



Wat hebben feedback en evaluatie met Bach te maken?

Heel veel dus, voor wie het horen wil! Dàt is wat ik onlangs dacht toen ik de open repetities bijwoonde van het Collegium Vocale onder leiding van Philippe Herreweghe. By the way, zo een repetitie is een echte aanrader: drie uur genieten van schoonheid van begin tot einde.

Maar bon, terug bij de les. Ik weet uit mijn praktijk als HR consultant dat veel organisaties vandaag op zoek zijn naar nieuwe vormen en inhoud en om de functionerings- en evaluatiecyclus op een hoger niveau te tillen: met minder administratie, met meer impact, met juistere effecten. Zeer terecht trouwens, want niet alleen de praktijk maar ook wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat traditionele systemen van opvolging nauwelijks effecten hebben en dat de input-output verhouding volstrekt niet in balans is. De meeste prestatie-evaluatiesystemen slagen er bovendien niet in om medewerkers te motiveren, laat staan dat ze hen zouden aanmoedigen tot groei en ontwikkeling.

Maar waar vinden we waardige en haalbare alternatieven? Wat ik op de repetities meemaakte van deze toonaangevende muzikanten en hun dirigent, stemde me in die zin tot nadenken. Een repetitie is immers

niets anders dan zeer intens en gebald samenwerken met als enige ingrediënten: de muziek én continue feedback en evaluatie.

Wat zijn dan de elementen waardoor deze muzikanten samen met hun dirigent tot een resultaat komen waarbij ze met z'n allen beter presteren dan wat ze ooit voor mogelijk achten? Ik zag tijdens deze repetities 5 nuttige en inspirerende praktijken:

1. Iedereen beschikt over een duidelijk gemeenschappelijk doel: het nakende optreden. Dit is een doel dat in de nabije toekomst ligt, maar ingebed is in een lange termijn doelstelling: een toonaangevend ensemble blijven dat telkens opnieuw het publiek weet te verrassen en te boeien. Het beschikken over organisatiedoelstellingen waarvoor mensen zich kunnen en willen engageren is dus een heel belangrijke stapsteen om een evaluatiesysteem op te enten. Bovendien ligt hier een open kans om de missie en de strategie van de organisatie levendig te houden, tot in het evaluatiesysteem.
2. De muzikanten zijn voorbereid: elk kent zijn deel. Ieder heeft zijn taak en verantwoordelijkheid en weet: mijn taak doet ertoe, zonder mij lukt het niet. De deelnemers zijn geëngageerd, ze gedragen zich als betrouwbare professionals, de eigen partituur is vooraf grondig bestudeerd en ingeoeffend. Dit maakt duidelijk dat een goed evaluatiesysteem wederkerig is, het is niet iets dat éénzijdig opgelegd wordt, maar wel een proces waarin alle betrokkenen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Waarom dus medewerkers niet zelf laten meedenken over de wijze waarop de evaluatie voor hen zinvol, nuttig en betekenisvol kan zijn?

3. De dirigent geeft veelvuldig en uitbundig lovende commentaar en uiting aan zijn geloof en vertrouwen in het kunnen van de teamleden: ‘dit klinkt zalig!’, ‘zo is het helemaal àf!’, ‘ik weet dat het moeilijk is, net daarom dat jullie het zullen kunnen!’. Eigenlijk zou elk evaluatiesysteem moeten vertrekken van kwaliteiten, sterktes en talenten, niet alleen om ze hoog te scoren op een of andere weldoordachte puntenschaal maar vooral om op een betekenisvolle manier stil te staan bij de werkelijk authentieke bronnen van de medewerker. Deze in beeld brengen en bespreken draagt bij tot het verdiepen van de unieke kwaliteiten en dat is een eerste stap om talenten te laten groeien en bloeien. En dat mag best een beetje overgekruid aan de man gebracht worden; we hebben nu eenmaal vaak de neiging om positieve feedback kleiner te maken dan wat ze is, en dit speelt zowel bij degene die ze geeft als bij degene die ze ontvangt. Breng positieve feedback dus gerust wat groter aan!
4. De dirigent geeft duidelijk en zeer concreet aan hoe het nu is en hoe hij denkt dat het moet zijn: ‘niet podopodo-podopom , maar wel: podopdo-podop’o’o’ommmm’! De feedback die hij geeft is onmiddellijk, helder, to the point en geïllustreerd met een demonstratie van hoe het wél moet. Daarom kan een evaluatiesysteem niet los gezien worden van de dagelijkse feedback die meteen volgt op de prestatie én van een aantoonbare ondersteunende functie: zo moet het! Is het geen uitdaging om als leidinggevende na te gaan waar en hoe we kunnen winnen aan helderheid bij het geven van feedback?
5. De dirigent spreekt individueel aan, maar verbindt meteen: ‘als de hobo’s dit zo doen, dan heb je dit effect op de violen, en dat willen we niet’ of: ‘als jullie dit stuk op die manier spelen, dan

voelt het publiek de nuances niet meer'. En zo is dat in elke arbeidsorganisatie: iedereen maakt deel uit van een groter geheel. Omgaan met negatieve feedback wordt veel gemakkelijker geaccepteerd wanneer mensen geïnformeerd worden over het effect ervan op collega's of op klanten. Deze vorm van feedback en evaluatie speelt niet in op de man of vrouw die een prestatie neerzet, maar wel op de effecten ervan op de collega's en op de dienstverlening. Maken we als leidinggevende wel voldoende gebruik van deze motiverende insteek?

Heb je interesse in een vrijblijvend en inspirerend gesprek om de functioneringscyclus in jouw organisatie anders in te richten? Of wil je als leidinggevende jouw impact op het presteren van je medewerkers versterken? Ik ben je hierbij graag van dienst. Bel gerust op 0495.310771 of vul het contactformulier in op www.dcrconsulting.be.

Oog voor talent. Zicht op de toekomst.