

A background image showing several people's hands giving thumbs up. One person in the center is wearing a green hoodie and has a beard. Another person on the right is wearing a white shirt and a ring. The image is cropped to focus on the hands and lower faces.

**2
KNOW
HOW[®]**

EBOOK

**FEEDBACK
CULTUUR**

INLEIDING

ESSENTIEEL VOOR SUCCESVOLLE ORGANISATIES

Of je nu werkt binnen een zorgorganisatie, gemeente of commercieel bedrijf: een gezonde feedbackcultuur maakt het verschil. Het bepaalt niet alleen de sfeer op de werkvloer, maar ook hoe effectief en soepel jullie samenwerken. Want als collega's zich niet uitspreken, blijven frustraties sudderen, worden fouten niet besproken en lekt de energie langzaam weg.

FEEDBACKCULTUUR: MEER DAN EEN TRAINING.

Veel teams hebben al wel eens een feedbacktraining gevolgd. Ze kennen de ik-boodschap, weten hoe ze feedback constructief moeten brengen – en toch gebeurt er in de praktijk weinig mee. Waarom? Omdat feedback kunnen geven om veel meer draait dan enkel om individuele gespreksvaardigheden.

2KNOWHOW WEET HOE

Met dit e-book nemen we je stap voor stap mee in de belangrijkste bouwstenen van een gezonde feedbackcultuur. Geen trucjes, maar inzichten en concrete tips die je direct in jouw team kunt toepassen.

Wat levert dit e-book je op?

1. Inzicht in de vier facetten van een gezonde feedbackcultuur.
2. Handvatten om het geven en vragen van feedback vanzelfsprekender te maken.
3. Aanmoediging om zelf het goede voorbeeld te geven.

Dus wil jij af van het gedoe en wil jij die open en effectieve samenwerking verbeteren? Start dan vandaag nog met het versterken van jullie feedbackcultuur!

Veel lees- en leerplezier!
2KNOWHOW

Ze klagen altijd bij mij over collega's. Ik wil dat ze eigenaarschap pakken en gewoon elkaar gaan aanspreken.

We hebben vorig jaar een ontwikkelcyclus ingevoerd waarin het team elkaar feedback moet geven, maar dit verloopt moeizaam.

Conflicten tussen sommige collega's zorgen voor spanning in het hele team.

Ze hebben het gezellig met elkaar en mogen elkaar graag, maar die familiale sfeer zorgt er ook voor dat belangrijke zaken niet worden besproken.

Herken je een van deze situaties?

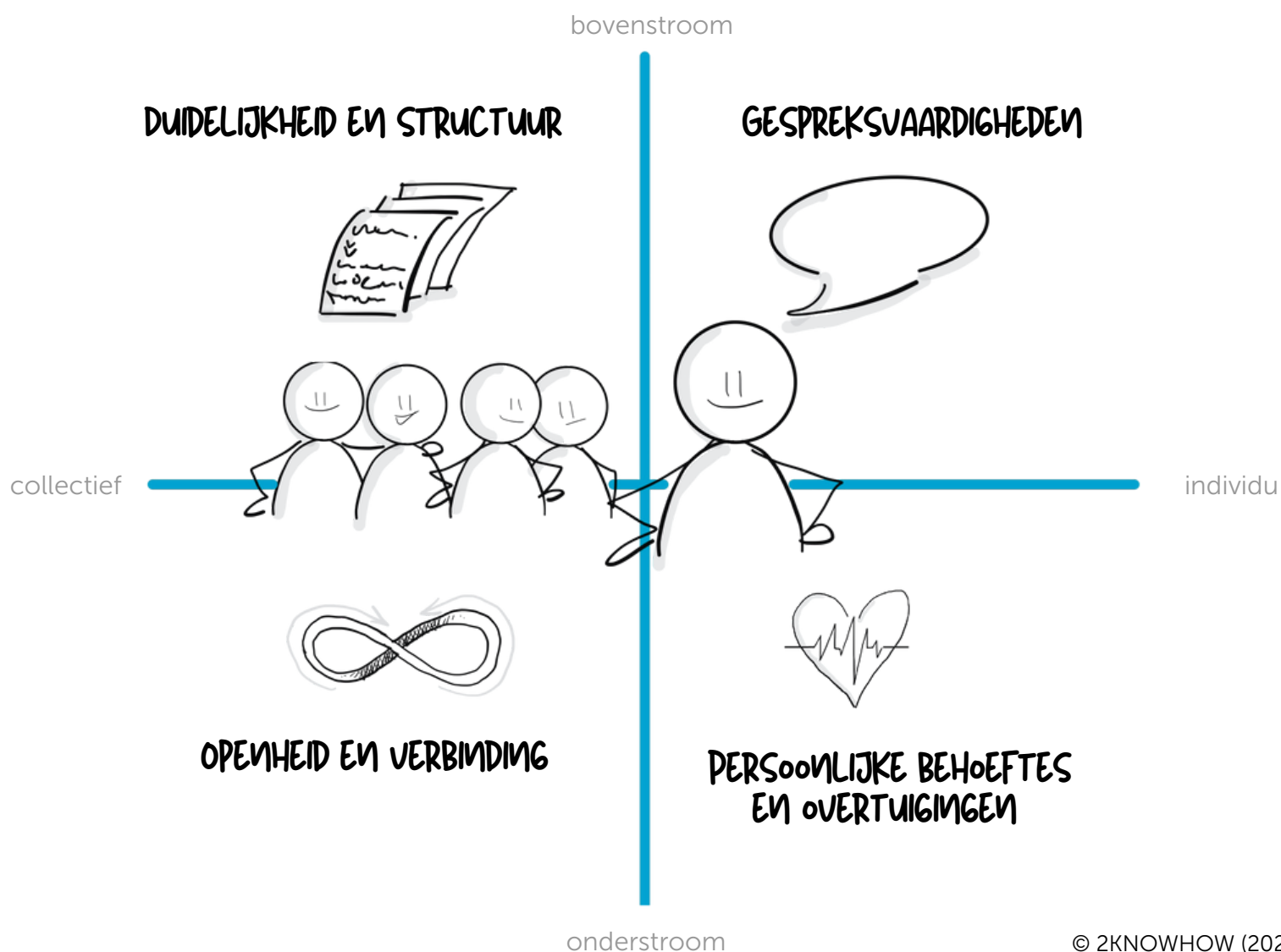
Wekelijks horen wij dit soort verhalen, als organisaties ons benaderen met de vraag of we ook feedbacktrainingen geven. Want een logische reflex van leidinggevendenden bij dit soort situaties is om met het team een training te volgen over feedback geven en ontvangen. Zo'n training is vaak niet de oplossing, of in ieder geval niet de eerste stap! Soms zijn teams er zelfs wel klaar mee, hebben ze al genoeg trainingen gehad over de ik-boodschap en het houden bij de feiten. Ze weten wel wat ze zouden moeten doen, maar toch gebeurt het niet.

Als een training dan niet de oplossing is, welke eerste stap kun je dan wel zetten om voor elkaar te krijgen dat er in jouw team een cultuur is van veiligheid, openheid, leren en kwetsbaarheid? Simpel: zorg dat de basis op orde is. Dat jullie weten welk gedrag jullie bij elkaar willen zien, dat er genoeg verbinding en vertrouwen is om het te durven en dat iedereen weet dat feedback belangrijk is. Want hoe vager de afspraken, hoe diffuser de cultuur, hoe minder verbinding, des te hoger de drempel.

Effectieve feedback gaat niet alleen om gespreksvaardigheden, maar ook om de juiste randvoorwaarden op collectief en individueel niveau.

EEN GEZONDE FEEDBACKCULTUUR

‘De basis op orde’—dat is makkelijk gezegd, maar in de praktijk vaak een stuk complexer. Eenvoudig betekent niet altijd gemakkelijk. Om te begrijpen waarom feedback in sommige teams vanzelfsprekend is, terwijl het in andere teams – zelfs na veel inspanning – niet van de grond komt, hebben we onderzocht welke factoren hierop van invloed zijn. Dit bracht ons bij vier essentiële facetten, die samen het Feedbackkwadrant vormen.



Een gezonde feedbackcultuur vraagt om aandacht voor zowel de collectieve kant (team- of organisatieniveau) als de individuele kant (persoonlijke overtuigingen en vaardigheden). Daarnaast spelen naast zichtbare, concrete elementen (de 'bovenstroom') ook minder zichtbare diepere patronen en dynamieken (de 'onderstroom') een cruciale rol.

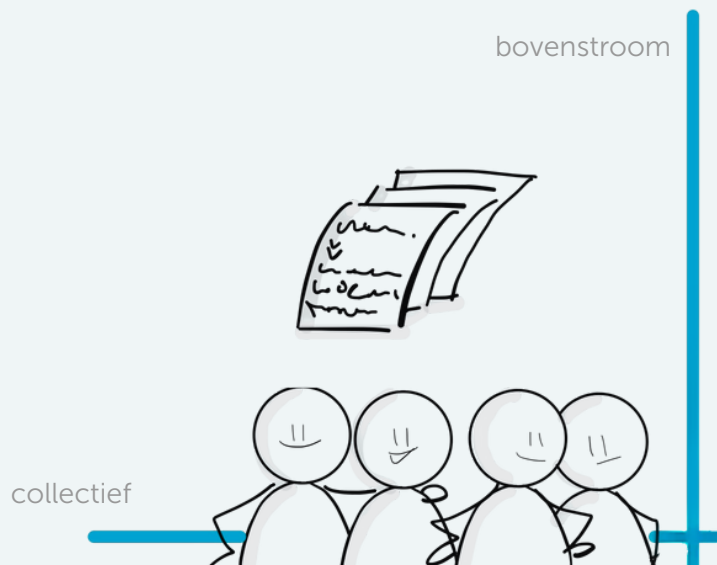
Wanneer deze vier facetten 'kloppen', ontstaat een gezonde cultuur waarin feedback niet als spannend of ongemakkelijk wordt ervaren, maar als vanzelfsprekend en waardevol. In dit e-book nemen we je mee in deze facetten en laten we zien hoe je ze in jouw team kunt versterken.



**2
KNOW
HOW®**

1.

**DUIDELIJKHEID
EN STRUCTUUR**



DUIDELIJKHEID EN STRUCTUUR

Voordat je de verantwoordelijkheid bij het individu kunt leggen, moet er eerst op collectief niveau helderheid zijn. Een gezonde feedbackcultuur begint met duidelijke afspraken: hoe willen we met elkaar samenwerken?

Het moet voor het team duidelijk zijn wat de kaders zijn, zowel op niveau van de inhoud als op gedrag. Zijn initiatief en eigenaarschap belangrijk? Staat openheid, zorgvuldigheid of juist flexibiliteit centraal? Moet de klant, patiënt of burger altijd voorop staan? Zijn alle rollen en verantwoordelijkheden wel helder? En hoe zit het met thuiswerken, de responstijd op klantmails of het dragen van sneakers naar werk? Als er nooit expliciet afspraken worden gemaakt over inhoud en gedrag, is het logisch dat aanspreken lastig is. Zonder duidelijke kaders en uitgesproken verwachtingen weten teamleden niet waar ze feedback op kunnen of moeten geven. Of het komt steeds op één collega neer, die al snel als 'zeurpiet' wordt gezien - terwijl het een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Vergeet niet om kaders, kernwaarden, taken en werkprincipes concreet te maken. Wat betekent dit dan in de praktijk? Bespreek samen herkenbare situaties: wat werkt wel, wat niet? Wat doen we wel, wat doen we niet?

Voer hierover een open gesprek waarin ruimte is voor verschillende perspectieven, zonder oordeel. Ook kunnen heldere afspraken helpen. Geen rigide lijstjes of strikte regels, maar richtlijnen die duidelijkheid bieden en irritaties voorkomen. Zo wordt aanspreken makkelijker, zonder dat het persoonlijk voelt. Bijvoorbeeld: "De klant gaat voor interne zaken." En vergeet niet om regelmatig te evalueren, zodat jullie kunnen bijsturen als nodig.

Waar geen duidelijke afspraken zijn, ontstaat ruis en gedoe.



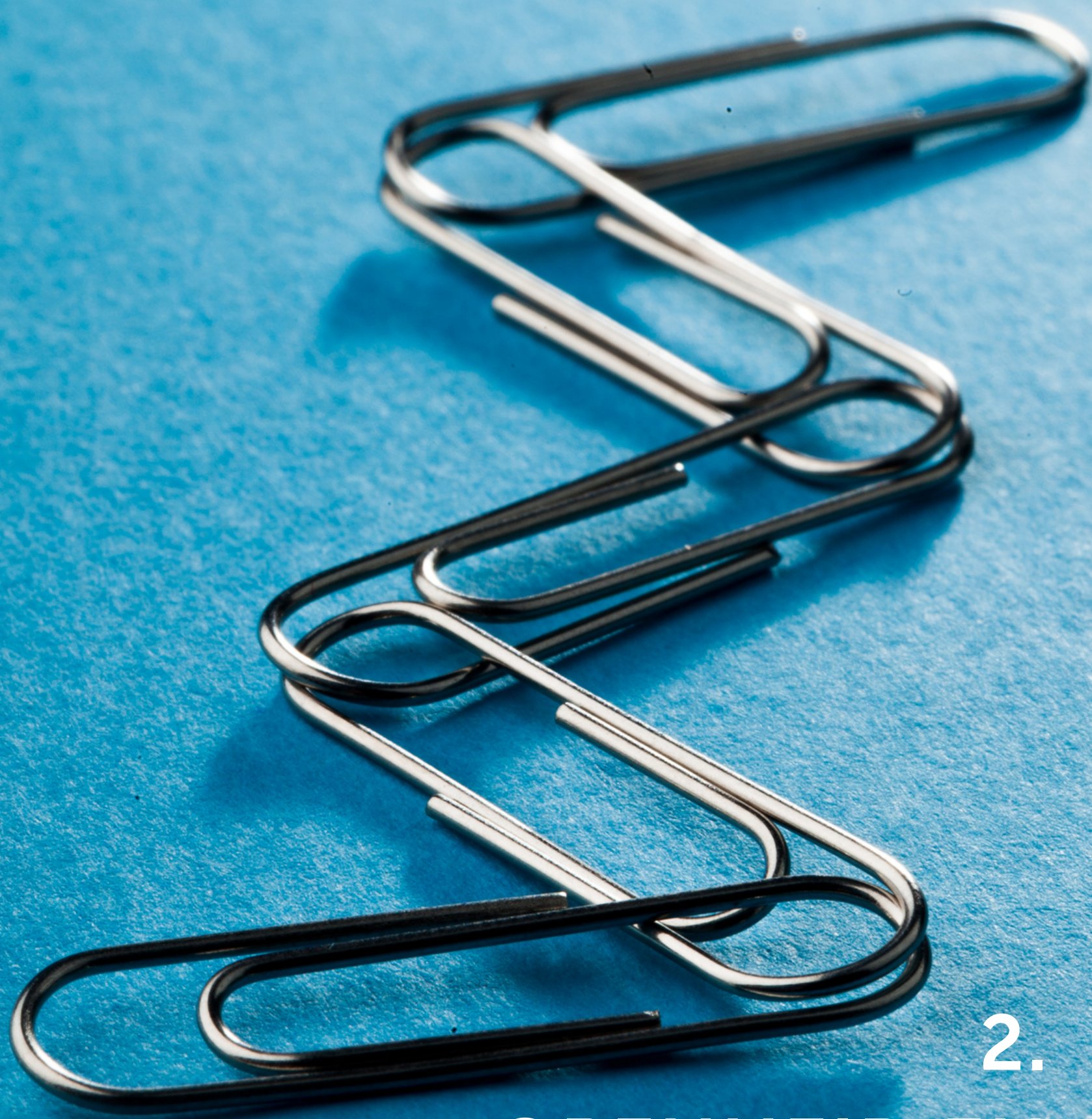
HET AFWEGINGSKADER VAN DISNEY

Bij Disney weten medewerkers precies wat er van hen verwacht wordt. Dit komt doordat het bedrijf werkt met een helder en eenvoudig afwegingskader, dat helpt bij het nemen van beslissingen in elke situatie. Dit kader is niet alleen bedoeld voor leidinggevenden, maar voor iedereen op de werkvloer.

1. **Veiligheid eerst** – Is er gevaar voor gasten of medewerkers? Dan is direct ingrijpen de eerste en enige prioriteit.
2. **Gastvrijheid** – Als veiligheid geen rol speelt, draait alles om een magische ervaring. Een kind dat zijn ijsje laat vallen, krijgt direct een nieuwe.
3. **Show-element** – Disney is één grote voorstelling. Medewerkers zorgen samen voor een vlekkeloze beleving, van nette paden tot enthousiaste interacties.
4. **Efficiëntie** – Pas als de eerste drie principes niet spelen, wordt gekeken naar de slimste en meest efficiënte oplossing. Kostenbesparing mag nooit ten koste gaan van de beleving, laat staan de veiligheid.

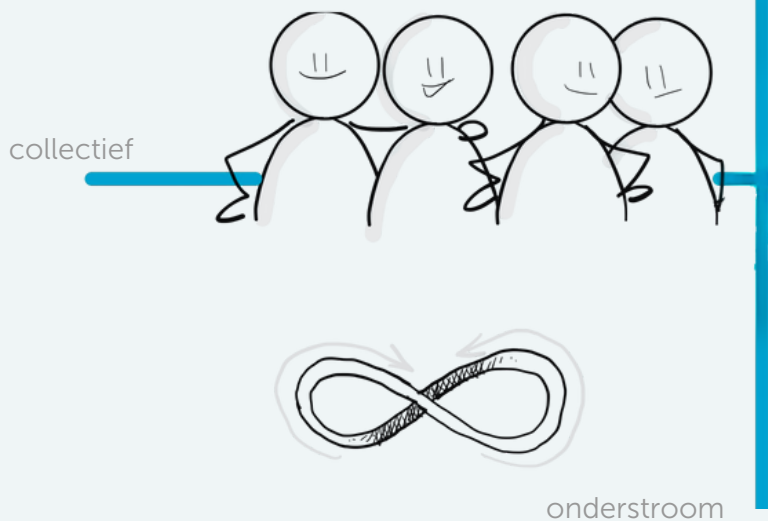
Dit eenvoudige kader helpt medewerkers om snel en zelfstandig beslissingen te nemen, zonder eindeloze discussies of onzekerheid. En het maakt het bovendien makkelijker om elkaar aan te spreken en feedback te geven.

Uit: Als Disney de baas was in uw ziekenhuis (Fred Lee, 2009)



2.

OPENHEID EN VERBINDING



OPENHEID EN VERBINDING

Weten waarop je elkaar kan of moet aanspreken helpt al enorm. Maar op het moment dat je je niet veilig of niet verbonden voelt, zal de drempel om feedback te geven alsnog erg hoog zijn.

"A team is not a group of people who work together. A team is a group of people who trust each other."

Simon Sinek (auteur en motivational speaker)

Hoe beter een team elkaar kent— als collega's en als mens—hoe veiliger het voelt om eerlijke gesprekken te voeren. Verbinding creëert vertrouwen en vertrouwen is de basis voor open feedback. Mensen durven zich kwetsbaar op te stellen als ze weten dat hun feedback niet verkeerd wordt begrepen of afgestraft. En dit geldt ook voor het ontvangen van feedback. In trainingen horen we vaak: "Ja, maar van hem kan ik het wel hebben, want we kennen elkaar al zo lang. Ik weet dat hij het goed bedoelt."

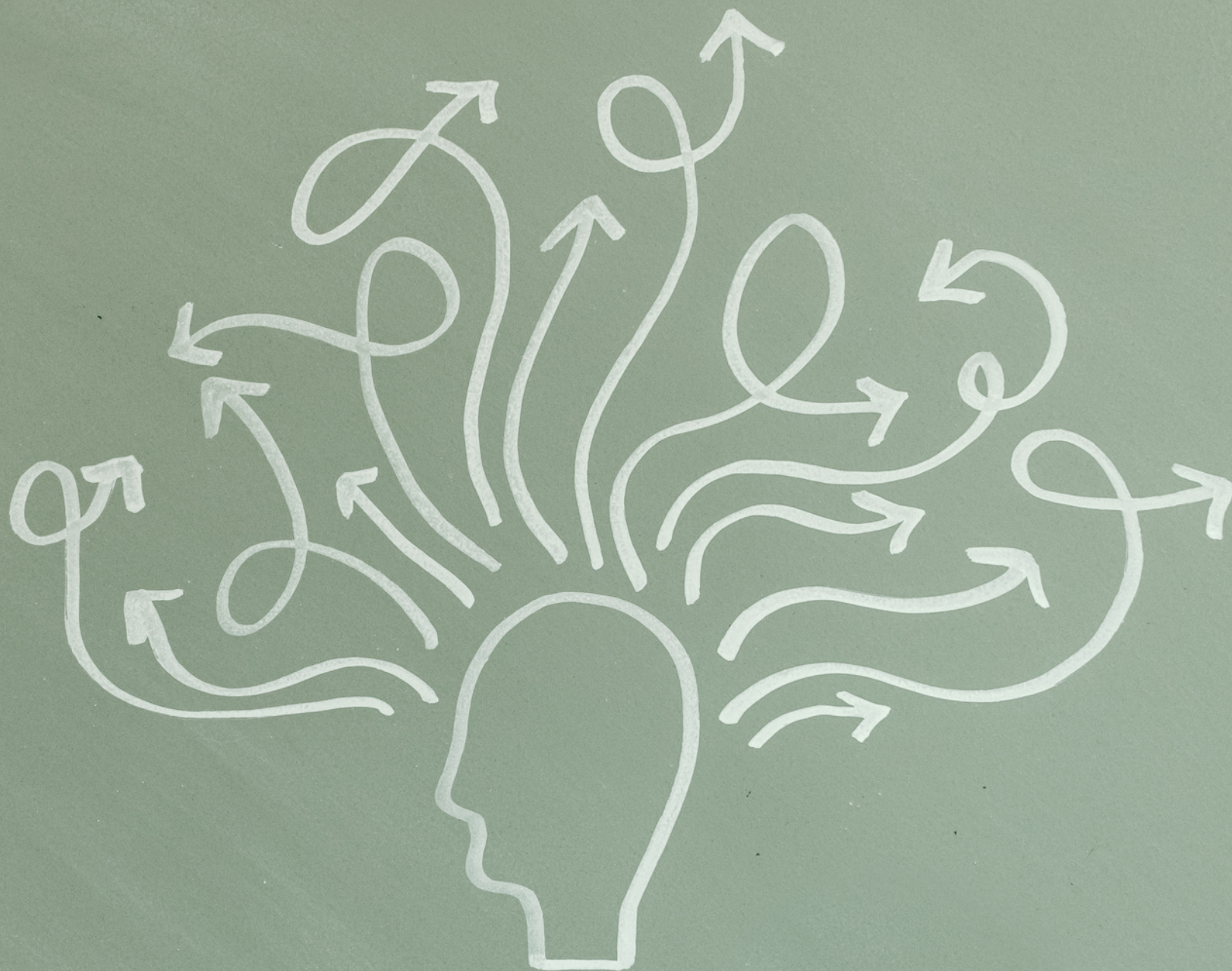
Het is veel makkelijker om de intentie achter iemands gedrag of iemands woorden te zien als je elkaar kent. Maar zonder die verbinding voelt feedback al snel als kritiek en wordt het instinctief ervaren als een aanval. Ook als mensen het gevoel hebben dat ze afgerekend worden op fouten of dat hun mening niet telt (en als er dus geen psychologische veiligheid is), zullen ze zich minder snel uitspreken.



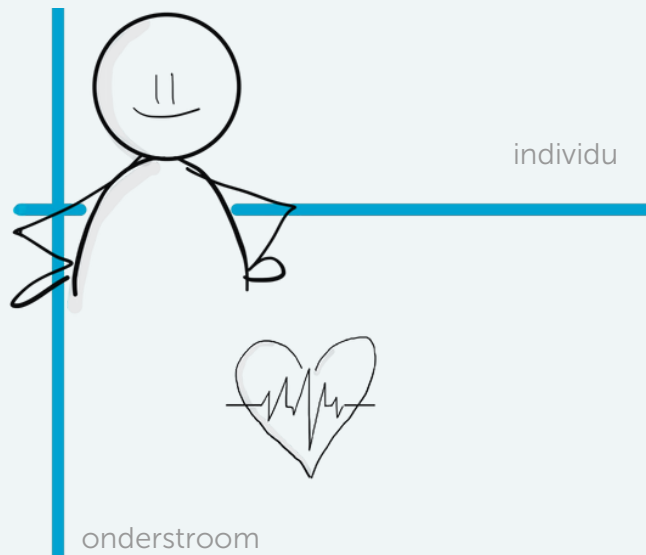
Hoeveel vertrouwen en verbinding is er in jouw team?

Onderstaande vragen kunnen helpen om hierop te reflecteren. Beantwoord ze zelf of bespreek ze in je team.

- Spreken jullie elkaar alleen als er iets aan de hand is, als er iets moet gebeuren?
- Is er ook aandacht voor wat goed is gegaan?
- Vragen jullie elkaar om hulp?
- Is er ruimte voor plezier en ontspanning?
- Hoe reageren jullie op fouten of conflicten? Worden ze vermeden of constructief opgelost?
- Zijn er informele momenten waarop teamleden elkaar beter leren kennen?
- Stel je jezelf kwetsbaar op? Ben je open over je eigen uitdagingen en leerprocessen?
- Durven teamleden ideeën en feedback te delen zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen?
- Wordt er actief geluisterd naar elkaar tijdens vergaderingen en gesprekken?



3.
PERSOONLIJKE BEHOEFTE
EN OVERTUIGINGEN



PERSOONLIJK BEHOEFTE EN OVERTUIGINGEN

Een team bestaat uit individuen die allemaal hun eigen beweegredenen hebben om wel of niet feedback te willen of durven geven. We lichten er hier twee toe.

JE EIGEN ONGEMAK

Feedback geven en ontvangen brengt spanning met zich mee. Hoe zal de ander reageren? Wat betekent het voor mijn positie in het team? Dit soort vragen kunnen ervoor zorgen dat mensen feedback uitstellen of vermijden.

Uit neurowetenschappelijk onderzoek blijkt dat sociale afwijzing in dezelfde hersengebieden wordt verwerkt als fysieke pijn. Dit verklaart waarom feedback - zelfs als die goed bedoeld is - oncomfortabel kan voelen en waarom veel mensen hier instinctief voor terug deinzen. Toch is ongemak niet hetzelfde als onveiligheid. Feedback kan spannend zijn zonder dat het schadelijk is. Wat helpt, is als er om feedback gevraagd wordt in plaats van ongevraagd gegeven.

Onderzoek toont aan dat mensen minder stress ervaren en feedback eerder accepteren wanneer ze er zelf om vragen. Een eenvoudige verandering in de teamcultuur, zoals elkaar vaker actief om feedback vragen ("Wat kan ik verbeteren?" of "Hoe ervaarde je mijn aanpak?"), maakt feedback een meer wederzijds proces en verlaagt de spanning.

Daarnaast kan het waardevol zijn om binnen het team open te bespreken welk ongemak mensen ervaren bij feedback. Welke situaties vinden zij lastig? Wat maakt dat het moeilijk is om feedback te geven of te ontvangen? Dit soort gesprekken leiden vaak tot nieuwe inzichten en vergroten het onderlinge begrip.

BOTSEN VAN BEHOEFTE

Ten tweede is het belangrijk om jezelf goed te kennen, te weten waarom iets je raakt of frustreert. Stel, jij hebt een sterke behoefte aan structuur en zekerheid. Je zal je dan snel irriteren aan vage plannen of onduidelijke verwachtingen. Een collega die juist veel ruimte en flexibiliteit waardeert, kan zich daarentegen beperkt voelen door te veel regels en details. Wanneer jullie samenwerken, kan al snel frustratie ontstaan. We hebben in zulke situaties vaak de neiging om de ander als probleem te zien: "Wat een ondoordacht plan, hier kunnen we niets mee!" Maar een effectievere manier van communiceren zou zijn om vanuit je eigen behoeften te spreken: "Ik merk dat ik het overzicht kwijt ben en niet goed weet wat er van mij verwacht wordt."

Het helpt ook om nieuwsgierig te zijn naar de behoeften van anderen, naar wat er achter hun gedrag zit. Misschien is een collega die weinig zegt in een vergadering niet ongeïnteresseerd, maar voelt hij zich niet gehoord omdat hij te laat is betrokken bij het proces.

Voor velen is dit een nieuwe manier van kijken. Een (team)coach kan hierbij helpen - niet met een zware sessies, maar door jullie op een frisse en verdiepende manier te laten ontdekken welke behoeftes, kwaliteiten en valkuilen binnen het team spelen. Zo werk je samen aan een cultuur waarin feedback niet wordt vermeden, maar juist wordt gezien als een kans om te groeien.

Het verschil tussen aanvallen en opkomen voor jezelf ligt in de intentie: wil je de ander raken of jezelf laten horen?





4.

GESPREKSVAARDIGHEDEN

bovenstroom



individueel

GESPREKSVAAARDIGHEDEN

Feedback geven is niet alleen een kwestie van willen of dŭrven, maar ook van hŃe je het doet. Hoe zorg je ervoor dat feedback helder en constructief is, zonder dat het als een aanval voelt?

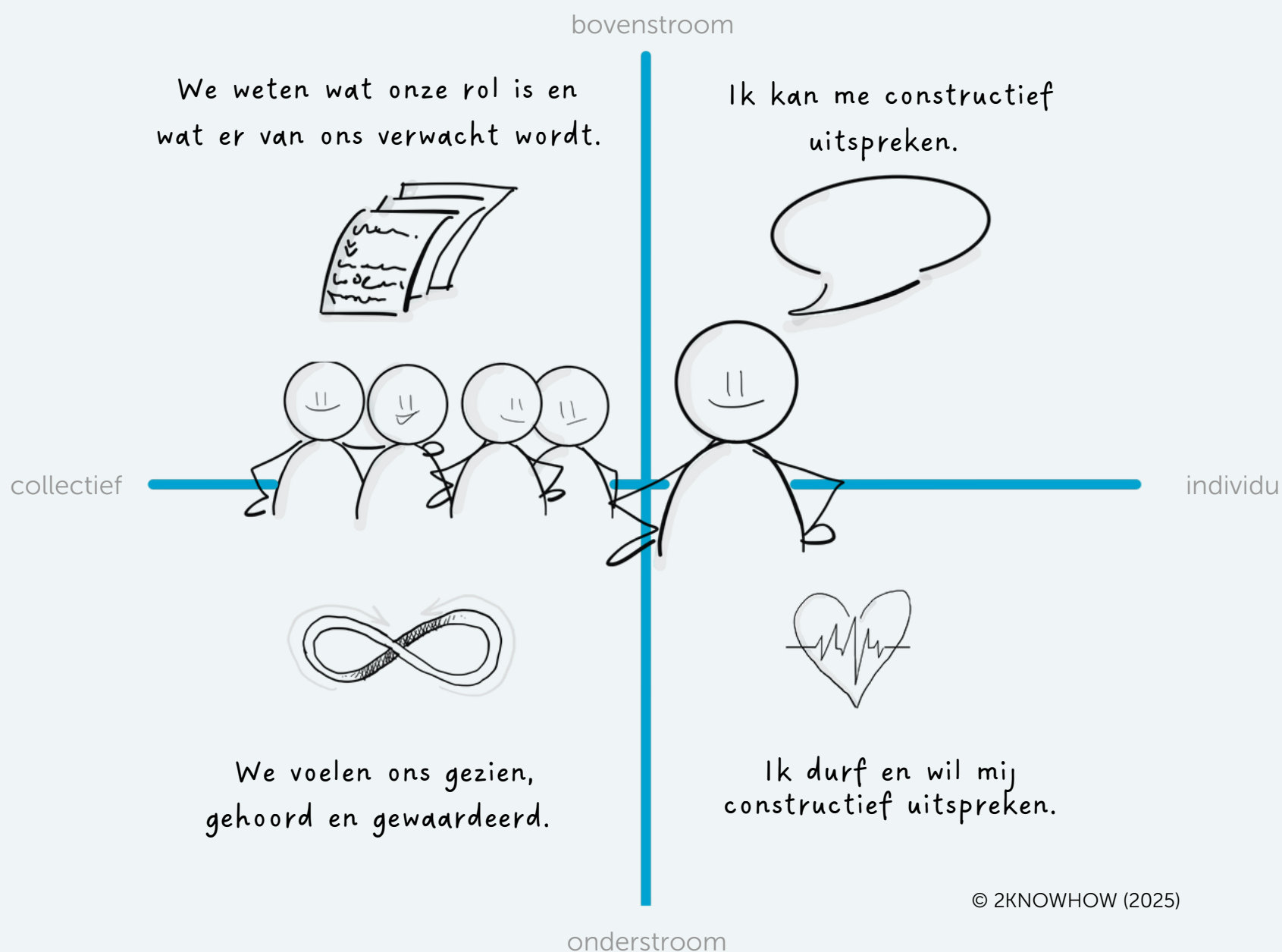
Pas als er duidelijkheid en vertrouwen in het team is, wordt het zinvol om te werken aan gespreksvaardigheden. Want hoe doe je dat dan: communiceren vanuit je behoeften zonder dat feedback als kritiek of aanval voelt? Hoe zorg je ervoor dat feedback helder en verbindend overkomt?

Kennis van feedbackmodellen is   n ding, maar toepassing maakt het verschil. Je moet het oefenen, ervaren en in de praktijk brengen. Daarom werken we in trainingen vaak met een trainingsacteur, zodat deelnemers in een veilige setting kunnen oefenen met hun eigen casuïstiek en van elkaar leren.

Wil je een team dat open en constructief met feedback omgaat? Leef dit gedrag dan zelf voor en maak het een normaal onderdeel van de samenwerking. Als leidinggevende kun je dit stimuleren door bijvoorbeeld na gesprekken te vragen hoe de ander het ervaren heeft en te benoemen wanneer iemand jou op een prettige manier aansprak. Je hebt vooral invloed op je eigen gedrag. Door zelf open, nieuwsgierig en constructief te zijn, geef je het beste voorbeeld en cre  r je de verandering die je je team gunt. Dus ga de uitdaging aan om je eigen gedrag (nog meer) congruent te maken met de verandering die je je team gunt!



AAN DE SLAG!



Tot slot

Nu je een helder beeld hebt van de vier facetten van een gezonde en sterke feedbackcultuur, is de vraag: waar ligt voor jouw team de grootste uitdaging? Wat gaat al goed, wat houdt jullie tegen? En wat verdient nu als eerste aandacht? Een sterke feedbackcultuur ontstaat niet vanzelf, maar begint met bewuste keuzes en gerichte stappen. En als je naar jezelf kijkt: welke patronen en welk ongemak herken je bij jezelf? Waar ga jij mee aan de slag? Wat heb je daarbij nodig? Groei begint bij bewustwording en bij de eerste concrete actie.

Als leidinggevende speel je een sleutelrol in een teamcultuur waarin feedback een kans is, geen bedreiging. Door te investeren in duidelijke afspraken, gedeelde waarden en sterke verbindingen, creëer je een veilige en effectieve werkomgeving.

Ben je benieuwd welke eerste stap voor jou en je team het meest waardevol is? Of kun je wel een spiegel gebruiken om te ontdekken waar de grootste kans ligt? Wij denken graag met je mee, zodat jouw team niet alleen beter samenwerkt, maar ook écht vooruitkomt!



OVER 2KNOWHOW

Wij zijn 2KNOWHOW. Een bureau van energieke adviseurs, coaches en trainers die organisaties helpen meer resultaat te behalen én met meer plezier (samen) te werken. Wij bieden de expertise en tools die leidinggevenden, professionals en teams nodig hebben om continu te groeien en verbeteren. Want we geloven dat wanneer mensen werken vanuit een heldere richting en hun talenten ten volle benutten, ze meer energie ervaren, gelukkiger zijn en succesvoller worden.

Waar we verstand van hebben? Van samenwerken, presteren en gedragsverandering. Onze werkwijze vertrekpunten zijn opgesteld op basis van 25 jaar ervaring op het gebied van team-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling gecombineerd met de laatste inzichten op het gebied van samenwerken en presteren. Een belangrijk kenmerk van onze trajecten en trainingen is dat deze zowel gebaseerd zijn op wetenschappelijk inzichten als een heel concrete vertaling bevatten, zodat iedere deelnemer direct de inzichten kan toepassen in zijn dagelijkse werkzaamheden.

Onze aanpak moet je ervaren: organisaties waarderen ons om de positieve, praktijkgerichte benadering die mensen in beweging brengt en aanzet tot echte verandering. Want uiteindelijk geldt: doen is veranderen!

DOEN IS VERANDEREN