
White Paper

Waarom feedback niet leidt tot verandering



“Veel organisaties willen een feedbackcultuur creëren. Een begrijpelijke wens, al is het maar zeer de vraag of feedback een echte oplossing is voor de uitdagingen waar organisaties voor staan. Wij laten je zien waar de behoefte naar feedback bij organisaties vandaan komt, waarom het niet werkt en wat je kunt doen om wel het verschil te maken.”





Veel organisaties willen een feedbackcultuur creëren. Een begrijpelijke wens, al is het maar zeer de vraag of feedback een echte oplossing is voor de uitdagingen waar organisaties voor staan. Stefan Op de Woerd en Jochem Aubel laten je zien waar de behoefte naar feedback bij organisaties vandaan komt, waarom het niet werkt en wat je kunt doen om wel het verschil te maken.

Einde van de klassieke HR-cyclus

De wereld verandert in hoog tempo en veel organisaties hebben moeite om bij te blijven. Termen als wendbaarheid (agility), lean en zelfsturing worden daarom tegenwoordig in elke 'boardroom' gebruikt. Het doel? Snel in kunnen spelen op de veranderende wereld. Het middel? Zelfsturende medewerkers die continu leren. De vraag is wat dit voor de HR-cyclus van organisaties betekent.

Twee jaar geleden deed Deloitte al een groot onderzoek naar de HR-cyclus. Hieruit bleek dat 92% van de medewerkers hierover ontevreden is. Dat is niet zo vreemd: eenmaal per jaar doelen stellen werkt niet in een snel veranderende wereld. Twee keer per jaar over je ontwikkeling praten evenmin. Het moderniseren van de HR-cyclus staat bij veel van de organisaties dan ook hoog op de agenda. De focus ligt daarbij op continu leren in plaats van beoordelen.

Feedback als "Holy Grail"?

Dat continu leren essentieel is, mag duidelijk zijn. Maar hoe geef je daar invulling aan? Veel organisaties doen dit door de nadruk te leggen op continu feedback geven. Dat lijkt logisch, want van feedback kun je veel leren, toch? Wij zetten daar vraagtekens bij. We weten tenslotte allemaal hoe leren werkt: 10% georganiseerd leren (training), 20% leren van anderen (feedback, afkijken) en 70% door zelf te doen.

Als je als organisatie echt gelooft in continu leren, is het dus logisch om de focus op de 70% te leggen. Stimuleer daarom het continu oefenen van nieuw gedrag in de eigen werkpraktijk. Trainingen en feedback kunnen het leerproces natuurlijk versterken, maar zouden nooit centraal moeten staan. Denk maar eens terug aan hoe je zelf ooit hebt leren fietsen. Hoe ging dat? Niet door het volgen van een training of het krijgen van feedback, maar vooral door het heel veel te doen.

Feedback is een cadeautje :-)

Feedback is dus ondersteunend aan het leren en geen doel op zich. Wat schetst echter onze verbazing? De ene na de andere organisatie haalt een splinternieuwe feedbacktool in huis. Begrijpelijk, als je continu leren gelijk stelt aan continue feedback, maar ook een groot probleem. Voor je het weet hebben "we" er met elkaar een KPI op gezet en "verzamelt" iedereen feedback om aan te tonen dat ze zich toch echt wel hebben ontwikkeld. Hun beoordeling hangt er tenslotte van af. Het middel is daarmee een doel op zich geworden, terwijl het echte doel het versnellen van de ontwikkeling is. De grote vraag is dus: hoe kan feedback bijdragen aan dat doel?



Vergelijk feedback met een cadeau dat je van iemand krijgt. Als het geschenk op je verlanglijst staat, ben je er hoogstwaarschijnlijk heel blij mee. Als je er echter niet om hebt gevraagd, is de kans groot dat je niet echt op dit "cadeautje" zit te wachten. En wat doen we met dit soort cadeaus? Precies, die belanden in de kast zonder dat er ooit nog iemand naar kijkt.

Daarom is het essentieel dat medewerkers eerst heel duidelijk bepalen waar zij in willen groeien (verlanglijst) en welk concreet gedrag daarbij hoort. Vervolgens kunnen zij op dat gedrag gerichte feedback vragen aan collega's. Daarmee wint de feedback enorm aan waarde en versnelt het de ontwikkeling.



In 4 stappen naar continu leren

Zoals we hebben gezien is continue feedback een mooi streven. Maar feedback alleen leidt niet tot verandering. De volgende stappen helpen je om een cultuur van continu leren te creëren, die wel leidt tot blijvende verandering:

1. Ondersteun medewerkers bij het bepalen van leerdoelen
2. Vertaal leerdoelen naar concreet, zichtbaar gedrag
3. Stimuleer medewerkers om hier dagelijks mee te oefenen
4. Laat medewerkers feedback vragen op het specifieke gedrag dat zij oefenen

En natuurlijk kun je technologie gebruiken om dit leerproces te ondersteunen. De vraag is alleen of een feedbacktool daar het meest geschikt voor is.

Veel succes!

Over Utrecht Business School

Utrecht Business School is de business school voor management executives en business leaders in Nederland. Wij leiden onze studenten op tot zwaardere professionals en bereiden ze voor op een volgende stap in hun carrière. Dit doen wij op de vakgebieden finance & accounting, marketing en communicatie, it en crm, strategie, hrm en management & leadership. We ondersteunen studenten gedurende hun carrière met kennis, contactmomenten en inspiratie en geven middels educatie en certificering duiding aan kennisniveaus en werker-
varing.

Filosofie

UBS is opgericht vanuit de gedachte om het vakgebied verder te ontwikkelen en het kennisniveau van professionals te verhogen op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak. In onze visie zijn bedrijven het meest succesvol wanneer zij op de hoogte zijn van actuele trends en ontwikkelingen in hun omgeving, uitgerust zijn met de juiste tools en instrumenten, kennis hebben van de nieuwste inzichten uit de wetenschap en de benodigde vaardigheden in huis hebben om de uitdagingen aan te kunnen gaan. Het is onze ambitie om hoogwaardige programma's aan te bieden waarmee wij studenten in staat stellen succesvol te zijn binnen het vakgebied van hun keuze.

Helder doel

In al onze programma's staat kwantificering van beleid centraal. Wij pogen met al onze programma's ofwel een kostenreductie voor uw organisatie te bereiken ofwel een verhoging van de omzet. Dit doen wij door onze studenten gedurende hun opleidingstraject voortdurend terug te laten redeneren vanuit een financieel-strategisch perspectief. Dit is het uitgangspunt bij alle opleidingen.

UBS: Studeren met een helder doel

- Hoogwaardige kennis en inzichten
- Unieke combinatie wetenschap en praktijk
- Behalen van 'persoonlijk doel' staat centraal
- Beste prijs-kwaliteitverhouding
- Financieel aantrekkelijk voor werkgever en werknemer



Over de auteur: Stefan op de Woerd

Stefan op de Woerd (Perflectie). Stefan is oud-marinier, rechtsfilosoof, docent, en oprichter van Perflectie. Hij is gefascineerd door gedragsverandering en hoe technologie mensen kan helpen bij het realiseren van hun doelen. Met Perflectie heeft hij op een unieke manier invulling gegeven aan het 70-20-10 gedachtegoed, waarbij gebruik wordt gemaakt van de laatste inzichten uit de gedragswetenschappen. En dit alles ondersteund met een innovatief, online platform.

Contactinformatie

Utrecht Business School - T: 030-2270497 – www.ubsbusiness.nl – contact@ubsbusiness.nl



Utrecht Business School

www.ubsbusiness.nl
