de organisatie overslaat. Ardon (2015) stelt: "Vernieuwingskracht is overal. Je moet het alleen wel zien...."

Metten is weten

Tenslotte, om te weten of de verandering succesvol is geweest adviseren wij om KPI's vast te stellen en deze gedurende de transformatie op een

aantal momenten te meten en te monitoren. Indien nodig kan er dan tijdig worden bijgestuurd.

“JE VRAAGT REGELMATIG FEEDBACK OP JE ROL, PROJECTEN EN/OF JE DAGELIJKE WERK. DIT DOE JE MET JE LEIDINGGEVENDE, EN EVENTUEEL ANDERE OPDRACHTGEVER EN JE COLLEGA’S WAAR JE OP DAT MOMENT MEE WERKT. ZO LEER EN ONTWIKKEL JE JE IN HET WERK EN LEVER JE DE BESTE RESULTATEN.”

Conclusie

Om de verandering naar continu feedback in te zetten adviseren wij aandacht te hebben voor een zestal aspecten. Wij kiezen die aspecten die volgens ons grote impact hebben op een wenselijke beweging. Samenvattend adviseren wij: een omgeving te creëren waar fouten gemaakt mogen worden, leiders bewust te laten zijn van hun voorbeeldrol, HR de rol van veranderaar in te laten vullen, oog te hebben voor diversiteit, te starten bij de medewerkers die de vernieuwing omarmen en KPI’s vast te stellen die de transformatie meten.

8. Hoe doen andere organisaties het?

In voorgaande hoofdstukken hebben we gelezen hoe de theorie spreekt over feedback, feedback culturen en ook hebben we kennis gemaakt met de diverse bruikbare tools.

En nu de praktijk. Vele bedrijven hebben het voortouw genomen om continu feedback in te voeren binnen hun organisatie. Binnen iedere

organisatie wordt het traject naar continu feedback op een andere manier vorm gegeven, met vaak met hetzelfde doel: een open en transparante manier van werken bewerkstelligen om een hogere werknemerstevredenheid te krijgen. Bij een aantal bedrijven hebben we in de keuken mogen kijken en dit onderwerp besproken.

Achmea - DOEN!

Achmea heeft gekozen voor een olievlekwerking. Vanuit HR is er een groep voorlopers geactiveerd die zijn gestart met DOEN! Het doel van DOEN! is ondersteunen van het creëren en benutten van een veilige leercultuur waarin medewerkers leren om feedback te geven én te vragen/ontvangen. Ook leren ze om open en eerlijk het gesprek aan te gaan. Hiermee nemen ze regie op hun eigen ontwikkeling en presteren. Achmea heeft gewenst gedrag van en opbrengst voor de medewerker(s) benoemd.

Hoe ze dit hebben vormgegeven? Achmea heeft een campagne opgezet die zich als een olievlek verspreid onder medewerkers. Deelnemers aan de campagne nodigen collega’s uit om mee te gaan doen. Deelnemers ontvangen een actiepakket en worden uitgedaagd om volgende levels te bereiken. Het actiepakket bestaat bij aanvang uit een doosje met een aantal kaartjes daarin, met leuke en uitdagende opdrachten en informatie rondom het geven en ontvangen van feedback. Na een aantal weken ontvangt de deelnemer het volgende setje kaarten en stroomt dan door naar het volgende level.

Met een zichtbaar item op je bureau, wordt nieuwsgierigheid gewekt bij anderen, en komen nieuwe aanmeldingen binnen. Zij zullen het doosje kaarten ook ontvangen en zijn dan gestart bij Level 1. Achmea gebruikt een externe partij als partner voor DOEN!. Dit is geen trainingsbureau, maar

een partij die expertise op het gebied van communicatie inbrengt. Dit resulteert in een verfrissende, speelse aanpak.

Eneco - Heb het er écht over

We hebben ook gekeken naar de ervaringen die Eneco heeft opgedaan met het streven naar een feedbackcultuur. Ook zij hebben niet zozeer de nadruk gelegd op trainingen, maar hebben een uitgebreid arsenaal aan communicatie uitingen bedacht waardoor feedback onder de aandacht wordt gebracht. Met als motto 'Heb 't er echt over' werd een uitgebreide zichtbaarheids campagne gestart met afbeeldingen op sleutelhangers, appels, parkeergarage en kantoren etc. Ook hier lijkt het erop dat de expertise vanuit communicatie fors is benut voor de verandering van een reguliere performance management cyclus naar continu feedback.

KPN

KPN is van mening dat feedback een krachtig hulpmiddel is voor het vergroten van zelfinzicht. Het levert belangrijke informatie op over het effect van gedrag en het aanscherpen daarvan; het verbeteren van de performance en persoonlijke ontwikkeling. Hierbij is het essentieel om op een continue basis te spreken over functioneren en ontwikkeling, ongeacht functie of rol.

Bij KPN wordt er op steeds meer plekken Agile gewerkt. Door deze veranderende werkwijze ontstaat er een andere behoefte op het gebied van beoordelen en belonen. Gezien de grootte van de organisatie en de diverse groepen medewerkers is het de vraag hoe hier mee om te gaan. KPN wil hierbij niet de fout maken om zomaar een nieuwe tool of methodiek te implementeren, die geen rekening houdt met differentiatie.

Daarom kiest zij voor een andere aanpak, door het "Hoe" los te laten en elke afdeling de ruimte te geven dit zelf in te vullen. Een soort van proeftuin waar experimenteren en leren centraal staat (voorbeelden: 1. het houden van een retrospectieve door scrumteams, 2. kiezen voor een andere beoordelingssystematiek). De komende periode zal KPN de verschillende experimenten onderzoeken op impact en resultaat.

Daarnaast maakt KPN al enkele jaren gebruik van de feedbacktool; 1 tool voor alle medewerkers die aansluit bij het competentieprofiel en het gewenst gedrag.

De tool kan worden ingezet om proactief feedback te vragen over je functioneren bij collega's, je leidinggevende of partners. Als een medewerker besluit gebruik te maken van de tool kiest hij zelf de competenties waar hij feedback over wil ontvangen en wie hij hiervoor uitnodigt. De feedbacktool is een digitale tool, de uitkomsten ontvangt de medewerker in een persoonlijk rapport.

In de praktijk blijkt dat veel medewerkers gebruik maken van deze tool en dat de uitkomsten van het rapport worden besproken met leidinggevende en de feedbackgevers.

Rabobank - GROW!

De Rabobank heeft ervoor gekozen om het roer om te gooien met hun performance management systeem en heeft GROW in het leven geroepen.

De bouwstenen van GROW zijn Continue dialoog, Appreciative Inquiry, GROW! en Wrap up. Het managen van prestaties wordt gedaan door de *continue dialoog* over bijdrage, gedrag en ontwikkeling. Vanuit kracht door *Appreciative Inquiry (AI)* aanpak toe te passen. Focus op groei: *GROW!* (Goal, Reality, Options, Way forward) en afronden met een *Wrap-up* score: presentatie en perspectief.



Rabobank is samen met een externe partij aan de slag gegaan met het veranderen van hun PM systeem met daarin als belangrijk onderdeel, feedback geven door middel van Appreciative Inquiry. Ze zijn gestart met een scan die uitgevoerd is door McKinsey om verschillende groeiniveaus te benoemen. Om te meten in hoeverre gewenst gedrag wordt nageleefd, is

het groeifasenmodel ontwikkeld dat de ambitie van GROW! concreet weergeeft.

Training van het management in de AI methode heeft plaatsgevonden door acteurs die door het land naar vestigingen zijn afgereisd om onder andere door middel van rollenspellen leidinggevenden bewust te maken van de gespreksmethode.

TNO

TNO heeft in 2017 een challenge georganiseerd op het gebied van performancemanagement, waarbij een aantal grote bedrijven gevraagd zijn om met TNO mee te denken over het performancemanagement van de toekomst. Er komt steeds meer wetenschappelijk bewijs dat performancemanagement, ook zoals het bij TNO wordt toegepast, niet de gewenste effecten heeft.

Medewerkers gaan er niet beter van presteren en het kost zowel medewerker als manager veel tijd en motiveert niet erg.

Als je performancemanagement volledig afschaft, blijft het voeren van individuele gesprekken tussen medewerker en manager (of peers) over waarin de nadruk ligt op feedback en ontwikkeling.

De vraag is of dit dan de ideale wereld is, hoe performancemanagement binnen TNO eruit kan komen te zien en hoe het geven van continu feedback hierin opgenomen kan worden. Dit wordt in 2018 verder uitgewerkt..

Wageningen University & Research

De Wageningen University & Research is ook stappen aan het maken door het gesprek met elkaar aan te gaan. De start wordt gemaakt met peer-to-peer/360 graden feedback binnen de HR discipline. De werkgroep is tot stand gekomen naar aanleiding van een workshop Reinventing Organisations (LaLoux). Hierin werd er in kleine groepen gesproken over systemen binnen de organisatie waar, in de ogen van HR adviseurs, een frisse wind doorheen mocht.

Peer-to-peer/360 graden feedback is een van de onderwerpen die hieruit is gekomen. De HR collega vraagt feedback op 4 vragen van een collega en 3 klanten. Wenselijke vorm van het ontvangen van feedback is door het gesprek aan te gaan. Met de verzamelde informatie stelt de HR collega een korte zelfevaluatie op en die wordt gepresenteerd in het team. In die presentatie worden een aantal uitdagingen vermeld naar aanleiding van de feedback. Na een half jaar vindt de evaluatie plaats wederom met de HR collega's.

Randstad - Great Conversations

De Randstadgroep is al een aantal jaren bezig met het versterken van haar ontwikkelcultuur. De filosofie die zij uitdragen onderschrijft dat groei van de business en persoonlijke ontwikkeling hand in hand gaan. Om haar business te laten groeien kiezen zij voor een cultuur waarin continue dialoog en toekomstgerichte feedback op resultaten én gedrag essentieel zijn. Voor persoonlijke groei kiezen zij voor een open en transparante omgeving, waar je op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen in gesprek kan gaan over resultaten en persoonlijke ontwikkeling, groei en ambitie

(het geven en ontvangen van feedback maakt hier onderdeel van uit). Dit vraagt om (persoonlijk) leiderschap van alle medewerkers.

Om deze filosofie te ondersteunen zijn zij in twee jaar tijd van drie performance systematieken binnen drie organisaties (Tempo Team, Randstad en Yacht), naar één systematiek gegaan. En ze zijn van werken met een 10-puntsschaal en 360 graden beoordelingen, overgestapt naar continu feedback en loslaten van de beoordelingscyclus. Deze nieuwe werkwijze kent de naam Great Conversations. De top-down beoordelingscyclus wordt hierbij losgelaten. In plaats hiervan ligt de regie voor het gesprek over resultaat én ontwikkeling binnen de teams die dagelijks met elkaar werken. Managers en medewerkers zijn hierin gelijkwaardig en kunnen allebei initiatief nemen voor gesprekken en de inhoud daarvan. Het weglaten van scores en verplichte vastlegging moet het gevoel voorkomen dat je een invuloefening aan het doen bent. In 2018 starten alle 4800 medewerkers met deze nieuwe werkwijze. En dit jaar wordt samen met de medewerkers gekeken naar welke interventies, triggers en begeleiding gaan helpen om deze ontwikkelcultuur verder te versterken.

**DIT VRAAGT OM LEIDERSCHAP VAN ALLE
MEDEWERKERS!**

Risico's

Er zijn ook zeker risico's te noemen, waarbij bedrijven sceptisch zijn ten aanzien van het implementeren van continu feedback.

In de media (The New York Times, 2015) is bijvoorbeeld Amazon genoemd waarbij de giftige cultuur bij de organisatie geschetst wordt, en dat bij het bedrijf online feedback-tools worden gebruikt om naaste collega's te saboteren uit lijfsbehoud. De jaarlijkse cyclus had iets weg van een tribunaal, managers moesten bewijs hebben om eigen teamleden te verdedigen en munitie om anderen verdacht te maken. In eerste instantie heeft Amazon zich fel verdedigd tegen dit artikel dat zou leunen op achterhaalde anekdotes, maar beloofde eind 2016 beterschap en is

**DESKUNDIGEN WAARSCHUWEN VOOR DE BEKENDE
VALKUIL: MEDEWERKERS GEBRUIKEN HET SYSTEEM
OM ELKAAR EEN MES IN DE RUG TE STEKEN.**

definitief van het gebruikte systeem afgestapt.

In minder extremere mate, maar wel situaties die aandacht behoeven, wordt er bij bijvoorbeeld PwC gesproken over het tevreden houden van de *millennials* omdat hun verwachting is om niet een paar keer per jaar een eenrichtingsverkeer-gesprek, maar ze hongeren naar een feedbackcultuur van permanente coaching. Een van de risico's die daarbij wordt genoemd is 'backstabbing'. Deskundigen waarschuwen voor de bekende valkuil: medewerkers gebruiken het systeem om elkaar een mes in de rug te steken. Een tweede risico is dat de veiligheid in het geding komt binnen

organisatie waardoor medewerkers collega's erop uit zijn om elkaar te saboteren. Het gebruik van een feedback-tool wordt dan ingezet als gevaarlijke wapen.

Organisaties (PwC) erkennen het risico, maar verwachten dat de app's niet zo snel misbruikt zullen worden.

Al met al is het belangrijk om de feedbackcultuur continu te monitoren en veiligheid te waarborgen. Ook "het systeem" van continu feedback heeft *continu feedback!*

**OOK "HET SYSTEEM" VAN CONTINU FEEDBACK
BEHOEFT CONTINU FEEDBACK!**

9. Bronnen

Ardon, A. (2015). Ontketen vernieuwing! Amsterdam: Business contact.

Gouillart, F., & Kelly, J. (1995). Organisatie-transformatie. New York, United States of America: Mcgraw-Hill.

Have, S. ten, Have, W. ten, & Janssen, B. (2009). Het veranderboek. Amsterdam, Nederland: Mediawerf

Knaap, B. en Leupen, J., (11 september 2017) het Financieele Dagblad, behandel uw collega's goed; hij of zij beslist straks mee over uw salaris.

Kotter, John P. en Dan s. Cohen (2010) Het hart van de verandering. Academic Services.

Schein,E.H., (2010), Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.

Steelman, L., Levy, P.E., & A.F. Snell (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 64, No. 1, February 2004, 165-184.

Straathof, A. en Rita van Dijk (2011), Roestvrij, Kluwer.

Stuiver, M., Feedback - Het goud van continu verbeteren, www.passionned.nl/kb/kwaliteit, bezocht op 30 09 2017.

Oostrum, M. van (30 januari 2016); NRC.nl, Nooit meer een functioneringsgesprek, bezocht op 30 09 2017.

Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions. Harvard Business Press.

Vos, B. de. (2014). Veranderen versus transformeren. Geraadpleegd van <http://dynamicchange.nl/veranderen-versus-transformeren/> bezocht op 29 09 2017.

Whitaker, G., Dahling, P. L., Levy, P. (2007) The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, Vol. 33, 570-591.

BIJLAGE 1 Vragenlijst/scan om te bepalen wat de feedback cultuur is in een organisatie

Onderstaand vind je een scan om de kwaliteit van de feedback binnen jouw organisatie te bepalen. De feedback kan zowel van een leidinggevende komen als van een collega. Onderstaande vragen kunnen dus steeds vanuit twee perspectieven worden gezien en beide perspectieven zijn van significant belang. De vragen zijn gegroepeerd rond de zes factoren die invloed hebben op de feedbackcultuur, positief dan wel negatief (Steelman, Levy & Snell, 2004).

Geloofwaardigheid bron	Mijn leidinggevende heeft in het algemeen een goed beeld van mijn functioneren.	Mijn collega's hebben in het algemeen een goed beeld van mijn functioneren.
	In het algemeen heb ik vertrouwen in de adviezen van mijn leidinggevende over mijn functioneren.	In het algemeen heb ik vertrouwen in de adviezen van mijn collega's over mijn functioneren.
	Mijn leidinggevende beoordeelt mij fair.	Mijn collega's beoordelen mij fair.
Kwaliteit van feedback	De feedback die ik krijg van mijn leidinggevende helpt mij verder.	De feedback die ik krijg van mijn collega's helpen mij verder.
	Ik hecht waarde aan de feedback die ik van	Ik hecht waarde aan de feedback

	mijn leidinggevende krijg.	die ik van mijn collega's krijg.
	Er vindt een dialoog plaats tussen mij en mijn leidinggevende.	Er vindt een dialoog plaats tussen mij en mijn collega's.
Manier van feedback geven	Mijn leidinggevende houdt bij het geven van feedback rekening met mijn gevoelens.	Mijn collega's houden bij het geven van feedback rekening met mijn gevoelens.
	Mijn leidinggevende geeft feedback met tact.	Mijn collega's geven feedback met tact.
	Mijn leidinggevende geeft op geregelde momenten feedback.	Mijn collega's geven op geregelde momenten feedback.
	Ik vraag op geregelde momenten feedback aan mijn leidinggevende.	Ik vraag op geregelde momenten feedback aan mijn collega's.
Positieve feedback	Ik ontvang geregeld positieve feedback van	Ik ontvang geregeld positieve feedback

	mijn leidinggevende	van mijn collega's.
	Mijn leidinggevende laat het mij weten wanneer ik iets goeds gedaan heb.	Mijn collega's laten het weten wanneer ik iets goeds gedaan heb.
	Mijn leidinggevende benoemt mijn goede intenties en gedrag.	Mijn collega's benoemen mijn goede intenties en gedrag.
Negatieve feedback	Wanneer ik mijn deadline niet haal, laat mijn leidinggevende die weten.	Wanneer ik mijn deadline niet haal, laten mijn collega's dit weten.
	Wanneer het niet goed gaat, laat mijn leidinggevende dit weten.	Wanneer het niet goed gaat, laten mijn collega's dit weten
	Wanneer mijn performance niet aan de verwachting voldoet, bespreekt mijn leidinggevende dit met mij.	Wanneer mijn performance niet aan de verwachting voldoet, bespreken mijn collega's dit met mij.
	Ik mag fouten maken van mijn leidinggevende als ik	Ik mag fouten maken van mijn collega's als ik er

	er van leer.	van leer.
Bereikbaarheid van bron	Ik heb veel contact met mijn leidinggevende.	Ik heb veel contact met mijn collega's.
	Mijn leidinggevende is bereikbaar wanneer ik feedback wil hebben/nodig heb.	Mijn collega's zijn bereikbaar wanneer ik feedback wil hebben/nodig heb.
Ondersteuning van feedback geven door organisatie	Mijn leidinggevende motiveert mij om feedback te vragen.	Mijn collega's motiveren mij om feedback te vragen.
	Wanneer ik om feedback vraag, krijg ik direct een antwoord van mijn leidinggevende.	Wanneer ik om feedback vraag, krijg ik direct een antwoord van mijn collega's.
	Mijn leidinggevende kent de afgesproken spelregels over het geven van feedback en hanteert deze.	Mijn collega's kennen de afgesproken spelregels over het geven van feedback en hanteren deze.

Veiligheid (politiek)	Ik mag mijn leidinggevende en anderen hoger in rang feedback geven.	Ik mag mijn collega's feedback geven.
	Als ik feedback krijg van mijn leidinggevende voelt dat als een mogelijkheid om te groeien (niet als een afstraffing).	Ik kan mijn collega's feedback geven als een mogelijkheid om te groeien (en niet als een afstraffing).
	Fouten maken mag echt bij mijn leidinggevende (ik moet er wel van leren!).	Fouten maken mag in de ogen van mijn collega's.

BIJLAGE 2 Aanpak verandertraject - praktische toepassing

Een verandertraject start bij de diagnose.

Maak hierbij onderscheid tussen de proceskant en de inhoudelijke kant.

Procesmatig worden de volgende zaken bekeken in de diagnosefase (Fact Based, de Why moet duidelijk worden!):

1. Identificeer het probleem en neem een besluit om door te gaan.
2. Selecteer vraagpunten en beslis wie betrokken gaan worden en hoe u de diagnose gaat uitvoeren
3. Verzamel gegevens en orden deze. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van een nulmeting, zoals de Rabobank dit heeft gedaan. Of door diepte-interviews te houden met de vragenlijst die door ons is opgesteld.

“ZONDER SPANNING TUSSEN WERKELIJKHEID EN WENSELIJKHEID GEEN PROCES. ZONDER “SENSE OF EXCITEMENT” OF “SENSE OF URGENCY” GEEN VERANDERING.”

En inhoudelijk worden de volgende zaken bekeken:

1. Wenselijkheid: wat moet de uitkomst van de verandering zijn ?
2. Werkelijkheid: hoe ziet het er nu uit ?
3. Spanning tussen die twee: hoe ingrijpend is de spanning tussen de twee eerste punten?
4. Weerstand: zijn er weerstanden, zo ja welke ? Denk aan belemmerende overtuigingen in organisaties.

5. Wie: wie zijn degenen die de verandering wel en niet willen?
6. Haalbaarheid: hoe schat je de haalbaarheid van de verandering in?

Na de diagnosefase wordt de veranderstrategie gekozen.

Welke stappen ga je nemen? Welke interventies ga je gebruiken? Welke middelen heb je nodig? Welke managers en welke medewerkers kun je inzetten? Wie heb je nodig bij het veranderproces? Sluit aan bij de communicatiestijl van de organisatie en van het management. Stel je zelf een communicatieplan op of schakel je een communicatiebureau in (afhankelijk van de grootte van het verandertraject of de impact die het traject gaat hebben). KD: Wat vinden wij nu heel specifiek nodig als onderdelen van een strategie om tot een cultuur van continu feedback te komen? Dat zijn toch eigenlijk onze conclusies? Wat te doen als er direct om vaardigheidstrainingen wordt geroepen?

Als de veranderstrategie gekozen is, stel je het veranderplan op.

Zet de input uit de diagnosefase en de veranderstrategie in een concreet actieplan inclusief tijdspad. En voer het veranderplan uit. Boek succes, hoe klein dan ook. Dat zorgt voor vertrouwen en creëert betrokkenheid.

BIJLAGE 3 Voorwaarden transformatie

Het creëren van een feedbackcultuur vraagt om verandering in de organisatie, een transformatie. De volgende voorwaarden van belang bij deze transformatie:

1. **Doel/purpose** - in de organisatie moet duidelijk zijn hoe feedback bijdraagt aan het behalen van persoonlijke doelen en organisatiedoelen.
2. **Verandertraject** - Een duidelijke aanpak van het verandertraject, rekening houdend met de volgende stappen: diagnose, veranderstrategie inclusief het verandermodel van waaruit je wil werken, veranderplan, kpi's (meten), monitoren en indien nodig bijstellen (zie bijlage 2 voor de praktische toepassing).

Ondersteunend aan het verandertraject is:

- a. Start bij de leidende coalitie
- b. HR als change ambassadeur
3. **Klimaat** – een cultuur waarin er ruimte is voor feedback is van groot belang voor de uitwerking ervan. De volgende spanningsvelden dienen doorbroken te zijn om echt vruchtbaar om te kunnen gaan met wat er wordt teruggekoppeld:
 - a. Vertrouwen vs angst
 - b. Persoonlijk vs algemeen
 - c. Experimenteren vs controleren
 - d. Fouten maken mag vs fouten worden afgestraft
4. **Leiderschap** – Leidinggevendens dienen over de juiste vaardigheden te beschikken en dienen het doel van de feedback duidelijk kenbaar te

maken, het veilige (leer)klimaat te bevorderen en voorbeeldgedrag te tonen.

5. **Vaardigheden** – de medewerkers en leidinggevendens beschikken over de vaardigheden om feedback te geven en feedback te ontvangen. Hiertoe behoren vraagtechnieken, een luisterende houding, waarnemen, observeren en samenvatten.