



7 TIPS OM MEER UIT (ASSESSMENT) FEEDBACK TE HALEN

JIM DE ROOIJ (MSC. / PSYCHOLOOG NIP)

INLEIDING

Het concrete resultaat van een assessment betreft het assessmentrapport. Hierin wordt een helder beeld geschetst van de talenten, kwaliteiten, afbreukrisico's, ontwikkelafstand en het groeipotentieel van de deelnemer ten opzichte van de benodigde competenties voor een specifieke (toekomstige) functie of rol. Er wordt inzicht geboden in wat er nodig is om het gewenste potentieel verder vorm te geven en er worden concrete adviezen gegeven om daadwerkelijk stappen te maken, vanuit een realistisch tijds- en inspannings-perspectief.

Na een assessment is de deelnemer intrinsiek gemotiveerd om zichzelf verder te ontwikkelen en met de (assessment) feedback aan de slag te gaan, zal hij de feedback weten om te zetten in een (blijvende) gedragsverandering en beter gaan presteren. Toch? Helaas is dit zeker niet altijd het geval en is de praktijk weerbarstiger. Nadat deelnemers de deur van het assessmentbureau achter zich dichttrekken, hebben sommigen de neiging om weer over te gaan tot de orde van de dag en kan het zijn dat er nog maar weinig van het geleerde wordt toegepast op de werkplek. En dat is zonde. Assessments zijn namelijk behoorlijk prijzig en vragen behoorlijk veel tijd en energie van zowel de kandidaten als de organisatie. Een kostbare aangelegenheid dus. Hoe prettig is het dan als assessment feedback daadwerkelijk leidt tot persoonlijke en professionele ontwikkeling en hiermee tot betere prestaties?

In deze blog geven wij 7 tips om het rendement van (assessment) feedback te verhogen. In het bijzonder interessant voor HR-professionals, adviseurs leren en ontwikkelen, coaches en leidinggevenden die medewerkers die op assessment zijn geweest mogen coachen in hun verdere ontwikkeling.



Nadat deelnemers de deur van het assessmentbureau achter zich dichttrekken, hebben sommigen de neiging om weer over te gaan tot de orde van de dag en kan het zijn dat er nog maar weinig van het geleerde wordt toegepast op de werkplek. En dat is zonde.



1. ZORG VOOR ACCEPTATIE VAN DE FEEDBACK

Eén van de belangrijkste redenen dat feedback niet daadwerkelijk leidt tot verdere persoonlijke of professionele ontwikkeling is dat de deelnemer de feedback niet (volledig) accepteert, omdat deze niet constructief wordt gegeven en door de deelnemer als niet rechtvaardig wordt beschouwd. Dit is vooral het geval bij negatieve of correctieve feedback, wat een defensieve houding kan uitlokken en verbeteren van prestaties hindert. Om deze reden is het belangrijk dat (assessment) feedback, zowel positief als negatief, constructief wordt gebracht. Feedback wordt eerder geaccepteerd als deze vertrekt vanuit een mindset van groei en ontwikkeling, toekomstgericht is geformuleerd, rekening houdt met de ambities van de medewerker en goed wordt onderbouwd.

Niets is zo frustrerend voor een deelnemer als (assessment) feedback te krijgen op gedrag wat hij niet kan plaatsen. Juist het waarom van deze analyse, en van zijn prestaties op de verschillende onderdelen, kunnen van belang zijn voor acceptatie van het advies. Een uitgebreid persoonlijk terugkoppelgesprek waarbij inzicht wordt gegeven in het rapport (in plaats van een snelle terugkoppeling op hoofdlijnen op de dag van het assessment zelf) valt dan ook sterk aan te bevelen.



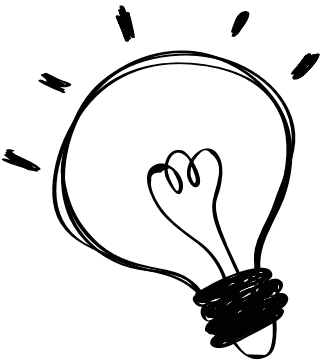
2. FOCUS NIET ALLEEN OP ZWAKKE PUNTEN

Bij het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling adviseren wij niet alleen aandacht te besteden aan het verbeteren van de zwakke kanten, maar vooral ook te kijken naar hoe persoonlijke kwaliteiten meer toegepast kunnen worden in het werk en doorontwikkeld kunnen worden (= sterke-punten-benadering). Mensen die aangeven dat ze hun sterke punten kunnen inzetten in hun werk, zijn meer bevlogen, hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen, presteren beter en hebben een lager ziekteverzuim.

Hoewel een focus op het wegwerken van tekortkomingen bepaalde risico's kan voorkomen en soms ook nodig is, zal het niet direct leiden tot zelfvertrouwen, enthousiasme en inspiratie voor verdere ontwikkeling. Te veel nadruk op het wegwerken van tekortkomingen kan frustrerend zijn omdat het van mensen impliciet vraagt om iemand te worden die zij niet zijn.

Syndroom van de missende tegel

Waar komt eigenlijk het idee vandaan dat we ons vooral kunnen ontwikkelen door ons te richten op onze tekortkomingen? Een belangrijke verklaring wordt gegeven door onze aangeboren negativity bias, onze neiging om meer aandacht te schenken en meer waarde te hechten aan negatieve informatie in vergelijking tot positieve informatie [1]. Dit wordt ook weleens aangeduid als het syndroom van de missende tegel. Stel dat u een mooie tegelmuur ziet, waarin één tegel ontbreekt. Waar gaat uw aandacht naartoe, naar alle glanzende tegels die keurig in het gelid staan, of naar die ene tegel die ontbreekt?



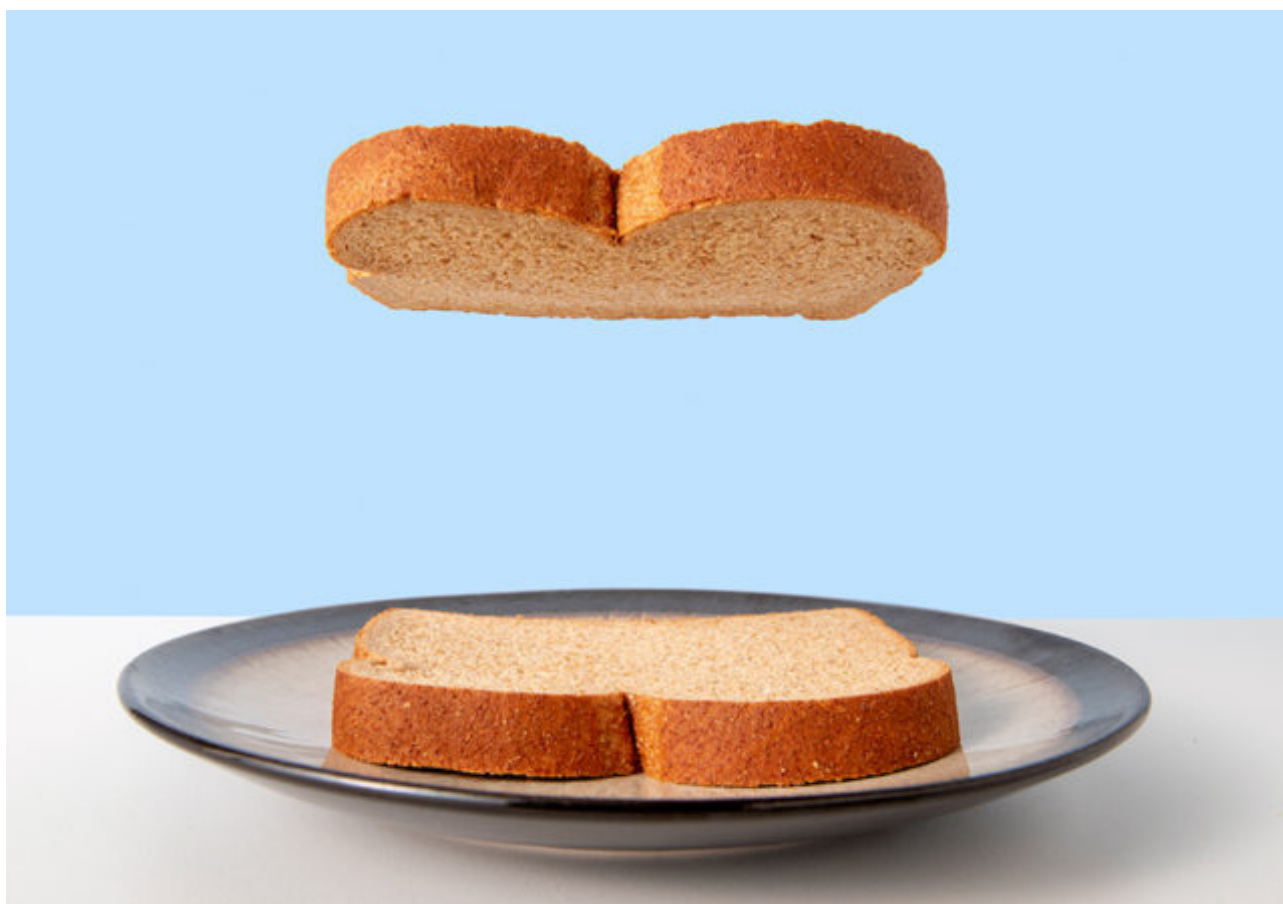
WEETJE

SLIM ASSESSMENTS

Ook neurologisch gezien is het interessanter om feedback te richten op de sterke punten van medewerkers, in plaats van de zwakkere punten. Onze hersenen ontwikkelen zich namelijk vlotter in de gebieden waar we al sterk in zijn. Neuronen groeien met andere woorden sneller én er worden meer synaptische verbindingen gelegd op de plaatsen waar er al veel van deze verbindingen zijn. Zo worden medewerkers nog beter in zaken waar ze al in uitblinken, wat het bedrijf alleen maar ten goede komt.

3. ZORG VOOR EEN GOEDE BALANS TUSSEN POSITIEVE EN NEGATIEVE FEEDBACK

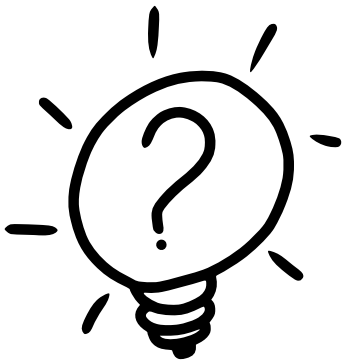
Een vaak toegepaste methodiek is 'sandwich-feedback'. Negatieve feedback wordt verpakt tussen positieve boodschappen. Men begint met positieve feedback, vervolgens komt er negatieve feedback en men eindigt opnieuw met positieve feedback. Zo tracht men een evenwicht te bekomen tussen positieve en negatieve feedback. Er is echter weinig evidentie te vinden voor de effectiviteit van deze sandwichmethode. Bij een laag zelfvertrouwen van de medewerkers kan het zelfs gerelateerd zijn aan negatieve facetten, zoals verwarring over de feedback. Verhoudingsgewijs veel meer positieve feedback geven dan negatieve feedback, blijkt beter te werken [2].



4. CREËER EEN GEVOEL VAN EIGENAARSCHAP

Om de acceptatie en impact van assessment feedback te vergroten adviseren wij organisaties om de deelnemer zelf - met hulp van de assessor indien gewenst - aan de hand van een template zijn ontwikkelstappen te laten formuleren en uit te spreken naar zijn leidinggevende (zie Tip 5). 'Wat gaat goed? Waar wil ik mij in verbeteren en waarom? Hoe wil ik dit gaan aanpakken? Welke ondersteuning kan ik daarbij gebruiken?'

Belangrijk is individuele leerdoelen zo specifiek mogelijk te formuleren (goal-setting). De deelnemer maakt hierbij zelf een keuze uit de bevindingen van het assessment. Hierdoor nemen het eigenaarschap en het verlangen om daadwerkelijk in actie te komen sterk toe. Diverse psychologische mechanismes worden hierbij in gang gezet, zoals 'agency' (actief doelen stellen voor jezelf), 'self efficacy' (geloven in de haalbaarheid van die doelen) en ons streven om consistent te handelen met eerder ingenomen standpunten (zie onder).



Waarom is het belangrijk dat deelnemers aan anderen kenbaar maken waarin zij zich willen ontwikkelen?

Dit is belangrijk om onder andere twee redenen:

1. het stelt de omgeving in staat om de deelnemer te helpen bij hun ontwikkeling (zie Tip 5);
2. als deelnemers zich uitspreken en hiermee committeren aan een ontwikkeldoel (hoe klein ook) dan komen ze die na omdat ze consistent willen zijn met zichzelf. Dit innerlijke streven naar consistentie komt voort uit het volgende: een goede persoonlijke consistentie wordt sociaal zeer op prijs gesteld omdat consistente mensen betrouwbaarder en minder wispelturig zijn en verder is persoonlijke consistentie handig in het dagelijks leven. Het streven naar consistentie komt ook voort uit het verschijnsel van de cognitieve dissonantie. Dit houdt in dat als mensen met zichzelf in tegenspraak zijn, bijvoorbeeld door iets te doen wat indruist tegen hun opvattingen, dat ze zich daar onprettig bij voelen. Dit kan er toe leiden dat mensen hun houding veranderen of hun gedrag dat de dissonantie (= het onprettige gevoel) veroorzaakt achterwege laten.

5. VARIEER OP MAAT

Verder is het bij het geven van (assessment) feedback en ontwikkeltips belangrijk rekening te houden met de talenten en leerstijl van een deelnemer. Wanneer een deelnemer minder talent (en hiermee minder ontwikkelpotentieel) heeft om een bepaalde competentie verder te ontwikkelen, mogen adviezen zich ook richten op het zoeken van een 'hulpconstructie' (een timemanagement tool bijvoorbeeld), op het optimaliseren van de samenwerking met een collega met aanvullende talenten en op het doen van kleine aanpassingen aan de functie om de 'fit' te optimaliseren (ook wel 'job crafting' genoemd). Ondanks het belangrijk is dat een deelnemer zelf verantwoordelijkheid neemt met betrekking tot waar hij minder goed in is, is het soms minder zinvol om een deelnemer zelf op training of cursus te sturen; gras gaat immers niet harder groeien als je eraan trekt. Tegelijkertijd is het wel belangrijk om tijdens het geven van feedback te benadrukken dat tekortkomingen kunnen worden aangepakt en verbeterd.



6. BETREK DE OMGEVING

Veel intenties blijven goedbedoelde plannen en stranden voordat ze daadwerkelijk zijn omgezet in gedrag. Dit wordt ook wel de intentie-actie kloof genoemd. Om dit te voorkomen helpt het ook om de omgeving, en de leidinggevende in het bijzonder, bij de ontwikkeling van de deelnemer te betrekken. Zij spelen een belangrijke rol of de assessment feedback daadwerkelijk zal leiden tot een effectieve gedragsverandering. Als leidinggevende is het niet alleen interessant

om met de medewerker in dialoog te gaan, maar ook om kansen of situaties te creëren en/of te faciliteren waarin men de verworven inzichten kan toepassen of met het gewenste gedrag kan experimenteren. Zo kan hij bijvoorbeeld de deelnemer koppelen aan een (ervaren) collega ('buddy') die juist goed kan wat de deelnemer nog te leren heeft. Daarnaast is het aan de leidinggevende om hindernissen die vooruitgang belemmeren in kaart te brengen en zoveel mogelijk op te lossen. Het is met andere woorden cruciaal om een ondersteunend klimaat te creëren.

7. CONTINUE FEEDBACK

De frequentie van feedback blijkt een belangrijke component van feedbackprocessen binnen organisaties. Medewerkers zijn graag op de hoogte van wat er van hen verwacht wordt en of ze al dan niet naar behoren presteren. In de literatuur wordt het idee van continue feedback al ondersteund. Er werd meermaals aangetoond dat regelmatige feedback meer impact heeft op het gedrag van medewerkers, wat zich bijgevolg uit in een gedragsverandering. Naast een formele of klassieke (half)jaarlijkse cyclus moet er dus ook ruimte zijn voor meer frequente, tussentijdse feedback gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer.

Referenties

1. Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.
2. Beste medewerker, hoe gaat het? Feedback en evalueren: van weten naar praktijk. Auteur(s): Eveline Schollaert en Shana Mertens.
3. Van Woerkom, M., & De Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 275-281