

Succesvolle toepassing van 360 graden feedback:

**De keuze van het 360 instrument en de voorbereiding
op het 360 traject**

Waar werknemers onderdeel zijn van een organisatie, wordt beoordeeld. Beoordelingen kunnen gaan over kwantitatief te meten doelen, maar ook over bepaalde gedragscompetenties of kenniscompetenties. Beoordelingen kunnen een formeel doel hebben zoals het bepalen of iemand promotie kan maken of salarisverhoging krijgt. Beoordelingen kunnen daarnaast ook doelen hebben als het vaststellen van trainings- en ontwikkelingsbehoeften.

Vaak worden beoordelingen gedaan door leidinggevenden. De afgelopen jaren echter, zijn er steeds meer organisaties die inzien dat leidinggevenden niet altijd een compleet beeld hebben van het functioneren van hun medewerkers. Om hier mee om te gaan wordt er voor gekozen om meerdere perspectieven te gebruiken als input voor beoordelingen: de zogenaamde 360 graden, of multi-rater feedback. Een voorbeeld van een 360 graden feedback instrument is de veelgebruikte Bridge 360 van TestGroup.

De toepassing van 360 graden feedback in een organisatie kan tot vruchtbare resultaten leiden voor zowel organisatie als medewerker. Maar door de complexiteit van het feedback systeem is het cruciaal voldoende aandacht te besteden aan de implementatie ervan. Deze whitepaper zet de belangrijkste aandachtspunten onder elkaar.

Vanaf het eind van de afgelopen eeuw zijn er steeds meer organisaties die gebruik maken van [360 graden feedback](#) (Jellema, 2000). Tot die tijd waren het zo goed als altijd nog alleen de managers die de input leverden voor beoordelingen. Deze leidinggevenden blijken steeds minder goed op de hoogte te zijn van het functioneren van hun medewerkers. Dit komt doordat er meer gewerkt wordt in teams en omdat organisaties platter zijn geworden. Om een compleet beeld te verzamelen van het functioneren van een medewerker kan de feedback van andere betrokkenen van grote waarde zijn. Denk bijvoorbeeld aan directe collega's, klanten en ondergeschikten. Door vanuit diverse perspectieven naar de werknemers te kijken (360 graden rond) wordt een betrouwbare beoordeling van het functioneren gegeven. Bovendien verhoogt het gebruik van meerdere perspectieven ook de acceptatie vanuit de kant van de kandidaat, doordat de beoordeling niet afhankelijk is van slechts één persoon.

Waar kan 360 graden feedback voor ingezet worden?

1. Ontwikkeling

Van oudsher is 360 graden feedback in het leven geroepen voor ontwikkelingsdoeleinden. Dit is nog steeds een belangrijke toepassing, omdat feedback van mensen uit de omgeving stimuleert tot ontwikkeling (mits het om constructieve feedback gaat). Uit onderzoek blijkt dat kandidaten zichzelf vaak een hogere beoordeling geven dan de overige beoordelaars. De uitkomsten van een 360 graden feedback project kunnen dus confronterend zijn. Maar juist door deze confrontatie worden werknemers gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen. Begrijpelijk is wel, dat het zeer belangrijk is de kandidaten goed te begeleiden en te zorgen voor passende follow-up activiteiten. Voortbordurend op de toepassing voor ontwikkelingsdoeleinden zijn voor de hand liggende mogelijkheden: Het verzamelen van kwalitatieve input voor functioneringsgesprekken, het ondersteunen van coachingstrajecten, een inventarisatie (en later follow-up) voor gedrags- en cultuurverandering.

2. Opleiding

Een opleidingscontext is nog een situatie waarin 360 graden feedback behulpzaam kan zijn. Voor aanvang van een opleiding of training kan met 360 graden feedback bepaald worden aan welke scholing een medewerker behoefte heeft. Als deze de opleiding achter de rug heeft, kan gekeken worden welke effecten de training heeft gehad op de medewerker door het verzamelen van 360 graden feedback. De resultaten van de feedback voor en na de training worden naast elkaar gelegd en zo kan precies bekeken worden hoe de werknemer is verbeterd op bepaalde punten.

3. Formele beoordeling

Het is zeker mogelijk om 360 graden feedback te gebruiken als input voor formele personeelsbeoordeling, zoals bij beslissingen over salaris en promotie. In dit geval is een goede implementatie extra belangrijk. Aan te raden valt om deze beslissingen niet uitsluitend te nemen op basis van de 360 graden input. Wordt 360 graden feedback gebruikt voor formele personeelsbeoordeling dan moet rekening gehouden worden met weerstand van de betrokkenen. Goede begeleiding is dus essentieel. Het is een goed idee om binnen een organisatie eerst ervaring op de te doen met 360 graden feedback in het kader van ontwikkeling.

Waar kan op gelet worden bij het kiezen van een 360 graden feedback tool?

1. Zelf te kiezen competenties

De laatste jaren is in het aanbod van 360 graden feedback instrumenten een trend te zien naar meer maatwerk. Het is van belang om in 360 graden feedback te geven op competenties die relevant zijn voor de situatie. Deze competenties zullen per organisatie, per functie en per niveau verschillen. Bij de keuze voor een instrument is het goed erop te letten dat het mogelijk is om zelf competenties te selecteren en toe te voegen. In The Bridge 360 is hier rekening mee gehouden en zijn competenties naar wens toe te voegen.

2. Ruimte voor open feedback

Verder is het zinvol dat het gekozen instrument, zoals het geval is bij The Bridge 360, de mogelijkheid geeft om naast meerkeuzevragen, additionele feedback te verwerken. Zo krijgen de beoordelaars de mogelijkheid een persoonlijke noot toe te voegen of een toelichting te geven op iets wat zij relevant achten, maar wat niet in de vragenlijst voorkomt.

3. Focus op gedragscriteria

Voordat het project gestart wordt, wordt er gekeken naar de aspecten waarop beoordeeld gaat worden. Criteria die georiënteerd zijn op gedrag zorgen over het algemeen voor een verhoogde betrouwbaarheid van de beoordeling. Gedrag is door beoordelaars daadwerkelijk waarneembaar. Iets wat bij bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken lastiger is. De gekozen criteria zijn idealiter te beïnvloeden of te ontwikkelen door de kandidaat. Beoordeeld worden op iets waar de kandidaat zelf geen invloed op heeft, is niet zinvol voor zijn ontwikkeling. Over het algemeen blijken gedragscompetenties beter ontwikkelbaar dan persoonlijkheidskenmerken. Ook voor formele personeelsbeoordeling is het aan te raden criteria te kiezen waar de kandidaat zelf invloed op heeft, om weerstand tegen de beoordeling te voorkomen.

4. Beperkte focus op resultaten van werkgedrag

Regelmatig wordt gekozen voor een beoordeling op resultaten van werkgedrag en niet op het observeerbare gedrag zelf. Een nadeel hiervan is dat de resultaten vaak door meerdere factoren beïnvloed worden (denk bijvoorbeeld aan de huidige economie). Een ander punt is dat deze manier van beoordelen het korte termijn denken stimuleert. Een werknemer probeert bijvoorbeeld deze maand zoveel mogelijk producten te verkopen, maar denkt niet goed na over een lange termijn oplossing. Dat terwijl lange termijn denken uiteindelijk vaak meer oplevert. Voor formele beoordelingen wordt in (vooral de meer commerciële functies) vaak gekozen voor een combinatie van gedragscompetenties en resultaten van werkgedrag.

Hoe kan een 360 graden traject goed voorbereid worden?

1. Aandacht voor communicatie

Naast het in kaart brengen van de beoordelingscriteria is het van groot belang aandacht te schenken aan de communicatie over het 360 graden feedback project. Duidelijke communicatie voorkomt weerstand, onrust en vragen en laat daardoor het proces soepeler verlopen. Zo moet het doel van het traject duidelijk gemaakt worden. Gaat het om een ontwikkeltraject? Input voor functioneringsgesprekken? Een formele beoordeling? Wat zijn de mogelijke gevolgen voor de kandidaten? Er kan verteld worden hoe een 360 graden feedback project in zijn werk gaat en welke voordelen er aan kleven voor de deelnemers.

2. Vertrouwelijkheid benadrukken

Het krijgen van een beoordeling kan voor werknemers een spannende aangelegenheid zijn. Het is dan ook goed om zorgvuldig met de resultaten van het 360 graden feedback project om te gaan. Door open te zijn over het project kan onrust bij de deelnemers wegnomen worden. Er kan bijvoorbeeld aandacht geschonken worden aan de vertrouwelijkheid van de resultaten. Van te voren wordt bedacht wie de resultaten te zien krijgen en wordt vervolgens duidelijk naar de kandidaten gecommuniceerd.

3. Overweeg een extern bureau

Om het vertrouwen van de medewerkers te vergroten is het vaak aan te raden een extern bureau in te schakelen voor het uitvoeren van het 360 graden feedback traject. Voordat eventuele (HR) managers de resultaten te zien krijgen, kunnen deze al met de kandidaten besproken worden.

4. Anonimiteit beoordelaars

Een organisatie kan zelf een afweging maken over de anonimiteit van de beoordelaars. Er valt wat voor te zeggen de beoordelaars anoniem hun feedback te laten geven. Op die manier voelen de feedbackgevers zich vrij om eerlijk hun observaties te geven zonder belemmerd te worden door mogelijk sociaal wenselijk gedrag. Indien hier voor gekozen wordt, moet er voor gezorgd worden dat er per groep beoordelaars voldoende personen benaderd worden (tussen de 3 tot 5). Aan de andere kant zitten er ook voordelen aan het benoemen van de betrokken beoordelaars aan de kandidaat. Er zijn minder beoordelaars nodig (wat vooral voor kleinere organisaties van belang is) en het stimuleert openheid binnen de organisatie. Het komt het lerend vermogen van de organisatie als geheel ten goede wanneer de feedback niet anoniem gegeven wordt. Bovendien weet de kandidaat bij wie hij terecht kan voor eventuele verduidelijking van de beoordeling. In The Bridge 360 kan de organisatie zelf de keus maken of beoordelaars wel of niet anoniem blijven.

5. Trainen beoordelaars

Iets wat veel te weinig wordt gedaan is het vooraf trainen van de beoordelaars in het geven van feedback. Aandachtspunten in de training zijn bijvoorbeeld de observatie van het gedrag en het formuleren van constructieve feedback. De betrouwbaarheid van de feedback neemt duidelijk toe wanneer de beoordelaars van te voren getraind zijn.

6. Selectie beoordelaars

Een laatste punt in de voorbereiding is de selectie van de beoordelaars. Wie kan dit het best bepalen? Vaak is het zo dat kandidaten zelf het beste zicht hebben op wie hun gedrag het best kan observeren. Het is dan ook aan te raden om de kandidaten zelf op zijn minst te betrekken in de keuze voor de te benaderen feedbackgevers. Vooral interessant is de mogelijkheid om ook klanten een beoordeling te laten invullen, zoals kan met The Bridge 360. Samen met de feedback van de manager, collega's en eventueel ondergeschikten wordt een compleet beeld gevormd over de kandidaat.

Hoe worden de resultaten weergegeven?

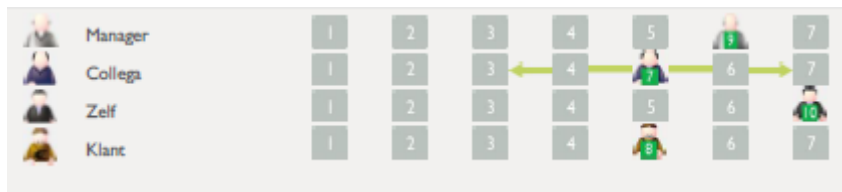
De bruikbaarheid van de resultaten hangt mede af van de manier van rapportage. In veel gevallen worden de resultaten weergegeven in een automatisch gegenereerd rapport. Er zijn een aantal punten van aandacht bij de keuze van het 360 graden feedback instrument.

1. Uitsplitsing per groep

Het is interessant wanneer de scores per groep beoordelaars uitgesplitst worden. Zo kunnen de verschillende groepen beoordelaars zowel met elkaar als met de zelf-beoordeling van de kandidaat vergeleken worden. Juist de mogelijkheid tot het maken van deze vergelijkingen is een belangrijke toegevoegde waarde van 360 graden feedback. Klanten zien waarschijnlijk ander gedrag dan collega's en ondergeschikten weer ander gedrag dan managers. Zoals gezegd geven kandidaten zichzelf vaak een positievere beoordeling dan dat hun omgeving doet. Door deze vergelijking te zien, vindt er confrontatie plaats tussen het zelfbeeld van de kandidaat en het beeld van zijn omgeving. Deze informatie is interessante input voor feedbackgesprekken en zet aan tot ontwikkeling van de kandidaat.

2. Inzicht in spreiding

Wat nog meer zinvolle informatie geeft is inzicht in de spreiding van de antwoorden van de beoordelaars. Wanneer 3 collega's een overeenkomstig antwoord hebben gegeven geeft dit iets anders aan dan wanneer de spreiding tussen deze 3 collega's groot is. Terwijl in beide gevallen het gemiddelde wel op een zelfde score uit komt. Onderstaande afbeelding illustreert hoe de spreiding van scores binnen een groep weergegeven kan worden.



Detail uit een Bridge 360 rapport, illustratie van gespreide beoordelingen en vergelijking tussen groepen.

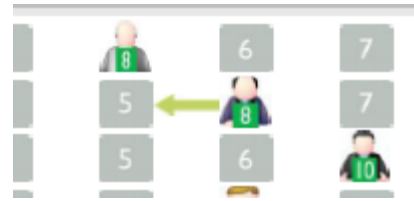
Er is te zien dat er binnen de groep collega's geen overeenstemming is in de beoordeling. Er is in ieder geval één collega die een score 3 geeft op een onderdeel en één een score van 7. Uiteindelijk geeft dit hetzelfde gemiddelde als wanneer beide beoordelaar een 5 zouden hebben gegeven. Toch zal de interpretatie van de resultaten anders zijn.

3. Stenscores

Een laatste punt om op de letten als het gaat om de rapportage is te kijken of de beoordeling vergeleken wordt met een normgroep. Daarvoor worden stenscores opgesteld, zoals gedaan wordt in The Bridge Personality. Naast iedere score van de kandidaat is deze normscore te zien. In de figuur is bijvoorbeeld te zien dat een kandidaat die een score van 5 heeft, een bijbehorende stenscore heeft van 8. Dit betekent dat hij of zij hoog scoort, beter dan 90 % van de normgroep. Zo kan gekeken worden hoe de medewerker scoort ten opzichte van een soortgelijke groep personen.



1	Extreem Laag	- Scoort beter dan 1 % van de normgroep
2	Erg Laag	- Scoort beter dan 5 % van de normgroep
3	Laag	- Scoort beter dan 10 % van de normgroep
4	Tamelijk Laag	- Scoort beter dan 25 % van de normgroep
5	Gemiddeld	- Scoort beter dan 40 % van de normgroep
6	Gemiddeld	- Scoort beter dan 60 % van de normgroep
7	Tamelijk Hoog	- Scoort beter dan 75 % van de normgroep
8	Hoog	- Scoort beter dan 90 % van de normgroep
9	Erg Hoog	- Scoort beter dan 95 % van de normgroep
10	Extreem Hoog	- Scoort beter dan 99 % van de normgroep



Voorbeeld van stenscores uit *The Bridge Personality*. In de buiken van de iconen worden de stenscores weergegeven.

Mogelijke follow-up activiteiten

1. Feedback gesprekken

Wanneer de rapporten eenmaal beschikbaar zijn, moeten deze op een constructieve manier teruggekoppeld worden aan de kandidaten. De personen die dit gaan doen, zouden dan ook van tevoren getraind moeten worden in het houden van goede feedbackgesprekken. Er vindt een afweging plaats over of de feedbackgesprekken gevoerd worden door bijvoorbeeld een manager of coach of dat hiervoor een extern bureau ingeschakeld wordt. De feedback kan confronterend zijn voor de kandidaten. Door goede begeleiding en hulp bij de verwerking van de feedback, zal deze ook beter worden ontvangen. Dit kan gedaan worden door het organiseren van feedbackgesprekken waarin ook hulp wordt gegeven bij het interpreteren van de resultaten.

2. Ontwikkelings acties

Los hiervan moeten er voldoende mogelijkheden worden geboden voor vervolgacties (dit geldt vooral voor feedback in het kader van ontwikkeltrajecten). Als een kandidaat inzicht heeft gekregen in hoe hij zichzelf zou kunnen verbeteren, moet hij hier ook de mogelijkheid toe krijgen. Anders zal het hele 360 graden feedback traject weinig effectief zijn. Mogelijke acties zijn bijvoorbeeld het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) en van daaruit het deelnemen aan workshops, opleidingen en coachingssessies.

3. Kracht van herhaling

Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van het 360 graden feedback project, is het zeer aan te raden het traject te herhalen, bijvoorbeeld eens in de één of twee jaar.

Heeft u vragen naar aanleiding van deze whitepaper?

Meer informatie kunt u vinden op www.testgroup.eu. U kunt ook mailen naar info@testgroup.eu of bellen op 020-2621630.

Referenties

Jellema, F. (2000). Toepassing van 360 graden feedback in Nederlandse organisaties. *Opleiding Ontwikkeling*, 13, 21-25

Jellema, F. (2000). De kwaliteit van 360 graden feedback instrumenten. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 54, 23-33