

## Waarom 360 graden feedback?

Wout Snoek en Rob Kusters

**Wat de 360-gradenfeedbackmethode meet is niet duidelijk, een relatie met andere diagnose-instrumenten is er niet en het heeft nauwelijks effect. Dat zijn de voornaamste conclusies uit het onderzoek van Jansen en de Jong. Vanuit wetenschappelijk oogpunt lijkt er dus weinig aanleiding het instrument te gaan gebruiken. Toch blijkt uit het onderzoek dat de methode in de praktijk veel wordt toegepast. Zijn de ervaringen daar dan anders?**

Siemens Nederland NV groeit met de markt mee. Projectmatig werken en samenwerken hebben in dit kader een steeds zwaarder accent gekregen. Om die reden is 6 jaar geleden een variant van de 360-gradenfeedback geïntroduceerd ten behoeve van de beoordeling van leidinggevenden. Elke twee jaar bespreken medewerkers het totale functioneren van hun manager en presenteren twee vertegenwoordigers hun conclusies aan de beoordeelde. Deze bespreekt de resultaten met zijn leidinggevende en HR-manager en op basis daarvan wordt zijn opleidings- en toekomstplanning opgesteld. Bovendien maken de resultaten deel uit van de beoordeling op basis waarvan eventuele salarisaanpassingen worden vastgesteld.

De valkuilen en de gevaren bij de invoering van de 360-gradenfeedback, zoals beschreven in het artikel van Jansen en De Jong,

heeft Siemens ook ervaren. De nodige weerstand moest worden overwonnen. Het eigen functioneren van het management werd immers aan kritiek blootgesteld.

Voorafgaande aan de invoering zijn dan ook de nodige individuele gesprekken met managers gevoerd. Mede op basis daarvan is besloten te beginnen bij de toplaag. Bij elke volgende beoordeling wordt een echelon dieper gegaan. De meerderheid van de leidinggevenden is nu eerst beoordeelaar voor hij beoordeeld wordt en dat heeft geleid tot brede acceptatie binnen de organisatie. Daarmee wordt voldaan aan de belangrijkste voorwaarde voor succes zoals gesteld door Jansen en de Jong. Wel moet bij elke nieuwe beoordelingsronde opnieuw energie in de acceptatie van het instrument worden gestoken om het succesvol te laten blijven.

Recent heeft binnen Siemens wederom een leidinggevendebeoordeling plaatsgevonden. Voor een uitgebreide evaluatie hiervan is een werkgroep samengesteld die een gedetailleerd rapport zal uitbrengen. We hebben hieronder ons voorlopig oordeel weergegeven op basis van de signalen die we vanuit de organisatie hebben opgevangen.

De beoordeelde(n) (leidinggevenden) die we hebben gesproken waren overwegend positief over de beoordeling. De door de medewerkers geuite kritiek was meestal herken-

baar en de tips veelal bruikbaar. De bevestiging 'dat ze het nog niet zo slecht deden' was voor velen een steun in de rug. Daarnaast werd de sfeer waarin de beoordeling plaatsvond door de beoordeelden als constructief ervaren en verstevigde het de band met de medewerkers. Wel gaf een aantal - al eerder beoordeelde - leidinggevendenden aan dat zij inmiddels wel wisten waar hun aandachtspunten lagen hetgeen wijst op weinig verandering als gevolg van eerdere beoordelingen.

De beoordelaars waren zeer positief. Ze ervoeren de 360-gradenfeedback als een waardevol instrument. Het gaf hen het gevoel invloed te hebben op hun leidinggevende en daarmee op hun eigen situatie. Bovendien stelden ze de openheid van de organisatie bijzonder op prijs.

Persoonlijk zijn wij overwegend positief over de 360-gradenfeedback als methode om leidinggevendenden te beoordelen. Het door de medewerkers geschetste beeld kwam meestal overeen met het beeld dat HR van een bepaalde leidinggevende had. Dat en de door de beoordeelden geconstateerde herhaling in de kritiek bevestigt voor ons de al door Jansen en De Jong genoemde betrouwbaarheid van het instrument. We zijn echter, evenals de onderzoekers, sceptisch over de veroorzaakte prestatieverbeteringen bij de leidinggevendenden. Het positieve effect van het instrument zit volgens ons vooral in het versterken van de relatie medewerker-leidinggevende en de daardoor verhoogde betrokkenheid van de medewerkers.

Onze ervaringen met de 360-gradenfeedbackmethode komen vrijwel volledig overeen met de conclusies van Jansen en De Jong. Het instrument is betrouwbaar, maar is, ook volgens ons, geen goed instrument om prestaties te meten. Het meet hoe gedrag wordt ervaren. Daarnaast heeft de methode

waarschijnlijk weinig effect op het gedrag van de beoordeelde. Hier staat tegenover dat de neveneffecten van het instrument dusdanig positief zijn dat dit opweegt tegen de negatieve effecten en de investeringen. Het levert derhalve meer dan voldoende op voor de organisatie. Onze eindconclusie is dan ook positief. Daarbij kunnen wij ons nauwelijks voorstellen dat een leidinggevende zich helemaal niets aantrekt van bestaande kritiek en dus heeft de 360-gradenfeedback, als onderdeel van een breder opleidings- en coachingsprogramma voor leidinggevendenden, volgens ons - zij het indirect - zeker enige positieve invloed op iemands presteren.

---

Drs. W. Snoek en R. Kuster zijn werkzaam als personeelsmanager bij Siemens Nederland N.V. te Den Haag.