

## POSITIEVE FEEDBACK WERKT UITERMATE MOTIVEREND

# Een dikke pluim

**Bij feedback geven denkt u misschien aan het corrigeren van ongewenst gedrag zoals het niet nakomen van afspraken of slecht functioneren. U kunt een medewerker echter ook feedback geven in de vorm van een compliment. Positieve feedback werkt uitermate motiverend en stimuleert uw medewerkers om het gewaardeerde gedrag vaker te vertonen. De 360°-feedback leent zich daar erg goed voor.**

Iedere medewerker heeft behoefte aan persoonlijke waardering voor het werk dat hij doet. Een welgemeend compliment toont aan dat u niet alleen maar oog heeft voor de zaken die fout gaan. Geeft u uw medewerkers nooit een complimentje, dan is de kans groot dat ze gefrustreerd raken ('niemand ziet dat ik een topprestatie lever') of onzeker worden. Door een medewerker een compliment te geven, laat u weten dat hij goed functioneert en dat u hem ziet als een waardevolle kracht.

## Plompverloren

Bij het geven van een compliment komt meer kijken dan u misschien denkt. Gewoon plompverloren met wat schouderklopjes rondstrooien, heeft geen zin. Complimenten zijn gemeend, persoonlijk en concreet. Bij een niet-gemeend compliment komt de inhoud van de boodschap niet overeen met de manier waarop u het compliment geeft. Zo gaat het positieve effect verloren als u een medewerker bijvoorbeeld een compliment geeft met een chagrijnig gezicht. Ook gaat dit effect verloren als u steevast iedere week complimenten uitdeelt. Complimenten zijn effectiever als u ze direct en concreet verwoordt en geeft aan

de medewerker die de eer echt toekomt. Hoe specifieker de feedback is, hoe beter uw medewerker weet welk gedrag u precies waardeert. Zo vergroot u de kans dat de medewerker dit gedrag zal herhalen. Noem dus de naam van de medewerker en geef een korte beschrijving van de activiteiten die hebben bijgedragen aan de prestatie. Wees niet huiverig om een compliment uit te delen tijdens een vergadering. De betreffende medewerker zal zich misschien even een beetje ongemakkelijk voelen, maar hij zal het zeker (stilletjes) waarderen dat u hem in het zonnetje zet. Bovendien werkt uw compliment op deze manier als een uitnodiging voor de andere medewerkers om ook zulke prestaties te leveren.

## Invalshoek

Wilt u de positieve insteek van complimenten verankeren in de manier van feedback geven binnen uw organisatie, dan kunt u de 360°-feedback toepassen. Daarbij vullen personen uit de omgeving van uw medewerker (zoals andere medewerkers, zakenrelaties, klanten) een lijst met vragen in over het functioneren of de competenties van de medewerker. Dit levert feedback op uit verschillende invalshoeken. De kracht van 360°-feedback

is dat uw medewerker zijn eigen beeld van zijn gedrag vergelijkt met het beeld dat zijn directe omgeving van zijn gedrag heeft ('hoe kom ik over?'). Uw medewerker krijgt als het ware een spiegel voorgehouden. Dat is misschien niet altijd even leuk maar kan wel tot verbeteringen leiden. Krijgt een medewerker bijvoorbeeld te horen dat zijn klantgerichtheid onvoldoende is, dan kan dat een eerste aanzet zijn om de klantgerichtheid te verbeteren. Bijvoorbeeld door het volgen van een training of mee te lopen met een medewerker die wel erg klantgericht is. Het kan echter ook voorkomen dat een medewerker zichzelf onderschat. Hij is dan volgens klanten en collega's juist de meest klantgerichte medewerker van de afdeling, alleen heeft hij dat zelf niet zo door. Deze feedback zal de medewerker stimuleren om zijn werkwijze voort te zetten en eventueel te optimaliseren.

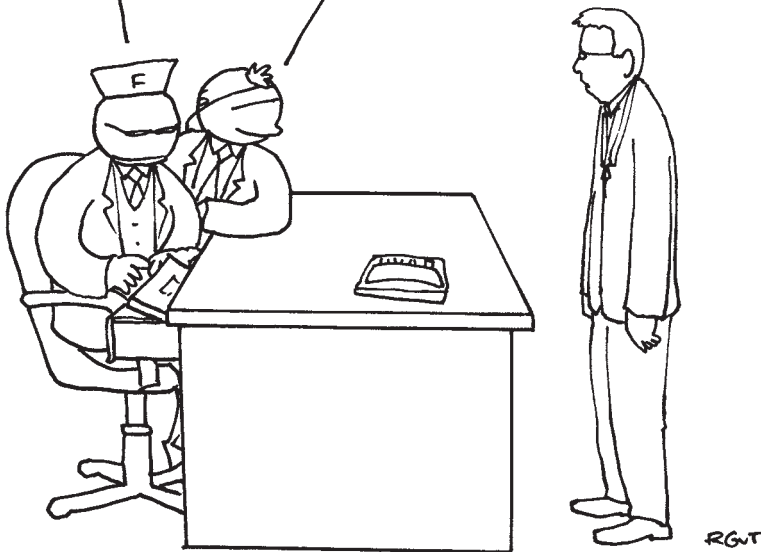
## Effect

Niet de inhoud maar de manier waarop u uw medewerkers feedback geeft, bepaalt uiteindelijk of de feedback het gewenste effect heeft of niet. Dit geldt voor zowel positieve als negatieve feedback. Houd daarom bij het geven van feedback altijd vijf 'G's in gedachte: Gezien, Gehoord, Gevoeld, Gedacht en Gevolgen. Als u feedback geeft, is het belangrijk dat u dit doet op basis van feiten. U heeft het dus over het gedrag van een medewerker dat u heeft waargenomen (Gezien en Gehoord). Het doel is om uw medewerker bewust te maken van zijn gedrag. Dit kunt u het beste doen zonder hieraan direct een waardeoordeel te hangen. Uw medewerker zal zich dan al snel aangevallen voelen en bijvoorbeeld boos worden. Dit zou een goed gesprek over het

## FOKKE & SUKKE GEVEN FEEDBACK

LEKKER DIK  
RAPPORT,  
DE VRIES!

MAAK ER  
NOG MAAR  
EEN!



### Uw spiegelbeeld in 180°

Feedback ontvangen is niet alleen waardevol voor de medewerkers. Ook u kunt uw voordeel doen met feedback. Het kan zijn dat u – in de haast en drukte – bepaalde zaken over het hoofd ziet of dat uw medewerkers iets missen in uw dagelijkse aansturing. Het functioneringsgesprek is dan een uitgelezen moment om feedback te vragen aan uw medewerkers. In feite vraagt u uw medewerkers dan om u een spiegel voor te houden. Het is misschien even eng maar door uw medewerkers onderstaande vragen te stellen, geeft u uzelf de kans om uw eigen functioneren te verbeteren.

- Wat doe ik als leidinggevende goed?
- Wat waardeer je in mijn stijl van leidinggeven?
- Wat zou ik meer, vaker, langer of minder moeten en mogen doen?
- Wat mis je in mijn dagelijkse aansturing?

verbeteren van de werkhouding in de weg staan. U zegt dus niet: 'je bent lui, een sloddevros en traag' maar wel: 'We hebben een afspraak dat je iedere maandag voor 12.00 uur de dagstaten van de vorige week aanlevert. Ik heb alleen de staten van dinsdag en donderdag ontvangen en bij die van donderdag ontbreken de klantnamen'. Op deze manier heeft u niet alleen de feiten benoemd maar u heeft uw feedback ook onderbouwd met een recent en concreet voorbeeld. Dit helpt ook om uw feedback te verduidelijken.

### Impact

Wilt u uw medewerker een compliment geven dan zou uw feedback er zo uit kunnen zien: 'De dagstaten die jij mij iedere maandag voor 12.00 uur oplevert zijn heel waardevol. Ik ontvang ze niet alleen altijd ruim op tijd, ze zijn ook volledig waardoor ik klantvragen heel makkelijk kan beantwoorden en in een handomdraai mijn voor- en nacalculatie kan opstellen. Ik ben er dus heel erg blij

mee.' Nadat u de feiten heeft benoemd, is het belangrijk dat u verwoordt wat het gedrag met u doet (Gedacht of Gevoeld). Dit kan verbazing zijn, maar ook irritatie, blijdschap, teleurstelling, afkeuring of tevredenheid. Doordat u aangeeft wat het gedrag met u doet, vergroot u de impact van uw boodschap. U zult daardoor eerder tot uw medewerker doordringen. U zegt dan bijvoorbeeld: 'De facturen die je hebt opgesteld zijn onvolledig. Ik mis de bedragen en de datum. Het is nu al de derde keer deze week dat ik dat constateer. Je hebt twee keer eerder beterschap beloofd maar het is weer niet goed. Ik begin er een beetje van te balen'. Verbetert uw medewerker zijn gedrag, dan is dat een mooie gelegenheid om hem een compliment te geven. Dat zou u als volgt kunnen verwoorden: 'We hebben een aantal gesprekken gevoerd om tot verbetering te komen. Je beloofde beterschap maar kwam je belofte niet na. Daar baalde ik behoorlijk van. We zijn nu drie weken verder en de namen en data op de facturen zijn nu wel correct. Ook

beschrijf je de verrichte werkzaamheden kort, bondig en helder. Ik ben blij dat je het alsnog zo goed hebt opgepakt.

### Betrokkenheid

Door feedback op de juiste manier te geven en te verwoorden, zal er een goed gesprek ontstaan over de mogelijkheden tot verbetering. Uw medewerker moet tenslotte eerst zelf inzien dat zijn gedrag moet veranderen en waarom. Is dat eenmaal het geval, dan kunt u uw medewerker vragen naar de oplossingen die hij in gedachte heeft. Door uw medewerker te laten meedenken over de oplossing, vergroot u zijn betrokkenheid. Uw medewerker zal zich bovendien harder inzetten voor een voorstel dat hij zelf heeft aangedragen dan voor een plan dat u hem oplegt.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, tel.: 010 202 32 25, e-mail: [info@vandenbergetraining.nl](mailto:info@vandenbergetraining.nl), [www.vandenbergetraining.nl](http://www.vandenbergetraining.nl)*