

Feed Forward op de kwaliteiten van managers, (team)leiders en bestuurders

Feedback geven is big business. Bijna alle grote organisaties huren bedrijven in om bij hen feedbackinterventies te organiseren. Bij veel van die interventies wordt de nadruk gelegd op de minder goede eigenschappen van personen. Uit nieuwe wetenschappelijke inzichten blijkt dat ons brein echter slecht reageert op negatieve feedback. Veel Feedback instrumenten die positief bedoeld zijn, worden door de deelnemers als negatief en bedreigend ervaren. Daardoor heeft het instrument minder impact dan gehoopt.

Voor je hersenen is je bedreigd voelen sterker dan de genotsdrive. Angst doet direct wat met mensen, ook al lukt het ze om dat te verbergen. Het bedreigende gevoel komt sneller, sterker en directer en is moeilijk te negeren. Eenmaal aangewakkerd is het ook niet meer zo makkelijk tot rust te brengen. Het belemmert mensen om creatief te zijn, samen te werken, gebalanceerde beslissingen te nemen en om open en vanuit een lerende houding naar feedback te luisteren.

Meer dan 90 procent van ons gedrag wordt gedreven door het onderbewustzijn, waardoor wij niet in staat zijn om bewust aan te geven wat de achterliggende reden voor ons gedrag is. Hierdoor is er vaak discrepantie tussen wat wij denken, doen en voelen. Wanneer we op basis van feedback dus aangeven zaken anders aan te pakken bestaat er een zeer grote kans dat we dit in de praktijk niet echt gaan doen. De feedback levert dus niet op wat het had beoogd.

Feed Forward werkt wel

Indien je gedrag bij wilt sturen, kan je het beste kijken naar hoe je via complimenten gedrag nog meer kunt aanmoedigen. Complimenten geven, of beter gezegd 'Feed Forward geven', lijkt dé manier om mensen te laten groeien en nieuwe vaardigheden aan te leren. Het brein is elastisch en kan nieuwe neurale verbindingen bouwen om zo nieuw gedrag aan te leren. Het brein doet dit het best in een positieve omgeving waarin het trainen van de nieuwe vaardigheden aandacht kan krijgen.

Wat we vaak nog zien is dat het op papier gepredikt wordt, maar dat er desondanks nog te vaak wordt ingezoomd op aandachts- en ontwikkelpunten van mensen in plaats van op hun kwaliteiten tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dat komt doordat het instrumentarium nog niet is aangepast op de nieuwe onderzoeken die het belang van positieve psychologie aantonen, waardoor organisaties terugvallen op de 'ouderwetse' feedbackinterventies.

De vraag is dan, op welke kwaliteiten van excellent management en leiderschap zouden we Feed Forward moeten geven en ontvangen?

De kwaliteiten van excellente managers en leiders

We hebben meer dan zestig (inter)nationale onderzoeken rond excellent leiderschap en management bestudeerd. Daaruit kwamen uiteindelijk 48 kwaliteiten die zowel binnen profit, non-profit als overheidsorganisaties van belang zijn om in een continue veranderende omgeving beter te presteren.

Deze 48 kwaliteiten van succesvolle leiders en managers zijn onderverdeeld in drie Feed Forward Pijlers en opgenomen in een online Feed Forward Analyse. De drie pijlers zijn:

- Authentiek zijn
- Mensgericht aansturen

- Ondernemen.

Er zijn maar weinig mensen die zowel Authentiek zijn, Mensgericht aansturen en Ondernemend zijn. Toch zijn het dé drie pijlers om optimaal bij te dragen aan het succes van je organisatie.

Een voorbeeld in de praktijk

Wanneer je vanuit een positieve *mindset* met elkaar zoekt naar hoe deze kwaliteiten nóg beter in te zetten, is men meer dan bereid om de mogelijkheden voor verbetering te onderzoeken.

Een voorbeeld: Iemand worden kwaliteiten toebedeeld als ‘pro-actief’, ‘toont daadkracht’, ‘heeft een lange termijn visie en strategie’ en ‘is gericht op resultaat’. De insteek van de Feed *Forward* terugkoppeling vormt het compliment aan de persoon dat deze ‘vanuit visie in beweging komt’, een kwaliteit die we binnen onze organisaties heel hard nodig hebben. Resultaatgericht zijn en dus visie en strategie pragmatisch weten te maken, naar doelen weten te vertalen en die te realiseren kan deze persoon als geen ander, mooi!

Succesvol doelen realiseren vraagt echter ook om draakvlak en het betrekken van je medewerkers. Verbinding en samenwerking stimuleren en zoeken staat mogelijk wat lager op de lijst van kwaliteiten van deze persoon. We gaan dan ook op zoek naar de kwaliteiten die vallen onder ‘Mensgericht aansturen’ die wél al gezien worden en die dus wat meer ‘in het licht’ mogen worden gezet (bijvoorbeeld nóg meer de dialoog voeren, contact aangaan, kennis delen en anderen betrekken). Hierdoor wordt het voor de persoon mogelijk om nog succesvoller zijn visie en strategie te realiseren! En dat kan deze persoon als geen ander vanuit zijn pro-activiteit en resultaatgerichtheid!

Door vanuit de krachten van iemand het gesprek in te steken ‘opent’ iemand zich om daadwerkelijk op zoek te gaan naar verbetering. Men voelt zich niet bedreigd. Vanuit ‘een warm bad van krachten en complimenten’ is een ieder bereid te kijken naar wat er nóg beter kan.

Door Muriel Schrikkema (partner en coach van Direction Europe BV)

www.feedforwardanalyse.nl