



NAAR EEN ÉCHT EFFECTIEVE FEEDBACKCULTUUR

Cornelis Tanis en Marc Stekelenburg

MENSEN

Feedback is als vitamine C. Als je er niet om vraagt of als je het te weinig krijgt, word je ziek. Als het zo helder is, waarom worden onze goede voornemens ten aanzien van feedback dan vaak niet omgezet in het gewenste gedrag? Dit artikel legt uit hoe dat komt: vaak laten mensen zich bij het ontvangen en geven van feedback leiden door aannames die zijn ingegeven door angst, met als gevolg dat die feedback niet het gewenste effect heeft.

In organisaties met een minder goed feedbackklimaat ligt de focus vooral op het geven van (kritische) feedback. De gever van feedback gaat ervan uit dat hij/zij beschikt over de informatie die de ontvanger van de feedback nodig zou hebben *‘Als ik dit niet vertel, dan gaat het mis.’* Degene die de informatie ‘toegediend krijgt’, hoort echter iets anders (bijvoorbeeld: *‘Hij/zij vindt mij niet competent.’*) en reageert daar defensief op. Samen komen gever en ontvanger dan terecht in een ineffectief actie-reactiepatroon. Het leren stopt.

Om dit te doorbreken is er tegenwoordig meer aandacht voor het vragen van feedback. Dit stimuleert namelijk openheid en verbinding en leidt ertoe dat er meer wordt gedaan met de feedback. Die openheid schept ook ruimte om nieuwsgieriger te zijn naar de aannames die ten grondslag liggen aan het gedrag waarover feedback wordt gevraagd of gegeven. Dit is belangrijk omdat blijkt dat (belemmerende) aannames in belangrijke mate bepalen of goede intenties worden omgezet in gedrag (Kegan & Lahey, 2009).

Door juist ook aandacht te besteden aan de aannames die betrekking hebben op het feedbackgedrag zelf (geven, ontvangen, vragen) kunnen we de effectiviteit van feedback verbeteren. Dan kan er een klimaat groeien waarin feedback als uitdagend én veilig, wederkerig en relatieversterkend kan worden ervaren. Geen reactief patroon, maar een creatieve dans!

In dit artikel geven wij inzicht in en handvatten voor een cultuur die meer ruimte biedt om feedbackgedrag en de onderliggende aannames te onderzoeken, zodat dat feedback ook daadwerkelijk leidt tot groei. Ofwel: een eerste stap op weg naar een effectieve feedbackcultuur!

WAT EEN START!

Stel je voor dat je op de eerste dag van je nieuwe baan als volgt welkom wordt geheten: *‘Wij hebben je gevraagd bij ons team te komen omdat we denken dat je goed bent, niet omdat je perfect bent. Wij zijn hier allemaal om nóg beter te worden. De manier waarop wij dit hier doen, is door fouten te maken, ervan te leren, open te zijn over onze beperkingen, en door elkaar te helpen. De groei van onze organisatie en onze mensen is bij ons één en hetzelfde. Welkom!’*

‘Klinkt goed!’, denk je dan wellicht in eerste instantie. Vervolgens denk je misschien: *‘Ik kan me er wel wat bij voorstellen, maar het klinkt wel behoorlijk idealistisch. Wat komt er in de praktijk terecht van deze “HR Poster”? Is het bijvoorbeeld wel veilig genoeg in deze organisatie?’*

Hoe zou het op jou overkomen wanneer de directievoorzitter een nieuwe directeur met deze boodschap

welkom heette? Dan denk je wellicht: 'Ja, als het directieteam zelf meedoet, lijkt me dit veel realistischer. Ik zou ook graag willen werken in een omgeving waarin iedereen actief probeert elkaar vooruit te helpen in plaats van tegen te werken. Ik denk dat zo'n organisatie veel betekenisvoller en succesvoller is.'

Dit soort organisaties zijn helaas nog niet de norm. Vaak is het tegenovergestelde het geval. Kegan & Lahey (2016, p. 1) beschrijven dit fenomeen als volgt: 'In een gewone organisatie heeft bijna iedereen een tweede baan waarvoor je niet wordt betaald, namelijk het verstoppen van zwaktes, goed voor de dag komen, je indekken en het managen van een positieve indruk bij anderen. Dit gebeurt op grote schaal, bewust en onbewust, en is de grootste verspilling van resources van een organisatie.'

In organisaties waar iedereen gewoon één baan heeft in plaats van die tweede baan ernaast, heeft feedback een centrale plek.

FEEDBACK - DE STAND VAN ZAKEN

Met feedback geven hebben we allemaal ervaring. Thuis, op het werk, in de sportvereniging. Het is onderdeel van het 'standaardrepertoire' dat iemand moet beheersen. Er zijn goede boeken, zoals dat van Stone & Heen (2014), en daaraan gekoppelde trainingen in de juiste gedragingen, de juiste volgorde, de juiste verhoudingen tussen complimenten en kritiek, de juiste *timing* en de juiste plek.

Hetzelfde geldt voor feedback *ontvangen*. Feedback is een cadeautje, zeggen we dan. Jij beslist wat je ermee doet. Maar wel goed luisteren, hoor! De veronderstelling hierbij is immers dat degene die de feedback geeft daar alleen maar de beste bedoelingen mee heeft.

Minder aandacht krijgt feedback *vragen*. Uit onderzoek blijkt echter dat top-performers veel meer vragen om feedback dan hun minder succesvolle collega's (zie bijvoorbeeld Stone & Heen, 2014, p.6). Nu zijn causaliteit en correlatie verschillende dingen, maar het fenomeen is op zijn minst veelbelovend. En sowieso: als iedereen meer om feedback vraagt, wordt het ook stukken gemakkelijker om feedback te geven en te ontvangen.

Nu wordt er verschillend gedacht over feedback vragen. Buckingham (2019) gaat zelfs zo ver om te stellen dat mensen helemaal geen *feedback* willen, maar gewoon *aandacht*. Hoe dat ook zij, of het nu feedback heet of een vorm van gestructureerde aandacht, het is een eerste levensbehoefte. Als we onze feedback-*'spieren'* willen *'oefenen'*, ofwel geavanceerder en *'bewuster'* feedbackgedrag (geven, ontvangen en vragen) willen laten zien, dan is het belangrijk dat we leren van degelijk wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van feedbackgedrag (hiervoor verwijzen we graag naar enkele bronnen aan het eind van dit artikel). Maar het is ook belangrijk om te kijken naar de *oorzaken* van feedbackgedrag, en dan vooral van *minder effectief* feedbackgedrag. Als we namelijk uitsluitend oog hebben voor het feedback-*gedrag*, dan is de uitkomst even voorspelbaar als bij onze goede voornemens op 1 januari: de gedragsverandering blijkt niet. De verbeteringen die we proberen door te voeren, werken wel, maar slechts voor even. Neem bijvoorbeeld het advies dat je moet *'luisteren om te leren'*. Een uitstekend voornemen – totdat de druk toeneemt en we na een periode van relatief succes terugvallen in oude gewoonten, bijvoorbeeld *'luisteren om alvast te bedenken wat ik zal gaan zeggen wanneer ik aan de beurt ben'*. De krachten die aan het werk zijn in de groep winnen het van de beste en meest oprechte intenties.

ANGST ALS OORZAAK VAN SUBOPTIMAAL FEEDBACKGEDRAG

Als *'sociaal dier'* is de mens meer geprogrammeerd op het voorkómen van bedreigingen dan op het benutten van kansen. David Rock (2016, 2017) en zijn onderzoeksteam laten zien hoe die angst ons gedrag beïnvloedt, ook in relatie tot feedback. Angst is dan wel een slechte raadgever, toch kan die lens ons helpen om beter zicht te krijgen op wat er speelt. Zo onderscheiden Anderson & Adams (2016) drie neigingen als reactie op angst:

- Controle
- Meebewegen
- Beschermen.

Deze drie neigingen komen steeds voort uit angst voor de negatieve gevolgen van het niet voldoen aan de verwachtingen van anderen die ertoe doen (bijvoorbeeld je leidinggevende). Om het tastbaarder te maken, presenteren we je drie karakters uit de Muppet Show:

- Miss Piggy: haar sterke kant is wilskracht, maar wanneer ze onder druk komt te staan, wil (moet!) zij controle houden.
- Kermit: zijn sterke kant is zijn grote hart, de relatie, maar onder druk beweegt hij teveel mee.
- Statler & Waldorf (de heren op het balkon): hun sterke kant is dat ze overzicht bewaren en inzicht hebben, maar als de druk toeneemt, worden ze cynisch en trekken zich terug (zoeken bescherming).

De drie bovengenoemde typen hebben op angst gebaseerde (belemmerende) aannames die kunnen verklaren waarom ze er onvoldoende in slagen om hun goede feedback-voornemens om te zetten in het gewenste gedrag. In figuur 1 laten we zien hoe dat eruit kan zien. Dit overzicht is overigens niet uitputtend; het is toegespitst op 'kritische' feedback, en niet op 'positieve' vormen van feedback, zoals complimenten.

Het overzicht in figuur 1 laat voorbeelden zien van aannames die we onbewust kunnen hanteren. Alles wat we meemaken bezien we als het ware door een 'bril': de aanname(s) die we hanteren bij alles wat we ervaren, die betekenis geven aan wat we meemaken, maar waarvan we vaak niet beseffen dat we ze hebben. Dat laatste is ook niet verwonderlijk: deze aannames hebben ons immers gebracht waar we nu zijn. Het is dan ook niet vreemd dat, zolang we doen alsof deze aannames 'altijd, overal en helemaal waar zijn', het nieuwe, meer functionele feedbackgedrag minder kans maakt.

Stel bijvoorbeeld dat jij vindt dat je altijd eerst moet proberen om een ander te begrijpen alvorens die persoon feedback te geven. Dat neem je je voor. Maar als het erop aankomt om dit voornemen ook in *praktijk* te brengen, kan een onbewuste aanname jou belemmeren dat ook echt te doen. Een voorbeeld van zo'n aanname is: 'Als ik echt luister, denkt de ander dat ik het met haar eens ben. Dan is er voor mij geen

ruimte meer.' En dus luister je niet echt naar de ander, maar schiet je erop los met je feedback. Dat gedrag rationaliseer je dan door tegen jezelf te zeggen dat er in dit geval geen tijd was om de ander te leren begrijpen. Dit voorbeeld is één van de zogeheten '*mindtraps*' die Berger (2019) beschrijft. Het zijn oude, biologische, door angst gedreven reflexen. In de minder complexe wereld kwamen ze vaak goed van pas. Maar in een wereld die sneller verandert en onvoorspelbaarder is – en dus om betere feedback vraagt – kunnen diezelfde reflexen ons in de weg zitten.

GOOI HET OVER EEN ANDERE BOEG

De organisatie die een plek wil zijn waar zowel de mens als de business groeit, neemt geen genoegen met *mindtraps* of reflexen die niet langer geschikt zijn voor de moderne wereld. Je groeit namelijk door niet alleen beter gedrag te vertonen maar ook de oorzaken van ineffectief gedrag aan te pakken. Dit geldt in het bijzonder voor het feedbackgedrag. In plaats van het nóg fanatieker op dezelfde manier te proberen, en nóg een training te volgen, of een nóg beter boek te lezen, kunnen we het ook over een andere boeg gooien.

Zodra 'Miss Piggy' (of een van de beide andere typen) beseft welke aanname ze de hele tijd hanteert, en hoe ze daarmee betekenis geeft aan haar ervaringen, kan ze die aanname zelf tot object van onderzoek maken. Ze kan een praktijktest verzinnen en uitvoeren en aan de hand van de data die dat oplevert controleren of er daadwerkelijk is gebeurd wat ze *dacht* dat er *zou* gebeuren. Je vergaart zo als het ware 'ontlastend bewijs', en daarmee creëer je mentale ruimte voor het nieuwe gedrag dat je zo graag wilt laten zien. In het geval van 'Miss Piggy' maakt reactief, getriggerd gedrag dan plaats voor creatief en bewust gekozen gedrag.

We schetsen nu voor elk van de drie typen zo'n test waarmee je dat 'ontlastende bewijs' kunt vergaren. Dit zijn natuurlijk sterk vereenvoudigde voorbeelden, maar we schetsen hiermee een begin van een gestructureerde praktijk om *on the job* aandacht te besteden aan zowel gedrag als onderliggende aannames.

FIGUUR 1. OP ANGST GEBASEERDE AANNAMES DIE EFFECTIEF FEEDBACKGEDRAG BELEMMEREN - DE DRIE TYPOLOGIEËN: MISS PIGGY, KERMIT EN STATLER & WALDORF

MISS PIGGY CONTROLE	FEEDBACK GEVEN	FEEDBACK ONTVANGEN	FEEDBACK VRAGEN
SUBOPTIMAAL FEEDBACK GEDRAG	<i>Te lomp erin gaan Als jij nu eens... Verkeerde timing / plek</i>	<i>Niet of selectief luisteren Verdedigen Niet doorvragen</i>	<i>Niet vragen Ging goed hè? Verkeerde timing / plek</i>
AANNAMES	Actie, efficiency en de korte klap graag. Als ik direct begin met hoe ik het wil, hoeven ze alleen maar ja te zeggen. Uitleg is dan minder van belang, lekker efficiënt. Ik neem tenslotte aan dat we allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben.	Kritiek op mijn richting, vaart en actie is kritiek op mij. Ik moet direct reageren met een tegenvoorstel anders komt het niet goed.	Als ik onzeker ben over de richting en de actie, duurt het te lang en dan gaat het mis. Ik vraag om bevestiging van mijn richting en urgentie.
HOE AANNAMES KUNNEN BELEMMEREN	Er zijn meerdere wegen naar Rome. Wat doet Miss Piggy als ze 'tegenover' een andere, even succesvolle Miss Piggy komt te staan?	Miss Piggy filtert ook weg wat niet in haar straatje past. Gaat het haar teveel om haarzelf?	Miss Piggy heeft tunnelvisie, wordt bevestigd in wat ze wil horen of niet wil horen.
KERMIT MEEBEWEGEN	FEEDBACK GEVEN	FEEDBACK ONTVANGEN	FEEDBACK VRAGEN
SUBOPTIMAAL FEEDBACK GEDRAG	<i>Eigenlijk, misschien...</i>	<i>Ja, sorry, je hebt gelijk Wat wil je dat ik doe?</i>	<i>Half-half vragen Als je nog wat hebt, dan...</i>
AANNAMES	Als ik wat zachter ben, dan landt het beter en beschadig ik de ander niet.	Het ligt aan mij, de ander is beter en weet het beter. Kritiek op mijn gedrag komt omdat ik niet voldoe aan de verwachtingen van de ander.	Als het niet goed gaat, ligt het waarschijnlijk aan mij en ik moet het dan ook zelf oplossen, dat is fair. Ik hoor feedback te vragen, laat ik het zo doen dat ik het in ieder geval heb gevraagd.
HOE AANNAMES KUNNEN BELEMMEREN	Zachte heemeesters...	Waar sta ik zelf voor en mag/kan ik dat inbrengen..?	Kermit is ook kandidaat voor een burn-out...

STATLER & WALDORF BESCHERMEN	FEEDBACK GEVEN	FEEDBACK ONTVANGEN	FEEDBACK VRAGEN
SUBOPTIMAAL FEEDBACK GEDRAG	<i>Ik vind dat... Daar ben ik het niet mee eens!</i>	<i>Ja maar... Verdedigen</i>	<i>Niet vragen Naar complimenten vissen Niets laten horen</i>
AANNAMES	Als ik de formulering overtuigend maak, zijn ze in één keer om. Mensen accepteren feedback als de argumenten kloppen. En ik heb goede argumenten want ik heb er zelf goed over nagedacht. De ander denkt vaak veel 'slordiger' (zijn eerlijk gezegd vaak idioten).	Kritiek op mijn idee is kritiek op mij. Ik ben mijn idee. Als ik te lang wacht met een inhoudelijke reactie, dan denkt de ander dat ik het met hem/haar eens ben.	Ik heb goede ideeën en ik vraag hen dus hoe ze het met mij eens zijn. Anderen hebben er niet zo goed over nagedacht als ik.
HOE AANNAMES KUNNEN BELEMMEREN	Gelijk hebben en gelijk krijgen...?	Hoe weten jullie dit zo zeker, heren?	We zoeken bevestiging van ons gelijk.

Miss Piggy - de control-freak

Aanname: Als ik meteen zeg hoe ik het wil hebben, hoeven ze alleen maar 'ja' te zeggen. Uitleg is dan minder van belang. Lekker efficiënt.

Test: ik zal deze week eens beter kijken wat er gebeurt als ik mijn oplossing voor me houd wanneer ik feedback geef. Ik geef de feiten zoals ik ze zie en vertel hoe ik de situatie ervaar. Daarna vraag ik op nieuwsgierige toon wat er speelt, hoe hij of zij het ziet. Ik schrijf dan achteraf op wat de ander deed en zei, en wat ik zelf voelde en dacht. Ik ben benieuwd of dit stap-voor-stap gaan ook efficiënt kan zijn.

Kermit - de meebeweger

Aanname: Als ik mijn feedback zachter breng, dan landt die beter. Dan beschadig ik de ander niet.

Test: Als ik kritische feedback voor iemand heb, vraag ik eerst of die persoon feedback wil hebben. Ik vraag dan ook hoe hij of zij die feedback wil hebben. Ik

gebruik daarbij de 'hete peper-schaal 1-5'. Ik oefen van tevoren hoe ik een variant met een 'hete-pepergehalte' 4-5 zal verwoorden. Dan ga ik waarnemen hoe ik me voel, en wat ik dan denk. Ook ga ik waarnemen wat de ander doet en zegt. Ik vergelijk dat dan met mijn aanname en trek dan wat eerste conclusies.

Statler & Waldorf - de cynicus en de perfectionist

Aanname(s): Als ik direct vraag om kritiek op mijn idee, voel ik mij kleiner en zwakker en faal ik; de ander zal mij minder respecteren omdat die denkt dat ik onzeker ben. Kritiek op mijn idee is kritiek op mij. Ik ben mijn idee.

Test: ik zal eens aan twee personen 1:1 vragen wat ze het minst goede vinden aan mijn idee, en dan doorvragen wat ze bedoelen. Ik ga dan waarnemen hoe ik mij voel en wat ik denk. Ook zal ik waarnemen wat de ander doet en zegt. Ik vergelijk dat dan met mijn aanname en trek dan wat eerste conclusies.

Door gedurende een paar maanden gestructureerd dit soort experimenten te doen, verzamel je informatie waarmee je je 'angsten naar bed brengt'. Uit die informatie zal dan namelijk blijken dat jouw aannames lang niet zo rigide zijn als je dacht. Bovendien ontstaan als gevolg van die experimenten vaak volstrekt nieuwe overtuigingen die ondersteunend zijn voor effectieve feedback. Bijvoorbeeld: wanneer je probeert iemand die het niet met jou eens is écht te begrijpen, neemt de oplossingsruimte toe en verbetert vaak de relatie.

DE TRANSITIE NAAR EEN MODERNE FEEDBACK

Stapsgewijs een moderne feedbackcultuur ontwikkelen is een proces dat zelf ook wordt beïnvloed door de beschreven typen uit de Muppet Show. We beschrijven hieronder op een karikaturale manier hoe de kenmerken van de drie typen belemmerend kunnen werken voor de ontwikkeling van effectief feedback geven, krijgen en vragen:

- Manager 'Miss Piggy' bestelt het liefst (of bedenkt desnoods zelf) een feedbacktraining die ze (vanzelfsprekend) snel en efficiënt kan uitrollen. Weet je wat? We kopen een paar honderd boeken en gaan met z'n allen naar een workshop 'Feedback Vragen in Eén Dag'. Het risico hierbij is dat het initiatief blijft steken in (nog meer) goede intenties.
- Leider 'Kermit' vindt het vooral fijn om veilige condities te scheppen, zodat de mensen in de organisatie niet worden beschadigd door feedback. 'Kunnen we Appreciative Inquiry, Positieve Psychologie en de kracht van samenwerken vooral inbrengen?', vraagt hij. Het aandachtspunt is in dit geval dat jij jezelf niet stevig en scherp in de spiegel kijkt ten aanzien van iets wat op jouw bord ligt maar nog niet goed beheerst – en dat mensen in jouw omgeving dergelijke feedback ook niet dulden.
- De oplossing van 'Statler en Waldorf' voor wat nog niet goed lukt in de organisatie is perfect, mooi en vlijmscherp. Hun kritiek op 'Miss Piggy' en 'Kermit': 'Het ziet er fantastisch uit in de praktijk, maar werkt het ook in theorie?' Met andere woorden, het risico is in dit geval dat we vanuit perfectionisme blijven hangen in plannen en ideeën, en te weinig ruimte laten voor experimenten.

Om een succesvolle transitie te maken naar een moderne feedbackcultuur, helpt het indien zowel de sterke aspecten als de risico's van de drie typen worden besproken. Een proces kan er dan als volgt uitzien.

In een directieteam zitten in totaal zes personen die allemaal bij zichzelf en bij anderen één of meer 'Miss Piggies', 'Kermits' en 'Statler & Waldorfs' herkennen. Ze hebben ook hun mogelijke aannames blootgelegd en voeren individuele experimenten uit om deze te testen. Gedurende vijf weken komen ze wekelijks in een vast drietal vijftig minuten bij elkaar, in persoon, telefonisch of via een videoverbinding. Aan de hand van een strak protocol delen ze dan wat ze hebben ontdekt over hun aannames en over hun gedrag. Ze geven elkaar support en dagen elkaar uit om de experimenten die ze de daaropvolgende week gaan doen scherper en gewaagder te maken. Ze ervaren als gevolg hiervan dat ze elkaar veel gemakkelijker opzoeken en dat ze veel minder bezig zijn met 'goed voor de dag komen'. Zo hebben ze een manier gevonden om samen 'beter te worden in beter worden'. Het directieteam ervaart minder reactief, getriggerd gedrag en méér creatieve patronen.

In de loop van het jaar introduceert elk directielid een passende vorm van deze flow in het eigen team. Zelf meedoen als directielid blijkt hierbij cruciaal. Ook helpt het als de onderwerpen een zo direct mogelijke relatie hebben met doelstellingen van de organisatie:

- Het directieteam kiest 'feedback' als thema
- Het Sales-team kiest 'elkaar informeren' als focus
- Bij de Contractadministratie staat 'eigen initiatief tonen' centraal.
- De projectenorganisatie ontwikkelt een manier om dit te combineren met agile werken.

Op steeds meer plekken wordt er doelbewust en gericht gewerkt aan het ontwikkelen van een positieve, scherpe én veilige feedbackcultuur. Tegen de achtergrond dat mensen steeds meer behoefte hebben aan echtheid en betekenis in hun werk, heeft het directieteam in het hierboven beschreven voorbeeld zelf de eerste stap gezet naar meer feedback vragen, beter feedback ontvangen en slimmer feedback geven. Zo maakt dit team zijn eigen versie van een Great Place To Grow: een organisatie waar iedereen groeit, samen op het werk en iedere dag.

STARTEN MET EEN MODERNE FEEDBACKCULTUUR

Bespreek dit artikel eens met je team, en stel jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen:

1. Wat spreekt je aan? Wat staat je tegen, en hoe komt dat? Waar merk je dit aan?
2. Wat is jouw aandachtspunt met betrekking tot feedback geven, ontvangen en vragen? Met wie heb je hier wel eens over gesproken?
3. In welk type uit de Muppet Show herken jij jezelf het meest? In welke het minst? Welk type hebben anderen volgens jou? Wat wordt er mogelijk als we deze observaties eens delen met elkaar?
4. In dit artikel worden de belemmerende aannames beschreven die horen bij wat meer extreem gedrag van de drie typen. In een minder extreme vorm kunnen deze drie typen ook een positief effect hebben op feedback. Verken met je team wanneer en hoe de typen een positieve uitwerking kunnen hebben op het feedbackgedrag.
5. Wat zou een eerste stap kunnen zijn om met elkaar in gesprek te komen over onze feedbackcultuur? Hoe kunnen we mogelijk aannames die in het spel zijn zichtbaar maken? Waar zouden we wat experimenten kunnen starten die 'dicht op de business zitten'?
6. De drie karakters uit de Muppet Show zitten vaak in een bekende 'dans': 'Miss Piggy' overheerst, 'Kermit' geeft toe, en de heren leveren commentaar vanaf de zijlijn. Om met elkaar beter te worden in het geven, krijgen en vragen van feedback, helpt het ook dat ze samen met elkaar kunnen kijken naar dit patroon. Stel jezelf de vraag: in welke mate speelt dit patroon (die 'dans') bij ons? En gebeurt het alleen bij feedback, of ook bij andere thema's?
7. Welke projecten die binnenkort starten, zouden we eventueel kunnen gebruiken als middel om een testrit te doen met deze ideeën?

Met feedback willen we doorgaans een gedragsverandering, klein of groot, realiseren. Door veilig met

elkaar gestructureerd te werken aan gedrag én onderliggende aannames, neemt de kans op die verandering sterk toe. Door ons feedbackgedrag zelf onder de loep te nemen, ontstaan condities waarin het leren met en van elkaar echt voelt en echt van de grond komt.

Over de auteur

C. Tanis BSc. MBA (cornelis@cultivatingleadership.com) helpt als Associate bij Cultivating Leadership (www.cultivatingleadership.com) individuen en teams om effectief om te gaan met toenemende complexiteit. Hij gebruikt hierbij onder andere de 'Immunity to Change'- en 'Unlocking Leadership Mindtraps'-praktijken. Mr. drs. M.H.J. Stekelenburg (info@marcstekelenburg.nl) helpt als zelfstandig organisatieadviseur cliënten inzicht te verkrijgen in patronen die het leren en ontwikkelen versterken dan wel belemmeren. Daarbij kijkt hij behalve naar grijpbare aspecten als rollen en processen ook naar de onderstroom (vertrouwen, veiligheid, vermogen tot zelfsturing), die vaak onbesproken blijft maar wel grotendeels de (dis)functionaliteit in organisaties bepaalt. De auteurs stellen feedback op dit artikel op prijs.



Literatuur

- Anderson, R.J. & W.A. Adams (2016). *Mastering Leadership*. Wiley.
- Berger Garvey, J. (2019). *Unlocking Leadership Mindtraps – How to Thrive in Complexity*. Stanford University Press.
- Buckingham, M. & A. Goodall (2019). *Nine Lies About Work – A Free Thinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press.
- Kegan, R. & L. Lahey (2016). *An Everyone Culture*. Harvard Business Review Press.
- Kegan, R. & L. Lahey (2009). *Immunity to Change*. Harvard Business Review Press.
- Rock, D. (NeuroLeadership Institute) (2016). *Summit Feedback That Works*. <https://membership.neuroleadership.com/2016-summit-feedback-works-video/>
- Rock, D. (NeuroLeadership Institute) (2017). Summit <https://www.youtube.com/watch?v=MeWjj1AwDuc>
- Stone, D. & S. Heen (2014). *Thanks for the Feedback*. Penguin