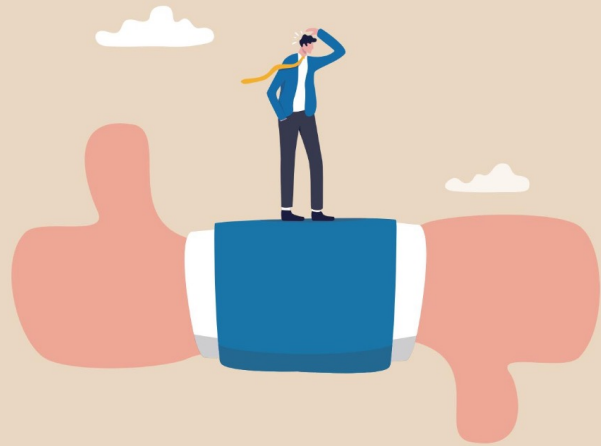


# In drie stappen naar een succesvolle feedbackcultuur



Feedback krijgen vinden veel medewerkers spannend, net als feedback geven. Hoe help je iemand beter te worden zonder over te komen als onaardig of te veeleisend? Werkgeluk-expert Gea Peper geeft tips.

**Tekst** Gea Peper

Veel werkenden hebben moeite met het geven en ontvangen van feedback. Het is een onderwerp waar velen op de werkvloer liever ver van blijven. Uit ons eigen onderzoek blijkt dat:

- 15 procent van de medewerkers nooit feedback krijgt van de leidinggevende – in de zorgsector is dat zelfs 25 procent;
- slechts 19 procent meerdere keren per week feedback krijgt van de leidinggevende;

- we van collega's vaker feedback ontvangen: 31 procent van de medewerkers zegt dat meerdere keren per week te krijgen.

## Feedback maakt gelukkig

Dat is zorgwekkend, omdat regelmatig feedback ontvangen heel belangrijk is. Het kan de prestaties van medewerkers verbeteren en hun betrokkenheid vergroten. Dat zeggen zij ook zelf: zeker vier op de

vijf medewerkers vinden dat feedback van de leidinggevende of collega's hen soms, vaak of altijd kan helpen beter in hun werk te worden of te groeien als persoon. Bovendien hangt het krijgen van feedback positief samen met het ervaren van werk-geluk, blijkt eveneens uit ons onderzoek. Medewerkers die het gevoel hebben dat de feedback die zij krijgen helpend is, zijn gelukkiger op hun werk dan medewerkers die dat niet ervaren.

## VOORBEELDEN VAN GOEDE VRAGEN

- Hoe vind je dat dit project is gelopen?
- Hoe heb je die meeting ervaren?
- Ik weet dat je werkt aan je ontwikkeling op het gebied van presenteren/plannen/assertiviteit, hoe vordert dat?

Het is daarom erg belangrijk voor organisaties en vooral managers en teamleiders om te investeren in een cultuur waarin feedback de normaalste zaak van de wereld is – erom vragen, het geven én ontvangen. Zo kan feedback een gewoonte worden die medewerkers helpt te groeien in hun rol en als persoon.

## Krampachtige omgang

Helen Tupper en Sarah Ellis, experts op het gebied van loopbaanontwikkeling en coauteurs van het boek *The Squiggly Career – You Coach You*, zien dat er vaak krampachtig wordt omgegaan met het onderwerp feedback op de werkvloer. Dat begint al met het hebben van een gedeeld begrip van wat feedback is en waarom het ertoe doet. Zeer weinig organisaties of teams hebben dat, wat leidt tot misverstanden over zowel het doel als de praktijk van feedback.

Daarnaast is feedback vaak gekoppeld aan formele beoordelingsgesprekken en het invullen van beoordelingsformulieren. Daardoor voelt het als een verplicht afvinken van een taak in een HR-proces. Ook zien Tupper en Ellis vaak dat medewerkers én managers bang zijn voor feedback. Het niet durven voeren van moeilijke gesprekken kan ertoe leiden dat managers hun feedback afzwakken en onduidelijke signalen geven. Bovendien zien managers feedback vaak als een extra taak, waar ze vaak niet aan toekomen. Ten slotte wordt feedback vaak ad hoc gegeven en sluit het niet altijd goed aan op

## Om een feedbackgesprek minder eng te maken, kun je beginnen met het stellen van vragen

de prioriteiten van de ontvanger op dat moment. Daardoor kan feedback te generiek aanvoelen en draagt het niet bij aan iemands ontwikkeling.

## Hoe pak je het wel aan?

Om managers te helpen bij het constructief inzetten van feedback, formuleerden Tupper en Ellis drie strategieën. Zo creëer je een cultuur waarin regelmatig en op een ongekunstelde manier feedback wordt gegeven.

## Creëer een gedeeld begrip over feedback

Er is niet één universele definitie van feedback die voor iedereen bruikbaar is. Ga als manager liever het gesprek aan met je team om samen tot een werkbaar omschrijving te komen. Vragen die je daarbij kunt gebruiken zijn:

- Wat is feedback voor jou?
- Wat is constructieve feedback?
- Waar moet feedback aan voldoen om effect te hebben?
- Wanneer voelt feedback geforceerd aan?
- Wat zijn goede momenten voor het geven van feedback?
- Wanneer kun je om feedback vragen en aan wie?
- Hoe ga je om met het ontvangen van feedback?
- Hoe kunnen wij als team beter worden van elkaars feedback?

Hieruit kunnen een of meerdere omschrijvingen volgen van wat feedback is of waar het aan moet voldoen. Enkele voorbeelden:

- Informatie die ons helpt onze prestaties of samenwerking te verbeteren;
- Inzichten of perspectieven waardoor

een medewerker het beste uit zichzelf kan halen;

- Ideeën die ons helpen te groeien;
- Gegevens, data of feiten die onze ontwikkeling ondersteunen.

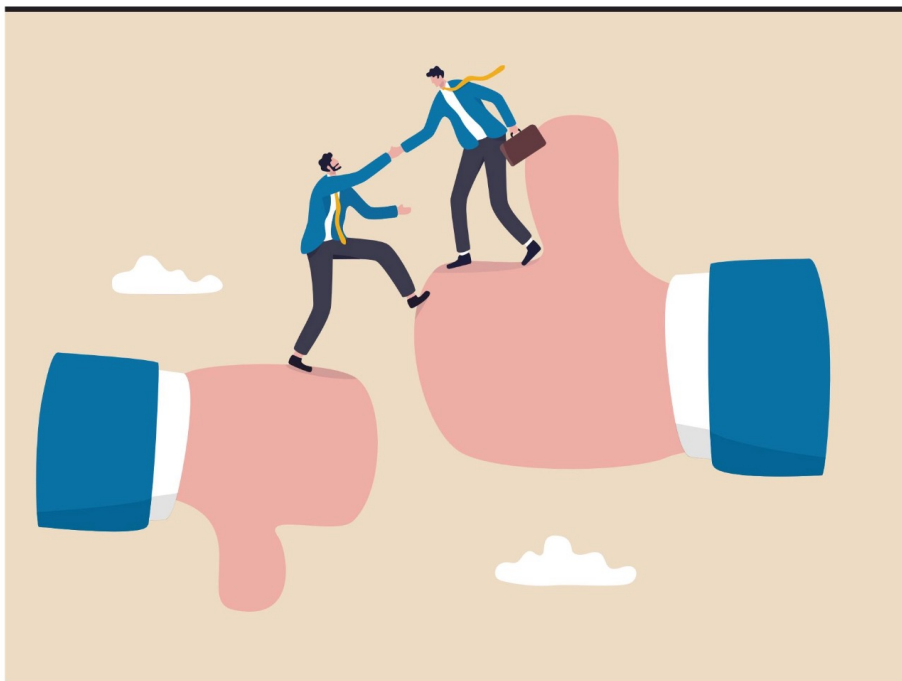
## Maak feedback geven makkelijk

Hoe zorg je dat feedback een regelmatige praktijk wordt, voor jou als manager en tussen je teamleden onderling? Een makkelijk startpunt voor velen is het geven van complimenten. Zorg er daarbij wel voor dat het niet blijft bij 'goed gedaan' of 'mooi werk', maar maak er een gewoonte van om daar uitleg bij te geven. Waaróm was iets goed of uitstekend?

Kritische feedback geven is een stuk uitdagender. Benader deze feedback daarom als 'ideeën voor verbetering', dat maakt het ook voor medewerkers makkelijker om suggesties te doen. Als manager kun je bijvoorbeeld vragen: hoe kan ik jou helpen om je werk nog beter te doen? Wat kunnen we veranderen om onze manier van werken te verbeteren? Wat frustriert jou en wil je anders zien? »

## VOORBEELDEN VAN EEN GOED COMPLIMENT

- Ik vind het goed van je dat je rustig bleef toen je kritische vragen kreeg na je presentatie.
- Ik zie dat je proactief alle informatie verzamelt die je nodig hebt voor dit project, uitstekend.
- Wat fijn dat je vaker je mening geeft tijdens vergaderingen.



» Een derde manier om feedback makkelijker te maken, is door regelmatig 'challenge & build'-bijeenkomsten te organiseren. Hierin staat elke keer een project, uitdaging, vraag of idee centraal waar een of meer medewerkers op dat moment mee bezig zijn. Iedereen krijgt van tevoren een korte beschrijving van het onderwerp, met de uitnodiging om hierover in gesprek te gaan tijdens de bijeenkomst. Het doel is om het onderwerp van alle kanten te bevragen en het naar een hoger plan te tillen. Het fijne van dit soort bijeenkomsten is dat medewerkers de kans krijgen om te oefenen met feedback geven en krijgen én dat die feedback is gericht op een project of idee in plaats van op een persoon.

### Verbeter de kunst van het vragen stellen

Feedbackgesprekken met een manager zijn voor veel medewerkers spannend. Om zo'n gesprek minder eng te maken, kun je als manager beginnen met het stellen van

vragen. Ook in de dagelijkse gang van zaken kun je dat doen.

Daarmee open je het gesprek op een prettige manier en kun je inschatten wat iemands niveau van zelfbewustzijn is, voordat je het hebt over iemands ontwikkeling. Vervolgens probeer je iemand van inzicht naar actie te bewegen, met vragen als:

- Wat kun je leren van collega X die zo goed is in presenteren?
- Op welke manier zou je die vaardigheid kunnen oefenen?
- Wat zou je een volgende keer anders doen?

Door je team te helpen om van feedback een dagelijkse of wekelijkse gewoonte te maken, maak je het minder eng en formeel. Bovendien kan feedback zo echt helpen worden, in plaats van iets waar je tegenop ziet en zo snel mogelijk weer vergeet. Een werkomgeving waarin mensen

elkaar makkelijk en vaak feedback geven, laat medewerkers groeien als individuen en als team. Wat ga jij vandaag doen om zo'n cultuur te creëren? «



**Gea Peper** is werkgelukexpert en oprichter van het HappinessBureau. Ze is hoofd-docent van de opleiding

Werkgelukdeskundige aan diverse hogescholen. Onlangs verscheen haar boek 'Word een Woest aantrekkelijke Werkgever met 'Werkgeluk'.

### Bekijk meer over employee experience

Ontdek de collectie met artikelen over feedback en werkgeluk.



# pw.

weet hoe mensen werken

**Organisatie en strategie**  
Zo creëer je een succesvolle feedbackcultuur

**Nieuwe medewerker**  
Onboarden in een hybride omgeving

**Duurzame inzetbaarheid**  
Vier organisaties over sporten op het werk

Is dit je nieuwe digitale assistent?

# De impact van AI en ChatGPT op HR