

DEFINITIE EN SITUERING

Feedback is objectieve informatie over iemands functioneren.

Productiviteits- en kwaliteitsspecialisten zeggen dat we niet méér moeten werken, maar slimmer. Enerzijds kan dat door betere opleidingen en gerichte bijscholingen, maar anderzijds is er ook een grotere behoefte aan opbouwende en steunende feedback en beloningen om de verworven kennis om te zetten in verhoogde productiviteit en betere kwaliteit. Feedback herkent de resultaten, beloningen compenseren de resultaten. Wanneer het feedback- en beloningsproces goed aangepakt wordt, dan kan het een uitstekende bron vormen om mensen te begeleiden, op te leiden en te motiveren. Wanneer feedback gekoppeld wordt aan goalsetting kunnen de prestaties zeer gericht bijgestuurd en verbeterd worden.

Uit de definitie blijkt dat feedback objectieve informatie moet omvatten over de prestaties op de werkplek. Utlatingen als “Je doet het slecht”, “Je bent aan de luie kant”, “We appreciëren je harde werk”, ... kan niet beschouwd worden als goede feedback, omdat ze niet gericht is op gedrag, maar op de persoon. Goede feedback is informatie die de prestaties bevestigt of kan bijsturen. Feedback kan uit verschillende richtingen komen. Sommige feedback is gemakkelijk te begrijpen, bijvoorbeeld grafische voorstellingen van groeps- of individuele prestaties. Andere vormen van feedback kunnen daarentegen moeilijker te begrijpen zijn, bijvoorbeeld reacties van klanten. Hoe verborgen de feedback ook is, toch hebben de werknemers er recht op en er nood aan om beter te presteren.

DE ROL VAN FEEDBACK

Het feedbackproces heeft een dubbele functie: een instructieve en een motiverende. Feedback onderricht wanneer het rollen duidelijk maakt en ander gedrag aanleert. Feedback motiveert wanneer het beloont. Het motiverende aspect van feedback kan versterkt worden door er specifieke, uitdagende doelen aan te koppelen.

MANAGEMENTFICHE FEEDBACK

TRADITIONELE TOP-DOWN FEEDBACK VERSUS NIEUWE VORMEN VAN FEEDBACK

Uit onderzoek is gebleken dat de traditionele eenrichtingsfeedback van baas naar ondergeschikte, steeds meer plaats ruimt voor nieuwe vormen van feedback, zoals 360° feedback, waarbij naast de directe chef ook de collega's en medewerkers naar hun mening gevraagd wordt. Hiervoor worden de volgende redenen aangegeven.

- Traditionele evaluatiemethodes creëren heel wat ongenoegen bij de werknemers: ze bevestigen te veel de hiërarchie (de 'baas' beoordeelt de 'ondergeschikte'), ze zijn dikwijls te ver verwijderd in de tijd, ...
- Traditionele organisatiestructuren maken steeds meer plaats voor teamwerking. Om goed in team te kunnen functioneren, hebben managers steeds meer interpersoonlijke vaardigheden nodig die het best geëvalueerd worden door de andere teamleden.
- Feedback die van verschillende bronnen komt, wordt als veel accurater beschouwd dan evaluaties die van één persoon komen.
- Bottom-up feedback strookt zeer goed met de huidige trend naar meer participatief management en empowerment.
- Gelijken en ondergeschikten zouden meer over elkaars sterkten en zwakten weten dan de baas, omdat ze nauwer met elkaar in contact komen.

HOUDING TEGENOVER FEEDBACK

Wie laag scoort op persoonlijkheidskenmerken als eigenwaarde en zelfwerkzaamheid zal niet erg openstaan voor feedback die deze aspecten bevestigt. Naast persoonlijkheidskenmerken bepalen behoeften en doelen eveneens hoe we tegenover feedback staan. Uit een onderzoek in Japan is gebleken dat wie een hoge prestatiemotivatie heeft, zeer gunstig reageert op feedback. Uit een ander onderzoek, in de Verenigde Staten, is een duidelijk omgekeerd verband gebleken tussen werkduur en vatbaarheid voor feedback. Hoe langer iemand een bepaalde functie heeft, hoe minder hij of zij openstaat voor feedback. Wie nog niet lang een bepaalde job uitvoert, heeft veel meer nood aan feedback. Ook wie zeer kritisch staat tegenover zichzelf is veel vatbaarder voor feedback

omdat dat beschouwd wordt als een bron om het gedrag bij te sturen.

Doorgaans kunnen we veel gemakkelijker omgaan met positieve feedback dan met negatieve, maar toch kan ook negatieve feedback een positieve invloed hebben op het toekomstig gedrag, op voorwaarde dat er voorzichtig mee omgesprongen wordt. Negatieve feedback wordt meestal 'verkeerd' begrepen of verworpen. Toch is het belangrijk dat ook negatieve aspecten aangekaart worden. Dat kan bijvoorbeeld door eerst het positieve nieuws te vertellen. Eigen interpretaties van het gedrag moeten vermeden worden, omdat die niet meer objectief zijn. De feedback moet handelen over observeerbaar gedrag, over dingen die gebeurden.

Of feedback al dan niet aanvaard wordt, is ook afhankelijk van factoren als accuraatheid, geloofwaardigheid van de bron, of het systeem al dan niet fair is, de gehanteerde evaluatienormen, ... Feedback krijgen van iemand die gemakkelijk overdrijft, of van iemand die zelf slecht presteert, zal bijvoorbeeld niet positief onthaald worden.

FEEDBACK IN UW ORGANISATIE

Constructieve feedback beantwoordt aan de volgende criteria.

- **Concreet:** goede feedback moet bruikbaar zijn en zegt wat in het gedrag moet veranderen. De feedback moet verwoord zijn in duidelijke taal.
- **Direct:** hoe dichterbij de tijd, hoe effectiever de feedback. Wacht ook het juiste moment af, bijvoorbeeld niet als iemand te emotioneel is.
- **Individueel:** individuele feedback wordt niet in groep gegeven, maar onder vier ogen.
- **Taakgericht:** feedback moet gericht zijn op de uitvoering van de taak, niet op de persoon. Feedback mag zeker niet gebruikt worden om te straffen, om medewerkers in verlegenheid of in diskrediet te brengen. Destructieve feedback kan aanleiding geven tot conflicten en een negatieve invloed hebben op de motivatie.
- **Toekomstgericht:** het volstaat niet te zeggen wat er is verkeerd gegaan, er moeten ook afspraken komen over hoe dat in de toekomst vermeden kan worden.

- **Tweegesprek:** een feedbackgesprek moet tweerichtingscommunicatie zijn. Zo komt de visie van beide partijen aan bod en krijgt ook de feedback-gever informatie over zijn of haar functioneren.

BIBLIOGRAFIE

- Bell, C. & Zemke, R., "On-Target Feedback", *Training*, June 1992, pp. 36-44.
- Edwards, M., Ewen, A. & Verdini, W., "Fair Performance Management and Pay Practices for Diverse Work Forces: the Promise of Multisource Assessment", *ACA Journal*, Spring 1995, pp. 50-63.
- Hequet, M., "Giving Feedback", *Training*, September 1994, pp. 72-77.
- Kluger, A. & DeNisi, A., "The Effects of Feedback Interventions in Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory", *Psychological Bulletin*, March 1996, pp. 254-284.