



Multi-Source Feedback

Fundamenten, uitdagingen en aanbevelingen

Inhoudstafel

Inleiding	2
1. De Fundamenten	3
— Hoe meer waarnemers, hoe betrouwbaarder het assessment	4
— Meerdere respondenten betekent meerdere perspectieven	4
2. De Uitdagingen	5
— Iedereen wordt een beoordelaar, maar is iedereen geschikt voor deze taak?	5
— De doeltreffendheid van multi-source feedback is niet gegarandeerd.	6
3. Aanbevelingen	7
— Voor het assessment	7
— Voor de feedback	8
Besluit	10
Referenties	10
Multi-Source feedback bij Hudson	11



Inleiding

Multi-Source Feedback (MSF) of 360° feedback verwijst naar een proces waarbij verschillende groepen respondenten (ondergeschikten, medewerkers, manager(s) en/of klanten) een of meerdere individuen waar men mee samenwerkt feedback geven over hun gedrag en prestaties op het werk. De feedbackontvangers beoordelen zichzelf eveneens op diezelfde aspecten.

Veel leveranciers van MSF-tools en platformen beweren dat MSF de feedbackontvangers voorziet van tal van diepe en waardevolle zelfinzichten die enkel maar tot positieve veranderingen leiden. Ze stellen dat MSF het voor organisaties mogelijk maakt om hun werknemers te begeleiden naar voortdurende verbetering. Evenwel kent deze vorm van feedback voor- en tegenstanders. Zo zijn er verschillende kritische opiniestukken verschenen in bekende media waarbij MSF ook in vraag gesteld wordt.

Hoewel wetenschappelijk onderzoek nog niet tot definitieve overtuigende resultaten heeft geleid, geeft het ons wel een aantal richtlijnen en aanbevelingen over de beste aanpak voor een MSF-traject die in deze paper zullen worden uiteengezet.

Hudson heeft veel ervaring opgebouwd in het beheren en ondersteunen van Multi-Source feedbackprojecten, gaande van individuele feedbacktrajecten op ad-hoc basis tot grootschalige feedbackprocessen die op regelmatige basis op organisatieniveau worden doorgevoerd.

Hudson heeft hierdoor veel expertise en kennis over hoe een feedbackproject optimaal georganiseerd kan worden en welke aspecten het succes ervan mee bepalen. Wij zijn heel enthousiast om onze kennis en expertise met jullie te delen zodat jullie 360° feedbackproject een succes wordt.





1

Hoe meer waarnemers, hoe betrouwbaarder het assessment



De meeste mensen die onder de douche zingen, denken dat ze het behoorlijk goed doen. Maar is dat ook echt zo? In welke mate kunnen we vertrouwen op iemands zelfbeoordeling? We zouden natuurlijk een betrouwbaarder oordeel kunnen vellen over het zangtalent van die persoon als er een publiek in de badkamer aanwezig zou zijn, bestaande uit verschillende mensen die ons elk hun individuele beoordeling geven. Hetzelfde geldt voor het assessment van potentiële leiders: de objectiviteit van de feedback kan veel minder gegarandeerd worden indien deze zou gebaseerd zijn op de mening van één persoon. Hoe meer ogen eenzelfde gedrag bij een persoon evalueren, hoe betrouwbaarder het assessment zal zijn.

Een belangrijk kenmerk van MSF is dat het de assessments van een groot aantal respondenten samenvoegt, wat een zeer krachtige methode is om de betrouwbaarheid ervan te vergroten.

Ondanks dat alle respondenten hun eigen minpunten en (onbewuste) vooroordelen hebben, elimineren deze elementen elkaar wanneer ze worden samengevoegd. Dit stelt ons in staat om een hoger betrouwbaarheidsniveau in de MSF-resultaten te bekomen, dan wanneer het gedrag door slechts één persoon zou worden geëvalueerd.

Meer respondenten betekent meerdere perspectieven

MSF combineert de standpunten van verschillende respondentengroepen. Deze hebben telkens een andere kijk op de prestaties en het gedrag van de feedbackontvanger. De verschillende perspectieven dragen bij aan de verwerving van een goed inzicht in de prestaties en het gedrag van de feedbackontvanger. Zo zou een manager zich hoofdzakelijk kunnen focussen op de vraag of de vastgestelde objectieven werden bereikt, en iemand die daar continue in slaagt, zou beschouwd worden als een persoon die het uitstekend doet. Ondergeschikten, daarentegen, hebben ervaring uit eerste hand met de wijze waarop dergelijke doelen en objectieven worden behaald, wat eveneens waardevolle informatie is. Dit verwacht men evenwel niet meteen in een traditionele prestatiebeoordeling vanuit het perspectief van een individuele manager.

Deze twee kenmerken van MSF zijn niet aanwezig in klassieke prestatiebeoordelingen en maken MSF daarom een zeer waardevolle en praktische tool voor organisaties. Het feit dat er meerdere respondenten betrokken zijn, verhoogt de betrouwbaarheid van de evaluaties. Bovendien biedt MSF inzicht in eenzelfde persoon vanuit verschillende perspectieven, wat veel informatie bundelt die uiterst nuttig kan zijn in de verdere ontwikkeling van de feedbackontvanger. Het onthult ook leemtes tussen de manier waarop feedbackontvangers zichzelf zien en hoe zij door anderen worden gezien (hun blinde vlekken), alsook tussen de standpunten van de verschillende respondentengroepen.

De Fundamenten

‘Leadership is like singing in the shower. You might think you are good at it, but that doesn’t matter. What others think matters more.’

— Een tweet van John Antonakis, hoofdredacteur bij “Leadership Quarterly”



2

De Uitdagingen

Het is van belang waakzaam te zijn voor enkele belangrijke uitdagingen en valkuilen die Multi-Source Feedback met zich zou kunnen meebrengen.

Iedereen wordt een beoordelaar, maar is iedereen geschikt voor deze taak?

MSF vereist dat veel mensen hun collega's beoordelen en helpen in hun ontwikkeling door feedback te geven over hun professioneel gedrag en prestaties. Het is echter mogelijk dat niet iedereen gemotiveerd of in staat is om een betrouwbaar assessment te geven.

De beoordelingen worden vaak beïnvloed door vooroordelen en andere denkwijzen:

— Ja klikken

Een vastgesteld verstoringselement is 'ja klikken', iets wat voorkomt wanneer een respondent niet echt gemotiveerd is om feedback te geven of wanneer hij/zij zichzelf niet in de kijker wil stellen door bijvoorbeeld een negatieve beoordeling te geven.

— Centrale score

Sommige respondenten vertonen een voorkeur voor een 'centrale score', wat wil zeggen dat ze zich niet goed voelen bij het kiezen van een extreme (lage of hoge) antwoordoptie. Bijgevolg hebben ze de neiging om enkel scores te kiezen rond het gemiddelde van de antwoordschaal.

— Halo- en Horn-effect

Een ander voorbeeld is het Halo- en Horn-effect dat optreedt wanneer de perceptie bij de respondent van één enkele positieve (Halo) of negatieve (Horn) eigenschap van de feedbackontvanger wordt veralgemeend naar niet-verbonden eigenschappen, waardoor alle beoordelingen respectievelijk positief of negatief zijn.



Voldoende zorg en begeleiding is essentieel

De meeste mensen hebben reeds ervaren dat de feedback die zij aan anderen geven niet altijd het gewenste effect heeft. Feedback moet op het juiste moment en op de juiste manier gegeven worden, anders zou je wel eens het tegenovergestelde effect kunnen krijgen.

MSF kan een positieve impact hebben op de prestaties op individueel en organisatorisch niveau. Dit is echter slechts mogelijk wanneer het project met voldoende zorg en begeleiding wordt uitgevoerd voor zowel de respondenten als voor de feedback-ontvangers. Het kan moeilijk zijn voor sommigen om de negatieve feedback die ze krijgen een plaats te geven, zeker als ze zich voordien niet bewust waren van die werkpunten.

Bovendien kan het zijn dat de feedback en standpunten van meerdere respondenten tegenstrijdig zijn. Dit maakt het nog moeilijker om de feedback te verwerken, laat staan om ermee aan de slag te gaan. Om deze redenen is het van cruciaal belang dat organisaties zich inspannen om verwarring zoveel mogelijk te vermijden, voldoende begeleiding bieden bij het interpreteren van de feedback en bij het bespreken van een aanpak om dit om te zetten naar een positieve evolutie.

3

Aanbevelingen

Voor het Assessment

Stellingen

Een doeltreffend MSF-project begint met het ontwikkelen van duidelijke vragen of stellingen die niet dubbelzinnig zijn en waarbij gemakkelijk een score kan ingevuld worden. Deze stellingen moeten zo neutraal mogelijk geformuleerd zijn en enkel betrekking hebben op waarneembaar gedrag.

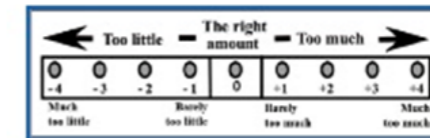
Bovendien moet elke nieuwe vragenlijst grondig getest worden om na te gaan of deze effectief werkt zoals voorzien. Dit kan misschien logisch klinken, maar MSF-stellingen ontwikkelen van een hoge kwaliteit is niet altijd even gemakkelijk als het lijkt en vereist vaak behoorlijk wat deskundigheid en R&D-kennis.

Antwoordschaal

MSF wordt vaak gebruikt om de 'vaardigheidstekorten' te kunnen identificeren tussen de feedbackontvanger zijn huidige kunnen en de gewenste capaciteiten, d.w.z. alle vaardigheden die nodig zijn voor de rol en de verantwoordelijkheden in kwestie.

Hoe goed MSF deze vaardigheidstekorten onthult, is sterk afhankelijk van de keuze van de antwoordschaal; een klassieke 5-punten ('Likert') schaal bijvoorbeeld rangschikt de scores van nul (als het gedrag helemaal niet wordt vertoond) tot vijf (als het zeer vaak of zeer sterk wordt vertoond). Daarbij veronderstelt men dat hoe vaker bepaald gedrag wordt vertoond, hoe beter. Feedback voor mindere scores kan dan enkel zijn: "Doe dit meer." Voor sommige vragenlijsten en uitspraken is deze schaal echter niet zo geschikt. Denk bijvoorbeeld aan een stelling zoals "X raadpleegt zijn/haar collega's alvorens een beslissing te nemen". Het is niet omdat dit meer gedaan wordt, dat dit daarom altijd beter is. Mensen kunnen ook te veel beroep doen op hun collega's. De mate waarin bepaald gedrag vertoond wordt, is ook afhankelijk van de context, aangezien het voor sommige functies meer kan worden vereist dan voor andere.

Deze optie, wanneer iets te veel gedaan wordt, is passend weergegeven in de 'Too little-Too much'-schaal (Vergauwe et al., 2017). Deze schaal gaat niet van nul naar vijf, maar bevat zowel positieve als negatieve scores, waarbij het middelpunt 'nul' de ideale score is, beter gekend als de "sweet spot", waarnaar de feedback-ontvangers moeten streven. Een positieve score die hoger ligt dan het middelpunt betekent dat zij bepaald gedrag te veel tonen, terwijl een negatieve score betekent dat zij het te weinig tonen.



Door deze schaal te gebruiken, worden de vaardigheidstekorten meteen geïdentificeerd, wat waardevolle input voor verdere ontwikkelingstrajecten biedt. Afwijkingen van 'een evenwichtige balans' kunnen in twee richtingen gaan: zowel het teveel vertonen, als het te weinig vertonen kunnen problematisch zijn. Dit type schaal maakt het eenvoudiger om constructieve feedback te geven omdat de feedbackontvanger precies weet of hij/zij zich moet concentreren op het meer vertonen of beperken van bepaald gedrag.

Voor de feedback

Transparantie en Vertrouwen



Om ten volle de vruchten van MSF te kunnen plukken, moet men in het achterhoofd houden dat elke feedback die gegeven wordt volledig duidelijk moet zijn voor de feedback-ontvanger. Dit kan echter erg uitdagend zijn in de context van MSF: de feedback is afkomstig van verschillende respondenten, waarbij verschillende perspectieven elkaar dus kunnen tegenspreken. Hierdoor is het dan ook uiterst belangrijk dat de persoon die de feedback met de feedbackontvanger bespreekt (de coach) er voldoende voor zorgt dat de feedback-ontvanger volledig begrijpt waar de feedback vandaan komt en wat deze precies inhoudt.

Verder moet de feedbackontvanger vertrouwen hebben in het MSF-project. Dit houdt in dat de MSF-procedure transparant en betrouwbaar moet zijn en dat de feedback-ontvanger ervan overtuigd is dat de respondenten, met de beste bedoelingen, een eerlijke feedback gaven. Dit wil zeggen dat MSF wordt afgenomen in een cultuur waar personen elkaar vertrouwen, waar anonimiteit gegarandeerd wordt indien nodig, waar het MSF-project transparant verloopt en waar mensen gemotiveerd zijn om deel te nemen aan de procedure.



Besluit

De logica en fundamenten van MSF zijn zeer duidelijk en nobel, maar een ondoordachtige toepassing kan een negatieve impact hebben. Het zou kunnen leiden tot een vermindering van de motivatie, de individuele productiviteit en het vertrouwen tussen collega's. Daarom is het van groot belang om voldoende middelen in te zetten bij de implementatie van MSF.

Een correcte uitvoering vraagt een duidelijke begeleiding en training van de respondenten, de feedbackontvangers en – niet te vergeten – de coaches. Deze laatste nemen namelijk een actieve en leidende rol op bij het interpreteren van de resultaten en bij het geven van ontwikkelingsadviezen om zo een positieve gedragsverandering te bereiken. Wanneer een organisatie erin slaagt om MSF correct toe te passen, is de toegevoegde waarde voor het personeel, en bijgevolg ook voor de organisatie, aanzienlijk.

Referenties

Presentatie Professor Bart Wille voor de Hudson 360° feedback ontbijtsessie – 360° feedback. Fundamenten, uitdagingen en aanbevelingen vanuit de wetenschap (2020). Bart Wille is Professor bij de Onderzoeksgroep loopbaan- en personeelspsychologie van de Universiteit van Gent.

www.bartwille.org Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & De Fruyt, F. (2017). The Too little/Too much scale: A new rating format for detecting curvilinear effects. *Organizational Research Methods*, 20(3), 518-544.

Tot slot is feedback enkel doeltreffend indien de feedbackontvanger hier zelf voor openstaat. Dit zal in zekere mate afhangen van de persoonlijkheid van de feedbackontvanger, maar ook van de inspanningen van de coach of van degene die de feedback met de feedbackontvanger bespreekt. Een goede coach helpt bij de verwerking van de feedback en brengt concrete ontwikkelingsvoorstellen op maat van de feedbackontvanger aan. De grootste fout die men kan maken is om het feedbackrapport zonder begeleiding of verduidelijking naar de feedbackontvanger te versturen. Dit zal enkel tot verwarring en negatieve emoties leiden.

Passend bij de bedrijfscultuur

Alvorens een organisatie met een MSF-project van start gaat, moet men zich afvragen of MSF wel verenigbaar is met de cultuur van de organisatie. Zo is het bijvoorbeeld geen goed idee om bij bedrijven die interne competitie bevorderen voor erkenning, bonussen en promotie, de werknemers elkaar te laten beoordelen of van hen te verwachten dat ze elkaar zullen helpen bij het bereiken van hun ontwikkelingsdoelstellingen. Om een zo hoog mogelijke slaagkans van MSF te bereiken, dient in de organisatie een cultuur te heersen die gebaseerd is op vertrouwen en waarbij de focus ligt op ontwikkeling.

Duidelijke Informatie over de doelstellingen

Al te vaak wordt initieel door organisaties beweerd dat de MSF-resultaten enkel voor ontwikkelingsdoeleinden gebruikt zullen worden. Maar vaak gebeurt het dat na enige tijd de resultaten opnieuw geraadpleegd worden wanneer beslissingen over promoties plaatsvinden. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen van de werknemer in zowel de MSF-procedure als in de motieven van het management volledig ondermijnd wordt.

Hoewel het volkomen aanvaardbaar is om MSF-resultaten voor zowel promotie, als administratieve doeleinden te gebruiken, dient dit bij aanvang van het proces volledig duidelijk te worden gecommuniceerd naar alle betrokken partijen. Een algemene richtlijn hierrond is om MSF-resultaten enkel te gebruiken voor wat op voorhand werd afgesproken zonder af te wijken van deze overeenkomst in latere stadia van de loopbaan van de feedbackontvanger.



Multi-Source Feedback bij Hudson

Een doordachte en gestructureerde methode om een algemeen overzicht te verkrijgen van de professionele prestaties van een individu, waarbij het gedrag van de feedbackontvanger geëvalueerd wordt door personen met een goed inzicht in zijn/ haar dagelijkse prestaties.

Als antwoord op jouw behoeften

In samenwerking met jou bepalen wij de ideale oplossing voor je feedbackproject dat voldoet aan je behoeften en aansluit bij de organisatiecultuur.

Verzamel gestructureerde feedback die gebruikt kan worden in Performance Management	Zorg ervoor dat je (toekomstige) leiders klaar zijn om de organisatorische uitdagingen van de toekomst te volbrengen
Schenk je werknemers een spiegel waarin hun talentontwikkeling reflecteert	Geef feedbackcultuur een kans

AAN DE SLAG Kies het gewenste competentiemodel en het type vragenlijst	Standaard	Flexibel	Op maat
	Een vaste reeks competenties volgens Hudsons 5+1 Competentiemodel Hudsons Leadership Potential Model	Jouw (organisatie-specifieke) selectie van competenties uit Hudsons 5+1 Competentiemodel	Een specifieke reeks competenties, en/of waarden gekozen door jouw organisatie
UITWERKING van het feedbackproject	NIEUW Leadership vragenlijst Uniek: 'Too little' - 'Too much' antwoordschaal	Aangepaste vragenlijst(en)	Op maat gemaakte vragenlijst(en) Bepaal je inhoud en design in samenwerking met Hudson Jouw (bestaande) vragenlijst(en)
	HUDSON PROJECT MANAGEMENT <i>Hudson leidt het project</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projectcoördinatie • Gestuurd door feedbackontvanger en/of HR • Verzameling en opvolging van feedback • Ondersteuning en regelmatige updates door Hudson 	
VERDERE STAPPEN Bewustwording creëren en gerichte ontwikkelingsacties definiëren	Rapporten	Feedback & feedforward	
	Individuele standaardrapporten, dynamische groepsrapporten en/of rapporten op maat van je specifieke noden	Door Hudson of in-house <ul style="list-style-type: none"> • Feedbacksessies • Persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen 	

Dit concept is nieuw voor mijn organisatie. Wat moet ik doen?

Dankzij Hudsons uitgebreide ervaring in het organiseren van feedbackprojecten staan wij klaar voor jou om op basis van onze kennis en ervaring ervoor te zorgen dat jouw feedbackproject succesvol is. Wij bieden diverse workshops, trainingen en advies aan om je te steunen van begin tot eind:

Trainingen & workshops

- Hudson software platform training
- Hoe kwalitatieve feedback geven
- Advies en ondersteuning in functie van de beste aanpak

Branding

- Vragenlijst(en), rapport(en) en communicatie in jouw stijl

Contact

Hudson R&D
 rdsupport@hudsonsolutions.com
 t. +32 9 242 54 26

Hudson Belgium N.V./S.A.
 Moutstraat 56
 9000 Ghent, Belgium
 t. +32 (0)9 222 26 95
 info@hudsonsolutions.com
 www.hudsonsolutions.com