

Een ondersteunende feedbackomgeving leidt tot meer jobtevredenheid

Anseel, F. & Lievens, F. 2007. The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56: 254-266.

Het geven van feedback, dit is mensen inlichten over de resultaten van hun prestaties met als doel ontwikkeling en leren te stimuleren, is wellicht een van de meest aanvaarde en toegepaste psychologische principes. Ook in organisaties heerst de overtuiging dat feedback geven aan medewerkers essentieel is om de prestaties van het individu en de organisatie te verbeteren. Traditioneel rekenen organisaties vooral op de (half)jaarlijkse prestatiebeoordeling en functioneringsgesprekken als instrument om hun medewerkers feedback te geven. In de voorbije jaren wordt er echter sterk gepleit om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een ondersteunende feedbackomgeving. Het doel van deze bijdrage is om het concept feedbackomgeving en de positieve effecten op individuele jobtevredenheid toe te lichten.

Van falende functioneringsgesprekken...

Hoewel bijna elke grote organisatie een systeem van prestatiebeoordeling bezit, is volgens Bernardin, Magan, Kane en Villanova (1998) prestatiebeoordeling het zwarte schaap van HRM. Zij citeren hiervoor een survey van de Society of Human Resource Management waaruit blijkt dat meer dan 90% van de prestatiebeoordelingssystemen onsuccesvol is. Het is inderdaad zo dat er binnen de meeste organisaties (ook in het Nederlandstalige taalgebied) nogal wat ontevredenheid heerst over het prestatiebeoordelingssysteem. Lawler (1994) vat deze ontevredenheid als volgt samen: *"The problem – and it is well docu-*

mented – is that most performance appraisal systems do not motivate individuals nor guide their development effectively" (p. 106). De laatste vijf jaar wordt daarom opgeroepen om meer nadruk te leggen op het ontwikkelen van een organisatiecultuur die de feedbackprocessen in een organisatie ondersteunt om zo de motivatie en tevredenheid van het personeel te stimuleren.

In een kwalitatieve casestudy gingen Longenecker en Nykodym (1996) in de overheidssector op zoek naar de mening van de medewerkers zelf en brachten in kaart welke veranderingen volgens hen wenselijk waren. Deze medewerkers suggereerden dat, om feedbackprocessen te verbeteren, leidinggevenden (a) meer tijd moeten vrijmaken, (b) beter op de hoogte moeten zijn van de prestaties, (c) de verwachtingen moeten verduidelijken, (d) meer nadruk moeten leggen op ontwikkeling, (e) niet moeten blijven stilstaan bij negatieve punten, (f) voortdurend feedback moeten geven en (g) (tweerichtings)communicatie moeten bevorderen.

... naar een ondersteunende feedbackomgeving?

Deze suggesties geven aan dat leidinggevenden een aantal specifieke gedragingen kunnen aanne-

men om de feedbackprocessen in hun organisatie beter te laten verlopen, of om, met andere woorden, een ondersteunende feedbackomgeving te ontwikkelen. Een ondersteunende feedbackomgeving of feedbackcultuur is een organisatieklimaat waarin medewerkers en leidinggevendenden zich goed voelen bij het dagdagelijkse zoeken en krijgen van constructieve feedback (Steelman, Levy & Snell, 2004). De nadruk ligt hier op informele feedbackinteracties als alternatief voor het formele jaarlijkse feedbackgesprek. Hoewel ook het geven en zoeken van feedback onder collega's een heel belangrijk deel is van die feedbackomgeving, heeft onderzoek zich vooral gericht op de gedragingen van de leidinggevendenden om zo'n ondersteunende feedbackomgeving te stimuleren. Onlangs werd een meetinstrument ontworpen om een diagnose mogelijk te maken van de feedbackomgeving (Steelman et al., 2004). Dit meetinstrument brengt de percepties van medewerkers rond zeven feedbackcomponenten in kaart: de geloofwaardigheid van de leidinggevende als feedbackbron, de kwaliteit van feedback, de manier waarop feedback wordt gegeven, de frequentie van zowel positieve als negatieve feedback, de beschikbaarheid van leidinggevende en de mate waarin het zoeken van feedback wordt aangemoedigd door de leidinggevende.

Dit diagnoseinstrument maakte het mogelijk om de feedbackomgeving en de effecten ervan in kaart te brengen. Onderzoek wijst uit dat een ondersteunende feedbackomgeving leidt tot hogere motivatie om feedback te gebruiken, betere prestaties en meer extrarolgedrag van werknemers (Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen, Levy & Hall; Steelman et al., 2004). Het uitgangspunt van de huidige studie was nagaan of een ondersteunende feedbackomgeving niet alleen leidt tot betere prestaties, maar ook tot meer jobtevredenheid bij de medewerkers. We veronderstelden hierbij dat een ondersteunende feedbackomgeving zou leiden tot een betere relatie tussen leidinggevende en medewerker wat op zijn beurt zou leiden tot hogere jobtevredenheid.

Onderzoeksopzet

De deelnemers aan ons onderzoek waren medewerkers van een regionale afdeling van een Vlaamse overheidsdienst. De data werden op twee ver-

schillende momenten ingezameld. Op tijd 1 vulden 214 medewerkers de feedbackomgevingschaal in. Deze schaal bestaat uit 32 items die 7 componenten van de feedbackomgeving meten. Het gemiddelde van deze items werd gebruikt als indicator van de feedbackomgeving ($\alpha = .94$).

Vijf tot zes maanden later vulden 155 medewerkers van deze eerste groep nog eens twee schalen in die enerzijds jobtevredenheid (3 items, $\alpha = .91$) en anderzijds de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker (7 items, $\alpha = .95$) meten. De uiteindelijke steekproef die beide vragenlijsten invulde bestond uit 70% vrouwen en 30% mannen met een gemiddelde leeftijd van 39,1 jaar en 9,5 jaar werkervaring. Er waren geen significante verschillen tussen de groep mensen die de vragenlijst twee keer invulden en de medewerkers die niet meer meewerkten aan het tweede deel van het onderzoek.

Resultaten

De resultaten van een mediatieanalyse met feedbackomgeving en relatiekwaliteit als onafhankelijke variabelen en jobtevredenheid als afhankelijke variabele toonden vooreerst aan dat de feedbackomgeving een significante predictor was van de relatiekwaliteit tussen leidinggevende en medewerker ($b = .70, p < .01$). Een ondersteunende feedbackomgeving leidt dus tot een betere relatie tussen leidinggevende en medewerker. De feedbackomgeving was ook een significante predictor ($b = .31, p < .01$) van jobtevredenheid. Een ondersteunende feedbackomgeving blijkt dus tot meer jobtevredenheid bij de medewerkers te leiden vijf maanden later. Dit directe effect van de feedbackomgeving op jobtevredenheid bleek echter te verdwijnen wanneer men ook relatiekwaliteit in de analyse opnam. Op zijn beurt was relatiekwaliteit wel gerelateerd aan jobtevredenheid ($b = .35, p < .01$). Dit betekent dat het effect van een ondersteunende feedbackomgeving op jobtevredenheid verloopt via het mechanisme van een betere relatiekwaliteit.

Besluit en aanbeveling

Gedurende de laatste jaren hebben onderzoekers voorgesteld om meer aandacht te besteden aan het

ontwikkelen van een ondersteunende feedbackomgeving als alternatief voor het formele prestatiebeoordelingssysteem. Deze ondersteunende feedbackomgeving bleek tot betere individuele prestaties te leiden. De huidige studie toont aan dat een ondersteunende feedbackcultuur eveneens leidt tot een hogere jobtevredenheid bij medewerkers. Onze resultaten tonen verder aan dat dit effect te verklaren valt door de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Indien de leidinggevende zorgt voor een ondersteunende feedbackomgeving leidt dit tot een betere relatie wat op zijn beurt verantwoordelijk is voor een hogere jobtevredenheid.

De resultaten van dit onderzoek zijn van belang omdat ze organisaties kunnen helpen de feedbackprocessen in hun organisatie op een andere manier te organiseren met meer kans op hogere motivatie en tevredenheid en betere individuele prestaties dan in formele prestatiebeoordeling. We zijn niet van mening dat een ondersteunende feedbackomgeving erin zal slagen om het formele prestatiebeoordelingssysteem volledig te vervangen. We menen eerder dat dit twee complementaire systemen kunnen zijn die elk een iets andere nadruk leggen: de informele feedbackomgeving zal meer gericht zijn op ontwikkeling en motivatie, terwijl de formele prestatiebeoordeling meer gericht is op beoordeling met het oog op organisationele beslissingen (bijvoorbeeld beloning en promotie). Een eerste stap die organisaties kunnen ondernemen, kan erin bestaan hun leidinggevendenden bewust te maken van het belang van een ondersteunende feedbackomgeving. Daarnaast lijkt het mogelijk om interventies te ontwikkelen die leidinggevendenden kunnen trainen in feedbackondersteunende attitudes en gedragingen (zie bijvoorbeeld Heslin, VandeWalle & Latham, 2006).

*Frederik Anseel
Filip Lievens
Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatiepsychologie
Universiteit Gent*

Bibliografie

- Bernardin, J.H., Magan, C.M., Kane, J.S. & Villanova, P. 1998. Effective performance management: A focus on precision, customers, and situational constraints. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*: 3-48. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heslin, P.A., VandeWalle, D. & Latham, G.P. 2006. Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59: 871-902.
- Lawler, E.E. III 1994. Performance management: the next generation. *Compensation and benefits Review*, 26: 16-19.
- Longenecker, C., Sims, H. & Gioia, D. 1987. Behind the mark: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1: 183-193.
- Norris-Watts, C. & Levy, P.E. 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 351-365.
- Rosen, C.C., Levy, P.E. & Hall, R.J. 2006. Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 211-220.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scales (FES): Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64: 165-184.