treams

Feedback toolkit

Alles wat je nodig hebt om te bouwen aan je feedbackcultuur!



INTRODUCTIE

Alles wat je nodig hebt om te bouwen aan je feedbackcultuur!

Stel je voor: je groeit op zonder ook maar enige interactie met anderen. Hmmm, niet heel gemakkelijk. Je kunt het je eigenlijk helemaal niet voorstellen. We leren door de interactie met elkaar. We kunnen niet zonder.



Niet verwonderlijk dus dat interactie met anderen ook zo'n belangrijke voedingsbodem is voor onze persoonlijke ontwikkeling. Meer specifiek: feedback van anderen geeft ons inzicht in ons talent en in onze mogelijkheden voor ontwikkeling.

Je zou daarom zeggen dat feedback een natuurlijk onderdeel is van onze persoonlijke en professionele groei. En toch is feedback spannend. Hoe je het ook wendt of keert, het werken met feedback gaat niet vanzelf.

In deze feedback toolkit krijg je de handvatten om als HR professional aan de slag te gaan, en aan de slag te blijven, met het fenomeen feedback. Het creëren van een feedbackcultuur kent verschillende fases. In deze kit vind je de tools die je per fase kunt inzetten.

Feedback: grote stappen, snel thuis? Helaas, zo werkt het niet. Ook niet met deze toolkit. Structureel stappen zetten om een feedbackcultuur te creëren? Dat is super waardevol en realistisch! De toolkit is een soort grabbelton waaruit je de tools kunt kiezen die het beste bij jullie passen, en bij de fase waarin jullie zitten. Creëer zo een cultuur waarin mensen leren, ontwikkelen en floreren en wordt een onvergetelijke werkgever!

Succes van het Treams team! Op naar dreamteams!

treams

treams

De achtergrond van feedback

Dat het werken met feedback bevorderlijk is, lijdt geen twijfel. Maar wat doet feedback nou precies? Waarom is het bevorderlijk? Het antwoord op die vraag is niet in een zin te vatten. Er zijn verschillende redenen waarom je er baat bij hebt.

Waarom werkt feedback?



Ontdekken van je talent
Iedereen heeft talent. De grap is dat je je eigen talent vaak niet eens als zodanig ervaart. Je denkt al gauw dat jouw talent normaal is. Feedback geeft je inzicht in hoe je je onderscheidt ten opzichte van anderen. Het helpt je bij het ontdekken van jouw onderscheidende eigenschappen en talenten.



Blinde vlek
Er zijn dingen die jij over jezelf weet, die anderen niet weten. Maar er zijn ook dingen die anderen over jou weten, die je zelf niet weet. Dat is jouw blinde vlek. Zo lang jij je niet bewust bent van jouw blinde vlek kun je er natuurlijk niets mee. Feedback helpt je dat bewustzijn en inzicht te krijgen.



Richting bepalen
Stel je krijgt de opdracht: ‘Ga van A naar B’. Je hebt die route nog niet eerder afgelegd. Dan is het heel fijn als je tussendoor feedback krijgt bij een verkeerde afslag (al is het maar van Google Maps) zodat je niet in rondjes gaat rijden. Het motiveert ook als je aangemoedigd wordt als je goed bezig bent. Met andere woorden: feedback helpt je om richting te geven.



Doelen behalen
In lijn met ‘Richting bepalen’ helpt feedback bij het behalen van je doelen. Een doel is een stip op de (nabije) horizon. Feedback leert je of je on track bent en wat je kunt doen om die stip zo snel en goed mogelijk te bereiken.



Aandacht en waardering
Mensen floreren door aandacht en waardering. Misschien vind je het ongemakkelijk om een compliment te krijgen, maar fijn is het stiekem altijd wel. Oprechte aandacht en waardering voor elkaar brengt positiviteit. Het draagt bij aan een prettige sfeer. Ook als de feedback wat kritischer is, maar met oprechte intenties is gegeven om je verder te helpen, kun je het als positief ervaren.



Meer werkgeluk
Een open feedbackcultuur met onderlinge waardering en erkenning zorgt voor een betere samenwerking tussen medewerkers en minder frustraties. Een studie van de Universiteit van Oxford toonde aan dat gelukkige medewerkers 13% productiever waren en dat er 45% minder verloop en 37% minder ziekteverzuim was. (Clement, De Neve and Ward, 2019.)

De waardevolle aspecten van feedback lijken hiermee wel duidelijk. Een objectieve, onbevooroordeelde lezer zal gelijk aangeven dat je natuurlijk moet werken met feedback.

Toch is het in de praktijk wat lastiger dan verwacht of gehoopt. Feedback ontvangen, maar ook geven, is spannend. Kennelijk is er ook iets aan feedback dat weerstand kan oproepen. Wat zit daar achter?

Waarom is feedback spannend?

1. **De schuld van je amygdala**
   De amygdala is een deel van je hersenen dat informatie van je zintuigen koppelt aan emoties. Je krijgt een primaire emotionele reactie bij het ontvangen van feedback. Het rationeel verifiëren van die emotie vergt meer tijd. Feedback roept onbewust de angst voor kritiek en daarmee, heel primair, sociale buitensluiting op. Voor onze heel verre voorouders betekende sociale buitensluiting letterlijk een levensbedreigende situatie. Hoe ons brein zich ook door de millennia heen heeft ontwikkeld, die primaire emotie is nog niet weg.

2. **Cognitieve dissonantie reductie**
   Dat is een mond vol. Waar het op neer komt is dat je brein de neiging heeft om alle informatie die binnenkomt, in lijn te brengen met alles wat je al weet, of denkt te weten. Stel, je wilt een nieuwe auto kopen en hebt tijdens een uitgebreide zoektocht alle voors en tegens van merken overwogen. Wanneer je je besluit eenmaal hebt genomen, zul je de informatie over auto's die daarna nog tot je komt, vooral als een bevestiging interpreteren van jouw keuze. Je brein doet dat automatisch. 'Zie je wel: de juiste keuze.' Bij feedback moet je brein soms wat schakelen om de informatie te plaatsen. Past het niet in een patroon dat je brein al kent, dan is dat dus lastiger en ongemakkelijker.

3. **Negativity bias**
   Helaas zijn we gevoeliger voor negatieve ervaringen dan voor positieve. De impact van een negatieve opmerking is daarom stukken groter dan die van een positieve opmerking. Het fenomeen is uitvoerig onderzocht en het effect wordt steeds weer bevestigd: 'slecht' is sterker dan 'goed'.

Deze programmeringen van ons brein leiden tot een vorm van stress. Bij stressgevoelige situaties kennen we een paar natuurlijke reacties: 'vluchten', 'vechten' of in enkele gevallen 'bevriezen'.

Als 'vluchter' is je eerste respons dat je toegeeft aan kritiek en vooral jezelf de schuld geeft. 'Zie je wel, ik doe het ook niet goed'.
Als 'vechter' schiet je in het beste geval in de verdediging, in het slechtste geval open je de tegenaanval.
Als 'bevriezer' val je stil. Je geeft überhaupt geen reactie.

In alle gevallen zijn het geen reacties waar je je op verheugt en ze leiden geen van alle tot een constructieve situatie. Best lastig als je toch wilt gaan werken met feedback.

Het goede nieuws: feedback kun je leren!

Gelukkig is er goed nieuws. Want hoe spannend feedback in het begin ook kan zijn, je kunt leren om ermee te werken! Gelukkig zijn we geen holbewoners meer en heeft ons brein de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. We hebben soms alleen een beetje hulp nodig. En die kun je stapje voor stapje in verschillende fases geven.

De fases die we hieronder bespreken zijn richtlijnen. Er zit geen radicale grens tussen de ene fase en de volgende. En soms zul je ook weer even terug moeten naar een vorige fase. De indeling in fases biedt handvatten om te bepalen waar je staat. Dat helpt je om de essentiële voorwaarden te scheppen zodat je veilig en effectief kunt werken met feedback.

En nu: aan de slag! Bepaal in welke fase jij met je organisatie zit en ga concrete stappen zetten.

treams

In deze toolkit...

Klik op onderstaande blokken om direct naar de juiste fase te gaan

Fase 1

Ga direct naar deze fase »

Ben je er klaar voor?

Verken of je organisatie klaar is om met feedback te gaan werken. Wordt een veilige omgeving ervaren en is er voldoende draagvlak?

Tools

- 2-daagse Workshop Visie en Veranderen
- Een veilige cultuur? Start een anonieme dialoog.
- Download: Hoe ga je van beoordelen naar coachen?
- Download: Interview met Topic
- Download: Interview met Consumentenbond

Fase 2

Ga direct naar deze fase »

Voorbereiding en snuffelfase

Bereid je voor op het werken met feedback op een manier die het beste bij jullie past.

Tools

- Feedback: business as usual?
- Liefdevol roddelen

Fase 3

Ga direct naar deze fase »

Starten met feedback

Je gaat aan de slag met feedback. Gaat dat vanzelf? Waarschijnlijk niet. In deze fase zijn communicatie en activatie sleutelwoorden.

Tools

- Feedback vragen: we helpen je op weg!
- Sterke punten bingo
- De Feedback Carrousel
- Checking the boxes
- Feedback op je feedback met AI
- 360 graden feedback

Fase 4

Ga direct naar deze fase »

Feedback: alive and kicking?

Na een enthousiaste start merk je misschien dat het na verloop van tijd minder bruist dan gehoopt. Wat nu?

Tools

- Terug naar het begin
- Bied praktische handvatten met Treams
- Treams Community

Ben je er klaar voor?

In deze fase kom je erachter hoe de organisatie door jullie mensen wordt ervaren. Wil je het werken met feedback laten slagen dan is het van cruciaal belang dat mensen een veilige cultuur ervaren. Dat is een cultuur waarin mensen zich vrij voelen om fouten te maken, zich eerlijk uit durven te spreken en bijvoorbeeld beslissingen durven te bevragen. In een onveilige cultuur overheerst angst. Zo worden intenties op voorhand in twijfel getrokken en je mensen zullen in zo'n setting sneller weerstand ervaren. Alle programmeringen van het brein, zoals eerder beschreven, zullen in de hoogste alarmstand gaan. Dit is geen goede vertreksituatie om organisatiebreed met feedback te gaan werken.

Wordt er wel een veilige omgeving ervaren, dan heb je echt al veel terrein gewonnen. Super! Zorg er wel voor dat je conclusie op daadwerkelijke en reële ervaringen berust. Je wilt voorkomen dat het beeld van een veilige omgeving wordt geschetst om een eigenlijke, onveilige omgeving, uit angst te maskeren.

Als je in de praktijk gaat werken met feedback, dan is het belangrijk dat je mensen weten wat daarvan de achtergrond en de bedoeling zijn. Voor jou als HR professional is het daarom zaak dat je een aantal punten op orde hebt:

1. **Visie**
   Jullie hebben een duidelijke organisatie visie; je weet waar jullie voor staan en wat jullie van belang vinden voor jullie mensen. Een visie is belangrijk omdat het een gemeenschappelijke richting bepaalt. Het voorkomt dat je A zegt, maar B doet. Een visie is alleen effectief als de praktijk ermee in overeenstemming is. Een visie is niet per se onveranderlijk, maar het is wel belangrijk om er duidelijkheid en consensus over te hebben en het als leidraad in je organisatie te hanteren.

2. **Draagvlak**
   Is er voldoende draagvlak om met feedback te gaan werken? Staan management en de medewerkers er voor open? 'Voldoende draagvlak' hoeft niet te betekenen dat iedereen gelijk staat te juichen. Wel is het belangrijk dat er een basis of aanleiding is. Het gaat erom dat je het met elkaar eens bent dat dit een belangrijke volgende stap is voor jullie organisatie. Een goed onderbouwde stip op de horizon kan een basis zijn. 'Zoals het nu gaat, werkt het niet meer' kan ook een aanleiding zijn. HR heeft een belangrijke taak om dit inzichtelijk te krijgen.

   Bij het creëren van draagvlak is het zaak om mensen bij je plannen te betrekken. Informeer hen over de achtergrond van je voornemens en neem hun ervaringen en suggesties mee in je plannen. Leg het ook uit als iets niet kan. Overweeg bijvoorbeeld om een projectgroep met een brede vertegenwoordiging uit je organisatie in het leven te roepen. Voorkom dat je mensen voor een voldongen feit stelt en dat je een nieuwe werkwijze, zonder raadpleging of instemming, gaat opleggen.

Bedenk ook dat klein beginnen een goede aanpak kan zijn. Begin bijvoorbeeld met een team dat voldoende psychologische veiligheid ervaart en ontvankelijk is voor het werken met feedback. Benut de leermomenten uit het traject, kweek ambassadeurs en rol het werken met feedback stapsgewijs verder uit binnen de organisatie.

Het werken met feedback kun je ook goed introduceren bij leden van een projectteam. Het is laagdrempeliger om feedback te vragen en te geven op een concrete projectbijdrage dan op de reguliere werkvloer. De feedback is meer afgebakend en de feedback kan gevoelsmatig minder verstrekkende gevolgen hebben.

FASE 1

Tools

1 Begin met de basis: 2-daagse Workshop Visie en Veranderen

Het succes van feedback staat of valt met de intenties waarmee je er mee werkt. Het is daarbij vooral belangrijk dat wat je uitdraagt in lijn is met wat mensen ervaren. Om dat congruent te krijgen en te houden, werk je vanuit een visie. Merk je dat de visie niet in lijn is met de praktijk, dan zullen er veranderingen moeten komen. Met de tweedaagse workshop Visie en Veranderen kom je tot nuttige inzichten en krijg je praktische handvatten om concreet aan de slag te gaan.

- **Dag 1** staat in het teken van het formuleren of aanscherpen van je visie. Waarom wil je werken met feedback? Hoe verhoudt zich dat tot je gesprekscyclus? Hoe kun je dit een plek geven in bestaande werkprocessen? Wat willen jullie ermee bereiken? Aan de hand van een Playbook maak je dit inzichtelijk.
- **Dag 2**: Een andere manier van werken betekent een verandering voor je mensen. En dat is spannend. Hoe je dat zo soepel mogelijk laat verlopen en hoe je ervoor zorgt dat het uiteindelijk omarmd wordt, is het thema van deze dag.

Lees meer: workshop Visie en Veranderen



2 Een veilige cultuur? Start een anonieme dialoog.

Start met een anonieme pulse survey waarin mensen kunnen aangeven hoe ze de cultuur ervaren. De Treams pulse survey kent wetenschappelijk onderbouwde vragen, specifiek gericht op de bedrijfscultuur. Je kunt het direct inzetten.

Het is mogelijk dat je in de antwoorden op de survey reacties tegenkomt die je triggeren. Juist dan wil je door kunnen vragen. Ook dat is op anonieme basis mogelijk. Super waardevol om een idee te krijgen van wat er daadwerkelijk speelt!

Nog een tip: met de Treams pulse survey kun je resultaten ook bekijken per afdeling of team. Zo kom je erachter welk team al voldoende basis heeft om met feedback te gaan werken en bij welk team er misschien nog werk aan de winkel is. Ook interessant is om te kijken of management dezelfde ervaringen heeft als overige medewerkers. Houd er wel rekening mee dat teams groot genoeg moeten zijn voor je hun resultaten kunt zien. Dit in verband met de gegarandeerde anonimiteit.

Plan een demo van de Engagement module

3 Verdieping: Hoe ga je van beoordelen naar coachen?

Lees in de whitepaper ‘Van beoordelen naar coachen’ hoe je van het aloude ‘beoordelen’ naar het meer coachend ondersteunen van medewerkers gaat. Feedback is daar een belangrijk onderdeel van. Download hier.



4 Verdieping: Interview met Topic

Leer van de ervaringen van Topic. Het werken met een pilotgroep was een belangrijk element in de stapsgewijze introductie van het werken met feedback. Bekijk of beluister hier.

5 Verdieping: Interview met Consumentenbond

Leer van de ervaringen van de Consumentenbond. Consumentenbond heeft met succes een feedbackcultuur gecreëerd. ‘Het is vooral een kwestie van beginnen.’ Lees hoe je met klein beginnen grote stappen kunt zetten.

Download dit interview



Ga verder naar fase 2

De voorbereiding en snuffelfase

Weet je hoe de vlag erbij hangt en weet je welk team, of welke afdeling voldoende veiligheid ervaart om met feedback te gaan werken? Misschien is de organisatie er als geheel al klaar voor en is feedback een natuurlijke volgende stap in jullie vernieuwde HR cyclus? Of misschien heb je een geschikte pilotgroep bereid gevonden om de eerste ervaringen op te doen?

Er is geen ‘one size fits all’ aanpak als je gaat starten met feedback. Het kan zijn dat je je mensen meer wil voorbereiden op het werken met feedback. Of dat je nog meer draagvlak wilt creëren.

In deze fase ga je laagdrempelig aan de slag. Je laat deelnemers zich bewust worden van wat feedback is, waarom het waardevol is, wat het met je kan doen en hoe je het ervaart.

Kies naar eigen inzicht uit onderstaande tools waarmee je bewustzijn kunt creëren en het werken met feedback op een positieve manier kunt laten ervaren.

Ontdek de tools bij fase 2

FASE 2

Tools

1 Feedback: business as usual?

In deze oefening gaat het om bewustwording. Eigenlijk wisselen we al veel meer feedback uit dan we ons realiseren. Hoe vaak geef of krijg je niet een terloops complimentje of veelbetekende opmerking (‘Goh, nieuwe broek? Staat je goed.’, ‘Zullen we zorgen dat we de meeting morgen echt op tijd starten?’)?

Ben je je bewust van de feedback die je eigenlijk al normaal vindt, dan wordt het werken met ‘echte’ feedback al minder spannend. Deze oefening is in te zetten bij medewerkers die open staan voor deelname aan een pilotfase.

Download - Feedback: business as usual?

2 Liefdevol roddelen

Iedereen heeft goede eigenschappen. Als je begint met feedback geven en ontvangen doe je er goed aan om positief te starten. Je maakt het heel laagdrempelig, niet bedreigend en alleen maar positief.

In deze oefening leg je kaartjes op tafel. Op ieder kaartje staat een persoonseigenschap. Er worden alleen positieve eigenschappen genoemd.

De deelnemers zijn teamleden, of in ieder geval collega’s die met regelmaat samenwerken en elkaar dus redelijk goed kennen. In deze oefening worden de positieve eigenschappen van een deelnemer benoemd en besproken.

Download ‘Liefdevol Roddelen’

treams

Starten met feedback

Als je de basis op orde hebt en je wilt in de praktijk gaan starten met feedback, realiseer je dan dat je niet ‘even op een knop drukt’ waarna iedereen los kan gaan. Duidelijke en regelmatige communicatie is essentieel voor het succes van de nieuwe werkwijze. Of het nu gaat om een enkele afdeling of om de hele organisatie: informeer, leg uit en vraag zelf ook om feedback.

Het ‘waarom’ van de nieuwe werkwijze is belangrijk om te communiceren. Maar als het om feedback gaat is het ‘hoe’ ook niet te onderschatten. Bij het werken met feedback zijn er ‘do’s and don’ts’. Er zijn basisregels die je moet leren. Het is ook een beleving. Oefenen met feedback maakt dat je ermee vertrouwd raakt en je ervoor openstelt. Gun je mensen daar de tijd voor en help hen met laagdrempelige oefeningen.

Goede feedback, hoe dan?

Goede feedback is feedback die constructief is en die niet bedreigend overkomt op de ontvanger. Onderzoek naar welke feedbackgevers het meest succesvol zijn, wees een aantal gemeenschappelijke kenmerken uit:

1. **Ze vragen eerst toestemming van de feedbackontvanger.**
   Vraag of de ontvanger openstaat voor jouw feedback op dat moment. ‘Er viel me iets op tijdens onze meeting. Kan ik dat met je delen?’, ‘Ik heb jouw presentatie bekeken en zag een puntje dat ik even met je wilde bespreken. Schikt dat je?’
   Het geeft de ontvanger de gelegenheid om ‘ja’ of ‘nee’ te zeggen en dat zorgt voor een gevoel van autonomie. Het komt neer op een respectvolle benadering. Dat zorgt op voorhand al voor meer onderling vertrouwen.

2. **Ze gebruiken geen ‘blur’ woorden.**
   Blur woorden zijn woorden die op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Bij het gebruik ervan kunnen de feedbackgever en -ontvanger er verschillende betekenissen aan geven. Goede feedbackgevers gebruiken concrete en goed gedefinieerde feedback.

3. **Ze specificeren de impact die de actie had.**
   Kenmerkend voor goede feedbackgevers is dat ze aangeven wat de impact was van een actie van de ontvanger. Ze zeggen bijvoorbeeld niet: “Ik vind je ongeorganiseerd.”. Ze zeggen wel: “We hadden een meeting gepland om 13 uur. Je was 10 minuten later waardoor we geen tijd hadden om onderwerp X te bespreken. We lopen nu vertraging op met X.”

4 **Ze sluiten af met een vraag.**
Goede feedbackgevers geven de ontvanger de ruimte voor reflectie. Ze vragen bijvoorbeeld ‘Hoe zie jij dat?’, of ‘Wat vind jij?’. Ze bieden de ontvanger de gelegenheid om te reageren.

Overigens zijn goede feedbackgevers in de regel ook mensen die zelf om feedback vragen. Het vragen om feedback toont aan dat je open staat voor leren en ontwikkelen en het normaliseert een feedbackcultuur. Uiteraard vragen zij om feedback vanuit oprechte interesse in de antwoorden.

Sommigen zullen van nature meer succesvol zijn in het uitwisselen van feedback dan anderen. Maar ook al ben je van nature intuïtief en communicatief vaardig, er zijn ‘do’s and don’ts’ die iedereen moet weten als je met feedback werkt. Informeer je mensen over deze ‘do’s and don’ts’. Het is weinigen gegeven om dit van nature goed te doen en het kan een wereld van verschil maken in de manier waarop feedback wordt ontvangen.

De ‘DO’S’ van feedback geven

Vraag de ander of je feedback mag geven
Staat hij of zij ervoor open en schikt het op dat moment? De kans dat iemand ontvankelijk is voor je feedback is veel groter als hij of zij er zelf toestemming voor heeft gegeven. Het geeft een gevoel van controle en de feedbackontvanger voelt zich meer voorbereid.

Baseer het op feitelijke waarneming
Baseer je feedback op feitelijke waarnemingen en richt het niet op de persoon. Zo voorkom je dat de ontvanger in de verdediging schiet. Zeg dus bijvoorbeeld niet: ‘ik vind je dominant’, maar baseer het op je waarneming: ‘Je viel me 4 keer in de reden’.

Maak je feedback specifiek
Met algemene feedback kun je niet zo veel. Specifieke feedback geeft duidelijkheid over wat je goed doet of wat je anders kunt doen. ‘Dat heb je goed gedaan’ klinkt leuk. Maar je hebt meer aan: ‘Je hebt de presentatie in heldere en voor de doelgroep begrijpelijke taal gegeven’.



Gebruik positief taalgebruik
Je kunt hetzelfde zeggen op heel verschillende manieren, waardoor de boodschap totaal anders geïnterpreteerd wordt. Een negatieve insteek is bijvoorbeeld: ‘Je moet tijdens een meeting je mond eens houden.’ Een positieve insteek is: ‘Als je anderen de gelegenheid geeft om hun kijk op de zaak te geven, dan bevordert dat de onderlinge sfeer.’



Spreek vanuit jezelf
Geef feedback vanuit je eigen observaties of beleving. Betrek niet de mening van anderen erbij. Zeg dus niet ‘de hele afdeling vind je de laatste tijd ook ongezellig', maar bijvoorbeeld: ‘Het valt me op dat je de laatste tijd vaker negatief bent over nieuwe voorstellen. Dat maakt mij minder gemotiveerd. Ben je je daarvan bewust?’



Geef je feedback als het nog vers is
Wacht niet te lang met het geven van je feedback. Vaak weten mensen niet meer waar je op doelt, of het is mosterd na de maaltijd. Zit er te veel tijd tussen de feedback en het moment waarop het betrekking heeft, dan kunnen mensen ondertussen al een andere herinnering hebben aan het moment. Je voorkomt ook de bekende ‘druppel die het vat doet overlopen’. Die wil je echt voor zijn.



Wees helder in je boodschap
Je kunt positieve en negatieve feedback afwisselen, maar combineer het niet in één opmerking. Negatieve feedback heeft meer negatieve impact op iemand, dan positieve feedback positieve impact heeft. Gemiddeld staat op iedere vier keer positieve feedback een keer opbouwend kritische feedback. Iedereen heeft het meest aan oprechte feedback, dus wees helder in je positieve, dan wel opbouwend kritische feedback.



Luister
Feedback kan een aanzet zijn voor een dialoog. Het is geen monoloog waar de ontvanger het maar mee moet doen. Het is ook geen aanzet tot een ‘welles-nietes’ discussie. Geef de ontvanger daarom de ruimte om te reageren en luister daadwerkelijk. De beleving van de ontvanger kan anders zijn dan die van jou. Voorkom dat je spreekt vanuit aannames en bekijk het vanuit elkaars perspectieven.

treams

De ‘DON’TS’ van feedback geven



Verkeerde intentie
Feedback is bedoeld om constructief te zijn. Je wilt er iemand mee verder helpen. Het is niet een manier om iemand eens even flink de waarheid te zeggen. En realiseer je dat jouw waarheid niet altijd dé waarheid is.



Publiekelijk bekritiseren
Heb je kritische feedback, zorg dan voor het juiste moment om iemand onder vier ogen te spreken. Doe dit nooit in het bijzijn van anderen.



Welles-nietes discussie
Iedereen heeft een eigen achtergrond en beleving en niemand heeft de absolute waarheid in pacht. Feedback is dus bedoeld om constructief in gesprek te gaan. Voel je hevige emoties, misschien is het goed om dan even tot 10 te tellen, of er een nachtje over te slapen.



‘Altijd’ of ‘nooit’ woorden
Vermijd het gebruik van woorden als ‘altijd’ of ‘nooit’. Deze woorden generaliseren en maken de feedback eerder een persoonlijke aanval. Houd de feedback specifiek en feitelijk.



Sandwich methode? Toch maar niet.
De sandwich methode werd in het verleden nog wel eens aanbevolen: begin met iets positiefs, daarna de kritische feedback en sluit af met weer iets positiefs. Hoewel dit voor sommige feedbackontvangers nog steeds prettig is, blijkt het bij anderen ook juist verwarring op te leveren.



Afvinken op je lijstje
Neem feedback serieus. Zie het niet als iets dat je nou eenmaal moet doen. Denk na over de feedback die je geeft en over de punten waar je feedback op wilt ontvangen.

Zoals eerder al opgemerkt hebben mensen tijd nodig om te wennen aan het werken met feedback. Je wilt niet het gevoel hebben dat je er aan overgeleverd wordt en het maar moet ondergaan. De ervaring dat je zelf nog steeds controle hebt is daarvoor een belangrijke basis. Het is daarom een goed idee om te starten met het vragen om feedback. Je mensen kunnen zelf bepalen wanneer, waarover en door wie ze feedback willen hebben.

Het vermoeden bestaat soms dat er dan alleen maar positieve feedback tussen ‘vriendjes’ wordt uitgewisseld. Ga maar na, het is wel zo veilig om aan die ene goede collega feedback te vragen over iets waarvan je weet dat het positief zal zijn. Of om elkaar positieve feedback te geven. Best logisch eigenlijk. Niets menselijks is ons vreemd. In de praktijk blijkt dit overigens mee te vallen. Een gevoel van psychologische veiligheid is wel een belangrijke basis.

Met 360 graden feedback vraag je aan verschillende mensen om feedback. Er zijn meer mensen waar je mee te maken hebt in je werk. Zo heeft een manager kijk op jouw functioneren, maar ook verschillende collega’s of externen. Denk aan klanten of leveranciers. Daarnaast is er zelfreflectie. Door te werken met 360 graden feedback krijg je vanuit breder perspectief een beeld. Zijn er opvallende discrepanties in de feedback vanuit verschillende feedbackgevers, dan zijn dat mooie aanleidingen om het goede gesprek over aan te gaan.

FASE 3

Tools

1 Feedback vragen: we helpen je op weg!

Bij Treams zijn we ervan overtuigd dat werken met feedback begint met feedback vragen. Wanneer je feedback vraagt stel je je open voor wat de ander zegt en kan hij of zij een eerlijk antwoord geven. Maar ook feedback vragen kan lastig zijn.

Om je een beetje op weg te helpen hebben we 10 voorbeeldvragen opgesomd. Vraag altijd of de gever zijn of haar antwoord verder toe kan lichten, bijvoorbeeld door te vragen ‘waarom wel/niet’, dit voorkomt korte antwoorden waar je niets mee kan.

Download feedback voorbeeldvragen

2 Sterke punten bingo

De sterke punten bingo is een fijne, energieke oefening om met een team te doen. Je staat op een positieve manier stil bij ieders kracht en talent. Daarbij oefen je met het toelichten van je keuzes en daarmee het geven van feedback.

Iedereen krijgt een bingokaart met een aantal talenten daarop. Je vult voor jezelf in wie jij, uit de groep, denkt dat het sterke punt bezit en gaat dan met elkaar in gesprek. Op die manier leer je elkaars sterke punten beter kennen en oefen je om feedback te geven; waarom vind jij dat die persoon dit sterke punt bezit en waar blijkt dat uit? Een positieve benadering om meer inzicht te krijgen in hoe anderen je ervaren en nader te ontdekken wat bij je past en waar je energie van krijgt.

De bingo kaart is ook een goede gesprekstarter om nog verder met elkaar de diepte in te gaan. Bijvoorbeeld om een plan op te stellen hoe je binnen een team ieders kenmerkende positieve eigenschappen vaker kan gebruiken.

Instructie bij de oefening:

- Maak een invulformulier met competenties & vaardigheden (dit zijn de sterke punten) van de groep deelnemers. In de download vind je een voorbeeld.
- Iedereen in het team vult een naam (of meerdere namen) achter een sterk punt in op de bingokaart. Gebruik je het sterke punt ‘Samenwerken’? En vind je dat ‘Jan’ dit goed kan? Zet dan ‘Jan’ in het vak van sterke punt ‘Samenwerken’.
- Heb je de hele lijst ingevuld? Loop dan door de ruimte en zoek je collega’s op. Leg bij iedere collega die je treft uit bij welk sterk punt je zijn of haar naam hebt ingevuld en vooral waarom.
- De toehoorder turft op het lijstje welke eigenschappen hij of zij het meest hoort van collega’s. Heb je 3 streepjes achter 1 sterk punt kunnen zetten? Bingo!

Download bingokaart

💡TIP: Kies het aantal bingo streepjes dat ieder individu moet verzamelen op basis van de grootte van de groep waar je de oefening mee doet.

💡TIP: Kijk goed naar de groep deelnemers; vul de bingokaart met sterke punten die ook echt voorkomen in de groep.

3 De feedback carrousel

De Feedback Carrousel is een energieke werkvorm waarmee je op een snelle manier de kracht én uitdaging van feedback ervaart. Een laagdrempelige manier om jullie ‘feedbackspier’ te trainen en thema’s in de samenwerking bespreekbaar te maken.
Download hier.

4 Checking the boxes

Ga je in de praktijk werken met feedback, geef je mensen dan een ‘checking the boxes’ kaart. Waaraan moest goede feedback ook alweer voldoen? Met de ‘Checking the boxes’ kaart heb je de ‘Do’s’ van feedback snel weer op je netvlies.

Naast de ‘Do’s’ staan op de kaart ook de ‘Don’ts’. Verliep het gesprek niet zoals verwacht of gehoopt? Check dan de ‘Don’ts’ nog even. Het is altijd goed om bij jezelf te rade te gaan of jij het anders aan had kunnen pakken. Is dit een leermomentje?

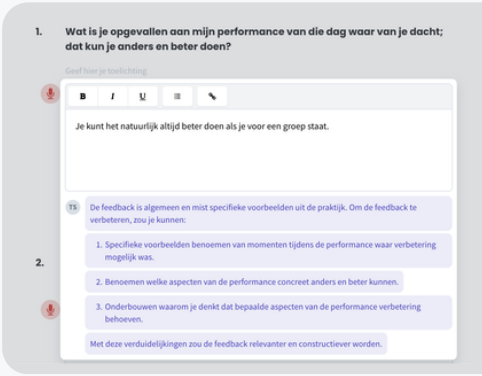
Download ‘checking the boxes’

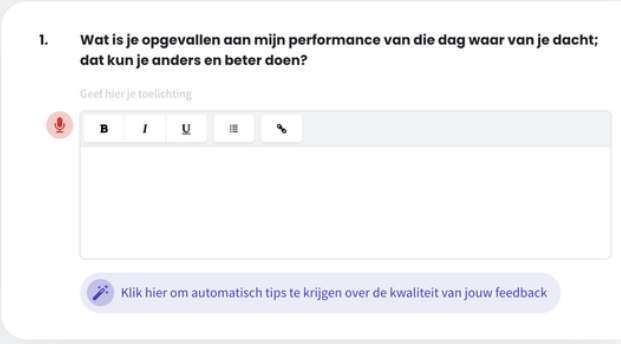
5 Feedback op je feedback met AI

In Treams krijg je als feedbackgever ‘feedback op je feedback’. Heb je schriftelijke feedback opgesteld, dan helpt AI je om je feedback nog beter te maken: concreter, specifieker, gerichter of met een andere tone of voice. Waardevol voor de feedbackgever en minstens zo prettig voor de feedback ontvanger.

Met de AI functionaliteit van Treams leer je spelenderwijs en on the job op te werken met goede feedback. Super waardevol en praktisch!

Ontdek meer over Treams AI





6 360 graden feedback

Met Treams 360 graden feedback kun je feedback vragen aan diverse stakeholders. Denk aan managers, collega's, externen en jezelf natuurlijk. Zo krijg je een onderbouwd beeld vanuit verschillende perspectieven waar je echt wat aan hebt! De feedback templates helpen je om die feedback te vragen die voor jou relevant is. Ontdek meer tijdens een demo.

7 Verdieping: The secret to giving great feedback.

In de TedX video 'The secret to giving great feedback' van cognitief psycholoog Lee Ann Renninger vertelt ze in 5 minuten wat goede feedbackgevers onderscheidt.

8 Verdieping: E-book Alles over Feedback Vragen

Feedback is bedoeld om elkaar verder te helpen. Daarom is een positieve intentie belangrijk. Wij geloven dat dat begint met het vragen om feedback. Maar hoe stel je nou de juiste vragen om daadwerkelijk waardevolle feedback te krijgen? Lees erover in het E-book 'Alles over feedback vragen'.

Download e-book



Ga verder naar fase 4

FASE 4

Feedback: alive and kicking?

Jullie zijn begonnen met het werken met feedback. Iedereen weet waarom feedback belangrijk is. Je mensen hebben voldoende kunnen oefenen en de ‘do’s and don’ts’ zijn bekend.

Hoe de introductie is verlopen zal bij iedereen anders zijn. Bij de ene organisatie gaan mensen gelijk enthousiast aan de slag, bij de andere kijken ze eerst nog even de kat uit de boom. Of je komt een combinatie van beide tegen.

Na een tijdje merk je dat het uitwisselen van feedback inzakt. Best vreemd, want je verwachtte juist dat de feedbackcultuur volwassener zou worden. En dat er dus meer feedback uitgewisseld zou worden. Waar ligt het aan en wat kun je doen om de feedbackcultuur levend te houden?

Fase 4: Tips

1. **Geef feedback structurele aandacht**
   De nieuwigheid is er een beetje vanaf. Waarschijnlijk is er veel nagedacht over de beginfase, maar is daarna de aandacht wat verslapt. De kans is aanwezig dat iedereen weer een beetje terugvalt op de oude routine. Blijf daarom aandacht houden voor het werken met feedback.
   - Blijf er over communiceren, gebruik verschillende kanalen, boodschappen en kanalen. Af en toe wat herhalen kan geen kwaad.
   - Deel best practices; haal actief het net op bij feedbackgevers en -ontvangers en deel positieve ervaringen. Deel ook verbeterslagen die jullie ondertussen misschien hebben gemaakt.
   - Begin een meeting af en toe met een leuke feedback teamoefening. Introduceer bijvoorbeeld een ‘incheck’ moment aan het begin van een kwartaal meeting waarin iedereen kort aangeeft aan welke feedback hij of zij dat kwartaal het meest heeft gehad.
   - Bedenk ludieke feedback acties. Organiseer bijvoorbeeld een ‘Dag van de Feedback’, verzamel feedback uitspraken en maak er posters van, houd interviews met medewerkers bij wie feedback belangrijk was in hun persoonlijke groei, neem een video op met de CEO over belangrijke feedbackmomenten uit zijn of haar carrière.

2. **Maak feedback een structureel onderdeel van je HR gesprekscyclus**
   Is het werken met feedback niet verweven in jullie reguliere HR gesprekscyclus, dan is dit het moment om te overwegen daarmee te beginnen. In de whitepaper ‘Van beoordelen naar coachen; zo pak je het aan’ lees je hoe je van klassieke beoordelingsgesprekken gaat naar een eigentijdse gesprekscyclus. Daar maakt feedback een belangrijk onderdeel van uit. Idealiter wisselen mensen als van nature regelmatig feedback uit. Maar soms kan een stokje achter de deur geen kwaad. Vaste momenten in je HR cyclus zijn zulke stokjes.

treams

3 **Werk met een feedback tool**
Er zijn verschillende redenen waarom het werken met de Treams feedback module je enorm helpt om met feedback te werken en om het levend te houden:

Maak het ze gemakkelijk
Het werken met de feedback module maakt het voor je mensen eenvoudiger om feedback te vragen, te geven en eventueel te delen. De processen zijn al ingericht, je hoeft alleen je feedback vraag te stellen en de feedbackontvanger in te vullen. Easy does it.

Werk met templates
Je kunt je mensen helpen door met feedback templates te werken. Je helpt ze zo op weg om een keuze te maken uit voor hen relevante feedback onderwerpen en specifieke vragen. Werk je met veel verschillende functies, richt dan de templates bijvoorbeeld per functie in. En wie dat wil kan natuurlijk ook gewoon eigen vragen blijven formuleren.

Verzamel feedback op één plek
Alle feedback die je uitwisselt vind je centraal in je eigen Treams omgeving. Niet zoeken naar wie, wanneer, wat ook alweer had gezegd, maar één plek waar alles samenkomt.

Koppel feedback direct aan ontwikkeling
Feedback is de voedingsbodem voor ontwikkeling. Je wilt die twee niet los zien van elkaar. In de praktijk is de koppeling niet altijd gemakkelijk gelegd. In het Treams platform koppel je feedback direct aan ontwikkeldoelen en -plannen. Een essentiële basis om feedback waardevol en levendig te houden.

Bied loopbaanmogelijkheden gebaseerd op feedback
Het behouden van goede mensen is voor iedere organisatie van cruciale waarde. Tegelijkertijd verandert werk snel en zijn lineaire loopbaanpaden minder van deze tijd. Hoe krijgen mensen inzicht in de volgende stap die ze binnen de organisatie kunnen zetten?

Het Treams platform geeft inzicht in de functies of rollen binnen je bedrijf en de competenties die je in huis moet hebben om deze te vervullen. 360 Feedback geeft inzicht in welke competenties je al ontwikkeld hebt en welke voor een volgende stap nog de aandacht verdienen. Zo weten je mensen precies hoe ze hun ambities binnen de organisatie kunnen waarmaken en welke talenten ze daarvoor nog moeten aanboren of ontwikkelen.



AI: Feedback op feedback
De AI functionaliteit in Treams leert je om je feedback nog beter te maken: concreter, specifieker, gerichter of met een andere tone of voice. Zo leer je al doende om je feedback te optimaliseren. Hier worden je mensen blij van!



Hoeveel feedback wordt er uitgewisseld?
Je onderbuik vertelt je dat het werken met feedback is stilgevallen. Maar geldt dat voor iedereen? Wie is actief met het uitwisselen van feedback? Welke personen, maar misschien ook wel teams of afdelingen? En waarom zij wel en anderen niet? De analytics in Treams geven je inzicht in de frequenties van feedback. Je onderbuik geeft het signaal. Treams geeft je de feitelijke data. En met een druk op de knop stuur je reminders waar nodig.

Met de Treams pulse survey ontdek je wat er achter zit. Ontdek waarom het ene team juist wel met feedback werkt en het andere niet. De resultaten geven je inzicht en daarmee het fundament om uiteindelijk te kunnen leren van elkaar.



Feedback als basis voor het goede gesprek
Feedback vormt belangrijke input voor een gesprek tussen manager en medewerker. Het aloude ‘beoordelen’ ligt inmiddels steeds verder achter ons. In Treams heeft de manager inzicht in de feedback die de medewerker ook van anderen heeft ontvangen en in de zelfreflectie van de medewerker. Een volledig beeld dus waarmee zowel de medewerkers als de manager zich goed kunnen voorbereiden op het goede gesprek tussen beiden.

4 **Activeer de managers**
Hoe staat het met de feedback uitwisseling van managers? Zij hebben natuurlijk een voorbeeldrol. Maar het gaat verder dan dat. Zij spelen een essentiële rol als het gaat om een gevoel van psychologische veiligheid. Durven managers zich kwetsbaar op te stellen, dan geeft dat een signaal aan de rest van het team. Managers die zelf vragen om feedback zijn dan ook van grote invloed op de feedback activiteit van de medewerkers. Treams geeft je inzicht in de analytics die voor HR zo belangrijk zijn. Welke managers zijn ware feedback enthousiastelingen, en welke houden zich oorverdovend stil?

5 **Vruchtbare kruisbestuiving**
De kern van feedback is dat je leert van elkaar. Je kunt als individu van elkaar leren, maar je kunt ook als teams of afdelingen van elkaar leren. Merk je bijvoorbeeld dat er soms wrijving is tussen afdelingen, laat collega’s van de ene afdeling eens meelopen op de andere. Zo kweek je meer begrip voor de werkzaamheden van elkaar en je krijgt inzicht in hoe die werkzaamheden effect hebben op andere afdelingen.

Wat een geweldige boost kan geven is de betrokkenheid van de CEO of iemand anders van hoger management. Het is niet alleen leerzaam als de CEO af en toe even meeloopt op een afdeling, het stimuleert ook een cultuur waarin leren gewoon is. Overbodig te zeggen dat dit alleen het geval is als de CEO zelf de lerende factor is en niet de persoon die even komt vertellen hoe het allemaal beter moet.

6 **Vraag om feedback**
Het zal geen verrassing zijn: vraag zelf ook om feedback. Niet alleen leer je ervan, maar je geeft ook het goede voorbeeld. Vraag je mensen naar hun ervaringen en suggesties en doe daar iets mee. Vertel het ook als iets niet kan. En vooral: wees oprecht geïnteresseerd. Het is geen 'ze' tegen 'we'. Uiteindelijk willen jullie allemaal hetzelfde: een prettige omgeving waarin iedereen zich veilig voelt, zijn of haar talenten kan benutten, kan bijdragen aan het geheel en waarin iedereen zich kan blijven ontwikkelen. En dat geldt ook voor HR.

FASE 4

Tools

1 Terug naar het begin

Merk je dat feedback uitwisseling niet goed van de grond is gekomen en heeft jouw activatie niet het gewenste effect, ga dan weer even terug naar de basis in Fase 1. Is je visie helder, is er draagvlak, bestaat er een gevoel van psychologische veiligheid, is er duidelijk, voldoende en structureel gecommuniceerd?

Ga je in de herkansing? Begin klein!

- **2-daagse workshop Visie en Veranderen**
  Met de tweedaagse workshop Visie en Veranderen kom je tot nuttige inzichten en krijg je praktische handvatten om concreet aan de slag te gaan. Lees meer.

- **Treams Pulse Survey**
  Kom erachter wat er speelt. Ga in alle veiligheid een anonieme dialoog aan. Overboord met de aannames. Wat vinden je mensen echt? Plan hier je demo.

2 Bied praktische handvatten met Treams

Het Treams platform biedt niet alleen praktische handvatten om feedback te vragen en te geven, het maakt ook dat feedback daadwerkelijk landt. Dat je er iets mee kunt. En dát is waar feedback uiteindelijk om draait!

Plan je demo



3 Treams klant community

In de uitgebreide en actieve klant community van Treams vind je HR professionals van andere organisaties die gezamenlijk een ongekende bron van kennis en expertise vormen. Sparren over jouw specifieke vraagstuk? De Treams klant community is er de aangewezen plek voor. Lees meer over de Treams Community.

Tot slot

Software is ons product, people first organisaties is wat ons drijft. Is jouw vraagstuk complex en kom je er niet uit? Treams werkt samen met betrouwbare en deskundige partners. We brengen je graag in contact met de partner die het beste past bij jou en bij jouw vraagstuk.

Met de eenvoudige software van Treams geef je medewerkers wat hen écht motiveert: duidelijke doelen, feedback en ontwikkelperspectief.Onze data vertelt je precies wat er speelt en hoe je het maximale uit je mensen haalt.

Boek een demo

Of bekijk productvideo

treams