

“De Weegschaal”

Onderzoek naar de impact van regelmatige feedback van collega's op de werkvloer

Alex Lodder, Suzanne Verdonshot en Arjan de Hoog

1 Leren op de werkplek krijgt steeds meer een plek in organisaties. Door leren dichtbij het dagelijkse werk te brengen krijgen medewerkers de mogelijkheid om bij te blijven, gegeven de uitdagingen van een steeds sneller veranderende wereld¹. Leren op de werkplek is efficiënter dan het aanbieden van formele trainingen. Vooral als het gaat om leren van werkgerelateerde vaardigheden en kennis². Op deze manier leer je andere aanpakken op de plek waar je ze ook zult gaan toepassen. Daarnaast is er nog het praktische voordeel dat het werk voor een belangrijk deel gewoon door kan gaan omdat medewerkers niet “op cursus” zijn. Dit klinkt misschien logisch.

Toch is de vraag voor veel organisaties hoe ze het leren op de werkplek kunnen inrichten. Onderzoek op dit vlak laat zien dat het belangrijk is om medewerkers vooral te helpen feedback te verzamelen en relevante kennis op het spoor te komen³. Maar hoe pak je dat nu aan in de dagelijkse praktijk? Kessels & Smit, *The Learning Company* ontwikkelde een instrument dat medewerkers helpt met regelmaat feedback te vragen en te krijgen. En dat hen helpt aanvullende kennis op te sporen. Het instrument heet “de Weegschaal”. De afgelopen twee jaar werd de Weegschaal gebruikt door meer dan 75 mensen om het leren en beter presteren in het werk te stimuleren. We deden tevens onderzoek naar de werking van het instrument.



De Weegschaal als instrument voor verzamelen van feedback

De Weegschaal is een hulpmiddel om laagdrempelig via een korte digitale vragenlijst regelmatig feedback te verzamelen. De feedback is bedoeld om erachter te komen bij wie belangrijke kennis over jouw functioneren zit zodat je hierover in gesprek kunt gaan. De feedbackvrager formuleert een aspiratie en concrete werkgedragingen van dingen die hij of zij anders wil gaan doen in het werk. Feedbackgevers uit de werkomgeving geven hier feedback op. De gedachte erachter is: Als je regelmatig feedback krijgt op hoe je het doet...

- Zie je snel of iets dat je doet ook het gewenste effect heeft;
- Kom je er gemakkelijk achter bij wie je moet zijn voor relevante informatie;
- Is het gemakkelijker om je eigen acties bij te sturen en zo het leren te versnellen.

Elke twee weken ontvang je input om effectiever te worden in je werk

De Weegschaal werkt als volgt:

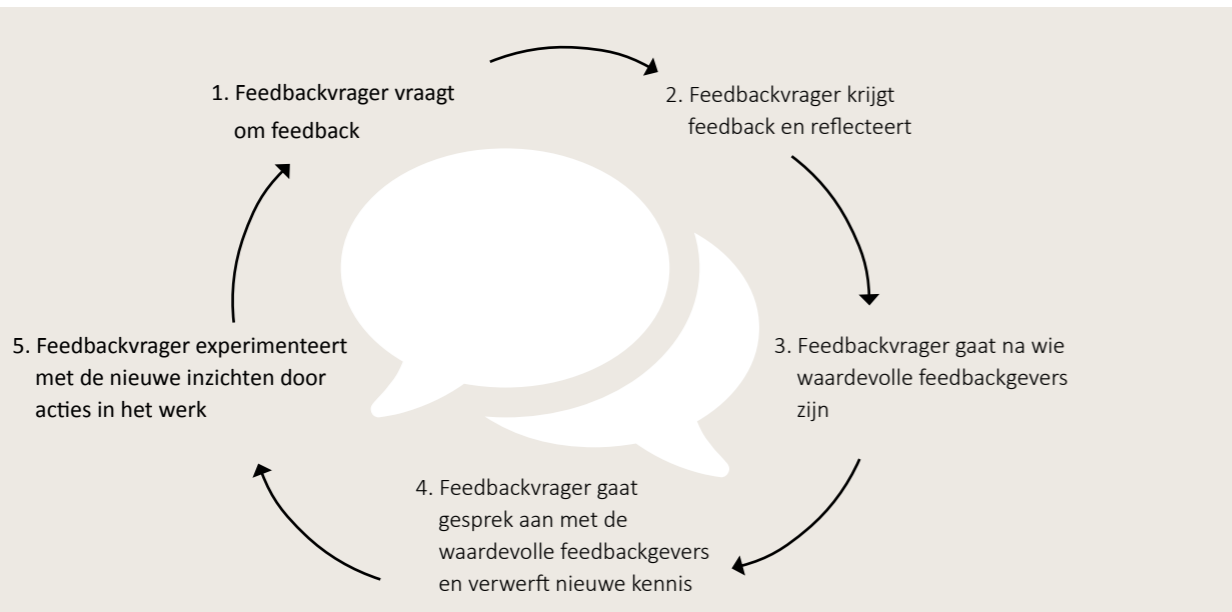
1. De feedbackvrager verzamelt een aantal mensen binnen de organisatie om zich heen die hem of haar regelmatig feedback willen geven door drie vragen online te beantwoorden. Bijvoorbeeld zijn of haar leidinggevende en een naaste collega. Dit zijn de feedbackgevers.
2. De feedbackgevers vullen elke twee weken een korte vragenlijst in waarmee zij binnen drie minuten feedback geven op de ontwikkeling van de feedbackvrager. De persoon die feedback vraagt gebruikt dezelfde vragenlijst om op zijn of haar eigen ontwikkeling te reflecteren.
3. De feedbackvrager ontvangt een overzicht met daarin alle feedback inclusief zijn eigen reflectie. In dit overzicht kan de feedbackvrager binnen een oogopslag zien bij welke personen waardevolle informatie op te halen valt om van te leren.
4. De feedbackvrager neemt zelf initiatief om met deze personen in gesprek te gaan. Het doel van dat gesprek is om nieuwe kennis en inzichten op te doen over het eigen functioneren. Met deze kennis en inzichten gaat de feedbackvrager aan de slag op de werkvloer waarop weer een nieuwe feedback ronde volgt. Deze cirkel gaat net zolang door totdat de aspiratie van de feedbackvrager verwezenlijkt is.
5. Feedbackvrager experimenteert met de nieuwe inzichten door acties in het werk

Tips voor het geven van feedback die aanzet tot actie!

Goede feedback geven waarmee je de ontvanger aanzet tot actie is nog niet zo gemakkelijk. Onderzoek naar feedback in een academische setting laat zeven principes zien voor het geven van goede feedback⁴. Wij vertaalden deze naar tips die bruikbaar zijn in een organisatiecontext. Goede feedback...

1. **Gaat uit van een scherp beeld van de gewenste prestatie.** Probeer samen met de persoon aan wie je feedback geeft, vast te stellen wat het gedrag is dat hoort bij 'goed presteren'. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een aspiratie of leerdoel. Bepaal dan wat je de ander ziet doen op het moment dat de aspiratie gehaald is.
2. **Ondersteunt de reflectie van de feedbackvrager.** Daag de feedbackvrager eens uit om te reflecteren op de afgelopen twee weken. Bijvoorbeeld door een vraag te stellen zoals: *"Ik zag dat je de laatste tijd veel meer een coachende rol nam in het team, heb jij hier zelf effecten van ervaren?"*
3. **Voorziet de ontvanger van relevante informatie.** Informatie van goede kwaliteit helpt de feedbackvrager om zijn eigen leerproces te 'troubleshooten' en zichzelf te corrigeren. Zorg dus dat de feedbackvrager weet over welke situatie je feedback geeft en wat er beter kan. De ontvanger van de feedback heeft dan iets in handen om zijn aanpak bij te stellen

4. **Moedigt de dialoog tussen feedbackgever en -vrager aan.** Voor de effectiviteit van feedback is het belangrijk dat de feedbackvrager de ontvangen input goed begrijpt. Dit kan door een dialoog aan te gaan in plaats van enkel informatie te zenden. Op deze manier stel je de ontvanger in staat om vragen te stellen.
5. **Motiveert en geeft zelfvertrouwen.** Motivatie en zelfvertrouwen spelen een belangrijke rol bij het leren van feedback⁴. Dit kun je doen door een behaalde mijlpaal in de spotlight te zetten of door de voortgang die je ziet te benoemen.
6. **Geeft kansen om de afstand tussen huidige en gewenste prestaties te overbruggen.** Feedback heeft pas nut als de ontvanger ook de gelegenheid krijgt om de feedback in de praktijk te brengen. Het is dus belangrijk om feedback te geven op situaties die vaker voorkomen.
7. **Heeft baat bij goed geïnformeerde feedbackgevers.** De ontvanger kan de kwaliteit van de feedback verbeteren door de feedbackgevers te voorzien van voldoende informatie. Daarmee kan de feedbackgever gerichte en onderbouwde feedback geven. Natuurlijk achtervolgen je feedbackgevers je niet de hele dag op de werkvloer maar je kan ze wel uitnodigen voor situaties waarop jij verwacht te werken aan je aspiratie. Of je kunt na afloop vertellen hoe het ging.



Onderzoek naar de Weegschaal laat zien dat het leren in het werk stimuleert

De werking van de Weegschaal hebben we afgelopen jaar verder onderzocht bij een groep van 35 feedbackvragers en feedbackgevers. We werkten hiervoor samen met een student onderwijskunde die het onderzoek uitvoerde. Dit onderzoek leerde ons hoe de Weegschaal in de praktijk het leren op de werkplek ondersteunt en hoe gebruikers de Weegschaal ervaren. De belangrijkste inzichten zijn:

De Weegschaal is een herinnering om met leren bezig te zijn in het dagelijkse werk

Het onderzoek laat zien dat de Weegschaal ervoor zorgt dat zowel feedbackvragers als feedbackgevers actief met leren en ontwikkeling bezig zijn op de werkvloer. Eén van de feedbackvragers zegt hierover bijvoorbeeld: *“Ik denk dat het goed is dat er iets elke twee weken terug komt, echt als geheugensteun. Anders beland je snel weer in de orde van de dag. Dus voor jezelf is het echt een reminder om je mindset weer te veranderen.”*

De Weegschaal is aanleiding voor feedbackvragers en -gevers om met elkaar in gesprek te gaan

Het lijkt erop dat de Weegschaal feedbackvragers en feedbackgevers een concrete aanleiding geeft om met elkaar in gesprek te gaan. Meerdere mensen initieerden zo’n gesprek naar aanleiding van de Weegschaal. Dat gesprek gebruikten zij om de feedback te verdiepen en nieuwe kennis op te doen. In een interview gaf een feedbackvrager aan: *“Ik heb één collega die vaak heel wat anders zegt dan de andere collega’s bij wie ik feedback ophaal dus die benader ik altijd even. Dan vraag ik van: Wat zie jij en hoe kan ik het beter doen en heb je nog tips?”*

De Weegschaal zorgt ervoor dat feedbackvragers nieuwe dingen gaan uitproberen in hun werk

De Weegschaal zorgt voor een constante stroom van informatie. Dit helpt de feedbackvragers om erachter te komen hoe collega’s hen bezig zien in het werk met experimenten van ander gedrag. Een feedbackvrager gaf bijvoorbeeld aan: *“De regelmaat helpt om reacties te peilen als je iets anders doet. Bijvoorbeeld op meetings waar collega’s ook bij zijn probeer ik wat uit en dan kan ik vervolgens zien hoe zij reageren.”*

5



Alex Lodder



Arjan de Hoog



Suzanne Verdonschot

Alex Lodder voerde het onderzoek uit. Voor meer informatie over het onderzoek of over de Weegschaal als feedbacktool kun je contact opnemen met Arjan via adehoog@kessels-smit.com.

¹Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. Educational research review, 3(2), 130-154.

² Eraut, M. (1994). Developing professional knowledge and competence. Psychology Press, London

³ Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. Journal of Workplace Learning, 21(5), 369-383.

⁴ Nicol, D. J., & Macfarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. Studies in higher education, 31(2), 199-218.