

Wat mij betreft,
mogen ze
het **geven** van feedback
verbieden.

Charis Libotton, PerCo

20 oktober 2011

Wat vinden jullie?

Hieronder vind je 5 situaties waarin feedback gegeven wordt.
Hoe ervaar je de aanpak?

- Je zit achter je **pc**. Je bent een tekst aan het typen; plots verschijnt er een rood lijntje onder het woord product , dat je met een 'k' hebt geschreven.
- Je bent al de ganse voormiddag in de weer met het maken van een presentatie. Alleen... je zou heel veel info moeten verwerken in enkele slides en dat lukt niet. Je leidinggevende ziet het, vraagt of je hulp nodig hebt en geeft je **tips**.
- Je leidinggevende spreekt je aan en zegt het volgende: "**Ik** heb gemerkt dat je de template die op ons intranet staat niet hebt gebruikt voor de presentatie. Ik ben bang dat je daardoor geen professionele indruk zal maken bij de directie."
- Je hebt een teamvergadering. Als derde punt staan de objectieven van het team op de agenda. De LG vertelt hoever jullie staan ten **opzichte van elkaar** en in welke mate elk individu zijn objectieven gehaald heeft.
- Na deze vergadering kom je je LG in de gang tegen; hij zegt tegen je "**Goe bezig**."

Waarom vind je een bepaalde aanpak prettig / niet prettig? En met welke feedback ga je het liefst aan de slag?



Wat zegt de wetenschap?

Feedback in 12 onderzoeksresultaten ^(1/2)

- Van 23 663 onderzochte feedbackinterventies (meta-analyse van 131 studies) had ruwweg 1/3 een positief effect op het gedrag, 1/3 had geen effect en 1/3 (38%) had een negatief effect op het gedrag (Kluger en Denisi, 1996).
- Feedbackinterventies die verbaal worden gegeven (door tussenkomst van mensen, meestal door mensen met een hiërarchisch hogere positie), verminderen de effecten (Kluger en Denisi, 1996).
- Zowel prijzende als ontmoedigende feedback over zaken die de persoon raken, verminderen de effecten op de prestaties (Kluger en Denisi, 1996).
- Feedback gegeven aan onzekere personen heeft bijna altijd negatieve gevolgen (Kluger en Denisi, 1996).
- In groep (aan de volledige groep) gegeven feedbackinterventies hebben geen effect (Kluger en Denisi, 1996).
- Publiekelijk gegeven feedbackinterventies gegeven aan één persoon hebben geen effect (feedback aan één persoon in de groep) (Kluger en Denisi, 1996).

Feedback in 12 onderzoeksresultaten (2/2)

- Prestatiebeoordelingen met een score hebben geen effect (Kluger en Denisi, 1996).
- Feedbackinterventies via de computer brengen sterkere effecten voort dan feedback van mens tot mens gegeven (Kluger en Denisi, 1996; Anseel, Lievens & Schollaert, 2008).
- Wanneer mensen
 - zelf keuzes hebben gemaakt en dan feedback zoeken of
 - feedback ontvangen die iets zegt over de manier waarop ze hun competenties kunnen verhogen (feedback die tips bevat), dan beschouwen ze de feedback als informerend. Dit leidt op zijn beurt tot grotere tevredenheid en plezier (Levesque et al., 2004).
- Als mensen zelf aan de hand van geautomatiseerde vragen ('Geef twee voorbeelden van wat je denkt fout/juist te hebben gedaan.') kunnen nadenken over hun prestaties na feedback, verbeteren hun prestaties het meest (Anseel, Lievens & Schollaert, 2008).

Goe bezig?

Stel dat we vanaf vandaag

het **verbod op feedback geven**,
zouden invoeren...

Hoe zouden uw collega's,
uw medewerkers,
uw leidinggevenden, ...
zicht kunnen krijgen op
hun functioneren
(zonder menselijke tussenkomst)?

Of m.a.w.



Hoe kan men mensen
feedback **verschaffen?**

Jullie ideeën: (1/2)

Zelf op zoek gaan naar informele feedback bij collega's.

Zelf feedback vragen.

Het vragen van feedback stimuleren.

'Deur staat open.' Medewerkers zelf laten kiezen of ze al dan niet binnenstappen voor feedback.

Leidinggevende heeft vaste momenten waarop de medewerker zelf feedback kan gaan vragen.

Participatief werken.

Een participatieve houding aannemen.

De medewerker zelf een antwoord op volgende vragen laten formuleren:

- Wat is goed gegaan?
- Wat kan je verbeteren?

Vragen stellen, coachend leidinggeven.



Jullie ideeën: (2/2)

Training via pc.

Toegang tot informatie geven.

Depersonaliseren van informatie.

Objectieve informatie verschaffen.

Selffeedback.

Checklists ter beschikking stellen.

360°-feedback, upward feedback, ... ter beschikking stellen.

Klantenservicefeedback rechtstreeks aan de medewerker laten bezorgen.

'Feedforward' geven.

Eigen succes- en failstories vertellen.

Dank je!



Wat mij betreft,
mogen ze
het **verschaffen** van feedback
stimuleren.

Charis Libotton, PerCo
20 oktober 2011

Om toch een meer **genuanceerd** beeld te geven
nog één slide:

Moeilijk aanvaard
Uitkomst heel onzeker

Goed aanvaard
Positieve impact

Feedback die de
persoon raakt

Feedback op gedrag +
coachende houding

Taak feedback
+ coachende houding

Constructieve
Feedback

Participatieve
feedback (ProMES)

Informele feedback-
omgeving

Bedanking /
schouderklop

Elementen:

- er wordt enkel feedback gegeven over gedrag en houding, soms zelfs over persoonlijkheid
- de feedback houdt een duidelijk oordeel / evaluatie in
- er wordt soms vergeleken met anderen
- de feedback wordt niet gevolgd door een hulpaanbod van de leidinggevende

Elementen:

- verwijzing naar "sociale" normen, vaak ongeschreven
- er wordt niet lang bij stilgestaan
- de focus ligt op de oplossing
- bewustmaking → aanvaarding → motivatie → concrete "hoe"
- na aanvaarding: overschakelen naar coachende houding

Elementen:

- objectieve standaarden en normen
- Geen onderlinge vergelijking
- er wordt niet lang bij de (zwakke) prestatie stilgestaan
- de focus ligt op de oplossing
- leidinggevende en medewerker(s) zoeken samen naar oplossingen
- de medewerker doet eerst suggesties, dan de leidinggevende
- de medewerker kiest uiteindelijk
- geen geschreven neerslag

Elementen:

- er wordt op een vriendelijke en constructieve manier tips gegeven ter verbetering
- suggestief

Voorbeeld:

- "OK Hendrik, en je zou het ook eens zo kunnen proberen (doet voor), dan gaat dit wellicht als resultaat hebben dat..."
- "misschien lukt het nog beter als je dit eens probeert?"

Elementen:

- een feedbacksysteem op basis van doelen + indicatoren met effectiviteitsmaten werd SAMEN ontworpen
- het team komt frequent samen (meestal 1/maand)
- bekijkt cijfers uit het prestatie-mgt systeem
- focus = op leren en op oplossingen zoeken en uitproberen
- bijzonder: feedback slaat altijd op het team, nooit op het individu

Elementen:

- leidinggevende zoekt zelf open feedback
- leidinggevende benadrukt leerhouding
- geen verslag
- geautomatiseerde feedback (2)
- Oordeelsvrije gesprekken voeren

(2) Voorbeelden:

- statistieken
- diagrammen
- databases
- vraagbakens
- pop-up schermen
- video's intranet
- jobaids intranet
- casestudies
- webforum
- 360°
- self-tests

Voorbeeld:

- De ik-boodschap (Dr. Thomas Gordon)
- Een als-dan

Voorbeeld:

- De ik-boodschap (Dr. Thomas Gordon) / een als-dan structuur

Bron: VERMEREN, P. Rond leiderschap. Gent, Academia Press, 2011 (tweede herziene druk).

Performance Coaching

