



5

vragen aan ... Marianne van Woerkom

Hoe geef je feedback zodat er daadwerkelijk iets mee gedaan wordt? Marianne van Woerkom, hoogleraar positieve organisatiepsychologie, legt uit hoe je dat aanpakt en wat de effecten van feedback zijn.

1. Wat is het effect van feedback?

“Uit onderzoek blijkt dat de effecten van feedback heel variabel zijn. Hoewel feedback gemiddeld gesproken een positief effect op prestatie heeft, leidt het in een derde van de gevallen juist tot performance verslechtering. Als je toch feedback wilt geven, moet je daar dus goed over nadenken.”



‘Geef geen feedback, maar feedforward’

2. Hoe zorg je dat het werkt?

“Het lastige bij feedback is dat het enorm kan afleiden van de taak waar het over gaat, bijvoorbeeld doordat mensen zich aangetast voelen in hun zelfvertrouwen en daardoor juist slechter gaan presteren. Maar het is ingewikkeld: bij het geven van feedback wordt er vooral informatie gezonden. Daar heeft de ontvanger vaak niet zoveel aan. Door vragen te stellen en te luisteren zonder oordeel creëer je een veilige situatie. Hierdoor versterkt de relatie. En dat kan er ook voor zorgen dat mensen zelf feedback gaan vragen.”

3. Wat kun je dan beter doen?

“Geef geen feedback, maar feedforward. Dan nodig je een medewerker uit om te praten over iets dat juist heel goed ging. Laat diegene vertellen over dat moment: wat voelde hij? Wat waren de omstandigheden dat dit zo liep? En hoe kan ervoor gezorgd worden dat dit soort momenten vaker optreden? Eigenlijk doe je hetzelfde als bij feedback, waarbij je ook focust op de gap tussen huidige situatie en gewenste situatie. Alleen neem je bij feedback vaak een negatieve situatie als uitgangspunt, terwijl je bij feedforward juist richt op een uitzonderlijk positieve situatie.”

4. Hoe kun je hiermee aan de slag op de werkvloer?

“Het moet een on-goinggesprek zijn, dus beperk het niet tot dat ene beoordelingsgesprek per jaar. Creëer ook een klimaat waarin mensen ook het positieve kunnen herkennen. Wat zijn bijvoorbeeld sterke punten? En hoe leer je die bij anderen herkennen in gedrag, mimiek en stemgebruik? Zodat je het aan de ander kunt teruggeven als je zag dat hij helemaal in zijn element was. Als ik als ontvanger weet dat jij het beste met mij voor hebt, dan helpt dat.”

5. Welke rol heeft de HR-professional hierin?

“Die is de aanjager van de transitie naar feedforward. Er is ook een belangrijke rol weggelegd voor direct leidinggevenden. De HR-professional kan hen helpen om het gesprek aan te gaan. We zijn er vaak niet zo goed in; we vinden het al snel gedoe. We zijn veel beter in het constateren van negatieve dingen, dan het vinden van dingen die wel goed gaan.”