

## 360 graden feedback

Feedback heeft te maken met geven en ontvangen, maar ook met vragen. De zogeheten 360 graden feedback is daar een handig hulpmiddel bij. AS presenteert in dit nummer een eenvoudige vorm van 360 graden feedback die je zo in je team kunt toepassen.

John Sijnke

Tijdens een functioneringsgesprek of POP gesprek hoor je van je leidinggevende hoe die over jou als collega denkt. Dat is een vorm van feedback die je nodig hebt om je als professional te blijven ontwikkelen. Maar hoor je dat ook van je collega's? In sommige organisaties is het heel gewoon dat mensen elkaar aanspreken of complimenten geven. Maar lang niet overal is dat gebruikelijk. Toch zou dat wel goed zijn, want kwaliteit van dienstverlening hangt voor een flink deel af van de wijze waarop dienstverleners met elkaar communiceren. Als collegiale samenwerking prettig en adequaat verloopt heeft iedereen daar baat bij. Wie wil er niet een goede sfeer op de werkvloer? Soms staan conflicten die goede sfeer in de weg. Ook als dat sluimerende conflicten zijn, ongenoegens die onderhuids door wroeten, die niet uitgesproken worden maar die wel heel erg van invloed zijn op hoe mensen zich voelen tijdens hun werk. Om die reden wordt feedbackvaardigheid gezien als een belangrijke competentie bij samenwerking.

### Bekende regels

Over feedback is natuurlijk heel veel geschreven en in elke opleiding wordt er bij communicatieve vaardigheden wel aandacht aan besteed. Ook AS heeft de afgelopen jaren meermalen artikelen over dit thema geplaatst. De regels zijn dus vrijwel bij iedereen bekend en gaan meestal voornamelijk over hoe je feedback moet geven en ontvangen. En vaak wordt er ook bij vermeld dat feedback niet alleen om kritiek gaat. Feedback is tweeledig: zowel de *kritische kanttekening* als de *positieve bekrachtiging* horen er bij. Met andere woorden: zowel kritiek geven als complimenten uitdelen zijn onderdeel van feedback.

De zogeheten 360 graden feedback is vooral een goed hulpmiddel om feedback te vragen. Om feedback vragen wordt vaak vergeten, alle aandacht gaat uit naar het geven en ontvangen van feedback. Terwijl het vragen om feedback je juist heel veel informatie over jezelf geeft: hoe anderen jou zien, hoe je over komt, wat het effect van jouw manier van communiceren is en waar je op zou moeten letten of wat je kunt verbeteren. Soms hoor je dat spontaan, maar vaak zullen die beelden niet uitgesproken worden. En daar is 360 graden feedback een handig hulpmiddel bij. In feite gaat het om een vragenlijst die je door een aantal anderen laat invullen en waarin je feedback op jouw functioneren vraagt.

### Thema's

Bij dit artikel tref je een voorbeeld aan van een 360 graden feedback formulier. In dit formulier staan 2 rubrieken, maar het formulier kan uiteraard uitgebreid worden met meer rubrieken. Zo kunnen er ook vragen gesteld worden over organisatie (wat draag je bij aan de rest van de organisatie of aan de organisatorische aspecten van het team), je beroepsontwikkeling (wat onderneem je om bij te blijven in je vak) of bepaalde vakspecifieke thema's. Bij dat laatste kun je bijvoorbeeld aan financieel beheer denken, wanneer dat onderdeel van de functie is. Of het onderhouden van contacten met andere disciplines. Je kunt zo'n formulier zo uitgebreid maken als je zelf wilt. Houd er wel rekening mee dat een omvangrijke methode meer tijd kost en om die reden weer in opgebruik kan raken.

## **Gebruik**

Je kunt het formulier op verschillende manieren gebruiken. De meest eenvoudige methode is alle teamleden vragen om voor elkaar het formulier in te vullen. Een ieder maakt voor zichzelf een samenvatting en geeft een presentatie in het teamoverleg. Bij grote teams is het aanbevolen je te beperken tot enkele teamleden.

Wanneer je veel met andere disciplines samenwerkt kun je het formulier ook door collega's buiten het eigen team laten invullen. Een alternatieve methode is een extra formulier aan een aantal mensen te geven, die dat dan laten invullen door iemand die anoniem blijft. In sommige situaties kan dat raadzaam zijn, bijvoorbeeld bij leidinggevendenden die vermoeden dat medewerkers niet het achterste van hun tong durven te laten zien. Maar rechtstreekse feedback blijft uiteraard de voorkeur genieten, want daarover kun je verheldering bij de feedbackgever vragen of er op reageren.

Leidinggevendenden kunnen het gebruiken ter voorbereiding op een functionerings- of POP gesprek. Door aan de betrokkene te vragen eerst het formulier door een aantal collega's te laten invullen en het resultaat daarvan in te brengen tijdens het gesprek, worden die collega's er als het ware ook bij betrokken. De vragen op het formulier kunnen dan afgestemd worden op de thema's van het functioneringsgesprek.

Je kunt de methode dus op een gestructureerde manier invoeren en toepassen. Maar je kunt het ook gewoon een keer doen om er achter te komen hoe anderen jou zien. Het is altijd leerzaam om het beeld dat je van jezelf hebt eens te toetsen aan dat van anderen

## **HANDLEIDING 360 graden feedback vragenlijst**

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een goede afstemming tussen collega's te krijgen. Met de vragenlijst roep je feedback op, waardoor je te weten komt hoe je collega's jou ervaren.

- Laat het formulier invullen door enkele (of alle) teamleden.
  - Vul voor jezelf het formulier ook in en vergelijk de reacties van anderen met je eigen beleving.
  - Vraag bij onduidelijkheden om een toelichting.
-

**Feedback voor:**

**Ingevuld door:**

**Datum:**

<b>INHOUDELIJKE DIENSTVERLENING</b>	<b>ZP</b>	<b>P</b>	<b>AP</b>	<b>NP</b>	<b>Eventuele toelichting</b>
Ik bejegen cliënten op basis van waardigheid en respect					
Ik draag er actief aan bij dat cliënten zelf initiatieven nemen					
Ik stem mij af op individuele vragen, behoeften en wensen van cliënten					
Ik lever actief bijdragen aan een goed werkklimaat voor cliënten					
Ik bevorder contacten tussen cliënten onderling					
Ik werk actief aan verbeteren van kwaliteit van bestaan					
Ik handel volgens de afspraken die bij het ondersteuningsplan zijn gemaakt					

<b>COMMUNICATIE &amp; SAMENWERKEN</b>	<b>ZP</b>	<b>P</b>	<b>AP</b>	<b>NP</b>	<b>Eventuele toelichting</b>
Ik sta open voor feedback					
Ik vraag regelmatig feedback op mijn handelen					
Ik geef adequate en doelgerichte feedback					
Ik draag actief bij aan een open communicatieklimaat					
Ik maak samenwerkingsproblemen bespreekbaar					
Ik ben nieuwsgierig naar de mening van mijn collega's					
Ik lever actief bijdragen aan ons overleg					

- ZP : zeer passend
- P : passend
- AP : aandachtspunt
- NP : niet passend

---

## **FEEDBACK IN E-MAIL**

### **Kritiek geven per e-mail**

- Vermijd het geven van feedback per e-mail zoveel mogelijk, want je kunt onrust en kwaadheid veroorzaken.
- Denk goed na waarom je je kritiek via de mail wilt uiten in plaats van mondeling. Ben je bang of boos of wil je je ervan af maken?
- Als het niet anders kan, bereid je zorgvuldig voor.
- Zorg dat je in e-mail de gewenste prestatie of het gewenste gedrag benoemt in plaats van het verwijt.
- Vraag de ander om een reactie of nieuwe afspraak.
- Zorg dat je e-mail gericht is aan de juiste persoon of personen en vermijd dat je iedereen over een kam scheert.

### **Kritiek ontvangen per e-mail**

- Rem je emoties, laat de e-mail even bezinken voor je reageert.
- Ga na wat in de e-mail ervoor zorgt dat je emotioneel wordt.
- Maak duidelijk aan de ander wat het effect van zijn boodschap op jou is.
- Ga na of de ander concreet en specifiek is zijn e-mail.
- Zo niet, beantwoord de mail met specifieke vragen.
- Maak een keuze of je mondeling of schriftelijk wilt reageren.

Gepubliceerd in AS, Maandblad voor de activiteiten sector, nr. 5, mei 2009.