

SAMENVATTING ARTIKEL THE FEEDBACK FALLACY

(2019, Buckingham & Goodall, Harvard Business Review)



Inleiding

Achter de vraag hoe, wanneer, hoe vaak en met welk hulpmiddel we feedback zouden moeten geven schuilt een andere vraag: *Is feedback nuttig? Of wel: Helpt feedback professionals om beter te gedijen en te excelleren in hun werk?*

Dit is de kernvraag van het onderzoek van Buckingham & Goodall en de kernvraag van deze samenvatting.

Het kan erg nuttig zijn om mensen middels instructies te vertellen welke stappen ze moeten volgen en welke kennis er ontbreekt. Daarom zijn er checklists in bijvoorbeeld cockpits van vliegtuigen of in operatiekamers. Feedback op dit soort voorspelbare handelingen zijn echter meer uitzondering dan regel.

Wat bedoelen we met feedback?

Feedback gaat erover dat we mensen vertellen wat we denken over hun prestatie en hoe ze die prestatie beter kunnen doen. Onderzoek maakt duidelijk: Anderen vertellen wat we denken van hun prestatie of hun optreden helpt hen niet om te gedijen of te excelleren én anderen vertellen hoe wij denken dat ze verbeteren, verhindert het leren.

Drie misverstanden in theorieën over feedback

We onderbouwen onze overtuiging dat feedback helpt, zuiver en goed is met drie theorieën die we voor waar aannemen.

I. THEORY OF THE SOURCE OF TRUTH

Mensen zijn niet in staat om objectief vanuit een stabiele definitie van kwaliteit naar andere te kijken of te evalueren. We zijn gekleurd door onze eigen blik op andermans competenties, gekleurd in onze eigen hardheid of mildheid als beoordelaars en onze onbewuste vooroordelen. Meer dan de helft van je beoordeling van iemand anders is een reflectie van jouw karakter, niet van de ander.

Kortom, feedback is vaak meer vervorming, verdraaiing dan waarheid. Daarom is het aanleren van het ontvangen van feedback zo hard werken: ontvangers worstelen zich door een woud aan verdraaiingen op zoek naar iets waarin ze zichzelf herkennen.

Meer meten helpt niet. Je kunt één kleurenblind persoon vragen naar de kleur van een rode roos en je weet dat het antwoord niet betrouwbaar is vanuit waarneming. Dezelfde vraag aan zeven kleurenblinde mensen vragen, levert niet meer betrouwbare informatie op. Sterker nog, meer meningen en nuances in de antwoorden voeren je verder weg van de werkelijke kleur van de roos.

Kortom, onze 'kleurenblindheid' is systematisch en voorspelbaar. Wij zijn als mensen niet in staat om objectief te zijn in het beoordelen van anderen. We zijn geen bron van waarheid, maar een bron van foute waarnemingen die veel over onszelf vertellen.

Het onderzoek laat hiermee zien dat het kwantificeren van kwaliteit door data als 360 graden feedback instrumenten niet betrouwbaar is.

De theory of the source of truth vertelt ons dat we wel kunnen delen wat we vinden, maar dan wel met de toevoeging: *volgens mij of vanuit mijn perspectief*. Dit is een meer bescheiden invalshoek én een meer accurate duiding.

2. THEORY OF LEARNING

Een misverstand over leren is dat informatie het magische ingrediënt is dat iemands leren zal versnellen. Onderzoek wijst het tegenovergestelde uit: leren is veel minder iets nieuws toevoegen, het is meer het herkennen, versterken en verfijnen van wat er al is. Leren werkt het best als we iets toevoegen – uitbreiden vanuit wat we al begrijpen, dus vanuit wat we al goed doen. We leren het meest als iemand aandacht heeft voor wat bij ons werkt en ons uitdaagt om dit slim uit te breiden.

Twee neurologische redenen hiervoor:

- a) Ons brein groeit harder op plekken waar het al ontwikkeld is. Het zijn meer nieuwe knoppen op een bestaande tak, dan nieuwe takken aan een boom.
- b) Aandacht voor onze kracht versnelt het leren, aandacht voor onze zwakheden smooit het. Vragen naar je dromen en hoe je daar naartoe werkt beter en zet ons brein aan tot de groei van nieuwe neuronen, tot welzijn, tot openheid en een beter immuunsysteem. Corrigeren en aandacht voor wat niet goed gaat, zet onze vechten of vluchten modus aan, wordt vertaald als bedreiging en versmalt de hersenwerking.

Ons brein vertaalt kritische feedback naar een bedreiging met een vecht of vluchtreactie tot gevolg. Focus op tekortkomingen of hiaten schaadt het leren van mensen. De kern van leren is dus dat we in onze comfortzone leren: daar zijn onze neurologische wegen het best begaanbaar, daar staan we het meest open voor creativiteit, inzicht en zijn we productief.

3. THEORY OF EXCELLENCE

We streven vol energie naar het definiëren van gewenst en excellent gedrag van professionals. Als je kijkt naar sporters in een team, zie je dat iedereen zich vanuit eigen kenmerken, inzichten en unieke bewegingen gedraagt. Optimale prestaties zijn meer ongedwongen dan gedefinieerd en vastomlijnd.

Excelleren of presteren is geen tegenstelling van falen! Je richten op wat je mist, leidt niet tot verbetering of leren. Exitgesprekken met medewerkers leiden niet tot het weten hoe je bestaande medewerkers aan je kunt binden. Een depressief persoon behandelen, leidt niet automatisch tot een gelukkig leven. *If you study failure, you will learn a lot about failure but nothing about excellence.*

Kortom, het is een misvatting dat grote prestaties definieerbaar, universeel en analyseerbaar zijn en onafhankelijk van het individu van de ene persoon op de andere kunnen worden overgedragen.

De belangrijkste overeenkomst in deze drie theorieën is egocentrisme. Onze eigen expertise is het uitgangspunt net als de ondeskundigheid van onze collega's. Onderzoek toont aan: hoe meer we op deze theorieën vertrouwen, hoe minder er wordt geleerd en hoe minder we productief we door anderen worden.

Hoe helpen we andere mensen wel in het groeien en excelleren?

Er zijn vier invalshoeken die wel leiden tot groei en excelleren van collega's.

1) Focus op resultaat

Onderbreek mensen in hun flow of als ze iets heel goed doen. Benoem wat zo goed is, moedig aan en geef aandacht aan wat nu goed werkt. Er zijn veel voorbeelden van trainers in de sport die spelers beelden laten zien van succesvolle bewegingen, acties en momenten. Zoals een coach het formuleert: *We only replay your winning plays.*

Het helpt dus om zichtbaar te maken wat werkt, wat goed gaat, wat de gewenste gedraging nu al is. Je helpt de ander om de ander licht te laten schijnen op een patroon dat er al is, om het te herkennen, te verankeren, later opnieuw te creëren. DAT IS LEREN!

2) Herhaal de instinctieve (gewenste) reacties

Als je expertise hebt over een thema, leert de ander niet van je compliment over zijn of haar optreden of hoe goed hij of zij is. Wat wel helpt is en je autoriteit versterkt is: beschrijven wat jij in het moment waarop de ander excelleerde zelf ervaren, wat je aandacht trok, wat je zag en wat je voelde. Zinnen als *wat er met mij gebeurde was...; dit is waar ik aan moest denken...; zag je wat je daar net deed?* zijn helpend om jouw waarheid te delen zonder de ander te rangschikken of te beoordelen. En juist daardoor is je inbreng meer bescheiden en krachtiger. Probeer dat andersom ook te doen als jij een compliment krijgt.

Reacties - woorden die helpend kunnen zijn, vind je in het onderstaande schema.

IN PLAATS VAN	PROBEER
Mag ik je feedback geven?	Ik geef je mijn reactie.
Goed gedaan!	Dit zijn drie dingen die echt werkten voor mij. Wat ging er door je heen toen je dit deed?
Dit is wat je zou kunnen doen.	Dit is wat ik zou doen.
Dit is wat je zou moeten verbeteren.	Dit is wat voor mij het best werkte en dit is waarom.
Dat werkte echt niet.	Toen je ... deed, voelde ik ... of begreep ik niet dat ...
Je moet je communicatieve vaardigheden verbeteren.	Dit is precies het moment waarop je mijn aandacht verloor.
Je moet meer responsief zijn.	Wanneer ik je niet hoor, ben ik bezorgd dat we niet op dezelfde bladzijde aan het werk zijn.
Je vergeet strategisch te denken.	Ik worstel om je plan te begrijpen.
Je moet dit doen.	Wat voel je als je hiermee worstelt? Wat deed je in het verleden bij een vergelijkbaar probleem?

3) Verlies nooit het zicht op de hoge prioriteit bij interventies

Als iets fout gaat of iemand een fout maakt, hebben we de neiging alles uit onze handen te laten vallen. Alle focus gaat naar het probleem, andere prioriteiten vervallen. Dit is misleidend, want je kunt er niets meer aan doen, *you have to deal with it*.

Het opnieuw afspelen van de excellente momenten, hoe klein ook, is veel effectiever. Het is dan makkelijker om samen met je collega de *rest and digest* houding aan te nemen. Geen paniek en consequent de focus houden op het onderzoek naar welke kleine stappen wél hebben gewerkt. Het zorgt ervoor dat het brein openstaat voor nieuwe informatie, connecties aanmaakt naar andere input in andere gebieden van het brein en dus dat de ander meer leert en groeit.

4) Onderzoek heden, verleden en toekomst

Als mensen vragen om feedback over hun functioneren of wat ze moeten doen om promotie te krijgen, ga dan met hen in gesprek vanuit drie perspectieven heden, verleden en toekomst.

Heden

Als iemand met een probleem of uitdaging bij je komt, ga dan niet meteen aan de slag om het probleem op te lossen. Stel hem de vraag of hij drie dingen willen noemen die vandaag heel goed bij hem werken. Maakt niet uit of ze gerelateerd zijn aan het probleem. Deze vraag prikkelt het brein door oxytocine, het creativiteitshormoon. Dus door te denken aan wat goed gaat, gaat het brein open voor nieuwe oplossingen.

Verleden

Na de vraag over het heden stel je de vraag: Toen je een probleem als dit in het verleden had, wat deed je toen wat werkte? Waarschijnlijk vond hij in het verleden een paadje om uit de rotzooi te komen en daar weer aan denken helpt. Wat deed je, wat voelde je, wat gebeurde er toen?

Toekomst

Daarna stel je de vraag aan je collega: wat weet je nu dat werkt in deze situatie? Reik zelf een of twee ervaringen aan die het voor hem duidelijker kunnen maken. Handel in de veronderstelling dat de ander allang weet wat hij moet doen. Je helpt slechts om het te herkennen.

De nadruk mag dus liggen op vragen als: wat wil je dat er eigenlijk gaat gebeuren; welke acties kun je meteen ondernemen? De concrete antwoorden activeren het 'zelf doen'.

Tot slot

Het antwoord op de vraag: *Helpt feedback professionals om beter te gedijen en te excelleren in hun werk?* is vaak NEE!

Op zijn best is feedback alleen goed als de juiste procedurestappen bekend zijn en objectief kunnen worden geëvalueerd. Op zijn slechts is feedback giftig omdat het jouw beeld op de ander plakt en de gebreken van de ander blootlegt. Dit zorgt in het brein voor een overlevingsreactie met vechten, bevriezen of vluchten. Je creatieve leervermogen wordt niet aangesproken en je groeit als professional stagneert.

Wat ons wel helpt om te excelleren en te groeien is dat mensen die ons kennen en om ons geven vertellen wat zij ervaren en voelen, vooral als zij iets zien dat echt goed werkt!