

Maak van feedback geven een gedeeld proces

Feedback is geen kritiek

■ Lou Van Beirendonck

Voor veel werknemers klinkt het woord 'feedback' bijna hetzelfde als 'kritiek'. Dat is nochtans niet de bedoeling. Feedback geef of krijg je in de eerste plaats om betere resultaten te behalen, om te leren, te groeien en jezelf en de organisatie te ontwikkelen.

Feedback helpt om terug te blikken op wat je presteerde. Het verhoogt het inzicht in jezelf en laat je toe om nieuwe competenties of talenten te ontdekken. Nochtans toont onderzoek aan dat feedback (lang) niet altijd het beoogde effect sorteert. Je mag er niet van uitgaan dat alleen expliciete feedback menselijk gedrag stuurt of verandert. Ook maatschappelijke normen doen dat. We worden voortdurend mentaal geprogrammeerd door de heersende normen. Niet alleen de mode beïnvloedt ons, ook tal van heersende ideeën (bijvoorbeeld oudere collega's zijn niet vaardig met digitale tools) hebben invloed.

Het Pygmalion-effect

Het Pygmalion-effect verwijst naar het verhaal van bloemenverkoopster Eliza Doolittle, die na een weddenschap door professor Henry Higgins wordt omgeturnd tot een echte lady. Op een sleutelmoment in het verhaal zegt Eliza: "If you want me to be a lady, treat me like a lady." Positieve feedback versterkt het zelfbeeld en het gevoel van welbehagen. Het bevestigt en versterkt het gedrag waarover we feedback hebben gegeven.

Dit Pygmalion-effect staat ook bekend als het Rosenthal-effect naar Robert Rosenthal (Harvard University), de psycholoog die in de jaren '60 intelligentietesten afnam van scholieren. Hij gaf de leerkrachten echter vervalste resultaten. Leerlingen die op basis van die tests 'intelligent' leken, behaalden achteraf betere resultaten.

Onderzoeken en de tests van Rosenthal tonen aan hoe belangrijk verwachtingen en het zelfbeeld zijn. Het bevestigt de uitspraak van de Amerikaanse professor Srivastva: "Woorden creëren werelden." Tal van onderzoeken leverden inzichten over feedback op:

- De manier waarop iemand op feedback reageert, hangt onder meer af van de persoon die de feedback geeft en meer bepaald van de manier waarop die tegen de kwaliteiten van de beoordeelde aankijkt.
- De waarde van feedback wordt bepaald door de perceptie van de betrouwbaarheid. Is de methode waarmee de feedback tot stand kwam betrouwbaar?



> **Lou Van Beirendonck**
(Quintessence)
"Hoe geef je feedback op een competentie? Bekijk de competentie als vaardigheid en niet als vermogen of karaktertrek."
© gf

■ Mensen die zich bewegen in een omgeving waar veel informatie te vinden is, gaan sneller op zoek naar feedback.

■ Mensen schrijven positieve resultaten gemakkelijker toe aan interne factoren (eigen kwaliteiten). Negatieve resultaten wijten ze aan externe factoren.

■ Overtuiging en geloof zijn factoren die veel impact hebben op het feedbackproces. Wie overtuigd is van het belang van een gemeten eigenschap en ook gelooft in de mogelijkheid om die eigenschap te ontwikkelen, staat meer open voor feedback.

Hoe maak je kritiek verteerbaar?

Feedback wordt vooral als negatief of ongunstig gepercipieerd wanneer het resultaat ongunstiger is dan de ontvanger verwacht. Iemand kan gerust tegen kritiek, op voorwaarde dat hij zelf weet dat die kritiek klopt. Hoe kunnen we feedback dan wel hanteren? Enkele tips:

- Feedback is een proces, eerder dan een activiteit.
- De aandacht gaat naar het stimuleren van zelfreflectie en het vinden van overeenstemming. Hoe krijgen we het beeld samen scherp?
- Vraag je medewerker naar feedback op zijn werk, eerder dan zelf met 'kritiek' te komen. Dikwijls weet hij zelf wel waar het schoentje knelt. Zo kun je er samen gemakkelijker iets aan doen.
- Maak van feedback geven een gedeeld proces. Zie jezelf niet als zender en de medewerker als ontvanger. Beide spelen de twee rollen.
- Hoe geef je feedback op een competentie? Bekijk de competentie als vaardigheid en niet als 'vermogen' of 'karaktertrek'. Formuleer je feedback ook zo. Zeg dus liever 'Ik heb je dit zien doen' en niet 'Je bent van nature geneigd om...'. Feedback moet beschrijven en geen stempel plakken. ■



De auteur, Lou Van Beirendonck, is Founder-Director van Quintessence Group. Hij schreef deze tekst als lid van de adviesraad van HR Square.