

Feed Forward

We kennen allemaal het begrip Feedback: dat is een waarde vrije terugkoppeling van observaties. Niets meer en niets minder dan dat. 'Feed Forward voegt daar een ontwikkelingsgerichte en concrete tip aan toe.', aldus Bas Blekkingh in zijn boek Authentiek leiderschap.

We kunnen onderscheid maken tussen zakelijke en persoonlijke Feed Forward om anderen iets te vertellen over zijn of haar gedrag. Beide soorten kennen zowel overeenkomsten als verschillen: er zijn echter duidelijke richtlijnen die het geven en ontvangen vergemakkelijken. Als je de verschillen en overeenkomsten en de do's en don'ts kent is het veel gemakkelijker om doeltreffend Feed Forward te geven.

Zakelijke Feed Forward is gebaseerd op afspraken en geeft vaak een oordeel over het wel of niet nakomen ervan. Je geeft deze Feed Forward juist om op die afspraak te sturen. Zakelijke Feed Forward is dus een effectief middel om bij te sturen op onderlinge afspraken of gezamenlijke normen.

Voorbeelden:

- Vorige week dinsdag heeft die klant gebeld en gisteren nam je pas weer contact op, ik vind dat we dan niet voldoen aan onze norm van klantgerichtheid. Ik wil afspreken dat.....
- Het is 10 over 9 nu je binnenkomt en we hadden afgesproken om 9 uur te starten. Ik reken erop dat we de volgende keer om 9 uur echt beginnen.
- Ik heb de spullen die je gisteren bij me zou afleveren nog niet ontvangen. Als we afspraken maken wil ik graag dat je je daar ook aan houdt, of anders me op tijd inlicht!

Persoonlijke Feed Forward gaat over het effect dat het gedrag van de ander specifiek op jou heeft en je laat de ander vrij om wel of niet iets met jouw Feed Forward te doen. Het gaat dan meer om persoonlijke voorkeuren of 'gebruiksaanwijzingen'. Ook gaat het vaak om normen die zowel uitgesproken als onuitgesproken kunnen zijn.

Voorbeelden:

- Ik heb gemerkt dat ik deze week tweemaal een afspraak met je heb gemaakt en die jij daarna hebt afgezegd; ik merk dat ik me niet serieus genomen voel.
- Ik merk dat ik geen oogcontact met je krijg als ik je iets vraag; ik krijg het idee dat ik het alleen moet oplossen.

Ontwikkelingsgerichte Feed Forward, zakelijk of persoonlijk, streeft naar het verduidelijken van bestaande afspraken of normen en geeft ruimte voor dialoog over ontwikkeling c.q. verbetering.

	Zakelijke Feed Forward	Persoonlijke Feed Forward
Overeenkomsten	1. Is constructief 2. Spreekt aan op feitelijk waargenomen gedrag	
Verschillen	3. Kan zowel over ' <i>negatief</i> ' als ' <i>positief</i> ' gedrag gaan 4. Koppelt op afspraken of normen 5. Gedragsverandering is noodzakelijk of anders moet de norm of afspraak veranderen/aangepast worden (wat is (niet) mogelijk?)	3. Kan zowel over gewenst als over ongewenst gedrag gaan 4. Koppelt op het effect dat het heeft op jouw persoonlijk gedrag 5. Laat verandering van gedrag vrij maar geeft wel inzicht in hoe het werkt
Overeenkomsten	6. Geef ontwikkelingsgerichte tip	

Feed Forward geven: Do's en don'ts

1. Bedenk vooraf: Waarom doe ik dit? Wat wil ik bereiken? En geef het zo snel als mogelijk is (voorkom oude koeien).
2. Spreek voor jezelf, probeer je Feed Forward niet sterker te maken door andere mensen erbij te betrekken ('ik ben niet de enige die dit vind, Joost zei laatst ook dat...').
3. Vermijd woorden als: altijd, vaak, soms, nooit en dergelijken.
4. Voorkom dat je zelf psychologische verklaringen voor het gedrag van de ander gaat geven. De ander kan zelf heel goed verklaren waarom hij/zij dat gedrag vertoont.

Het gesprek

1. Vraag eerst toestemming, zodat je gesprekspartner op 'ontvangen' staat.
2. Benoem gedrag: 'Wat mij opvalt is..'
3. Benoem effect van gedrag: '..daardoor..'
4. Onderscheid dan twee situaties:
 1. In trainingssituaties:
 - Geef je tip: 'Je zou het ook anders kunnen doen, namelijk ..'
 2. Als leidinggevende naar een professional in het geval je wilt sturen:
 - geef je tip/aanwijzing: 'Ik wil dat je dit anders gaat doen, namelijk ..',
 - koppel aan een gezamenlijk belang of doel: '.. ik denk dat we op deze manier..',
 - adresseer verantwoordelijkheden,
 - maak afspraken!

		Medewerker herkent Feed Forward ...	
		Wel	Niet
Medewerker ziet belang ..	Wel	Afspraken maken	Voorbeelden geven
	Niet	Effecten noemen	Effecten noemen en voorbeelden geven

Feed Forward ontvangen: Do's en don'ts

Je ziet Feed Forward meestal niet van te voren aankomen en de Feed Forward-gever kan zich soms gespannen voelen om het te geven ("Hoe zal jij reageren?"), is mogelijk onzeker ("heb ik het wel goed gezien?") of reageert wellicht zelfs vanuit een impuls op jouw gedrag.

- Ga bij jezelf na of zakelijke of de persoonlijke Feed Forward op dat moment gelegen komt; is dit niet het geval, maak dat kenbaar en geef dan aan wanneer het wel welkom is!
- Probeer als ontvanger de Feed Forward, hoe onhandig ook gegeven, toch als een constructieve bijsturingsmogelijkheid op te vatten.
- Probeer afstand te nemen van de manier waarop Feed Forward wordt geformuleerd.
- Probeer als ontvanger te luisteren en je te beperken tot verhelderende vragen als je het bijvoorbeeld niet direct kan plaatsen, bijvoorbeeld 'vertel me meer' of 'geef een voorbeeld'. Houd een open mind en gaat niet meteen verdedigen.
- Bedenk dat je zèlf bepaalt wat je met de Feed Forward doet.
- Als je Feed Forward krijgt, vertel wat je denkt ermee te kunnen doen of niet mee te kunnen doen. Weiger oneerlijke zakelijke Feed Forward of voor jou te afstandelijke persoonlijke Feed Forward.

- Laat iets van je waardering blijken als je op constructieve wijze Feed Forward hebt gekregen.
- Geef eventueel Feed Forward over de wijze waarop de ander je Feed Forward heeft gegeven; bijvoorbeeld hoe jij het prettig(-er) vindt om Feed Forward te ontvangen.

Reflectie

Vaak wordt gezegd 'Er is hier geen feedback/feedforward-cultuur, maar dat zou wel beter zijn'. Hoe draag jij persoonlijk bij aan de 'Feed Forward'-cultuur in jouw team of organisatie?