

# Geeft u Feed Forward of Feedback?

Veel organisaties gebruiken feedbackinstrumenten om managers en medewerkers naar betere prestaties te begeleiden. Recente nieuwe inzichten in de werking van ons brein laten echter zien dat deze instrumenten voor een deel op foutieve aannames berusten, waardoor ze niet de beoogde groei en verbetering stimuleren, en zelfs een averechts effect kunnen hebben. “Kunnen we dus niet beter inzoomen op de kwaliteiten die mensen wél hebben?” stelde Muriel Schrikkema van Direction (<http://www.leiderschapontwikkelen.nl/de-meetlat/feed-forward-analyse/>) zich de vraag.

Feedback geven is big business. Bijna alle grote organisaties huren bedrijven in om bij hen feedbackinterventies te organiseren. Daarvoor zijn talloze 360-gradenmethodes ontwikkeld, die onder meer als doel hebben om mensen beter te laten presteren op basis van feedback van naaste collega's.

Steeds meer onderzoeken ontkrachten echter het idee dat door het benoemen van minder goede eigenschappen prestaties verbeterd kunnen worden. Ze laten zien dat het brein angstig reageert op negatieve feedback. Die onderzoeken liggen aan de basis van een nieuwe generatie breinvriendelijke testen, waarin wel rekening is gehouden met de laatste inzichten in hoe motivatie, angst en inzet werken. Direction's Feed Forward Analyse™, waarin de focus ligt op positieve eigenschappen, is hiervan een voorbeeld.

## Nieuwe visie op feedback

Een van de onderzoeken die laten zien dat traditionele feedbackmethoden misschien wel eens niet zo goed hun werk zouden kunnen doen als tot nu toe werd aangenomen is *Turn the 360 around*<sup>1</sup>, dat in 2010 werd gepubliceerd door de wetenschappers Phil Dixon, David Rock en Keven Oschner. Ze lieten daarin zien dat traditionele feedbackinterventies onder meer de status en een bepaalde zekerheid bedreigen. U bent immers als gevolg van uw gedrag op een bepaalde positie terechtgekomen en wordt vervolgens op datzelfde gedrag aangesproken. Ook staat uw autonomie onder druk en worden uw relaties bedreigd: vrienden waarvan u feedback ontvangt kunnen in vijanden veranderen doordat ze u becommentariëren. Ten slotte wordt ook de redelijkheid bedreigd: 'waarom moet ik in de schijnwerpers staan?', kan iemand zich afvragen als hij feedback krijgt.

Bij mensen die samenwerken in teams, waar sowieso al veel ruis op de lijn zit, kan negatieve feedback zelfs een averechts effect hebben, zegt Muriel Schrikkema, als partner van Direction verantwoordelijk voor trainingen en coaching rond leiderschap en een van de grondleggers van de Feed Forward Analyse™. *"Mensen kunnen door feedback in een raar standje terecht komen, ze blokkeren of maken averechtse bewegingen waardoor de feedback niet binnenkomt. Het is maar weinigen gegeven om meteen toe te geven: 'Je hebt gelijk, ik heb het niet goed gedaan, ik ga het anders doen'."*

Dat heeft te maken met de dominantie van ons limbisch systeem, het meest primitieve deel van ons brein. Dit deel van uw brein wil zo min mogelijk angst en zoveel mogelijk genot ervaren. Bij

---

<sup>1</sup> [http://www.davidrock.net/files/Turn\\_the\\_360\\_around.pdf](http://www.davidrock.net/files/Turn_the_360_around.pdf)

gevaar of bedreiging reageert uw brein direct door stresshormonen te produceren die u minder alert en actief maken.<sup>2</sup> Dat kan dus ook zo zijn als u negatieve feedback krijgt. Die hormonen hebben invloed op uw gedrag: ze maken u minder efficiënt, waardoor u zich minder goed kunt concentreren en slecht(er) nieuwe informatie tot u kunt nemen. Een negatief commentaar op uw gedrag beklijft dus ook slechter. Ander onderzoek, van Naomi Eisenberger aan UCLA<sup>3</sup>, laat zien dat negatieve feedback hetzelfde doet met uw hersenen als fysieke pijn. Het levert stress op.

Wanneer het bedreigende gevoel eenmaal is aangewakkerd is het niet zo snel meer tot rust te brengen. Het belemmert mensen om creatief te zijn, om samen te werken en om afgewogen beslissingen te nemen.

En ook dat is weer te verklaren: 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.<sup>4</sup> Hierdoor is er vaak discrepantie tussen wat wij denken, doen en voelen: wat wij zeggen te zullen gaan doen, denken of prefereren, sluit niet altijd aan op wat wij daadwerkelijk denken, doen en prefereren. 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.

### Nieuwe neurale verbindingen

Mensen complimenteren werkt totaal anders. De hersenen pakken dat positief op, zo liet de Japanse onderzoeker Dr. Norihiro Sadato<sup>5</sup> zien in een experiment. Wanneer u mensen een complimentje geeft wordt dopamine aangemaakt, bijkomend effect daarvan is dat ze vervolgens ook beter gaan presteren. Complimenten geven lijkt dan ook dé manier om mensen te laten groeien en nieuwe vaardigheden aan het leren.

De idee dat leiders zich zouden moeten focussen op sterktes in plaats van op zwaktes is niet nieuw. De Amerikaanse schrijver en onderzoeker Tom Rath is er groot mee geworden. Hij schreef er verschillende boeken over en werkt onder meer als adviseur voor managementonderzoeksbureau Gallup. Volgens Rath en Gallup<sup>6</sup> kent een goede leider zijn eigen kwaliteiten, zorgt hij ervoor dat er mensen met de juiste kwaliteiten in zijn team komen en investeert hij in de kwaliteiten van anderen. U kunt als leider of manager dus beter focussen op uw talenten dan bezig zijn met de zaken waar u minder goed in bent. En datzelfde geldt ook voor medewerkers toont grootschalig onderzoek van Gallup<sup>7</sup> aan: als u focust op de kwaliteiten van een medewerker is hij veel meer betrokken bij de organisatie en verricht hij dus beter werk.

George Kohlrieser, klinisch psycholoog en professor aan de IMD Business School verwoordde het op Managementscope<sup>8</sup> als volgt: "De centrale gedachte is dat mensen een veilige basis nodig hebben om de defensieve natuur van ons brein uit te schakelen. Zodat we ons niet laten leiden door angsten en bedreigingen, maar ons laten inspireren door kansen en mogelijkheden."

---

<sup>2</sup> Mesulam M-M. Principles of behavioral and cognitive neurology. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2000

<sup>3</sup> [http://sanlab.psych.ucla.edu/papers\\_files/Eisenberger\\_ch7%20%282005%29.pdf](http://sanlab.psych.ucla.edu/papers_files/Eisenberger_ch7%20%282005%29.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.cuyamaca.edu/people/jr-jones/files/pdf/10%20Percent%20Myth%20Articles.pdf>

<sup>5</sup> <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0048174>

<sup>6</sup> <http://strengths.gallup.com/110242/about-book.aspx>

<sup>7</sup> <http://www.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>

<sup>8</sup> <http://managementscope.nl/magazine/artikel/688-george-kohlrieser-secure-base-leadership>

## Gebrekkig instrumentarium

De positieve psychologie vindt steeds meer weerklank. *"Wat je echter vaak nog ziet 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"*, zegt Schrikkema. Volgens haar komt dat doordat het instrumentarium nog niet is aangepast op de nieuwe onderzoeken die het belang van positieve psychologie aantonen, waardoor bedrijven terugvallen op de 'ouderwetse' feedbackinterventies.

Voor Schrikkema was dat aanleiding om te gaan nadenken over een nieuw instrument waarmee de kwaliteiten van personen wél worden benadrukt. In de eerste plaats moest daarvoor worden bepaald welke kwaliteiten relevant zijn voor goede managers en leiders. Op basis van tientallen toonaangevende studies heeft Direction onderzoek gedaan naar de kenmerken van excellente leiders en managers. *"We zijn gaan onderzoeken wat het precies inhoudt om een excellent leider of manager te zijn"*, vertelt Schrikkema.

## Drie pijlers van excellente managers en leiders

Direction bestudeerde tientallen wetenschappelijke onderzoeken naar de succesfactoren van excellente managers en leiders en kwam op basis daarvan tot 48 relevante kwaliteiten. Die kwaliteiten werden vervolgens onderverdeeld in drie pijlers: authentiek zijn, mensgericht aansturen en ondernemen.

### 1. **Authentiek zijn:**

Een authentiek persoon krijgt autoriteit en wordt gewaardeerd voor zijn of haar eerlijkheid en oprechtheid. Hij is optimistisch, wekt vertrouwen en is gericht op het verbeteren van individuele en teamprestaties. Hij kijkt goed naar zichzelf en de ander en is reflectief. Authentieke personen zijn ook daadkrachtig en resultaatgericht. Langetermijnresultaat gaat boven kortetermijnwinst.

### 2. **Mensgericht aansturen:**

Leiders die mensgericht aansturen geven medewerkers energie. Collega's voelen zich gehoord en waardevol. Ze zien en voelen dat ze in de besluitvorming en de efficiëntie op de werkplek betrokken worden. Door feedback te stimuleren, kennis en ervaringen te delen en constant in contact te staan met anderen, stimuleert de mensgerichte manager het ontstaan van nieuwe ideeën en creëert hij een sfeer van continue verbetering. Onder een mensgerichte leider is er meer begrip voor elkaar, wat leidt tot betere en meer effectieve beslissingen. Iemand die mensgericht aanstuurt is daarnaast ook in staat om duidelijke grenzen aan te geven en individueel besluiten te nemen.

### 3. **Ondernemen:**

Om te kunnen vernieuwen en verbeteren is ondernemerschap noodzakelijk binnen een organisatie. Een succesvol ondernemer weet externe ontwikkelingen te koppelen aan interne acties en moedigt ondernemerschap bij medewerkers aan. Hij weet ideeën te mobiliseren en efficiënt te benutten in het belang van de organisatie. Een succesvol ondernemer durft risico's te nemen, maar houdt daarbij rekening met de context en structuur van de organisatie. Onder deze pijler vallen bijvoorbeeld de eigenschappen 'is gericht op resultaat', 'stelt collectief belang voorop', en 'heeft een brede belangstelling'.

## Geen feedback maar feed *forward*

Op basis van deze concreet geworden kwaliteiten en de idee dat het goed is om deze te benoemen, ontwikkelde Direction de Feed *Forward* Analyse™. Daarmee krijgen leiders en managers inzicht in dat waar ze goed in zijn. Zowel zichzelf als respondenten uit hun directe omgeving maken een selectie van kwaliteiten die het beste bij hen passen.

Daaruit ontstaat een ranglijst van kwaliteiten die mensen op de geanalyseerde persoon van toepassing vinden. *"En dat levert echt concrete handvatten op"*, zegt Schrikkema. *"Je kunt aan de hand van deze lijst gaan nadenken over hoe je de geselecteerde kwaliteiten nog effectiever en succesvoller kunt inzetten."*

Schrikkema: *"Daarnaast adviseren we mensen ook om te kijken naar de kwaliteiten die net buiten de eerste tien genoemde vallen. Deze kwaliteiten heb je kennelijk al een paar keer laten zien, dus het is veel makkelijker om deze wat steviger te maken dan de kwaliteiten die helemaal niet bij je worden benoemd."*

Kwaliteiten verder verbeteren kan alleen door er gedisciplineerd mee aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld met behulp van een naaste collega die als buddy optreedt, met een coach waarmee u gesprekken voert, of in een training.

In de rapportage die de deelnemers krijgen wordt ook bekeken hoe deelnemers zichzelf scoren vergeleken met hoe naaste collega's dat doen. Als de verschillen groot zijn, betekent het dat u dus anders naar uzelf kijkt dan wanneer respondenten dat doen. Dat is een relevant inzicht omdat u, wanneer u daadwerkelijk iets wilt verbeteren met behulp van andere mensen, bepaald gedrag op dezelfde manier moet interpreteren. Want, zoals hoogleraar Roos Vonk zei in Managementboek Magazine: *"Anderen hebben vaak een realistischer beeld van je gedrag dan jij."* *"Je omgeving vragen om je dit beeld te geven is dus heel leerzaam"*, zegt Schrikkema. *"Zeker wanneer positieve kwaliteiten de nadruk krijgen, waardoor je echt openstaat om er van te kunnen leren."*

## Harde en zachte kwaliteiten

Ook wordt er in de rapportage weergegeven wat de verdeling is tussen harde en zachte kwaliteiten, individuele en relationele kwaliteiten en management- en leiderschapskwaliteiten. George Kohlrieser<sup>9</sup> noemt de harde en zachte kwaliteiten *daring* en *caring* kwaliteiten. Beide zijn noodzakelijk om excellent te presteren, en ook beïnvloeden ze elkaar. Wanneer u bijvoorbeeld uw harde kwaliteiten wat meer aanzet, worden ook uw zachte kwaliteiten krachtiger. Als u zeer gericht bent op de ander, graag zorgt voor de ander, vragen stelt en coacht, bent u daar effectiever in wanneer u de ander tegelijkertijd ook direct durft aan te spreken op zaken of conflicten op tafel durft te leggen.

Ook de verdeling tussen management- en leiderschapskwaliteiten zegt wat over uw rol als leider. *"Hierbij is het grote verschil dat managementkwaliteiten wat concreter zijn en helpen bij het voor elkaar krijgen van zaken in de dagelijkse praktijk"*, zegt Schrikkema. *"Leiderschapskwaliteiten lijken wat abstracter, die gaan over het hebben van een langetermijnvisie en het krijgen van vertrouwen."*

---

<sup>9</sup> <http://www.georgekohlrieser.com/book-care-to-dare.html>

Deelnemers reageren positief op de test. *“Dit is voor mij een bevestiging van hoe ik in elkaar zit en acteer en geeft me inzicht in hoe ik mijn eigen kwaliteiten nog effectiever kan inzetten”*, zegt manager Annie Oude Hengel. Manager Michel Meeues is ook positief: *“Uit andere testen komt ook wel feedback, maar uit deze test komen veel directere en herkenbaardere punten. Zonder kille cijfers.”* En directeur Bas Oude Elberink zegt: *“De test is zeer gebruikersvriendelijk. Het voelt als een warm bad en het mooiste is dat er iets uitkomt waarvan je voelt dat je er aan moet werken om verder te komen.”*

## Excellente managers

*“Mensen vragen je om kritiek, maar ze willen alleen maar complimenten”*, zei de Britse schrijver Somerset Maugham<sup>10</sup>, al ver voordat ook de neurowetenschap aantoonde dat complimenten een positiever effect hebben op het brein dan negatief commentaar. Indien u gedrag dus bij wilt sturen, kunt u het beste kijken naar hoe u via complimenten gedrag nog meer kunt aanmoedigen. Excellente managers en leiders weten dat.

**Kijk voor meer informatie over de 48 kenmerken van excellente managers en leiders en de Feed Forward Analyse™ op deze site: [www.feedforwardanalyse.nl](http://www.feedforwardanalyse.nl)**

---

<sup>10</sup> Of Human Bondage by W. Somerset Maugham