



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***Genderverschillen in feedback geven van eigenaar-ondernemers van kmos***

#### **Nick Cauberghs**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **BEGELEIDER :**

De heer Maarten COLSON



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2021**  
**2022**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Gendersverschillen in feedback geven van eigenaar-ondernemers van kmos***

#### **Nick Caubergs**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **BEGELEIDER :**

De heer Maarten COLSON



## **Voorwoord**

Deze thesis is geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met specialisatie Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek.

De focus van deze thesis ligt op het in kaart brengen van genderverschillen van feedbackgevers. Ik heb dus met andere woorden onderzocht wat de rol of impact is van het geslacht van de feedbackgever in het geven van effectieve feedback. Dit door middel van een literatuurstudie en empirisch onderzoek bij eigenaar-ondernemers van kmo's. Het schrijven van deze masterproef was een zeer interessante en uitdagende ervaring.

Alvorens over te gaan tot het onderzoek zou ik graag nog enkele mensen bedanken voor hun bijdrage aan deze thesis. Allereerst wil ik mijn promotor Prof. Dr. Pieter Vandekerckhof en begeleider de heer Maarten Colson bedanken voor hun begeleiding, advies en feedback. Verder wil ik de tien eigenaar-ondernemers van kleine of middelgrote ondernemingen bedanken voor hun tijd om deel te nemen aan mijn diepte-interviews. Ten slotte zou ik ook nog graag mijn familie en vrienden bedanken om mijn thesis na te lezen en de nodige suggesties te geven. Zonder het advies, de steun en de medewerking van al deze personen zou het eindresultaat niet mogelijk zijn geweest.

Nick Cauberghs

Juni , 2022



## **Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Literatuurstudie</b> .....	<b>9</b>
2.1. Communicatie.....	9
2.2. Feedback .....	10
2.3. Gendersverschillen in feedback .....	11
<b>3. Methodologie</b> .....	<b>17</b>
3.1. Onderzoeksmethode .....	17
3.2. Steekproef .....	17
3.3. Gegevensverzameling .....	18
3.4. Gegevensanalyse .....	19
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>21</b>
<b>5. Discussie &amp; conclusie</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek</b> .....	<b>37</b>
<b>Referentielijst</b> .....	<b>38</b>
<b>Appendix – Quotes interviews</b> .....	<b>41</b>



## **Abstract**

**Doel** – De individuele kenmerken van de feedbackgever spelen een rol in het geven van effectieve feedback. Desondanks ontbreekt er grootschalig academisch onderzoek naar de impact of rol van het geslacht van de feedbackgever. Het doel van deze studie is dan ook om de genderverschillen van feedbackgevers in kaart te brengen.

**Ontwerp/methodologie/aanpak** – Er wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksbenadering door semigestructureerde diepte-interviews af te nemen bij vijf mannelijke en vijf vrouwelijke eigenaar-ondernemers van kleine of middelgrote ondernemingen (kmo's). Op basis van de output van die interviews zal de data-analyse uitgevoerd worden door een patroonherkenningstechniek toe te passen.

**Bevindingen** – De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het gender van de feedbackgever een impact heeft op de inhoud, de timing en de omvang van de feedback. Wat betreft de afstemming van de feedback op de ontvanger tonen de resultaten aan dat het persoonsafhankelijk is.

**Originaliteit/waarde** – De huidige gevonden studies maken in hun onderzoek geen gebruik van werkelijk bestaande manager-ondergeschikte duo's. De waarde van deze studie zit dan ook in het feit dat er onderzoek is gedaan bij werkelijk bestaande eigenaar-ondernemers van kmo's. Daarnaast is deze studie origineel in vergelijking met andere studies wat betreft de vier thema's die werden bevraagd in het onderzoek.





## 1. Inleiding

Feedback geven is een onmisbaar element om de sterke en zwakke punten van de feedbackontvanger in kaart te brengen (Anseel et al., 2008). Aan de hand van die feedback kan de feedbackontvanger zichzelf verder ontwikkelen en de relatie met de feedbackgever verbeteren (Menko, 2004). Ondanks de onmisbaarheid van feedback blijkt het toch een complex gegeven te zijn. Dit wordt bevestigd door de studies van Larson (1986) en Veiga (1988) die aantonen dat het geven van feedback gezien wordt als een van de moeilijkste en meest onaangename taken. Het woord 'feedback' bevat een negatieve connotatie en het wordt door de ontvangers vaak geïnterpreteerd als kritiek, met als gevolg dat feedback geven vaak vermeden wordt (Vandekerckhof & Beenders, 2021). De manier waarop de feedback gegeven wordt blijkt dus essentieel te zijn, waardoor er al verschillende studies zijn gedaan naar de criteria of determinanten van effectieve feedback.

Onderzoek van Steelman en Rutkowski (2004) toont aan dat de individuele kenmerken van de feedbackgever van groot belang zijn voor het effect van de feedback. Daarnaast is er ook al uitgebreid onderzoek gedaan naar de factoren die het geven van feedback beïnvloeden (Brewer et al., 1996). De studie van Lizzio et al. (2003) stelt vervolgens dat er indicatoren zijn vanuit andere communicatiedomeinen die ervoor zorgen dat er gesteld kan worden dat mannen en vrouwen het geven van feedback op een andere manier zullen aanpakken. Desondanks blijkt er toch een 'gap' te zijn naar onderzoek omtrent die genderverschillen bij het geven van feedback. De studies van Brewer et al. (1996) en Lizzio et al. (2003) zijn de enige gevonden publicaties omtrent deze thematiek. De verouderde studie van Brewer et al. (1996) kon niet bewijzen dat het geslacht van de feedbackgever een invloed heeft op de gegeven feedback. Lizzio et al. (2003) daarentegen focusten enkel op genderverschillen in de strategie van het geven van negatieve feedback.

Onderzoek naar de genderverschillen in het geven van feedback is dus beperkt, met als gevolg dat deze studie hier meer onderzoek zal naar doen. Daarnaast is onderzoek naar de redenen of oorzaken achter die verschillen niet terug te vinden. Deze studie zal dan ook een grote focus leggen op onderzoek naar de redenen of drijfveren waarom mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers hun feedback op een bepaalde manier opbouwen. Om dit doel te bereiken, werd de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: "Wat is de rol of impact van het geslacht van de feedbackgever in het geven van effectieve feedback?". Om die onderzoeksvraag te beantwoorden, werden er vanuit de literatuurstudie zes proposities opgesteld met betrekking tot genderverschillen van feedbackgevers. Om die proposities te onderzoeken heeft er een meervoudige case study plaatsgevonden bij tien eigenaar-ondernemers van kleine en middelgrote ondernemingen uit België. Dit aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Die kwalitatieve methodologie zorgt voor diepgaande analyse en interpretatie van de gegevens, waardoor er meer inzicht wordt verkregen in de genderverschillen van feedbackgevers in kleine en middelgrote ondernemingen.

Deze studie vult het gebrek aan literatuur rond genderverschillen in feedback geven op verschillende manieren aan. De gevonden studies van Brewer et al. (1996) en Lizzio et al. (2003) baseerden hun onderzoek op respondenten uit Australië. Deze studie heeft onderzoek gedaan naar de genderverschillen in feedback geven bij tien kleine en middelgrote ondernemingen uit België. Op die manier helpt deze studie het gebrek aan onderzoek omtrent personeelsbeleid in kmo's dat er volgens Delmotte et al. (2002) is, weg te werken.

De volgende bijdrage van deze studie heeft te maken met het feit dat de studies van Lizzio et al. (2003) en Brewer et al. (1996) in hun onderzoek geen gebruik hebben gemaakt van werkelijk bestaande manager-ondergeschikte duo's. Deze studie speelt hier dan ook op in door onderzoek te doen bij werkelijk bestaande eigenaar-ondernemers van kmo's en hen te bevragen hoe zij feedback geven aan hun personeel. De studies van Lizzio et al. (2003) en Brewer et al. (1996) hebben daarnaast een overeenkomende beperking, namelijk het gebruik van een gemanipuleerde setting. Zo werden de participanten bij de studie van Lizzio et al. (2003) gevraagd om videoscripts van een mannelijke en een vrouwelijke feedbackgever te bekijken en die te evalueren. Bij de studie van Brewer et al. (1996) moesten de feedbackgevers kiezen uit een vooraf uitgeschreven set van feedbackberichten en konden dus niet zelf kiezen hoe de feedback werd opgesteld. Dit in tegenstelling tot deze studie waarbij de respondenten louter bevestigd werden naar de manier waarop ze feedback geven zonder manipulatie van de antwoorden.

Ten slotte heeft deze studie de genderverschillen van feedbackgevers onderzocht aan de hand van vier thema's namelijk, de inhoud, de timing, de omvang en de afstemming van de feedback op de ontvanger. Voorafgaande studies hebben hun onderzoek beperkt of niet afgestemd op deze thema's, waardoor dit ook als meerwaarde van deze studie kan worden beschouwd.

De rest van deze studie is als volgt opgebouwd. Eerst wordt er een literatuurstudie voorgesteld omtrent communicatie en feedback in het algemeen. De specifieke focus van de literatuurstudie ligt echter op die vier thema's rond feedback en de zes bijbehorende proposities die werden opgesteld om nadien te onderzoeken. Vervolgens worden de methodiek en de resultaten van de interviews gepresenteerd. Finaal wordt er afgesloten met een bespreking van de conclusies, de beperkingen van deze studie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

## **2. Literatuurstudie**

### **2.1. Communicatie**

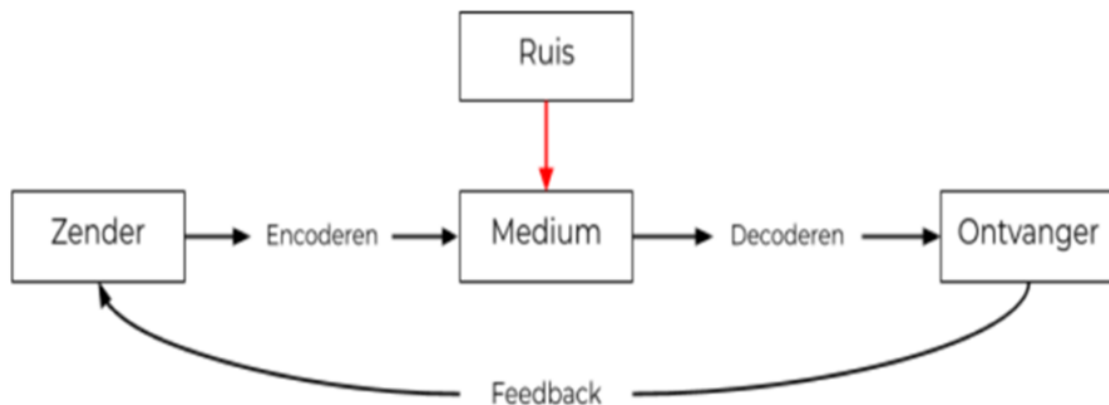
De term 'soft skills' komt steeds vaker voor in ondernemerschapsliteratuur. Een mogelijke verklaring daarvoor is het feit dat de wereldwijde concurrentie ervoor gezorgd heeft dat soft skills bij ondernemers minstens even belangrijk zijn als de technische vaardigheden of hard skills. De studie van Dean (2017) beweert zo dat een ondernemer die louter hard skills bezit onvoldoende de concurrentie zal kunnen aangaan.

Vandekerkhof en Beenders (2021) maken echter duidelijk dat er geen algemene definitie voor de term 'soft skills' is en dat er ook geen eensgezindheid bestaat over welke vaardigheden daar onder worden gezien. Daarentegen is het wel de soft skill communicatie die in verschillende studies terugkomt en gezien wordt als een van de meest cruciale soft skills. De reden daarvoor wordt aangetoond in studies van Vandekerkhof en Beenders (2021) en Schulz (2008) die stellen dat effectieve communicatie de basis is om andere soft skills te beheersen zoals discussies modereren of conflictmanagement.

Het belang van effectieve communicatie binnen een onderneming is al uitgebreid onderzocht. Zo tonen studies van Longenecker et al. (1999) en van Waldeck et al. (2012) aan dat effectieve communicatie essentieel is binnen een onderneming. De reden daarvoor is dat effectieve interne en externe communicatie de prestaties van de onderneming kan verbeteren en bijgevolg de winst verhogen (Hunjet et al., 2017). Tijdens het communicatieproces kunnen er logischerwijs echter verschillende ruisfactoren optreden, zoals misinterpretatie of foutieve codering. De interpretatie van de boodschap door de ontvanger zal daardoor kunnen verschillen van de perceptie van de zender (Sen, 2007). Dit zal leiden tot ineffectieve communicatie waarbij ondernemers niet bereiken wat ze voor ogen hadden (Bhatnagar, 2011). Die ineffectieve communicatie heeft een negatieve impact op de besluitvorming, de planning, de probleemoplossing en het moreel van de organisatie (Longenecker et al., 1999). Dit zal bijgevolg kunnen leiden tot falen in het ondernemerschap (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Bovenstaande bevindingen tonen aan dat de interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden beschouwd kunnen worden als een belangrijke succesfactor voor ondernemers (Kaur & Bains, 2013).

## 2.2. Feedback

In *figuur 1* wordt het communicatiemodel van Shannon & Weaver (1949) weergegeven om op die manier het communicatieproces te verklaren. Dit model maakt duidelijk dat de zender informatie omvormt in een boodschap en verzendt naar de ontvanger via een bepaald medium. De zender zal de boodschap vervolgens coderen op een manier dat het voor hem/haar verstaanbaar is. De ontvanger op zijn beurt zal de boodschap op zijn/haar manier decoderen of interpreteren. Tenslotte zal de ontvanger reageren op de boodschap en feedback geven aan de zender waardoor de communicatie tussen zender en ontvanger een cyclisch proces is.



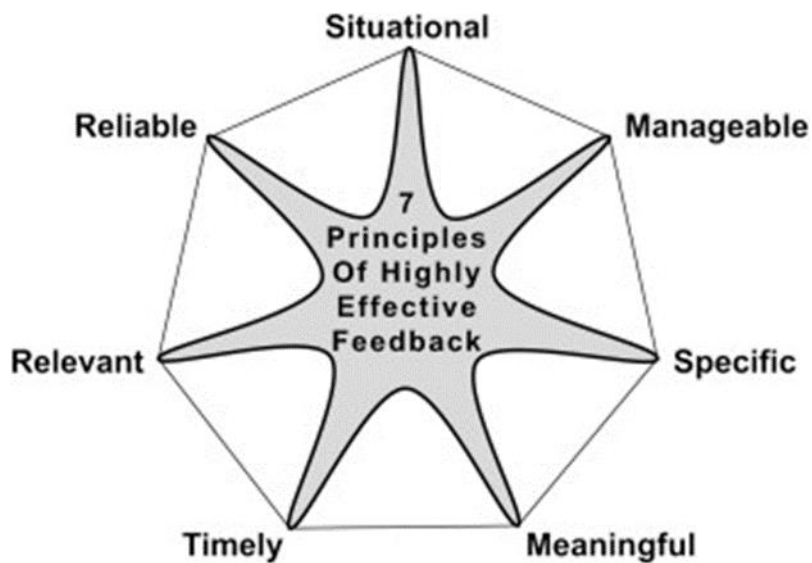
*Figuur 1: communicatiemodel (Shannon & Weaver, 1949)*

De laatste stap binnen het communicatiemodel, de feedback, is cruciaal om te ondervinden of de boodschap effectief is overgekomen zoals de zender voor ogen had (Bhatnagar, 2011). Die feedback wordt gedefinieerd als een terugkoppeling over het gedrag of de handelingen van de ontvanger. Cruciaal bij die terugkoppeling is dat de zender aantoont hoe het gedrag en de handelingen van de ontvanger door hem ervaren wordt, zodat de ontvanger aan zelfontwikkeling kan doen (Remmerswaal, 2005). Het uiteindelijke doel van feedback is dan ook om een gedragsverandering van de ontvanger teweeg te brengen (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Onderzoek van Menko (2004) bewijst dat het geven van effectieve feedback twee voordelen met zich meebrengt. Aan de ene kant zal er zoals eerder aangehaald sprake zijn van zelfreflectie en/of zelfontwikkeling. De feedbackontvanger zal enerzijds ondervinden wat zijn sterktes zijn en anderzijds op welke gebieden hij/zij nog vooruitgang kan boeken (Rao, 2014). Aan de andere kant zal de relatie tussen feedbackgever en feedbackontvanger verbeteren, aangezien beide partijen aangeven hoe het gedrag van de ander door hem/haar ervaren wordt. Ineffectieve feedback kan echter in twee situaties ertoe leiden dat werknemers de organisatie verlaten. In de eerste plaats wanneer het wordt nagelaten om tijdige en passende feedback te geven en in de tweede plaats als de werknemer onderworpen wordt aan overmatige feedback (Rao, 2014). Na het ontvangen van feedback is het mogelijk dat de aandacht van de ontvanger verschuift. De gegeven feedback kan er namelijk voor zorgen dat de feedbackontvanger zich meer zal focussen op zichzelf en minder op de uit te voeren taken. Dit verklaart waarom meer dan een derde van de feedbackmomenten resulteert in verminderde werkprestaties van de feedbackontvanger (Kluger & Denisi, 1998). Dit alles legt bloot dat het

proactief geven en ontvangen van effectieve feedback van cruciaal belang is (Vandekerkhof & Beenders, 2021).

### 2.3. Gendersverschillen in feedback

Er zijn al verschillende studies gedaan naar de effectiviteit van feedback en de criteria om van effectieve feedback te kunnen spreken. Deze studie zal zich baseren op het onderzoek van De Villiers (2013), aangezien die studie volgens haar gebruikt kan worden als een checklist om de effectiviteit van feedbackmomenten te beoordelen. Zoals blijkt uit figuur 2 zijn er volgens De Villiers (2013) zeven principes of criteria waar feedback aan moet voldoen om doeltreffend te zijn.



*Figuur 2: zeven criteria voor effectieve feedback (De Villiers, 2013)*

Na het bestuderen van de studie van De Villiers (2013) waren er vier thema's die naar voren kwamen om te bestuderen in deze studie namelijk, de inhoud, de timing, de omvang en de afstemming van de feedback op de ontvanger. Voorafgaande studies hebben daarnaast geen of beperkt onderzoek gedaan in kader van die thema's. Het gevolg hiervan is dat het moeilijk is om proposities op te stellen die onderzocht zullen worden. Dit verwijst naar de derde reden voor die thema's, namelijk dat er gendersverschillen in communicatie aan gelinkt kunnen worden. Aan de hand van deductie kunnen er op die manier wel stellingen worden opgebouwd om te onderzoeken. In deze literatuurstudie worden aan de hand van die vier thema's zes verschillende proposities opgesteld die nadien zullen worden getoetst tijdens diepte-interviews.

## 1) Inhoud van de feedback

**Propositie 1:** Vrouwelijke feedbackgevers halen inhoudelijk veel meer verschillende zaken aan dan mannelijke feedbackgevers.

Hattie en Timperley (2007) tonen in hun onderzoek aan dat ieder feedbackmoment gericht moet zijn op vier verschillende niveaus. In de eerste plaats dient de feedback te gaan over hoe goed de taken worden begrepen en uitgevoerd door de ontvanger. Niveau twee bevat feedback over de benodigde processen, vaardigheden en strategieën van de ontvanger om de taak tot een goed einde te brengen. Niveau drie gaat over de mate waarin de ontvanger aan zelfcontrole doet en op basis daarvan een gedragsverandering doorvoert om de gewenste resultaten te behalen. Niveau vier tenslotte impliceert feedback over de feedbackontvanger zelf. Hierbij is het cruciaal dat de zender zich focust op het gedrag van de ontvanger en niet op de persoon zelf. Indien de focus zou liggen op de persoon zelf, dan wordt het door de ontvanger als kritiek ervaren (Koopmans, 2007).

Studies van (Deci et al., 1999; Hattie & Timperley, 2007; Kluger & Denisi, 1996) bewijzen daarnaast dat de feedback in ieder geval informatie moet bevatten waar de feedbackontvanger over kan leren. Indien die informatie dan ook nog eens wordt gekoppeld aan de te bereiken doelen van de ontvanger, dan is er sprake van effectieve feedback (Wiggins, 2012). Feedback is echter minder of zelfs ineffectief, indien die uitsluitend informatie bevat over de prestaties van de ontvanger en geen leerpunten meegeeft (Kluger & Denisi, 1996).

Logischerwijs kan de vraag gesteld worden in welke mate de inhoud van de feedbackmomenten verschilt tussen mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers. Er wordt verwacht dat vrouwelijke feedbackgevers inhoudelijk veel meer verschillende zaken gaan betrekken of aanhalen dan mannelijke feedbackgevers. Die bewering kan gemaakt worden doordat onderzoek aantoonde dat mannen veel meer 'to the point' zijn dan vrouwen (Coffman & Marques, 2021). Mannen prefereren directe communicatie doordat ze een conversatie zien als een manier om informatie uit te wisselen. Dit in tegenstelling tot vrouwen die conversaties gebruiken om relaties op te bouwen en in contact te komen met anderen (Le Boulengé, 2021).

**Propositie 2:** Vrouwelijke feedbackgevers hechten meer waarde aan het implementeren van positieve elementen in hun feedback dan mannen.

Vandekerkhof en Beenders (2021) tonen tenslotte aan dat ondanks er eventueel verbeterpunten moeten worden aangehaald, ieder feedbackmoment toch positieve en constructieve elementen dient te bevatten. Over de lading van de feedback (positief, neutraal of negatief) is er beperkt onderzoek gedaan naar genderverschillen in het geven van feedback. De studie van Lizzio et al. (2003) legde de focus enkel op het verschil in de strategie van mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers in het geven van negatieve feedback. De studie van Brewer et al. (1996) kon daarnaast enkel aantonen dat mannelijke feedbackgevers vaker gebruikmaken van negatieve feedback. Onderzoek van Kiesling (2007) toont ook aan dat mannen in het algemeen minder positief beleefd zijn. Vrouwen daartegenover zijn meer voorzichtig en beleefd in hun taalgebruik (Merchant, 2012). De veronderstelling die hier dus gemaakt kan worden is dat vrouwen meer waarde hechten aan het implementeren van positieve en constructieve elementen in hun feedback.

## 2) Timing van de feedback

**Propositie 3:** Vrouwelijke feedbackgevers prefereren vertraagde feedback, mannelijke feedbackgevers hebben geen voorkeur.

Qua timing heeft de feedbackgever twee opties, namelijk onmiddellijke of uitgestelde/vertraagde feedback (Dempsey et al., 1993). Het eerste verwijst naar feedback die gedurende de taak zelf of onmiddellijk na het voltooien van die taak wordt gegeven. Vertraagde feedback daarentegen kan minuten, uren, weken of langer plaatsvinden na het voltooien van de taak (Shute, 2008). Beide manieren van feedback geven hebben zowel voordelen als nadelen. Onmiddellijke feedback zorgt ervoor dat ongewenst gedrag meteen wordt aangepakt, maar het kan er wel toe leiden dat de ontvanger meer gaat vertrouwen op die feedback waardoor ze onzorgvuldig hun taken uitvoeren (Kulhavy & Anderson, 1972). Vertraagde feedback heeft als positieve kenmerk dat het ervoor zorgt dat de ontvanger het gevoel krijgt dat hij/zij bekwaam is om de taak tot een goed einde te brengen (Shute, 2008). Echter zal dit niet het geval zijn voor iedereen (bv. minder gemotiveerde ontvangers). Vertraagde feedback zal bij hen tot frustraties leiden of zelfs de verwerving van kennis en vaardigheden bemoeilijken (Kulhavy & Anderson, 1972). Thornock (2016) kon met zijn studie wel aantonen dat onmiddellijke feedback het meest effectief is om de individuele prestaties van de ontvanger te verbeteren, aangezien de kosten om bij te leren op dat moment het laagst zijn. In iedere situatie moet er bij de timing rekening worden gehouden met de complexiteit van de taken. Voor complexe taken wordt er best gewerkt met onmiddellijke feedback, terwijl er voor relatief eenvoudige taken best vertraagde feedback wordt gebruikt (Shute, 2008). Onderzoek van Graham et al. (2002) bewijst dat vrouwen in iedere beoordelingssituatie eerst alle beschikbare informatie uitgebreid analyseren en verwerken. Er kan bijgevolg gesteld worden dat vrouwen de voorkeur geven om te werken met vertraagde feedback. Het onderzoek van Graham et al. (2002) maakt daarnaast duidelijk dat mannen eerder selectief zijn in hun informatieverwerking. Bijgevolg is de verwachting hier dat mannelijke feedbackgevers zowel onmiddellijk als vertraagd feedback geven en geen voorkeur hebben voor een van de twee vormen.

**Propositie 4:** Mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers gaan op een andere manier om met hun emoties voor een feedbackmoment.

Vandekerckhof en Beenders (2021) tenslotte maken duidelijk dat het feedbackmoment op een geschikt moment moet plaatsvinden. Feedback kan zo best vermeden worden als de feedbackgever irritaties of stress heeft. Onderzoek van Rao (2014) bewijst dat de feedbackgever zijn emoties best op een afstand houdt tijdens het geven van feedback. Op die manier voorkomt de feedbackgever het gebruik van foute woorden of een foutieve houding. De studie van Underwood et al. (2000) toont echter aan dat vrouwen meer intuïtieve claims of claims op basis van persoonlijke opvattingen maken, terwijl mannen meer objectieve en gezaghebbende claims maken. De studie van Jardim et al. (2022) toont daarnaast aan dat vrouwen empathischer zijn dan mannen. De propositie die bijgevolg wordt opgesteld is dat beide genders op een andere manier omgaan met hun emoties.



### 3) Omvang van de feedback

**Propositie 5:** Mannelijke feedbackgevers prefereren specifieke feedback en vrouwelijke feedbackgevers geven de voorkeur aan uitgebreide feedback.

Omvang verwijst in deze studie naar de specificiteit van de feedback. In de literatuur zijn er tegenstellende conclusies rond de meest effectieve omvang van feedback. Onderzoek van (Bangert-Drowns et al., 1991; Clariana, 1990; Mason & Bruning, 2001; Pridemore & Klein, 1991) toont aan dat uitgebreide feedback effectiever is dan puur louter verificatie. De reden daarvoor is het feit dat uitgebreide feedback allesomvattend is. Het betreft namelijk verificatie, de gemaakte fouten en suggesties voor verbetering in de toekomst (Narciss & Huth, 2004). Shute (2008) daarentegen stelt dat te omvangrijke en complexe feedback ervoor zorgt dat de ontvanger er geen aandacht aan zal besteden. Het gevolg hiervan is dan ook dat de effectiviteit van de feedback zal verminderen (Kulhavy et al., 1985). Remmerswaal (2005) bevestigt dit met zijn onderzoek door te verklaren dat de meest effectieve feedback bestaat uit een directe en duidelijke boodschap. Ook Dewatripont en Tirole (2005) tonen aan dat de feedbackgever overbodige informatie dient te verminderen of volledig verwijderen, zodat de feedback optimaal relevant is. Onderzoek van Moreno (2004) toont aan dat ongeacht de omvang van de feedback, het voor de ontvanger toch nog duidelijk dient te zijn hoe de feedback geïmplementeerd moet worden. De specificiteit van de feedback afstemmen op de noden en wensen van de feedbackontvanger kan daarbij helpen (De Villiers, 2013).

Coffman en Marques (2021) maken met hun studie duidelijk dat mannen meer 'to the point' zijn dan vrouwen. Prinsen et al. (2009) tonen daartegenover aan dat vrouwen een uitgebreide boodschap met verschillende argumenten gebruiken in hun communicatie. De studie van Brewer et al. (1996) bewijst dat mannelijke feedbackgevers het meest gebruikmaken van een specifieke boodschap. De veronderstelling kan dus gemaakt worden dat mannen het geven van specifieke feedback prefereren en vrouwen het geven van uitgebreide feedback.

#### 4) Afstemming van de feedback op de ontvanger

**Propositie 6:** Vrouwelijke feedbackgevers stemmen hun feedback in grotere mate af op de ontvanger dan mannelijke feedbackgevers.

De Villiers (2013) toont in zijn onderzoek aan dat het feedbackmoment relevant dient te zijn voor de feedbackontvanger om van effectieve feedback te kunnen spreken. De gegeven feedback kan een grote indruk nalaten bij de feedbackontvanger (Evans et al., 2010; Shute, 2008). Het is daarom cruciaal dat de ontvanger niet het gevoel krijgt dat het implementeren ervan niet haalbaar is, met als gevolg dat de afstemming op de ontvanger zo belangrijk is. Indien de feedback niet haalbaar lijkt voor de ontvanger, dan zal hij/zij de feedback minder snel accepteren of eventueel zelfs negeren. Bitchener (2008) haalt zelfs aan dat feedback die niet haalbaar is, de feedbackontvanger kan demotiveren om zichzelf nog verder te ontwikkelen.

Het meest belangrijke aan de afstemming op de ontvanger is dat de feedback gebaseerd is op de uitgevoerde taken. Cruciaal daarbij is dat de feedback over de uitgevoerde taken wordt gelinkt aan de prestatiedoelstellingen en aan de doelstellingen van de ontvanger. Indien er namelijk gewerkt wordt met doel gerelateerde feedback, dan weet de ontvanger op dat moment hoe hij/zij bezig is en de richting waar hij/zij naar toe moet gaan (Locke & Latham, 1990). Op die manier zal de feedback ervoor zorgen dat de ontvanger continu aan het bijleren is over de te behalen doelstellingen (Hattie & Timperley, 2007). Indien er echter geen link wordt gelegd tussen de taken en doelstellingen, dan kan de ontvanger niet ondervinden of er al vooruitgang is geboekt. Daarnaast moet er ook rekening worden gehouden met de kennis, motivatie, competenties en het verantwoordelijkheidsgevoel van de ontvanger. Logischerwijs zal feedback dus op individuele basis plaatsvinden en kan er best gewerkt worden met een een-op-een gesprek (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

De studie van Colwill en Townsend (1999) bewijst dat mannen gefocust zijn op efficiëntie en het behalen van resultaten. Vrouwen daartegenover hechten veel waarde aan communicatie, relaties, samenwerken en begrip voor anderen. De studie van Kimbrough et al. (2013) toont daarnaast aan dat vrouwen coöperatief zijn ingesteld, terwijl mannen een competitieve mindset hebben. Dit leidt tot het verschil dat vrouwen meer gericht zijn op de relatie met de ontvanger en mannen meer gericht op de uit te voeren taken. Vrouwen hebben daarbovenop een groter empathisch vermogen dan mannen (Jardim et al., 2022). Het gevolg daarvan is dat vrouwelijke feedbackgevers mogelijk meer rekening houden met de feedbackontvanger. De veronderstelling die hier bijgevolg gemaakt kan worden is dat vrouwen hun feedback in grotere mate afstemmen op de feedbackontvanger dan mannen.



### **3. Methodologie**

#### **3.1. Onderzoeksmethode**

Het afstemmen van de methodologie op de onderzoeksvraag staat centraal bij ieder onderzoek (Sogunro, 2002). Deze studie zal bijgevolg een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruiken om de genderverschillen van feedbackgevers in kaart te brengen. Er zal een meervoudige case study-benadering gebruikt worden. De keuze voor die benadering wordt ondersteund door het onderzoek van Yin (2003). Zijn onderzoek bewijst dat een case study-benadering moet worden overwogen wanneer de focus van het onderzoek is om "hoe" en "waarom" vragen te beantwoorden. Het doel van deze studie is om te onderzoeken hoe mannelijke en vrouwelijke eigenaar-ondernemers van kmo's verschillen in de feedback die ze geven en waarom zij feedback geven op een bepaalde manier. Met als gevolg dat aan beide gestelde vragen van Yin (2003) voldaan wordt. Meer specifiek is de studie van Yin (2003) gevolgd om een verklarende case study-benadering toe te passen. Aan de hand van een literatuurstudie is er eerst een onderzoeksvraag gedefinieerd en zijn er stellingen geformuleerd om te onderzoeken (Yin, 2018). Op die manier wordt het advies van Mintzberg (1979) gevolgd om altijd te beginnen met een goed gedefinieerde focus om de juiste specifieke informatie te kunnen verzamelen. Daarnaast wordt er op die manier ook rekening gehouden met het advies van Yin (2018) om theoretische proposities op te stellen alvorens gegevens te verzamelen en analyseren.

#### **3.2. Steekproef**

De respondenten zullen dus zoals eerder aangehaald bestaan uit eigenaar-ondernemers van kleine of middelgrote ondernemingen (kmo's). Op die manier zal deze studie inspelen op de schaarste in onderzoek naar personeelsbeleid in kmo's (Delmotte et al., 2002). Om de gepaste respondenten te selecteren, zal de Europese definitie voor kmo's toegepast worden. De respondenten moesten dus voldoen aan die Europese definitie om in aanmerking te komen voor deze studie. De Europese definitie stelt als basiscriteria dat een kleine onderneming minder dan 50 werknemers tewerkstelt en een jaaromzet van maximum € 10 miljoen of een balanstotaal van maximum € 10 miljoen heeft. Een middelgrote onderneming daarentegen is een onderneming met minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van maximum € 50 miljoen of een balanstotaal van maximum € 43 miljoen (Europese Commissie, 2015). In totaal werden in deze studie zeven kleine ondernemingen en drie middelgrote onderneming bevestigd. Deze ondernemingen zijn afkomstig uit zes verschillende sectoren namelijk, bouw, energie, consultancy, handel, marketing en textiel. Er werden verschillende sectoren bevestigd om op die manier de representativiteit te verhogen in tegenstelling tot wanneer er slechts één sector bevestigd werd. Om tot een evenwichtig resultaat te bekomen, werden er vijf mannelijke en vijf vrouwelijke eigenaar-ondernemers van kmo's onderzocht. Een overzicht van de tien geselecteerde respondenten is opgenomen in *Tabel 1*. De mannelijke feedbackgevers worden weergegeven door een M en de vrouwelijke feedbackgevers door een V. Beide letters worden gevolgd door een cijfer om op die manier naar de respondenten te kunnen verwijzen in de resultatensectie.

<b>Respondent</b>	<b>Sector</b>	<b>Onderneming</b>	<b>Sinds</b>
M1	Bouw	Klein	2012
M2	Bouw	Middelgroot	2010
M3	Energie	Klein	2018
M4	Consultancy	Klein	2007
M5	Handel	Middelgroot	2014
V1	Consultancy	Klein	2009
V2	Marketing	Klein	2017
V3	Textiel	Middelgroot	2009
V4	Consultancy	Klein	2011
V5	Consultancy	Klein	2021

*Tabel 1: Lijst met respondenten*

### **3.3. Gegevensverzameling**

De gegevens voor deze studie zullen worden verzameld door middel van semigestructureerde diepte-interviews. Op die manier is er structuur in het interview door een vooraf opgestelde vragenlijst rond de belangrijkste thema's uit de literatuurstudie. Het meest cruciale voordeel aan die aanpak is echter dat er voldoende vrijheid is om bepaalde uitspraken diepgaand te bevragen. Dit in tegenstelling tot een kwantitatieve onderzoeksmethode die in dit geval niet geschikt zou zijn om tot dergelijke diepgaande informatie te bekomen (Sekaran & Bougie, 2016). De interviewleidraad bestaat uit vijf thema's. In het eerste deel ligt de nadruk op het doel van feedback geven en de voordelen/het belang en de nadelen/de risico's ervan. Vervolgens gaat het tweede thema over de inhoud van de feedbackmomenten. Het derde thema focust op de timing van het geven van feedback. In een vierde fase komt het thema rond de omvang of specificiteit van de feedback aan bod. Het vijfde thema tenslotte besteedt aandacht aan de manier waarop de feedback wordt afgestemd op de feedbackontvanger. Interviews zijn gericht op het verkrijgen van inzichten in de gedachtegang van de respondenten waardoor het belangrijk is om de antwoorden op een exacte manier te verwerken. Bijgevolg werden de interviews opgenomen met een dictafoon, indien de respondenten hiermee instemden. De respondenten werden verzekerd dat alle gegevens anoniem zouden worden verwerkt. Alvorens over te gaan tot de gegevensanalyse, werden de interviews getranscribeerd.

### **3.4. Gegevensanalyse**

Om de gegevens te analyseren, beschrijft Yin (2003) vijf technieken voor het analyseren van case study-gegevens. De techniek die het best bij deze studie past, is de patroonherkenningstechniek. Deze techniek wordt aangeraden om te gebruiken, indien er gewerkt wordt met een meervoudige casestudy-benadering. Deze techniek vergelijkt een empirisch patroon met een vooraf voorspeld theoretisch patroon (Trochim, 1989). Indien de empirische bevindingen overeenkomen met de vooraf opgestelde proposities dan resulteert dat in de bevestiging van die theoretische patronen. In tegenstelling, indien de empirische bevindingen en theoretische proposities niet overeenkomen, dan moet er gezocht worden naar verklaringen voor die tegenovergestelde bevindingen (Yin, 2009). In de eerste plaats werd iedere case of interview afzonderlijk geanalyseerd. Vervolgens werden de verschillende interviews onderling vergeleken om gelijkenissen en verschillen te vinden. Finaal werden de vooropgestelde proposities uit de literatuurstudie vergeleken met de gecodeerde bevindingen uit de diepte-interviews. De gegevens uit de interviews werden aanvankelijk open, axiaal en selectief gecodeerd en vervolgens deductief geanalyseerd volgens de zes proposities die werden geformuleerd in de literatuurstudie. Gegevens die niet pasten in de vooraf gedefinieerde proposities werden inductief geanalyseerd, zodat op die manier nieuwe bevindingen konden worden gevonden die initieel niet werden opgenomen in de theoretische proposities.



## 4. Resultaten

De respondenten werden in de eerste plaats gevraagd naar het doel van feedback geven en wat de voordelen en nadelen ervan zijn. Hiervoor werden er geen proposities opgesteld, maar de interviews vertoonden wel merkwaardige verschillen tussen mannen en vrouwen die hieronder besproken zullen worden. De theoretische proposities één, vier en vijf konden op basis van de empirische resultaten worden bevestigd. De vooraf gedefinieerde proposities twee, drie en zes daarnaast konden niet bevestigd worden op basis van de bevindingen uit de interviews.

### **Doel**

De mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers gaven gelijkaardige antwoorden wat betreft het doel van feedback geven. Het doel dat zij voor ogen hebben is namelijk verandering en verbetering van het gedrag van de ontvanger. Dit door bijsturing in de juiste richting. Op die manier zullen de medewerkers groeien en bijgevolg hun prestaties verbeteren en finaal zelfs de prestaties van de organisatie verhogen. Zoals M3 stelt:

*"Als ik feedback geef dan is dat om iets te verbeteren of teweeg te brengen of iets in een betere richting te sturen".*

### **Voordelen**

Te beginnen met de mannelijke feedbackgevers die verschillende voorbeelden hebben aangehaald omtrent de voordelen van feedback geven. Zij vinden feedback geven cruciaal om frustraties weg te nemen, teleurstellingen te voorkomen en werknemers te motiveren om bij te leren. Ervoor zorgen dat iedereen zijn neus in dezelfde richting heeft is daarnaast ook een vaak voorkomend antwoord. Voor de mannelijke feedbackgevers blijft de zelfontwikkeling van de feedbackontvanger het belangrijkste voordeel van feedback. De mannelijke respondenten maken hier duidelijk dat het belang van het feedback geven nauw gerelateerd is aan het doel en de reden waarom zij feedback geven. Dat verwijst dus naar die verandering en verbetering van het gedrag van de ontvanger. Zoals ook blijkt uit de volgende verklaring:

*"Feedback geven is noodzakelijk om mensen te doen groeien en versterken in tal van bekwaamheden die ze zouden moeten hebben om hun job uit te voeren"* (respondent M5).

Vrouwelijke feedbackgevers ervaren ook dat feedback geven verschillende voordelen met zich meebrengt zoals complicaties en misvattingen rechtzetten of de blinde vlekken van de ontvanger tonen. Echter is ook bij de vrouwelijke feedbackgevers de zelfreflectie en zelfontwikkeling van de ontvanger een cruciaal gegeven. De feedback moet volgens hen gebruikt worden om duidelijkheid te creëren, zodat de feedbackontvanger kan groeien. Dit wordt aangetoond door V4: *"Als mijn medewerkers geen feedback krijgen dan weten ze niet wat hun werkpunten zijn of net wat hun positieve punten zijn"*. Vrouwelijke feedbackgevers vinden feedback ook essentieel om de onderlinge relatie te verbeteren. V2 leverde hierbij de volgende opener:

*"Het voornaamste voordeel is dat het toelaat om gericht te groeien. Langst twee kanten, want het kan zijn dat zij mij feedback geven zodat we weten van elkaar wat er speelt"*.



## **Nadelen**

Het grootste risico of nadeel aan feedback geven is volgens zowel de mannelijke als vrouwelijke respondenten de misinterpretatie die kan ontstaan tussen feedbackzender en ontvanger. Zoals M1 tijdens het interview aanhaalde:

*“Een regelmatig voorkomend nadeel is dat je je medewerkers op een bepaalde manier gaat irriteren of kwetsen of zelfs een te goed gevoel gaat geven, omdat je mis begrepen wordt”.*

Zowel de mannelijke als vrouwelijke feedbackgevers geven bijgevolg ook aan dat de manier waarop en hoe authentiek de feedback gegeven wordt cruciaal is. Zoals ook aangehaald door V1: *“Als je niet weet hoe je feedback moet geven en het verkeerd aangaat dan kan je daar ook schade mee berokkenen”.*

**Resultaat propositie 1:** Vrouwelijke feedbackgevers halen inhoudelijk veel meer verschillende zaken aan dan mannelijke feedbackgevers.

Mannelijke feedbackgevers starten het feedbackmoment met een 'check in' waarin gevraagd wordt hoe dat het met de ontvanger gaat en wat hij/zij van het feedbackmoment verwacht. Zoals naar voren gebracht door M4: *"Eerst een check in of alles goed gaat of niet zodat je ook een beetje achtergrond hebt"*. Dit is volgens alle mannelijke geïnterviewden belangrijk om een beeld te krijgen van de gedachten van de feedbackontvanger.

De structuur van de inhoudelijke elementen die de mannelijke feedbackgevers aanhalen ligt niet vast en springt rond. Echter vinden ze het wel cruciaal om iedereen over dezelfde materie aan te spreken om op die manier consequent te zijn. Concreet wordt er door de mannelijke feedbackgevers aangehaald wat het probleem is en wat er beter kan. Hierbij is het voor de meeste mannelijke geïnterviewden essentieel om aan te geven hoe ze zich voelen met het gedrag van de ontvanger. Met als gevolg dat ze in iedere situatie het probleem dat is aangehaald, gaan staven met voorbeelden van concrete gedragingen van de feedbackontvanger. Inhoudelijk is het voor de mannelijke respondenten ook belangrijk om terug te wijzen naar afspraken die op voorhand zijn gemaakt om zo tijdens het feedbackmoment te kunnen corrigeren en bijgevolg op het juiste spoor te blijven. Verder geven mannen ook duidelijk aan hoe de feedbackgevers zich kunnen verbeteren of hoe ze de feedback kunnen gebruiken en toepassen. Daarbij is het ook cruciaal voor hen om een tijdspanne mee te geven tegen wanneer ze het verbeterpunt ook echt verbeterd willen zien. De inhoud van de feedbackmomenten bij mannen wordt concreet samengevat door de volgende quote:

*"Ik vertel wat het probleem is, dan waar ze naar toe moeten gaan en wat ze moeten verbeteren en ten slotte ook tegen wanneer ik vind dat dat allemaal moet gebeuren"* (respondent M5).

Om af te sluiten zal er ook nog een 'check out' plaatsvinden waarbij de feedbackontvanger moet aangeven wat hij/zij van de feedback vond. Dit vinden alle mannelijke feedbackgevers essentieel om na te gaan hoe de ontvangers zich voelen met die feedback en of ze er mee akkoord gaan of niet. Zoals ook getoond door M1: *"Ik vraag altijd commitment in de vorm van ben je het daar mee eens, zie je wat ik bedoel en ervaar je dat ook"*.

Vrouwelijke feedbackgevers daarentegen prefereren een gestructureerd feedbackmoment waarbij inhoudelijk steeds dezelfde vaste onderdelen terugkomen. De reden daarvoor is tweezijdig namelijk, enerzijds omdat het voor hen een houvast geeft en anderzijds omdat ze merken dat hun medewerkers die structuur ook appreciëren. Zoals getoond in het citaat van V2:

*"Ik gebruik een vast stappenplan bij de feedback die ik geef, omdat ik zelf die structuur nodig heb en mijn medewerkers geven ook aan dat ze naar nood aan hebben"*.

De vrouwelijke geïnterviewden maken duidelijk dat hun feedbackmoment steeds begint met een terugblik met wat er voordien is afgesproken met de ontvanger. Dit om na te gaan of ze daar op dezelfde lijn zitten of niet. Vervolgens wordt er aan de feedbackontvanger gevraagd hoe hij/zij een bepaalde situatie ervaren heeft. Hierbij worden er vragen gesteld naar de zorgen en de emoties die de ontvanger heeft. De vrouwelijke feedbackgevers geven aan dat dit belangrijk is om te vragen, zodat er kan worden nagegaan of de feedbackontvanger daardoor dingen eventueel anders is gaan

doen. Zoals blijkt uit de quote van V3: *"Vervolgens vraag ik ook altijd naar hun beleving sinds het vorige feedbackmoment dat ze hebben gehad"*. Dit komt overeen met de 'check in' die mannelijke feedbackgevers toepassen.

Alvorens over te gaan tot de feedback zelf is het voor verschillende vrouwelijke respondenten belangrijk om de reden te introduceren waarom het feedbackgesprek plaatsvindt. Dit maken ze duidelijk door aan te geven hoe ze een bepaalde situatie ervaren hebben, zodat op die manier de ontvangers begrijpen van waar dat de feedback komt. In een volgende fase gaan de vrouwelijke feedbackgevers aan de slag met het geven van de feedback zelf. Volgende elementen komen daarbij in ieder feedbackmoment aan bod: de sterke punten, de zwakke punten, de attitude en de verbeterpunten. Gelijkaardig met de mannelijke respondenten is het voor de vrouwelijke feedbackgevers cruciaal om aan die feedback concrete voorbeelden te koppelen. De reden daarvoor wordt aangetoond door V4: *"Ik geef ook altijd voorbeelden want anders is het maar een gevoel dat ik poneer en die voorbeelden maken het ook tastbaar voor diegene aan wie ik feedback geef"*.

Het feedbackmoment wordt bij de vrouwen afgerond door een vooruitblik naar de volgende stappen die de feedbackontvanger moet nemen, zoals aangehaald door V4: *"Om af te sluiten heb ik de stap van do next dus wat spreken we hier verder over af"*. Dit zal bij vrouwelijke feedbackgevers altijd in de vorm van concrete actiepunten zijn. Zij vinden het belangrijk om die actiepunten zeer concreet te maken om op die manier de feedbackontvangers een richtlijn te geven van hoe die actiepunten praktisch kunnen worden ingezet. Net zoals bij de mannelijke feedbackgevers wordt er een termijn opgesteld tegen wanneer ze verbetering willen zien. Finaal sluiten de vrouwelijke feedbackgevers, gelijkaardig aan de mannelijke respondenten, het feedbackmoment af met een 'check out'. Dit om na te gaan of de feedback duidelijk is voor de ontvanger en of hij/zij eventueel nog iets in te brengen of vragen heeft.

**Resultaat propositie 2:** Vrouwelijke feedbackgevers hechten niet meer waarde aan het implementeren van positieve elementen in hun feedback dan mannen.

De verhouding tussen verbeterpunten en positieve elementen is volgens de mannelijke feedbackgevers een verhouding die zeer moeilijk te bepalen is. Volgens hen is er ook geen ideale verhouding voor iedere situatie en is het afhankelijk van persoon tot persoon wat de meeste impact heeft. Niettegenstaande gaven de mannelijke respondenten wel verschillende antwoorden in verband met de verhouding die zij gebruiken bij het geven van de feedback. Enkele respondenten maken duidelijk dat ze veel meer bezig zijn met corrigeren dan met het stimuleren van de medewerkers en dat blijkt ook uit het citaat van M1:

*“Voor mij moet het ook niet 50-50 te zijn maar wel 1/3 goed en 2/3 wat minder goed loopt”.*

Dit in tegenstelling tot andere mannelijke feedbackgevers die eerder geneigd zijn om meer de positieve elementen aan te halen. Zoals ook blijkt uit de volgende quote:

*“Het liefst werk ik en dat doe ik eigenlijk ook met twee punten die goed bevonden zijn en dan een te bewerken of te verbeteren punt” (respondent M5).*

De vrouwelijke feedbackgevers maken net zoals de mannelijke feedbackgevers duidelijk dat de ideale verhouding tussen verbeterpunten en positieve elementen afhankelijk is van de situatie en de feedbackontvanger. Verschillende vrouwelijke geïnterviewden geven aan dat de feedback regelmatig als kritiek wordt ervaren door de historisch gegroeide bijklank van het woord feedback. Het gevolg daarvan is dat ze bij ieder feedbackgesprek introduceren dat het de bedoeling is om een opbouwend gesprek te hebben en de ontvanger beter te maken en niet te bekritisieren. De vrouwelijke respondenten zijn het er over eens dat een gelijk aantal verbeterpunten en gelijk aantal positieve elementen een ideale verhouding is. Dit wordt ook geciteerd door V5:

*“Ik denk dat alles met mate moet gaan. Er zullen altijd goede en minder goede zaken zijn dus ik denk dat 50-50 een goede verhouding is”.*

Vrouwelijke feedbackgevers vinden het zeer belangrijk om altijd aan te geven waar iemand goed in is om die persoon zelfvertrouwen te geven en ervoor te zorgen dat die wil leren. Die positieve elementen benoemen zorgt er ook voor dat de ontvanger het gevoel krijgt dat fouten maken mogelijk is. Echter zijn de vrouwelijke feedbackgevers zich er ook van bewust dat de verbeterpunten moeten worden geschetst, zodat er kan worden duidelijk gemaakt worden welke richting de ontvanger uit moet.

**Resultaat propositie 3:** Vrouwelijke feedbackgevers prefereren vertraagde feedback, mannelijke feedbackgevers geven de voorkeur aan onmiddellijke feedback.

De mannelijke feedbackgevers gaven gelijkaardige antwoorden wat betreft de timing van de feedback. De mannelijke geïnterviewden tonen duidelijk aan dat ze zowel onmiddellijk en sporadisch als vertraagd feedback geven aan hun medewerkers, zoals aangehaald door M2: *“Ik heb mijn vaste feedbackrondes die dus vertraagd plaatsvinden maar ik geef ook altijd onmiddellijk feedback over hun prestaties”*. Verschillende respondenten vinden het zeer belangrijk om het juiste moment te kiezen, zodat de intentie bij de ontvanger er is om met de feedback om te gaan. Het is bijgevolg voor verschillende mannelijke respondenten duidelijk dat de timing van de feedback persoonsgebonden is.

De vertraagde feedback kan dus worden gezien als vaste feedbackmomenten die wekelijks of maandelijks plaatsvinden. Die momenten worden volgens de mannelijke feedbackgevers op voorhand afgesproken samen met de feedbackontvanger. Dit wordt duidelijk gemaakt door M4: *“Ik heb maandelijks een feedbackmoment en de exacte datum is op voorhand afgesproken samen met mijn medewerkers”*. De respondenten vinden die vaste feedbackmomenten interessant om te gebruiken, omdat dat veel professioneler overkomt naar de feedbackontvanger toe. Volgens hen zit er dan ook veel meer structuur in de feedback en daarnaast kunnen ze zich er ook op voorbereiden. De vaste feedbackmomenten zijn ten slotte voor de mannelijke geïnterviewden gericht op belangrijke aanpassingen in het geheel.

De mannelijke respondenten zijn zich wel bewust dat vertraagde feedback als nadeel met zich meebrengt dat ongewenst gedrag niet meteen wordt aangekaart, zoals aangehaald door M1: *“Onmiddellijke feedback is nodig om bij een fout direct te kunnen schakelen. Vanaf het moment dat er iets niet klopt, zal ik feedback geven. Ik zal dan nooit afwachten tot het officiële vaste feedbackmoment”*. Het gevolg daarvan is dan ook dat de mannelijke respondenten veel meer geneigd zijn en de voorkeur geven aan onmiddellijke en sporadische feedback. Zoals naar voren gebracht door M2:

*“Ik ben veel meer geneigd en veel meer overtuigd dat kort op de bal spelen het beste is. Ik zal dan ook gewoon iemand uit zijn bureau halen of zeggen van het is nog eens tijd om samen te zitten”*.

De voorkeur voor sporadische feedback wordt ook bevestigd door M3: *“We werken heel veel ad hoc dus niet met vaste overleggen waarin we dit of die items moeten bespreken”*. De mening van de mannelijke feedbackgevers is echter wel dat die onmiddellijke feedback het gevaar met zich meebrengt dat de ontvanger de feedback als kritiek gaat ervaren doordat er net zo regelmatig feedback wordt gegeven.

De vrouwelijke respondenten daarnaast lichten ook toe dat er zowel met vertraagde als met onmiddellijke feedback gewerkt wordt. Dit wordt bewezen door de quote van V3: *“Tussentijds geef ik soms ook onmiddellijk feedback, maar het betreft bij mij voornamelijk vertraagde feedback in de vorm van dus eigenlijk vaste gestructureerde feedbackmomenten”*. De geïnterviewden maken hier duidelijk dat de timing van de feedback wordt afgestemd op de behoefte en de noden van de feedbackontvangers. Zoals geciteerd door V2: *“In het begin van hun carrière zijn die vaste*

*momenten om de twee weken maar ze hebben daar nadien geen nood meer aan en dan verander ik die feedbackmomenten naar een keer per maand".*

De datum voor de vertraagde formele feedbackmomenten worden bij de vrouwelijke feedbackgevers ook samen met de ontvangers op voorhand afgesproken. De vrouwelijke respondenten geven hier aan dat die feedbackmomenten altijd op dezelfde vaste dagen zijn, aangezien dat handiger en duidelijker is voor iedereen. Dat vrouwelijke feedbackgevers het prefereren om vertraagd feedback te geven blijkt uit de quote van V4:

*"Het liefst heb ik natuurlijk dat ik het vertraagd kan geven en van zodra ik merk dat er dingen beginnen mislopen die zo niet horen te zijn, dan ga ik gesprekken inplannen voor nadien dat te bespreken".*

De vrouwelijke geïnterviewden geven aan dat ze de formele vaste feedbackmomenten interessanter vinden, omdat op die manier de medewerkers de kans krijgen om ergens naar toe te werken. Volgens hen kunnen zowel de feedbackgevers als de medewerkers zich bij die formele feedbackmomenten beter voorbereiden en daardoor kunnen ze hun brein beter laten werken waardoor de ontvangers meer opnemen van de feedback.

Zelfs in het geval van sporadische feedback zullen de vrouwelijke feedbackgevers ervoor zorgen dat de ontvangers zich nog kunnen voorbereiden, zoals blijkt uit de quote van V2: *"Wanneer ik op een bepaald moment vind dat het nodig is om feedback te geven, dan ligt dat dus niet weken op voorhand vast maar een paar dagen op voorhand weten ze dat wel altijd".* Onmiddellijke feedback is volgens de respondenten zeker ook cruciaal, zoals getoond door V5: *"Als er iets is op een bepaald moment dan moet dat ook effectief worden aangehaald zodat we daar niet mee blijven zitten".* Die directe terugkoppeling gaat meestal gewoon over praktische zaken of over kleine dingen bij de vrouwelijke feedbackgevers. De geïnterviewden geven dan ook aan dat dit geen feedback is, maar eigenlijk gewoon bijsturing.

**Resultaat propositie 4:** Mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers gaan op een andere manier om met hun emoties voor een feedbackmoment.

De feedbackmomenten mogen volgens enkele mannelijke feedbackgevers nooit beginnen vanuit frustratie. De reden daarvoor wordt aangehaald door M1:

*“Als mijn expansievat vol is en ik ga dan feedback geven dan ga ik eigenlijk mijn hart luchten, ga ik alles bij mij er uitgooien en achteraf ga ik pas zien wat voor schade ik heb aangericht”.*

Het feedbackmoment uitstellen door frustraties is volgens de mannelijke geïnterviewden geen optie, omdat ze dat uitstelgedrag vinden en de feedback uiteindelijk toch gegeven moet worden. Indien er toch frustraties aanwezig zijn, dan houden de mannelijke feedbackgevers het doel van de feedback in hun achterhoofd, namelijk het gedrag verbeteren en laten groeien van de medewerkers. Op die manier trachten ze hun frustraties op een afstand te houden, zo rustig mogelijk te blijven en met een open mind naar het feedbackmoment toe te gaan.

Feedback geven zonder al te veel emoties en op een objectieve manier is ook volgens de vrouwelijke respondenten cruciaal bij de timing van de feedback die ze geven. Zoals ook naar voren gebracht door V1:

*“Ik weet van mijn eigen persoonlijkheid dat als ik echt geïrriteerd ben, dan moet ik dat gewoon niet meer doen want dan ben ik gewoon niet meer objectief”.*

De oplossing volgens de vrouwelijke geïnterviewden wordt aangetoond door V2: *“Als ik merk dat ik geïrriteerd ben en dat ik het niet onder controle heb, dan stel ik het feedbackmoment uit met een kwartier of een half uur”.* Cruciaal voor de vrouwelijke respondenten is wel dat die feedback dus de dag zelf nog gegeven wordt, omdat de ontvangers die feedback verwachten en er ook op rekenen dat ze die gaan krijgen.

**Resultaat propositie 5:** Mannelijke feedbackgevers prefereren specifieke feedback en vrouwelijke feedbackgevers geven de voorkeur aan uitgebreide feedback.

De omvang van de feedback is volgens verschillende mannelijke respondenten afhankelijk van de ontvanger of medewerker in kwestie. Desondanks geven de mannelijke geïnterviewden toch duidelijk de voorkeur om in iedere situatie te werken met een directe en duidelijke boodschap. Zoals M5 het verwoord:

*"Ik zou eerder neigen naar specifiek. De meeting moet belegd zijn van dan tot dan, zodat ik mezelf verplicht om doordacht en krachtig en niet rond de pot te draaien, te vertellen wat er te vertellen valt".*

De voorkeur voor die specifieke feedback blijkt ook uit de tijdspanne van de feedbackmomenten van de mannen, zoals aangekaart door M4: *"De feedback die ik geef duurt tien tot vijftien minuten, maximum 30 minuten en eigenlijk liefst maar vijf minuten"*. Doordat ze die korte feedbackmomenten met een specifieke boodschap gebruiken, zijn ze zich wel bewust dat er daardoor op frequentere basis feedback gegeven moet worden.

De mannelijke geïnterviewden prefereren die specifieke boodschap zonder vaste structuur, aangezien dat volgens hen dan veel natuurlijker overkomt naar de ontvanger toe. Een tweede reden voor die specifieke boodschap die naar voren wordt gebracht door verschillende respondenten is het feit dat mensen in het algemeen maar voor een korte periode aandacht kunnen besteden. Het gevolg daarvan is dan ook dat de medewerkers volgens de mannelijke geïnterviewden moeilijkheden hebben met het onthouden wat er allemaal aangehaald is. Dit proberen de mannelijke feedbackgevers op te lossen door te controleren via de 'check out' of het allemaal duidelijk is. Finaal wordt de besproken feedback samengevat en bezorgd aan de medewerkers, zodat misinterpretatie zeker vermeden wordt. Zoals ook naar voren gebracht door M1: *"Ik vat alles samen en zet het op mail. Dus een document met wat we hebben afgesproken. Ik laat ze dat dan ook controleren, nalezen en afchecken"*.

Zoals eerder aangehaald bij de inhoud van de feedbackmomenten werken de vrouwelijke geïnterviewden met een uitgebreid stappenplan. De hoofdreden dat ze werken met die verschillende stappen is om er voor te zorgen dat er maximaal begrip is bij de ontvangers. De vrouwelijke respondenten zien een uitgebreide boodschap dus als meest effectieve omvang van feedback. Dit wordt aangetoond door de volgende quotes:

*"Ik vind dat belangrijk dat het er eigenlijk zeer grondig aan toe gaat en ik probeer dan ook zo compleet mogelijk te zijn"* (respondent V5).

*"Ik vind dat je daar altijd je tijd voor moet nemen. Ik zit dan ook zeker twee uur samen met die mensen"* (respondent V4).

Door hun tijd te nemen voor het feedbackmoment, trachten de vrouwelijke feedbackgevers te weten te komen wat er speelt en leeft bij de ontvanger, zoals verwoord door V3: *"Het feedbackmoment duurt lang, omdat je dan zowel feedback kunt geven als ook luisteren naar wat de reactie is op de feedback"*. Op die manier proberen vrouwen er ook voor te zorgen dat ze op dezelfde lijn zitten met de ontvanger en dat er geen misinterpretatie is. Controleren of er geen misinterpretatie heeft



plaatsgevonden, lossen de vrouwelijke respondenten ook op twee manieren op. Ten eerste door te vragen of het duidelijk is en of er nog vragen of bedenkingen zijn. Ten tweede door net zoals de mannelijke geïnterviewden een verslag met de besproken feedback op te stellen. Concreet wordt dit naar voren gebracht door V1: *"We maken van elk gesprek een samenvatting en sturen dat door. Om te controleren of er zeker geen mismatch is tussen hoe hij het heeft geïnterpreteerd en hoe ik het heb gebracht"*.

**Resultaat propositie 6:** Vrouwelijke feedbackgevers stemmen hun feedback niet in grotere mate af op de ontvanger dan mannelijke feedbackgevers.

De mannelijke respondenten gaven hierbij verschillende antwoorden en kunnen worden onderverdeeld in twee verschillende groepen wat betreft de afstemming van de feedback op de ontvanger.

Eenzijds zijn er enkele respondenten die aangeven iedereen op dezelfde wijze feedback te geven en in ieder feedbackmoment een zo gelijkaardig mogelijke aanpak te hanteren. Deze respondenten geven aan dat ze het voornamelijk op hun eigen manier en eigen stijl doen. Van afstemming van de feedback op de ontvanger is bij hen dus nauwelijks of geen sprake. Dit blijkt uit onderstaande quotes:

*“Wat ik op dit moment doe is ik ga vooral van mijzelf uit. Ik heb een aantal punten die ik wil delen en die deel ik zoals ik ben”* (respondent M1).

*“Eigenlijk zou ik meer moeten nadenken over wat die persoon belangrijk vindt, hoe die graag feedback krijgt en hoe dat ik mijn feedback moet opbouwen. Maar dat doe ik dus op dit moment niet”* (respondent M4).

Anderzijds zijn er verschillende mannelijke geïnterviewden die duidelijk maken dat ze in grote mate rekening houden met de feedbackontvanger. Zoals naar voren gebracht door M5: *“Ik zal met alles rekening houden met wat ik ken en weet van iemand. Om te zorgen dat die boodschap zo ontvankelijk mogelijk is”*. Deze respondenten zijn zich ervan bewust dat er verschillende categorieën van mensen zijn en dat iedereen op een andere manier feedback wil krijgen. Met als gevolg dat ze het belangrijk vinden om de feedback af te stemmen op de wensen van de ontvanger. De belangrijkste factor waar volgens deze mannelijke respondenten rekening mee gehouden moet worden is de persoonlijkheid van de ontvanger. Dit toont het citaat van M3 aan: *“Je kan mensen gaan indelen in kleuren en dus naar hun persoonlijkheid en gedrag. Dus de ene boodschap moet je naar iemand met meer zorg en meer aandacht brengen dan naar iemand anders”*. Zoals eerder aangehaald is het qua timing voor deze groep van respondenten cruciaal om het juiste moment te kiezen, zodat de intentie aan de andere kant er is om de feedback te gebruiken. Dit blijkt ook uit het voorbeeld van M2: *“Bij een persoonlijke situatie zoals bijvoorbeeld een overlijden binnen de familie van een bepaalde medewerker. Die medewerker moet een maand met rust gelaten worden want de feedback gaat toch niet binnenkomen”*. Ten slotte geven deze respondenten ook aan dat ze rekening houden met welke frequentie de ontvangers graag feedback krijgen.

Wat betreft de afstemming van de feedback op de ontvanger gaven de vrouwelijke geïnterviewden gelijkaardige antwoorden. De reden voor die afstemming wordt aangetoond door V1: *“Ik ben ervan overtuigd dat afstemming belangrijk is, omdat dat efficiënt is en als dat efficiënt is dan is dat vaak ook effectief”*. Om efficiënt en effectief te zijn, moet de feedback volgens de vrouwelijke respondenten dus worden afgestemd op de manier van denken van de ontvanger, zodat die de feedback begrijpt en er van kan leren. De persoonlijkheid van de ontvanger is ook volgens de vrouwelijke respondenten het meest cruciaal om de feedback op af te stemmen. Dit blijkt uit de volgende citaten van de vrouwelijke geïnterviewden:

*“Ik houd rekening met het feit wie zit er voor mij en ik kijk dus naar de persoon wie dat zelf is. Ik pas mijn communicatiestijl wel aan” (respondent V3).*

*“Ik hou inderdaad vooral rekening met wie zit er nu eigenlijk voor mij en ik ga dus echt wel kijken naar hoe dat die persoon is qua karakter en persoonlijkheid” (respondent V5).*

Ook de frequentie waarmee er feedback gegeven wordt, is volgens de vrouwelijke respondenten belangrijk om rekening mee te houden. Zoals blijkt uit de quote van V5: *“Ik geef eigenlijk één keer in de week feedback, maar naargelang eigen behoefte is het ook mogelijk dat ik dat dagelijks doe. Sommige hebben dagelijks die feedback nodig, andere kan ik daar meer loslaten. Dus daar moet toch altijd gekeken worden naar hun wensen”*. Wat betreft de timing van de feedback houden de vrouwelijke respondenten ook rekening met de privésituatie van de ontvanger. Finaal wordt er qua timing ook nog gekeken naar de wensen van de ontvanger, zoals blijkt uit het voorbeeld van V4: *“Iemand waarvan ik weet dat die geen ochtendmens is, zal ik in de namiddag feedback geven. Of iemand die hier graag tijdig vertrekt, zal zeker ervoor feedback gekregen hebben”*.

## 5. Discussie & conclusie

Deze studie probeert twee onderling samenhangende onderzoeksvragen te beantwoorden, namelijk hoe verschillen feedbackgevers naargelang geslacht en waarom geven mannen en vrouwen feedback op een bepaalde manier. Vanuit de literatuurstudie zijn er zes theoretische proposities opgesteld die vervolgens empirisch zijn onderzocht via tien semigestructureerde diepte-interviews bij eigenaar-ondernemers van kmo's.

De eerder uitgevoerde studies behandelen uitgebreid de factoren en individuele kenmerken die het geven van feedback beïnvloeden (Brewer et al., 1996). Dit onderzoek speelt in op het gebrek aan academische literatuur rond het onderwerp genderverschillen bij feedbackgevers en de redenen of oorzaken achter die verschillen. Deze studie speelt in op de oproep naar onderzoek omtrent feedback geven bij werkelijk bestaande manager-medewerker duo's (Lizzio et al., 2003). Daarnaast speelt deze studie ook in op het gebrek aan onderzoek naar personeelsbeleid in kmo's door eigenaar-ondernemers van kmo's als respondenten te selecteren (Delmotte et al., 2002). Dit onderzoek kan worden gebruikt om verder onderzoek naar dit onontgonnen terrein aan te moedigen.

Vandekerkhof en Beenders (2021) bewijzen dat feedback geven als doel heeft om een gedragsverandering te laten plaatsvinden bij de ontvanger. Dit onderzoek sluit daarbij aan en ondervindt dat zowel mannen en vrouwen feedback geven met als doel om het gedrag van de ontvanger te veranderen en verbeteren. Beide genders zien die zelfontwikkeling dan ook als een belangrijk voordeel van feedback geven. Vrouwen onderscheiden zich echter van mannen door het feit dat ze de feedback ook zien als een mogelijkheid om de onderlinge relatie te verbeteren. Dit zijn twee voordelen die ook worden aangetoond in de studie van Menko (2004) en deze studie voegt daar aan toe dat er dus een onderscheid kan worden gemaakt tussen wat beide genders als voordelen zien. Zoals blijkt uit onderzoek van Sen (2007) treedt misinterpretatie tijdens communicatie regelmatig op. Deze studie komt tot de conclusie dat zowel mannen als vrouwen die misinterpretatie het grootste nadeel of risico vinden van feedback geven.

Onderzoek van Coffman en Marques (2021) bewijst dat mannen meer 'to the point' zijn dan vrouwen. De resultaten van deze studie bevestigen dat onderzoek en tonen aan dat vrouwen inhoudelijk veel meer verschillende zaken aanhalen dan mannen. De mannelijke feedbackgevers focussen hun feedback voornamelijk op wat het probleem is en hoe dat probleem kan worden opgelost. Dit sluit aan bij het onderzoek van Le Boulengé (2021) dat aantoonde dat mannen een directe boodschap prefereren. Vrouwen daarentegen geven feedback over de sterke punten, de zwakke punten, de attitude en de verbeterpunten en geven daarbij concrete actiepunten om de verbeterpunten op te lossen. Een ander significant verschil is dat vrouwen bij ieder feedbackmoment gestructureerd te werk gaan met vaste onderdelen. De redenering daarachter is dat ze dan een houvast hebben, terwijl daartegenover de structuur en inhoud bij mannen totaal niet vastligt. Het laatste verschil tussen beide genders is dat vrouwen steeds uitleggen waarom de feedback gegeven wordt, zodat er begrip is bij de ontvangers. De reden daarachter is dat vrouwen op die manier een relatie trachten op te bouwen met de ontvangers. Dit wordt ook aangetoond in het onderzoek van Le Boulengé (2021) waarin bewezen wordt dat vrouwen met die reden communiceren. De resultaten maken duidelijk dat mannen en vrouwen ook bepaalde gelijkenissen hebben wat betreft de inhoud van de feedback.

Zowel mannen als vrouwen werken met een 'check in' en 'check out' om enerzijds een beeld te krijgen van de gedachten van de ontvanger en anderzijds om te controleren of de feedback duidelijk is. Daarnaast is het ook belangrijk voor beide geslachten om concrete voorbeelden te geven van het gedrag van de ontvangers, zodat de feedback zeker duidelijk is. Ten slotte geven beide genders in ieder feedbackmoment ook een deadline of tijdspanne mee tegen wanneer de verandering doorgevoerd zou moeten zijn.

Vandekerckhof en Beenders (2021) tonen aan dat de feedback in iedere situatie positieve of constructieve elementen moet bevatten. Kiesling (2007) maakt echter duidelijk dat mannen minder positief beleefd zijn dan vrouwen. Ook onderzoek van Merchant (2012) stelt dat vrouwen voorzichtiger en beleefder zijn. Brewer et al. (1996) tonen tenslotte aan dat mannen vaker negatieve feedback geven dan vrouwen. Dit staat in contrast met de inzichten die zijn gevonden in deze studie. De resultaten van deze studie bewijzen dat de ideale verhouding tussen verbeterpunten en positieve elementen afhankelijk is van de persoon die de feedback geeft. Enkele mannelijke respondenten focussen zich meer op de positieve elementen, terwijl andere meer corrigerend te werk gaan. De vrouwelijk geïnterviewden daarentegen prefereren een gelijkwaardige verhouding tussen de verbeterpunten en positieve elementen. Er kan bijgevolg niet geconcludeerd worden dat vrouwen meer waarde hechten aan het implementeren van positieve of constructieve elementen in hun feedback.

Vrouwen verwerken eerst uitgebreid alle beschikbare informatie alvorens over te gaan tot een beoordeling (Graham et al., 2002). De resultaten van dit onderzoek bevestigen die stelling en tonen bijgevolg ook aan dat vrouwelijke feedbackgevers liefst vertraagd feedback geven. De vrouwelijke geïnterviewden geven aan vaste momenten op constante datums te prefereren, zodat voorbereiding langst beide kanten mogelijk is. Voordelig hierbij is dat vrouwen in tegenstelling tot mannen beter zijn in time management en plannen en organiseren (Jardim et al., 2022). De resultaten maken daarnaast duidelijk dat mannen meer gebruikmaken en meer overtuigd zijn van het nut van onmiddellijke feedback, omdat ze dan een probleem onmiddellijk kunnen aanpakken. Mannen zijn dus eerder geneigd om sporadisch en ad hoc feedback te geven. Deze conclusie sluit ook aan bij het onderzoek van Graham et al. (2002) die stellen dat mannen informatie selectief verwerken waardoor onmiddellijk feedback geven mogelijk is.

Qua timing is er daarnaast ook een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke feedbackgevers wat betreft de manier waarop ze omgaan met frustraties of emoties voor een feedbackmoment. Vrouwen zijn overtuigd dat het feedbackmoment uitstellen voor een korte periode de ideale oplossing is. Mannen aan de andere kant houden hun emoties op een afstand door in hun achterhoofd te houden dat de feedback als doel heeft om de ontvanger te laten groeien. Rao (2014) toont met zijn onderzoek aan dat het cruciaal is om die emoties op een afstand te houden en deze studie bewijst dat zowel mannelijke als vrouwelijke feedbackgevers zich daar bewust van zijn en daar op een andere manier aan de slag mee gaan.

De verschillen in inhoud van de feedbackmomenten maken duidelijk dat er een verschil is qua omvang van de feedback tussen beide genders. De vrouwelijke geïnterviewden werken met een uitgebreid stappenplan, terwijl mannen geen structuur hebben en alleen het probleem en de oplossing schetsen. Vrouwen communiceren zeer uitgebreid met verschillende argumenten (Prinsen et al., 2009). De resultaten in deze studie bevestigen dat en bewijzen dat mannen een directe en duidelijke boodschap gebruiken, terwijl vrouwen uitgebreid feedback geven. Mannen zien specifieke feedback als meest effectieve omvang omwille van twee redenen. Enerzijds omdat dat natuurlijker overkomt naar de ontvanger en anderzijds om te vermijden dat de ontvanger zijn aandacht verliest en de feedback niet opneemt. Vrouwen daarnaast zijn overtuigd van het belang van uitgebreide feedback omwille van het feit dat er zo maximaal begrip en duidelijkheid is bij de ontvanger. Deze conclusie sluit aan bij de studie van Brewer et al. (1996) die aantoont dat mannen specifieke feedback geven prefereren. Deze studie voegt daar aan toe dat vrouwelijke feedbackgevers uitgebreid feedback geven.

Deze studie veronderstelde dat vrouwen hun feedback in grotere mate afstemmen op de ontvanger doordat ze coöperatief zijn ingesteld, terwijl mannen competitief zijn (Kimbrough et al., 2013). Mannen zijn bijgevolg gericht op het behalen van resultaten en vrouwen op de relatie en samenwerking met anderen (Colwill & Townsend, 1999). Daarbovenop tonen vrouwen meer empathie dan mannen (Jardim et al., 2022). De resultaten van deze studie bewijzen dat een deel van de mannelijke respondenten hun feedback niet afstemmen op de ontvanger. Daartegenover staan de vrouwelijke respondenten en het andere deel van mannelijke respondenten. Zij houden rekening met de volgende elementen: de persoonlijkheid van de ontvanger, de frequentie waarmee de ontvanger feedback wil krijgen en de timing van de feedback. Dit maakt duidelijk dat de mate waarin de feedback wordt afgestemd afhangt van persoon tot persoon en er kan dus bijgevolg niet gesteld worden dat vrouwen hun feedback in grotere mate afstemmen dan mannen.



## **6. Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

De bevindingen en beperkingen van dit onderzoek bieden interessante aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. De eerste beperking van deze studie is dat er kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden met een steekproef van slechts tien ondernemingen. De grootte van die steekproef is acceptabel en komt overeen met de gangbare praktijk in kwalitatief onderzoek. Echter moet er vanzelfsprekend voorzichtig worden omgegaan met het generaliseren van de conclusies die in deze studie zijn genomen. Bovendien kunnen er nog beperkingen voortvloeien uit de steekproef, aangezien er slechts zeven kleine ondernemingen en drie middelgrote ondernemingen werden bevroegd. Deze omstandigheden kunnen de generaliseerbaarheid van deze bevindingen naar alle kleine en middelgrote ondernemingen beperken. Toekomstig onderzoek wordt hier dan ook aangeraden om op grote schaal eigenaar-ondernemers van kmo's te onderzoeken in functie van genderverschillen van feedbackgevers. Hierbij kunnen de gedetecteerde patronen in deze studie kwantitatief getest worden aan de hand van andere vormen van gegevensverzameling zoals enquêtes. Toekomstig onderzoek kan vervolgens deze studie ook repliceren in verschillende andere types van ondernemingen zoals start-ups, scale-ups, grote bedrijven of familiebedrijven. Op die manier kunnen de genderverschillen van de feedbackgevers in die verschillende ondernemingen ook in kaart worden gebracht en vergeleken worden met kmo's.

Ten tweede moet er rekening mee gehouden worden dat kmo's uit verschillende sectoren en met verschillende groottes werden onderzocht. Er werd bij de genomen conclusies geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende sectoren. Uit de verschillende interviews konden echter sectorgerelateerde feedbackdynamieken naar voren komen. Toekomstig onderzoek kan deze studie bijgevolg gebruiken om na te gaan of de conclusies die hier genomen zijn stand houden in verschillende andere sectoren en of er eventueel verschillen zijn naargelang sector. Ten slotte moet er ook rekening worden gehouden met bedrijfsspecifieke of persoonsgebonden voorkeuren van de verschillende eigenaar-ondernemers.

Finaal moet er ook opgemerkt worden dat de focus van deze studie louter gelegen was op vier thema's, namelijk de inhoud, de timing, de omvang en de afstemming van de feedback op de ontvanger. Die thema's werden voordien in eerdere studies nog niet uitgebreid onderzocht. Via deze studie is er al een basis gelegd waarop verder onderzoek naar die thema's kan worden gebaseerd. Toekomstige studies kunnen daarnaast ook andere thema's bevragen zoals de frequentie waarmee mannen en vrouwen feedback geven of de verschillen in voorbereiding van een feedbackmoment tussen mannen en vrouwen. Op die manier kan het onontgonnen terrein rond genderverschillen van feedbackgevers verder onderzocht worden.



## Referentielijst

- Anseel, F., Beirens, K., & Feys, M. (2008). *Effectief communiceren en samenwerken*. Academia Press.
- Bangert-Drowns, R. L., Kulik, C. L. C., Kulik, J. A., & Morgan, M. (1991). The instructional effect of feedback in test-like events. *Review of educational research*, 61(2), 213-238.
- Bhatnagar, N. (Ed.). (2011). *Effective communication and soft skills*. Pearson Education India.
- Bitchener, J. (2008). Evidence in support of written corrective feedback. *Journal of second language writing*, 17(2), 102-118.
- Brewer, N., Socha, L., & Potter, R. (1996). Gender Differences in Supervisors' Use of Performance Feedback 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(9), 786-803.
- Clariana, R. B. (1990). A comparison of answer until correct feedback and knowledge of correct response feedback under two conditions of contextualization. *Journal of Computer-Based Instruction*.
- Coffman, M., & Marques, J. (2021). Gender and Communication: Are There Decisive Differences? *Exploring Gender at Work: Multiple Perspectives*, 67.
- Colwill, J., & Townsend, J. (1999). Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy. *Journal of Management Development*.
- De Villiers, R. (2013). 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, 11(2), 66-74.
- Dean, S. A. (2017). *Soft skills needed for the 21st century workforce* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L., & Van Hootehem, G. (2002). *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*.
- Dempsey, J. V., Driscoll, M. P., & Swindell, L. K. (1993). Text-based feedback. *Interactive instruction and feedback*, 21-54.
- Dewatripont, M., & Tirole, J. (2005). Modes of communication. *Journal of political economy*, 113(6), 1217-1238.
- EUROPEAN COMMISSION, 2005, *The new SME definition: User guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications, Luxemburg, 52 blz.
- Evans, N. W., Hartshorn, K. J., McCollum, R. M., & Wolfersberger, M. (2010). Contextualizing corrective feedback in second language writing pedagogy. *Language Teaching Research*, 14(4), 445-463.
- Ferguson, P. (2011). Student perceptions of quality feedback in teacher education. *Assessment & evaluation in higher education*, 36(1), 51-62.
- Graham, J. F., Stendardi, E. J., Myers, J. K., & Graham, M. J. (2002). Gender differences in investment strategies: an information processing perspective. *International journal of bank marketing*.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hunjet, A., Susec, M., & Kozina, G. (2017). *BUSINESS COMMUNICATION IN AN ORGANISATION. Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 576-587.
- Jardim, J., Pereira, A., Vagos, P., Direito, I., & Galinha, S. (2022). The Soft Skills Inventory: developmental procedures and psychometric analysis. *Psychological Reports*, 125(1), 620-648.

- Kaur, H., & Bains, A. (2013). Understanding the concept of entrepreneur competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(11), 31-33.
- Kiesling, S. (2007). Men, masculinities, and language. *Language and Linguistics Compass*, 1(6), 653-673.
- Kimbrough, A. M., Guadagno, R. E., Muscanell, N. L., & Dill, J. (2013). Gender differences in mediated communication: Women connect more than do men. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 896-900.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1998). Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword. *Current directions in psychological science*, 7(3), 67-72.
- Koopmans, M. (2007). *Feedback: commentaar geven en ontvangen*. Uitgeverij Thema.
- Kulhavy, R. W., & Anderson, R. C. (1972). Delay-retention effect with multiple-choice tests. *Journal of Educational Psychology*, 63(5), 505.
- Kulhavy, R. W., White, M. T., Topp, B. W., Chan, A. L., & Adams, J. (1985). Feedback complexity and corrective efficiency. *Contemporary educational psychology*, 10(3), 285-291.
- Larson, J. R., Jr. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 391-408.
- Le Boulengé, O. (2021). Gender-gerelateerde taalverschillen. Kan er anno 2021 nog sprake zijn van taalverschillen tussen mannen en vrouwen?.
- Lizzio, A., Wilson, K. L., Gilchrist, J., & Gallois, C. (2003). The role of gender in the construction and evaluation of feedback effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 16(3), 341-379.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*.
- Mason, B. J., & Bruning, R. (2001). Providing feedback in computer-based instruction: What the research tells us.
- Menko, W. (2004). *Een goed feedbackgesprek: tussen kritiek en compliment*. ThiemeMeulenhoff
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles.
- Mintzberg, H. (1979), "An emerging strategy of 'direct' research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 No. 4, pp. 582-589.
- Moreno, R. (2004). Decreasing cognitive load for novice students: Effects of explanatory versus corrective feedback in discovery-based multimedia. *Instructional science*, 32(1), 99-113.
- Narciss, S., & Huth, K. (2004). How to design informative tutoring feedback for multimedia learning. In H. M. Niegemann, D. Leutner, & R. Brunken (Ed.), *Instructional design for multimedia learning* (pp. 181-195). Munster, NY: Waxmann.
- Pridemore, D. R., & Klein, J. D. (1991). Control of feedback in computer-assisted instruction. *Educational Technology Research and Development*, 39(4), 27-32.
- Prinsen, F. R., Volman, M. L. L., Terwel, J., & Van den Eeden, P. (2009). Effects on participation of an experimental CSCL-programme to support elaboration: Do all students benefit? *Computers & Education*, 52(1), 113-125.
- Rao, M. S. (2014). It really does pay to give employees a pat on the back: The dos and don'ts of effective feedback. *Human Resource Management International Digest*.

- Remmerswaal, J. L. M. (2005). *Begeleiden van groepen: Groepsdynamica in praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sen, L. (2007). *Communication skills*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Shannon, C.E. and W. Weaver, *The mathematical theory of communication*, 117 pp. Urbana: University of Illinois Press, 1949
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of educational research*, 78(1), 153-189.
- Sogunro, O.A. (2002), "Selecting a quantitative or qualitative research methodology: an experience", *Educational Research Quarterly*, Vol. 26 No. 1, p. 3.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*.
- Thornock, T. A. (2016). How the timing of performance feedback impacts individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 1-11.
- Tracy, K., & Eisenberg, E. (1990/1991). Giving criticism: A multiple-goal case study. *Research on Language and Social Interaction*, 24, 37-70
- Trochim, W. M. K. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1-16
- Underwood, J., Underwood, G., & Wood, D. (2000). When does gender matter? Interactions during computer-based problem solving. *Learning and Instruction*, 10(5), 447-462.
- Vandekerckhof, P., & Beenders, M. (2021). *Soft skills in ondernemerschap (1ste editie)*. Macmillan Publishers.
- Veiga, J. F. (1988). Face your problem subordinates now! *Academy of Management Executive*, 2, 145-152.
- Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business*, 87(4), 230-240.
- Wiggins, G. (2012). Seven keys to effective feedback. *Feedback*, bha 70(1), 10-16.
- Yin, R. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., Sage Publications, Los Angeles.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods third edition*. Applied social research methods series, 5.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

## Appendix – Quotes interviews

### **Algemeen Respondent Quote**

Doel	M3	Als ik feedback geef dan is dat om iets te verbeteren of teweeg te brengen of iets in een betere richting te sturen.
	M5	Om dingen te managen, dingen te bekomen en om gedragsverandering te krijgen.
	V1	Ik geef meestal of altijd feedback om een situatie te verbeteren.
	V5	Mijn doel van feedback dat is eigenlijk in eerste instantie mensen helpen in hun groei.
Voordelen	M5	Feedback geven is noodzakelijk om mensen te doen groeien en versterken in tal van bekwaamheden die ze zouden moeten hebben om hun job uit te voeren.
	M2	Het is belangrijk om met de feedback ervoor te zorgen dat iedereen de richting volgt die we samen bepalen.
	M4	De voordelen of het belang van feedback die hangen samen met het waarom dat ik feedback geef.
	V4	Als mijn medewerkers geen feedback krijgen dan weten ze niet wat hun werkpunten zijn of net wat hun positieve punten zijn.
	V2	Het voornaamste voordeel is dat het toelaat om gericht te groeien. Langst twee kanten, want het kan zijn dat zij mij feedback geven zodat we weten van elkaar wat er speelt.
	V1	Feedback geven zal altijd wel leiden tot groei. De voordelen zijn dus dingen beter maken en gemakkelijker en dat je elkaar beter gaat begrijpen.
	V3	Ik ervaar dat zelf ook als je geen feedback krijgt dan weet je niet of je goed of minder goed bezig bent.
Nadelen	M1	Een regelmatig voorkomend nadeel is dat je je medewerkers op een bepaalde manier gaat irriteren of kwetsen of zelfs een te goed gevoel gaat geven, omdat je mis begrepen wordt.
	M2	Feedback die niet aankomt of niet aankomt zoals die bedoeld is. Kan soms zelfs helemaal het tegenovergestelde zijn dan wat je wou brengen.
	V1	Als je niet weet hoe je feedback moet geven en het verkeerd aangaat dan kan je daar ook schade mee berokkenen.

<b>Inhoud</b>	<b>Respondent</b>	<b>Quote</b>
Propositie 1	M5	Ik vertel wat het probleem is, dan waar ze naar toe moeten gaan en wat ze moeten verbeteren en ten slotte ook tegen wanneer ik vind dat dat allemaal moet gebeuren.
	M1	Ik vraag altijd commitment in de vorm van ben je het daar mee eens, zie je wat ik bedoel en ervaar je dat ook.
	M4	Eerst een check in of alles goed gaat of niet zodat je ook een beetje achtergrond hebt.
	M3	Altijd in de vorm van wat is het probleem, wat kunnen de voordelen zijn, hoe gaan we dat aanpakken en tegen wanneer met een einddatum.
	V2	Ik gebruik een vast stappenplan bij de feedback die ik geef, omdat ik zelf die structuur nodig heb en mijn medewerkers geven ook aan dat ze naar nood aan hebben.
	V3	Vervolgens vraag ik ook altijd naar hun beleving sinds het vorige feedbackmoment dat ze hebben gehad.
	V5	Mijn feedback bevat altijd 3 componenten dus wat is de feedback, waarom geef ik die en wat verwacht ik daaruit als resultaat.
	V4	Ik geef ook altijd voorbeelden want anders is het maar een gevoel dat ik poneer en die voorbeelden maken het ook tastbaar voor diegene aan wie ik feedback geef.
	V4	Om af te sluiten heb ik de stap van do next dus wat spreken we hier verder over af.
Propositie 2	M1	Voor mij moet het ook niet 50-50 te zijn maar wel 1/3 goed en 2/3 wat minder goed loopt.
	M3	Ik zeg eigenlijk veel liever aan iemand dat hij of zij iets goed heeft gedaan, omdat ik daar als persoon zelf veel energie uit haal.
	M5	Het liefst werk ik en dat doe ik eigenlijk ook met twee punten die goed bevonden zijn en dan een te bewerken of te verbeteren punt.
	V5	Ik denk dat alles met mate moet gaan. Er zullen altijd goede en minder goede zaken zijn dus ik denk dat 50-50 een goede verhouding is.
	V3	De ideale verhouding is volgens mij 50-50 zodat je niet alleen gaat benoemen wat goed is maar dat er ook verbeterpunten worden aangehaald want die zullen er altijd zijn.

<b>Timing</b>	<b>Respondent</b>	<b>Quote</b>
Propositie 3	M2	Ik heb mijn vaste feedbackrondes die dus vertraagd plaatsvinden maar ik geef ook altijd onmiddellijk feedback over hun prestaties.
	M4	Ik heb maandelijks een feedbackmoment en de exacte datum is op voorhand afgesproken samen met mijn medewerkers.
	M1	Onmiddellijke feedback is nodig om bij een fout direct te kunnen schakelen. Vanaf het moment dat er iets niet klopt, zal ik feedback geven. Ik zal dan nooit afwachten tot het officiële vaste feedbackmoment.
	M2	Ik ben veel meer geneigd en veel meer overtuigd dat kort op de bal spelen het beste is. Ik zal dan ook gewoon iemand uit zijn bureau halen of zeggen van het is nog eens tijd om samen te zitten.
	M5	Liefst meer frequente feedback dan kan dat ook kleiner zijn en zo laat je dan ook niets vergisten om het zo te noemen.
	M3	We werken heel veel ad hoc dus niet met vaste overleggen waarin we dit of die items moeten bespreken.
	V3	Tussentijds geef ik soms ook onmiddellijk feedback, maar het betreft bij mij voornamelijk vertraagde feedback in de vorm van dus eigenlijk vaste gestructureerde feedbackmomenten.
	V2	In het begin van hun carrière zijn die vaste momenten om de twee weken maar ze hebben daar nadien geen nood meer aan en dan verander ik die feedbackmomenten naar een keer per maand.
	V4	Het liefst heb ik natuurlijk dat ik het vertraagd kan geven en van zodra ik merk dat er dingen beginnen mislopen die zo niet horen te zijn, dan ga ik gesprekken inplannen voor nadien dat te bespreken.
	V2	Wanneer ik op een bepaald moment vind dat het nodig is om feedback te geven, dan ligt dat dus niet weken op voorhand vast maar een paar dagen op voorhand weten ze dat wel altijd.
Propositie 4	V5	Als er iets is op een bepaald moment dan moet dat ook effectief worden aangehaald zodat we daar niet mee blijven zitten.
	M1	Als mijn expansievat vol is en ik ga dan feedback geven dan ga ik eigenlijk mijn hart luchten, ga ik alles bij mij er uitgooien en achteraf ga ik pas zien wat voor schade ik heb aangericht.
	V1	Ik weet van mijn eigen persoonlijkheid dat als ik echt geïrriteerd ben, dan moet ik dat gewoon niet meer doen want dan ben ik gewoon niet meer objectief.
	V2	Als ik merk dat ik geïrriteerd ben en dat ik het niet onder controle heb, dan stel ik het feedbackmoment uit met een kwartier of een half uur.

**Omvang Respondent Quote**

<b>Omvang</b>	<b>Respondent</b>	<b>Quote</b>
Propositie 5	M5	Ik zou eerder neigen naar specifiek. De meeting moet belegd zijn van dan tot dan, zodat ik mezelf verplicht om doordacht en krachtig en niet rond de pot te draaien, te vertellen wat er te vertellen valt.
	M2	Ik vind dat er gewoon duidelijk moet worden gemaakt wat dat het probleem is en dat we niet rond de pot aan het discussiëren zijn.
	M4	De feedback die ik geef duurt tien tot vijftien minuten, maximum 30 minuten en eigenlijk liefst maar vijf minuten.
	M3	Ter controle stel ik vragen zoals begrijp je wat ik wil zeggen, weet je wat ik wil zeggen en waar ik naar toe wil, vertel mij eens na. Die vragen zijn daar zeker belangrijk om te stellen.
	M1	Ik vat alles samen en zet het op mail. Dus een document met wat we hebben afgesproken. Ik laat ze dat dan ook controleren, nalezen en afchecken.
	V5	Ik vind dat belangrijk dat het er eigenlijk zeer grondig aan toe gaat en ik probeer dan ook zo compleet mogelijk te zijn.
	V4	Ik vind dat je daar altijd je tijd voor moet nemen. Ik zit dan ook zeker twee uur samen met die mensen.
	V1	Een feedbackmoment, ik vind dat je daar je tijd voor moet nemen. Zo kan je bijvoorbeeld zeker nagaan of die persoon begrijpt wat ik bedoel.
	V3	Het feedbackmoment duurt lang, omdat je dan zowel feedback kunt geven als ook luisteren naar wat de reactie is op de feedback.
	V2	We maken van elk gesprek een samenvatting en sturen dat door. Om te controleren of er zeker geen mismatch is tussen hoe hij het heeft geïnterpreteerd en hoe ik het heb gebracht.

**Afstemming Respondent Quote**

<b>Afstemming</b>	<b>Respondent</b>	<b>Quote</b>
Propositie 6	M1	Wat ik op dit moment doe is ik ga vooral van mijzelf uit. Ik heb een aantal punten die ik wil delen en die deel ik zoals ik ben.
	M4	Eigenlijk zou ik meer moeten nadenken over wat die persoon belangrijk vindt, hoe die graag feedback krijgt en hoe dat ik mijn feedback moet opbouwen.
	M5	Ik zal met alles rekening houden met wat ik ken en weet van iemand. Om te zorgen dat die boodschap zo ontvankelijk mogelijk is.
	M3	Je kan mensen gaan indelen in kleuren en dus naar hun persoonlijkheid en gedrag. Dus de ene boodschap moet je naar iemand met meer zorg en meer aandacht brengen dan naar iemand anders.
	M2	Bij een persoonlijke situatie zoals bijvoorbeeld een overlijden binnen de familie van een bepaalde medewerker. Die medewerker moet een maand met rust gelaten worden want de feedback gaat toch niet binnenkomen.
	V1	Ik ben ervan overtuigd dat afstemming belangrijk is, omdat dat efficiënt is en als dat efficiënt is dan is dat vaak ook effectief.
	V3	Ik houd rekening met het feit wie zit er voor mij en ik kijk dus naar de persoon wie dat zelf is. Ik pas mijn communicatiestijl wel aan.
	V5	Ik hou inderdaad vooral rekening met wie zit er nu eigenlijk voor mij en ik ga dus echt wel kijken naar hoe dat die persoon is qua karakter en persoonlijkheid.
	V2	Als ik voel die kan wel tegen een stootje dan ben ik meer rechtuit en als ik voel die is heel emotioneel dan ben ik meer genuanceerd.
	V5	Ik geef eigenlijk een keer in de week feedback, maar naargelang eigen behoefte is het ook mogelijk dat ik dat dagelijks doe. Sommige hebben dagelijks die feedback nodig, andere kan ik daar meer loslaten. Dus daar moet toch altijd gekeken worden naar hun wensen.
V4	Iemand waarvan ik weet dat die geen ochtendmens is, zal ik in de namiddag feedback geven. Of iemand die hier graag tijdig vertrekt, zal zeker ervoor feedback gekregen hebben.	