

# MANAGEMENTFICHE

## OPWAARTSE FEEDBACK

### DEFINITIE EN SITUERING

*Opwaartse feedback is het proces waarbij managers geëvalueerd worden door hun ondergeschikten.*

De laatste jaren worden niet-traditionele vormen van feedback steeds populairder. Heel courant intussen is 360° feedback, waarbij naast de ondergeschikten ook de collega's, directe chefs en andere medewerkers naar hun mening gevraagd wordt. In sommige gevallen worden zelfs leveranciers en klanten bij de evaluatie betrokken. 360° feedback wordt ook 'multirater' of 'multisource' feedback genoemd. In tegenstelling tot het oorspronkelijke opzet van deze vorm van feedback, worden de resultaten steeds meer gekoppeld aan beloningen en promoties. Een element van 360° feedback, namelijk opwaartse feedback door ondergeschikten wordt steeds meer toegepast.

Ook al zijn human resource managers er steevast van overtuigd dat feedback tot gedragsveranderingen en bijgevolg tot betere prestaties leidt, toch heeft een meta-analyse aangetoond dat dat niet altijd het geval is. Ongeveer een derde van het gedrag dat volgt op feedback blijkt negatief te zijn.

In het verleden is duidelijk gebleken dat feedback alleen niet volstaat om gedragsveranderingen teweeg te brengen. Belangrijk is dat er doelstellingen geformuleerd worden en dat de geëvalueerde zijn gedrag aan die doelstellingen meet.

### AANSPRAKELIJKHEID

Doorgaans voelen geëvalueerden van opwaartse feedback zich weinig aangesproken door de evaluatie.

Bovendien wordt dergelijke feedback vooral gebruikt om de ontwikkelingsbehoeften te meten. Vorming komt dan losgekoppeld van de gewenste concrete gedragsveranderingen. Verder wordt dikwijls niet eens expliciet verwacht dat de geëvalueerden iets ondernemen om de ontwikkelingsbehoefte concreet in te vullen.

De geëvalueerde krijgt de resultaten zonder bijkomende commentaar of discussie, noch met de personen die de evaluatie maakten, noch met de hogergeplaatste manager. In 40% van de gevallen is de feedback zelfs eenmalig en is er geen opvolging voorzien.

Onderzoekers Dalessio en London geven een aantal mogelijkheden om de beoordeelden aan te zetten hun gedrag bij te sturen. Zo zou de feedback confidencieel kunnen blijven (de hogergeplaatste krijgt geen inzage), maar de geëvalueerde zou wel gevraagd worden een ontwikkelingsplan op te stellen dat wel met de hogergeplaatste gedeeld wordt. Zo kan wel gemeten worden of de vooropgestelde doelen behaald worden of niet. Een andere mogelijkheid bestaat erin dat de beoordeelden hun resultaten bespreken met degene die de feedback gegeven hebben. Ze kunnen meer uitleg vragen en een open discussie aangaan en ten slotte concrete gedragsveranderingen afspreken.

### HET BELANG VAN FOLLOW-UP

Feedbackgesprekken naar aanleiding van opwaartse evaluaties tussen de geëvalueerde manager en de evaluerende ondergeschikten kunnen de prestaties van de betrokken manager om verschillende redenen bevorderen. Het zet de geëvalueerde aan over de feedback na te denken in plaats van ze naast zich neer te leggen. Zo zal de feedback een veel indringender effect hebben. Verder zet het de beoordeelde manager aan doelen te formuleren voor gedrags- en/of prestatieveranderingen. Door een engagement aan te gaan met de ondergeschikten over het te veranderen gedrag, vergroot de druk op de geëvalueerde manager om daadwerkelijk te veranderen.

Tijdens dergelijke feedbacksessies krijgen de beoordeelaars ook de kans hun standpunt nader te verklaren of te verdedigen en eventuele voorstellen te formuleren om de beoordeelde te helpen. Door iedereen samen te roepen tijdens een bijeenkomst, ontstaat er een klimaat dat de beoordeelde kan steunen bij zijn inspanningen om zijn gedrag te veranderen.

Wanneer ondergeschikten op de hoogte zijn van de voornemens (doelen) van de beoordeelde manager, dan zullen ze zich bereid voelen feedback te blijven

geven ook na de officiële bijeenkomst. Ze zullen ook veel vergevingsgezinder zijn als er fouten gemaakt worden en ze zullen positief reageren op het veranderend gedrag van de manager omdat ze de achtergrond ervan kennen.

Grootschalig onderzoek dat over een periode van vijf jaar de jaarlijkse evaluatiegesprekken gekoppeld aan opwaartse feedback observeerde, leidde tot de volgende conclusies.

1. De prestaties van de managers verbeteren als de opwaartse feedback gedurende een langere periode (in dit geval vijf jaar) toegepast wordt.
2. Managers die de negatiefste scores krijgen, veranderen het meest aan hun gedrag.
3. Managers die hun ondergeschikten raadplegen om de resultaten van de feedback van het voorbije jaar te bespreken, verbeteren hun gedrag beter dan wie de beoordelaars niet consulteert.
4. Managers verbeteren hun gedrag beter in de jaren dat ze de resultaten van het voorbije jaar bespreken dan in de jaren dat ze dat niet doen.

### BIBLIOGRAFIE

- Dalessio, A., 'Using Multi-Source Feedback for Employee Development and Personnel Decisions,' In: Smither J. (ed.), *Performance Appraisal: State-of-the-Art in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998, pp. 278-330).
- Kluger, A. & DeNisi, A., 'The Effects of Feedback Interventions on Performance: a Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory,' *Psychological Bulletin*, 1996, Iss. 119, pp. 254-284.
- Locke, E. & Latham, G., *A Theory of Goal-Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
- London, M. et al., 'Accountability: the Achilles Heel of Multisource Feedback,' *Group and Organization Management*, 1997, Iss. 22, pp. 162-184.
- Walker, A. & Smither, J., 'A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matters,' *Personnel Psychology*, 1999, Iss. 52, pp. 393-523.