



# MEESTERSCHAP IN **FEEDBACK** WHITEPAPER

**DOOR:**  
JEROEN VAN KAMPEN  
ORGANISATIEONTWIKKELAAR

# VOORWOORD

Als er één ding is wat innovatieve organisaties gemeenschappelijk hebben, dan is het dat deze uitzonderlijk goed zijn in effectief onderling communiceren. Feedback is de motor van die goede communicatie; het speelt een belangrijke rol in teamvorming, sterke samenwerkingen, aansturing van medewerkers en betere resultaten.

Een krachtige feedbackcultuur heeft allereerst de potentie om medewerkers te helpen in hun persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede draagt ze bij aan een hogere mate van vertrouwen en verbinding, waardoor innovatie en effectieve samenwerking zich kunnen ontwikkelen. Onderaan de streep levert dit uiteindelijk betere resultaten op voor iedereen. Toch is het in de praktijk vaak nog niet zo makkelijk om van feedback een bedrijfscultuur te maken.

In deze whitepaper neem ik je mee in de kansen die krachtige feedback kan creëren in jouw organisatie en deel ik hoe je een feedbackcultuur kunt creëren.

Jeroen van Kampen  
Organisatieontwikkelaar bij VanKampen&Co  
Founder van STUDYFY.EU





# INLEIDING

Feedback is een essentieel instrument voor groei en optimalisatie binnen organisaties. De praktijk leert echter dat veel organisaties ermee blijven worstelen.

Misschien vraag je je als leidinggevende of directeur regelmatig af:

- Waarom zijn mijn medewerkers niet in staat om goed met elkaar te communiceren?
- Waarom praten we elke keer om het probleem heen en nemen we geen concrete acties?
- Waarom worden de afgesproken doelstellingen niet behaald?
- Waarom duurt besluitvorming zo lang?

Ik kan je geruststellen: je bent niet de enige. Dit is slechts een kleine selectie van vragen die ik hoor van leidinggevend en directeuren die 'stoeien' met het verbeteren van hun organisatie.

De oorzaak zit veelal in het gedrag van de medewerkers. Jouw medewerkers nemen hun levensrugzak mee naar de werkvloer om vervolgens zo goed mogelijk hun taken uit te voeren. Die rugzak bevat allerlei ervaringen en overtuigingen die bepalen hoe zij zich gedragen in jouw organisatie. Helaas blijkt dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun eigen gedrag of wat er in hun rugzak zit. Elke medewerker heeft verschillende (onbewuste) denkovertuigingen en als deze afwijken van jouw organisatiewaarden, kan dit allerlei negatieve gevolgen hebben, van conflicten tot ziekteverzuim en zelfs imagoschade.



# PROBLEEMSTELLING

Het is bijzonder uitdagend om als management de neuzen van je medewerkers dezelfde kant op te krijgen. Met alleen een visie en focus is het doel misschien wel helder, maar blijft de vraag nog of het gedrag van je medewerkers daarop zal aansluiten.

Veelal zijn daarbij de oprechtheid van de intenties van je medewerkers niet het probleem. Het probleem zit vaak in het **onbewuste gedrag** dat ze vertonen. Dat maakt het soms knap lastig om medewerkers bij te sturen. Want met twee keer per jaar bijsturen tijdens een beoordeling- en functioneringsgesprek doe je je medewerker en jezelf tekort.

Hoe lost je dat probleem dan wel op? Daar vertel ik je later meer over in deze whitepaper. Eerst wil ik de context goed schetsen.



## WAT IS FEEDBACK?

Feedback wordt in het woordenboek omschreven als **'informatie die wordt gegeven om prestaties, gedrag of resultaten te evalueren en te verbeteren.'** Feedback is krachtige informatie die de potentie heeft om ons (werk)leven te transformeren en onze persoonlijke groei te stimuleren. Feedback is niet een tovermiddel van het management om een organisatieverandering in gang te zetten, het is allereerst de sleutel tot zelfontwikkeling en succes. Wanneer krachtige feedback ingezet wordt, is verandering een bijkomend voordeel. Met krachtig bedoel ik niet de expressie of de uiting van feedback, ik bedoel dat je vanuit een gezonde en vredige gemoedstoestand in staat bent om anderen feedback te geven en zelf ook feedback te ontvangen.

## HET PROBLEEM BIJ DE BRON PAKKEN

Hoogstwaarschijnlijk liggen de problemen in je bedrijf niet aan de intentie van je medewerkers maar specifiek aan het gedrag. Een groot deel van je medewerkers zal namelijk de beste intenties hebben, simpelweg omdat jij zorgdraagt voor een prettige werkomgeving en aan het einde van de maand de beloning op de bankrekening stort.

Gedrag komt voort uit denkovertuigingen. Denkovertuigingen zijn opvattingen die mensen bewust en onbewust meedragen. Vanaf kinds af aan worden we beïnvloed en nemen we waarheden aan. Maar wat doe je als je medewerker iets is gaan geloven wat geen waarheid is? Exact: dan past deze zich aan het gedrag aan dat hij of zij denkt dat hoort bij die waarheid.

Het is in het belang voor jouw medewerkers en organisatie dat jullie open en eerlijk feedback aan elkaar geven. Zo laat je niet de olifant in de kamer staan maar voer je vanuit oprechtheid met elkaar een dialoog om allemaal krachtiger te worden.

Maar hoe doe je dat dan?



# FEEDBACK IN HET LICHT VAN VIER INTELLIGENTIEVORMEN

Ik kijk naar organisaties en naar feedback vanuit het perspectief van vier intelligentievormen:

- IQ (intellectuele intelligentie) duidt op cognitieve vermogens;
- EQ (emotionele intelligentie) verwijst naar het begrijpen en beheersen van emoties;
- FQ (fysieke intelligentie) gaat over houding, intonatie, lichaamstaal en ander voor de buitenwereld zichtbare signalen;
- SQ (spirituele intelligentie) gaat over waarden en overtuigingen.

Ik zie dat werkgevers medewerkers veelal aannemen op basis van IQ. Ze begeleiden de medewerker op het gebied van EQ. Aandacht voor FQ en SQ is er vaak niet. Dat is op zichzelf ook niet zo vreemd, omdat IQ en EQ voor werkgevers makkelijker te 'managen' en te kwantificeren zijn.

Het kernprobleem zit echter veelal in SQ. Onder spirituele intelligentie vallen jouw medewerkers kernwaarden en denkovertuigingen. Als die overtuigingen niet voldoende gebaseerd zijn op waarheid of als die continu onder hoogspanning staan, bestaat de kans dat de medewerker zich terugtrekt of defensief gedrag vertoont. Zo'n verdedigingsmechaniek voelt veilig voor je medewerker, maar is vaak het grootste obstakel voor persoonlijke ontwikkeling. Wanneer je medewerkers aan de slag gaan met deze denkovertuigingen, is de kans zeer groot dat de verandering komt waar jij als management al zolang naar streeft. Vaak blijkt achteraf dat de medewerker hier zelf ook al tijden naar verlangde maar niet wist hoe hij of zij daar moest komen.

Feedback gaat dus in eerste instantie niet over wat je bij een ander ziet. Het gaat over hoe jij als persoon denkt en reageert op basis van eerdere ervaringen en overtuigingen.



|                                                                  |                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>FQ</b><br>Fysieke<br>communicatie                             | <b>IQ</b><br>Rationeel<br>Feitelijk<br>Meetbaar            |
| <b>SQ</b><br>Identiteit<br>Zingeving<br>Spiritualiteit<br>Ethiek | <b>EQ</b><br>Relaties<br>Verbindingen<br>Emoties<br>Gevoel |



A glowing lightbulb is shown in a close-up, slightly out-of-focus shot. A teal-colored geometric overlay, consisting of a trapezoid and a rectangle, is placed over the left side of the image. The text is contained within these teal shapes. The lightbulb's filament is visible, and it emits a warm, yellowish glow.

## WAT BETEKENT DIT DAN CONCREET?

Feedback zegt het meest over de persoon die het geeft. Wat veel mensen (nog) moeten leren is dat feedback met oprechte intenties een enorme kans is om zichzelf en anderen te ontwikkelen. Dat feedback niet gaat over iemand op zijn plaats te zetten maar juist om iemand beter en sterker te maken.

Laten we eerlijk zijn: het is voor veel mensen ontzettend lastig om goede feedback te geven. Maar het is misschien nog wel lastiger om feedback goed te ontvangen.

## WAT ZOU EEN OPLOSSING KUNNEN ZIJN?

De oplossing is een gebalanceerde benadering van feedback. Allereerst is het nodig dat de medewerker naar zichzelf gaat kijken en gaat ontdekken welke overtuigingen hij/zij heeft. Bewustwording daarvan is de eerste stap om nieuwe overtuigingen (waarheden) aan te nemen.

Als dat gelukt is zal de medewerker aan de slag gaan om met oprechte intenties feedback te geven. De vervolgstap is dat hij of zij leert om op een goede manier feedback te ontvangen.



## HOE DAN?

Ik heb voor bedrijven een krachtig traject ontwikkeld om dit te faciliteren. Dit traject heeft als doel bewustwording van de medewerker, zodat die feedback als kans gaat zien voor zichzelf en de organisatie. Het moet straks normaal worden dat je medewerkers zich vrij genoeg voelen om feedback te geven. Bovendien is het de bedoeling dat ze in staat zijn om het goed te ontvangen. Wanneer je medewerkers leren om te stoppen met discussiëren en beginnen een brug te slaan voor een dialoog, kunnen er verrassende dingen gebeuren.

## HOE ZIET DAT ERUIT?

Dit traject is niet even een trainingsdag waar we met een model oefenen en dan klaar zijn – nieuwe gewoonten aanleren doe je niet in een dag, dat duurt gemiddeld 66 dagen. Daarom kunnen jouw medewerkers op hun eigen tempo aan de slag, waarbij de doelstelling is om binnen een jaar dit traject af te ronden.

Jouw medewerkers gaan aan de slag met de online academie met inspirerende theorie, video's en werkbladen. Gedurende het jaar ontvangen ze van ons aanvullende e-mailactivators waarin ze uitgedaagd worden om blijvend met dit onderwerp bezig te zijn. Herhaling en bewustwording is key voor dit leerproces.

Verder is het mogelijk dat ik naar jouw locatie toe kom voor livemomenten. Die momenten staan in het teken van interactie en onderlinge dialoog/teamdialoog met jouw medewerkers, waardoor zij uitgedaagd worden om krachtig feedback te geven en te ontvangen.

Het einddoel voor je medewerkers is dat ze meesters worden in het geven en ontvangen van feedback.

Voor jouw organisatie is een bijkomend voordeel dat er niet gewacht wordt op het functioneringsgesprek maar dat jullie vroegtijdig een eerlijke dialoog voeren zodat de medewerker beter kan worden en jij uiteindelijk betere resultaten zult boeken.







## WELKE RESULTATEN ZOU JE MOGELIJK KUNNEN VERWACHTEN?

- Jouw medewerker leert om effectiever te communiceren;
- Jouw medewerker wordt zich bewust van denkovertuigingen waarmee hij of zij direct aan de slag kan. Daar zou een belangrijke groeikans liggen; zelfs grote doorbraken zijn mogelijk;
- Jouw organisatie leert om feedback te geven vanuit oprechte intenties met een insteek die de ander beter (zou moeten) maken;
- Jouw organisatie leert beter samen te werken door sterkere onderlinge verbindingen en er ontstaat een toename van psychologische veiligheid;
- Jouw medewerkers zijn tevredener; ze groeien en voelen zich gewaardeerd;
- Je wint tijd omdat jullie niet meer om situaties heen praten maar bespreken wat besproken moet worden ... en iedereen snapt waarom;
- Je behaalt waarschijnlijk zelfs betere organisatieresultaten.





## IS HET DAN ZO SIMPEL?

Ja en nee. Ja: een mens zoekt van zichzelf naar verbinding en interactie met anderen en is in de basis bereid om te leren in belang van het geheel. Nee: er moet wel een bepaalde vorm van bereidheid zijn om met dit traject aan de slag te gaan.

Die mogelijke belemmering probeer ik weg te halen door juist stil te staan bij de werking van het brein. Je brein houdt niet van verandering en zoekt naar de makkelijkste oplossing. Dat voelt in eerste instantie veilig maar op lange termijn zal dit tegen de medewerker gaan werken.

## MEER WETEN OVER DIT TRAJECT?

Dan nodig ik je uit om op de website te kijken daar heb je keuze wat mogelijk bij jouw organisatie zou passen.

Mocht je vragen hebben dan hoor ik het graag. Neem dan contact op via het contactformulier of stuur een e-mail naar [supportheroes@studyfy.eu](mailto:supportheroes@studyfy.eu).





# OVER STUDYFY

STUDYFY.EU is onderdeel van VanKampnenenco.nl. Als organisatieontwikkelaar breng ik medewerkers en managementteams in beweging. Door online leren te combineren met live-activiteiten kunnen organisaties zich op eigen snelheid ontwikkelen.

**Onze droom is dat alles wat wij doen bijdraagt aan het vinden, activeren en versnellen van de unieke levensmissie van mens, teams en organisaties.**



Ready

Set....

**GROW**

