



TOP 10

HOE LEIDINGGEVENDEN NU ECHT EEN FEEDBACKCULTUUR KUNNEN CULTIVEREN

27/08/2024
TOM NIJSMANS



ONS PARTNERSHIP

THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE



THE TIPPING POINT

Building Cultures of Dialogue

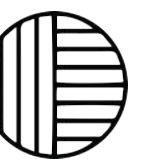
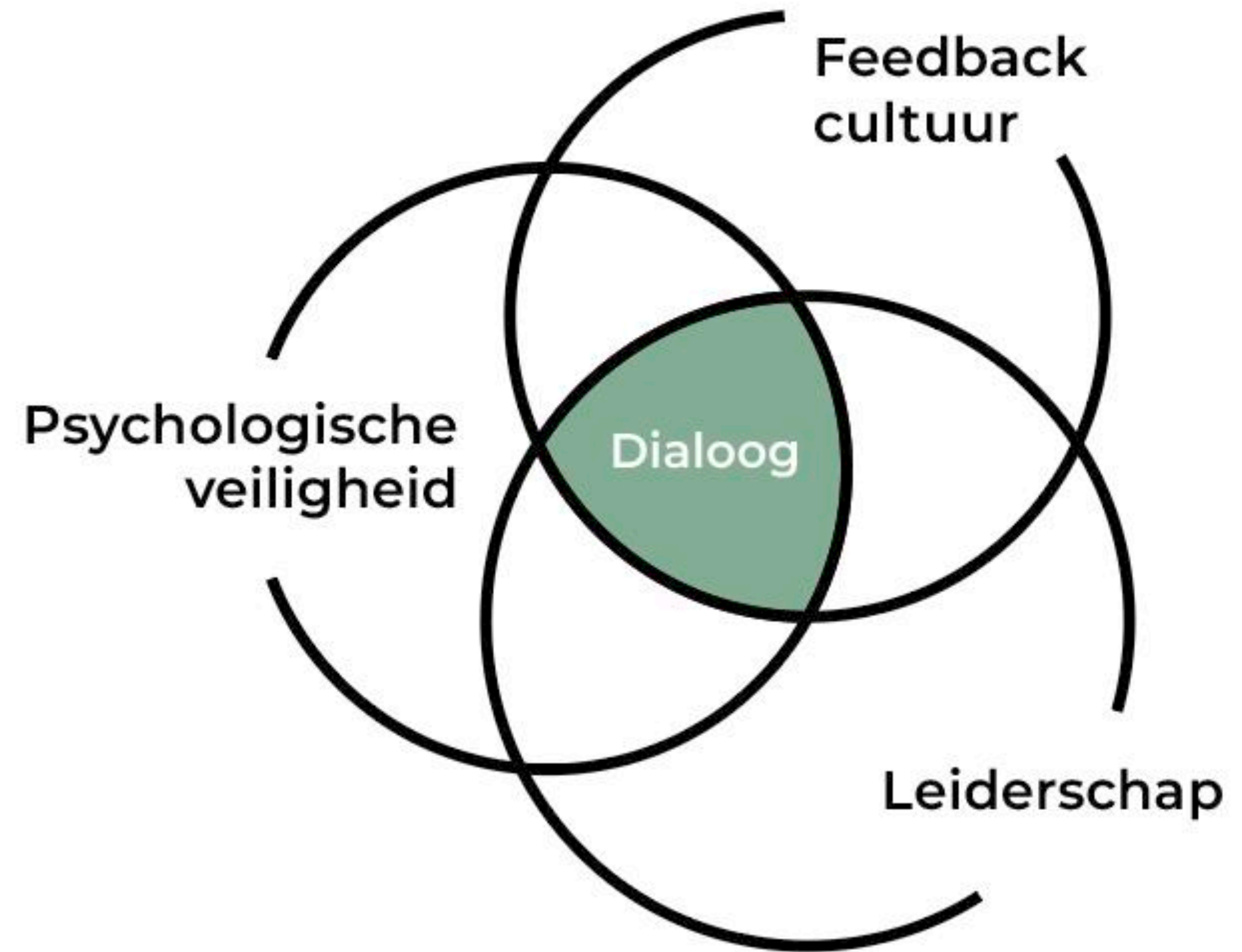




ELK GESPREK KAN EEN
'TIPPING POINT' ZIJN IN
IEMANDS LEVEN /OF
CARRIÈRE



BUILDING CULTURES OF DIALOGUE



TRAINING TEAM



DIGITAL BACKOFFICE



SCIENCE

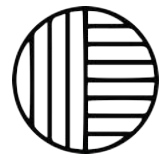
MEETS

PRAGMATISM

CONTENT TEAM



LEARNING CONSULTANTS





TO INSPIRE | TO TRAIN | TO BUILD



THE TIPPING POINT

Building Cultures of Dialogue



**PASSION
MEETS SCIENCE
MEETS PRAGMATISM**





Tom Nijsmans - Hoe leidinggevenden nu echt een feedbackcultuur kunnen cultiveren

Dat leidinggevenden een cruciale rol spelen in het creëren van een feedbackcultuur, weten we al. Maar wat betekent dit nu juist? Wat leert de wetenschap ons over hun rol én hoe kan je dat vertalen naar effectieve leerinterventies.

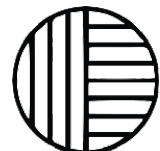
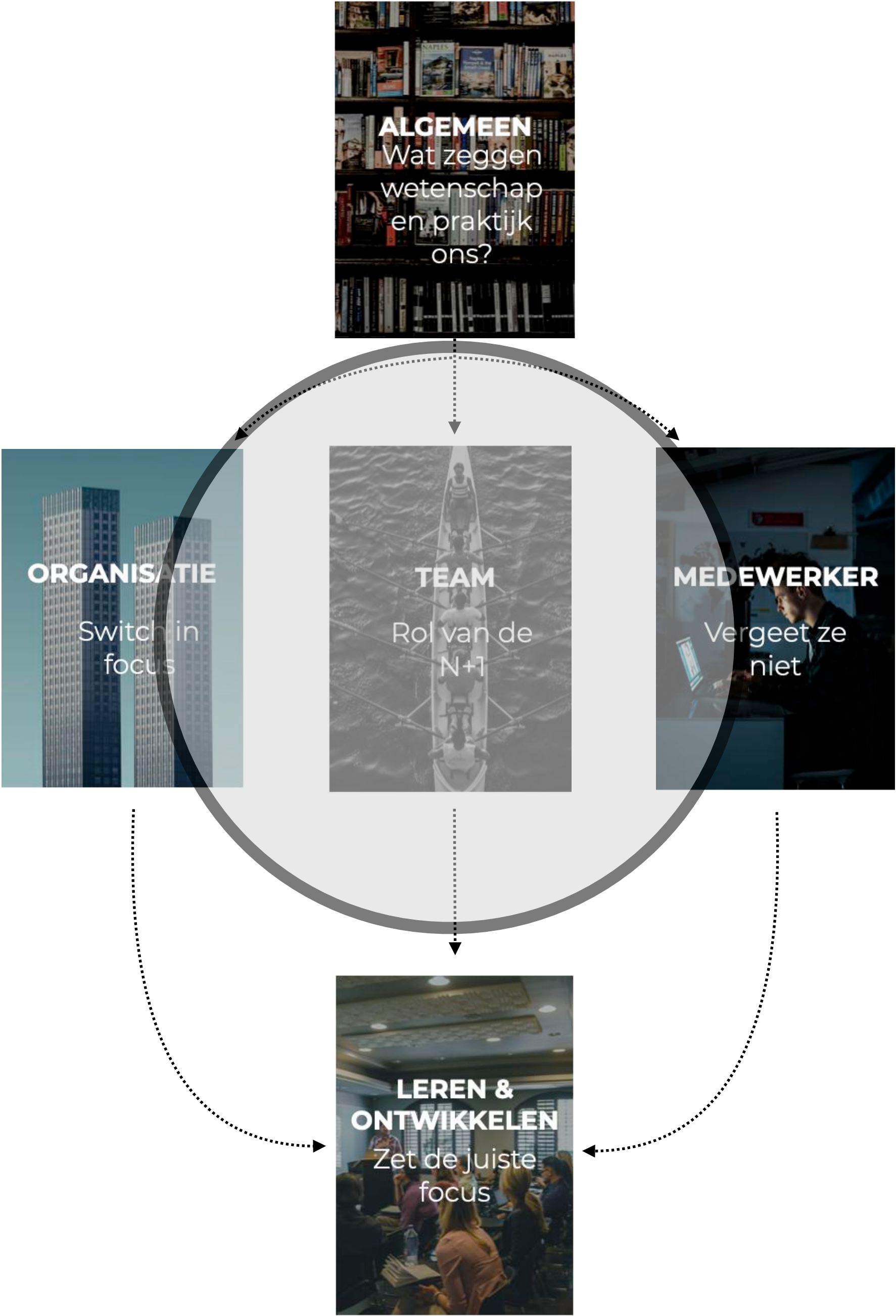
Deze sessie is specifiek ontworpen voor L&D-professionals die inzicht willen krijgen in de cruciale rol van leidinggevenden binnen een feedbackcultuur. Ontdek wat we van hen mogen verwachten, hoe ze deze cultuur in hun teams kunnen implementeren en hoe wetenschappelijke inzichten vertaald kunnen worden naar de praktijk.

- *Ontdek het 'grotere plaatje': wat zijn de tendenzen én wat zegt de wetenschap?*
- *Leer wat leidinggevenden nu echt moeten doen om een feedbackcultuur te cultiveren*
- *Ontvang praktische richtlijnen over hoe je deze inzichten kan verwerken in jouw communicatie- en leiderschapstrainingen*

Tool: Zoom Meeting

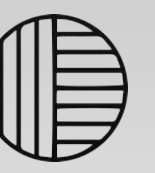
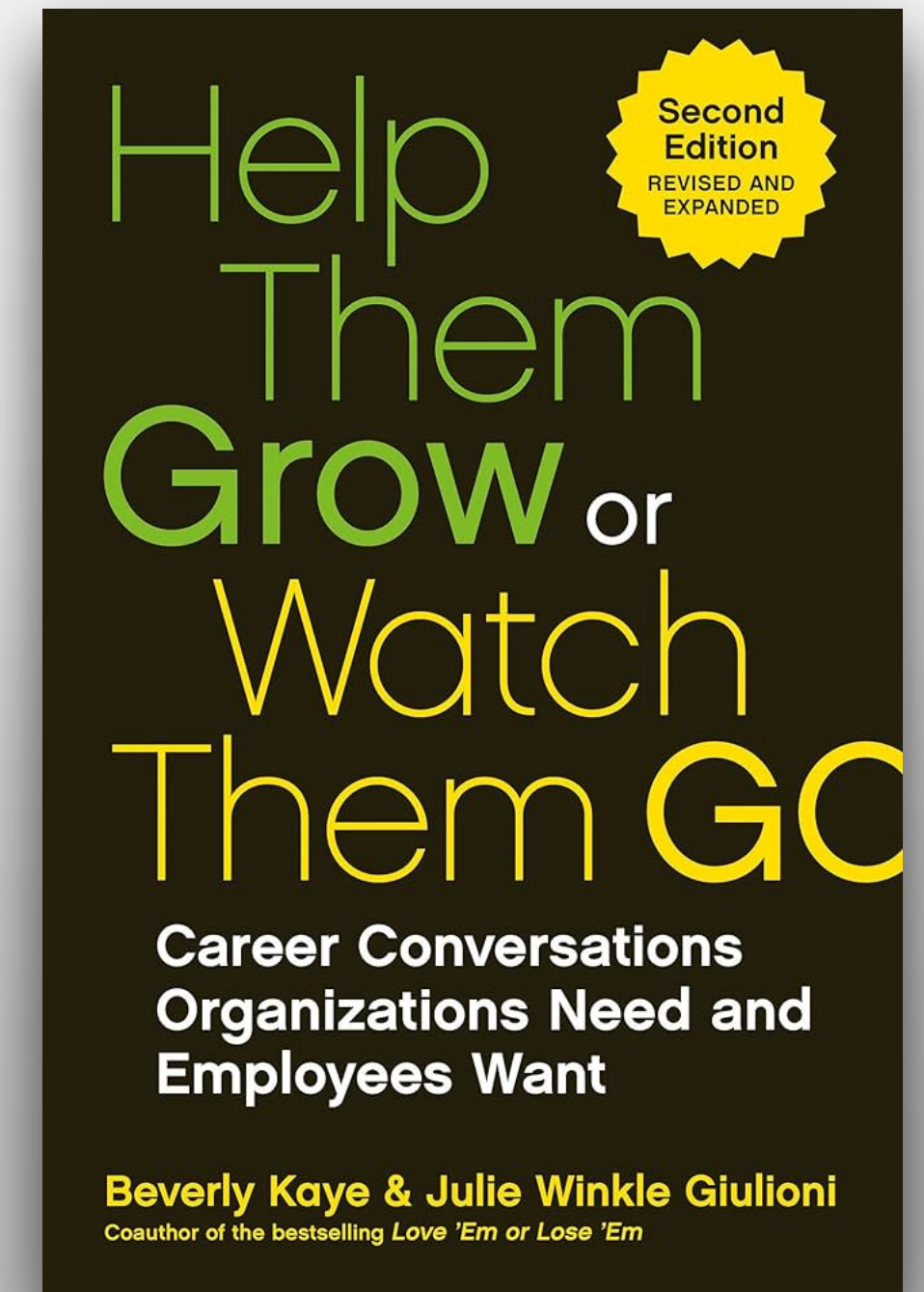
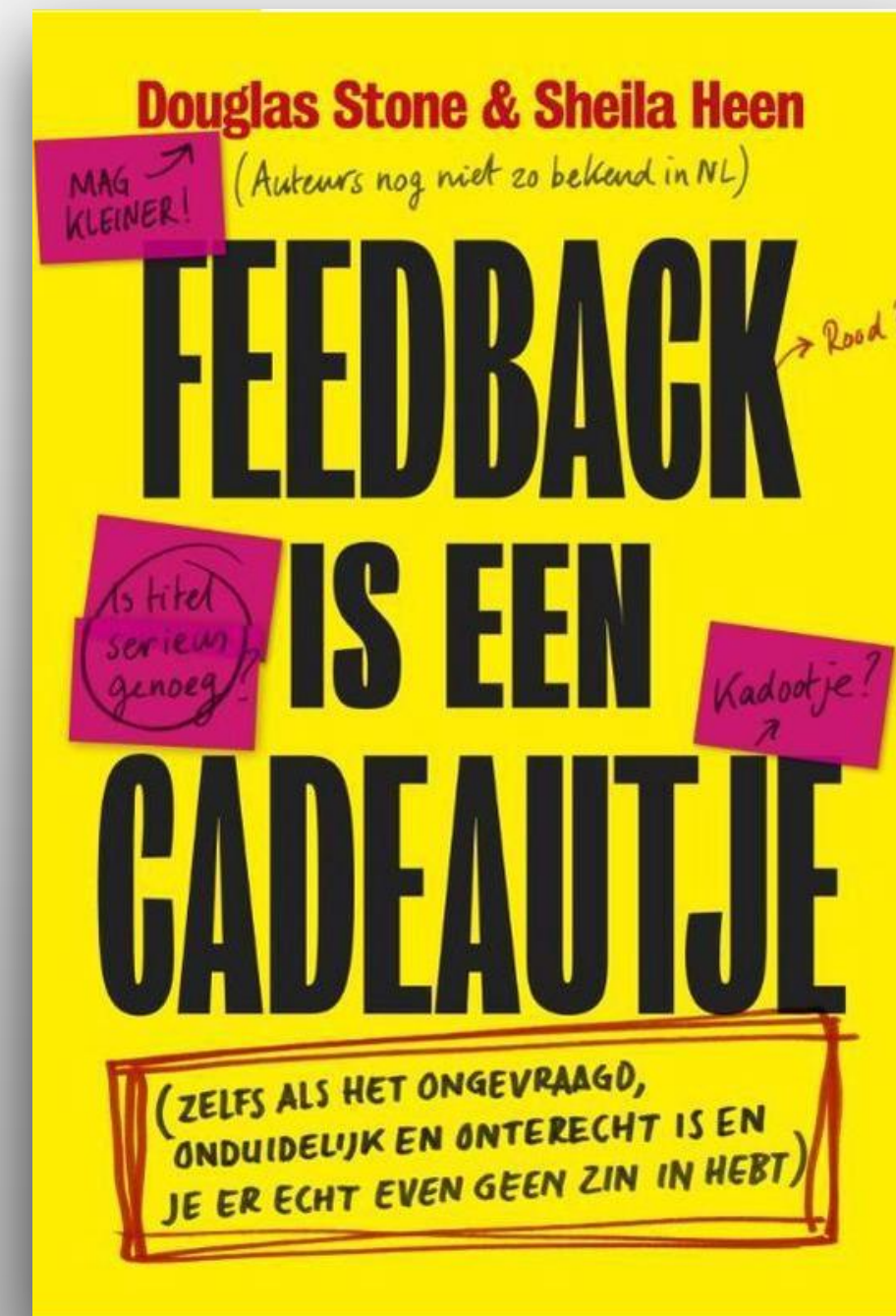


EVENT
FEEDBACKCULTUUR
UNLOCKED



QUEESTE





PROGRAMMA



1. CONTEXT

WAT IS ER AAN DE HAND?



WAT IS ER AAN DE HAND?





SWITCH IN FOCUS



SWITCH IN FOCUS



Meer focus op team
(psychologische
veiligheid)



Meer focus op groei
& ontwikkeling



Meer focus op “in the
flow of work”



Meer focus op
feedback ontvangen



Meer focus op
feedbackzoekend
gedrag



FEEDBACK ZOEKEND GEDRAG



A person wearing a red helmet and climbing gear is seen from behind, climbing a large, reddish-brown rock face. The climber is positioned in the center of the frame, with their body angled upwards. The rock face is composed of large, flat slabs with visible cracks and textures. The background shows more rock formations and a hazy sky. The overall scene conveys a sense of challenge and achievement.

WAT MAAKT NU DAT IEMAND FEEDBACK VRAAGT?

- Hoe zoekt men feedback?
- Wanneer doet men dit?
- Hoe vaak exact?
- Bij wie gaat men vooral op zoek naar feedback?
- Welk soort feedback zoekt men?



SWITCH IN FOCUS



Meer focus op team
(psychologische
veiligheid)



Meer focus op groei
& ontwikkeling



Meer focus op “in the
flow of work”



Meer focus op
feedback ontvangen



Meer focus op
feedbackzoekend
gedrag



GEVOLG?

FOCUS OP EEN
ANDER SOORT
MANAGER





SWITCH IN FOCUS

*Shifted from talking about people to talking
with people in open conversations*

- Josh Bersin



**WEES
MILD**



A low-angle photograph looking up at a natural rock arch. The rock is a warm, golden-brown color with visible textures and shadows. The sky is a clear, pale blue. The composition is split horizontally by the arch, with the dark, shadowed interior of the arch on the left and the bright sky on the right.

**FEEDBACK
TRAININGEN
IN SKILLS**

**LEIDERSCHAPS
TRAININGEN**





**FEEDBACK
KOMPAS**



VAN CANVAS NAAR HANDLEIDING

● FEEDBACKCANVAS
Ik wil iets doen aan de feedbackcultuur in mijn
organisatie

ORGANISATIE

● FEEDBACKKOMPAS
Ik wil iets doen aan de feedbackcultuur in mijn
team

TEAM / N+1

● FEEDBACKHANDLEIDING
Ik wil iets doen aan mijn **feedbackvaardigheden**

MEDEWERKER





**FEEDBACK
KOMPAS**



ONDERSTEUNENDE FEEDBACKOMGEVING

FEITEN EN MYTHEN



WAT IS EEN ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING?

Eerder dan een vorm van **kritiek**, wordt feedback vooral gezien als iets leuks, als een bron van informatie die toelaat om beter te presteren, en die essentieel is om te kunnen groeien in de job.

Een werkomgeving die frequente, bijna dagelijkse informele feedbackinteracties ondersteunt en stimuleert.

In zulke feedbackomgeving voelen medewerkers, maar ook leidinggevenden, zich goed bij het regelmatig **vragen, geven en krijgen** van feedback, en wordt dit als iets normaals ervaren.





2. FACTOREN MET IMPACT

ROL VAN HET MANAGEMENT IN EEN FEEDBACKCULTUUR



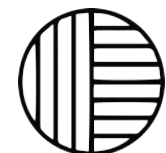
BEÏNVLOEDENDE FACTOREN



FES:
FEEDBACK
ENVIRONMENT
SCALE



Bron: Lisa A. Steelman, Paul E. Levy, en A.F. Snell in 2004



FES: FEEDBACK ENVIRONMENT SCALE

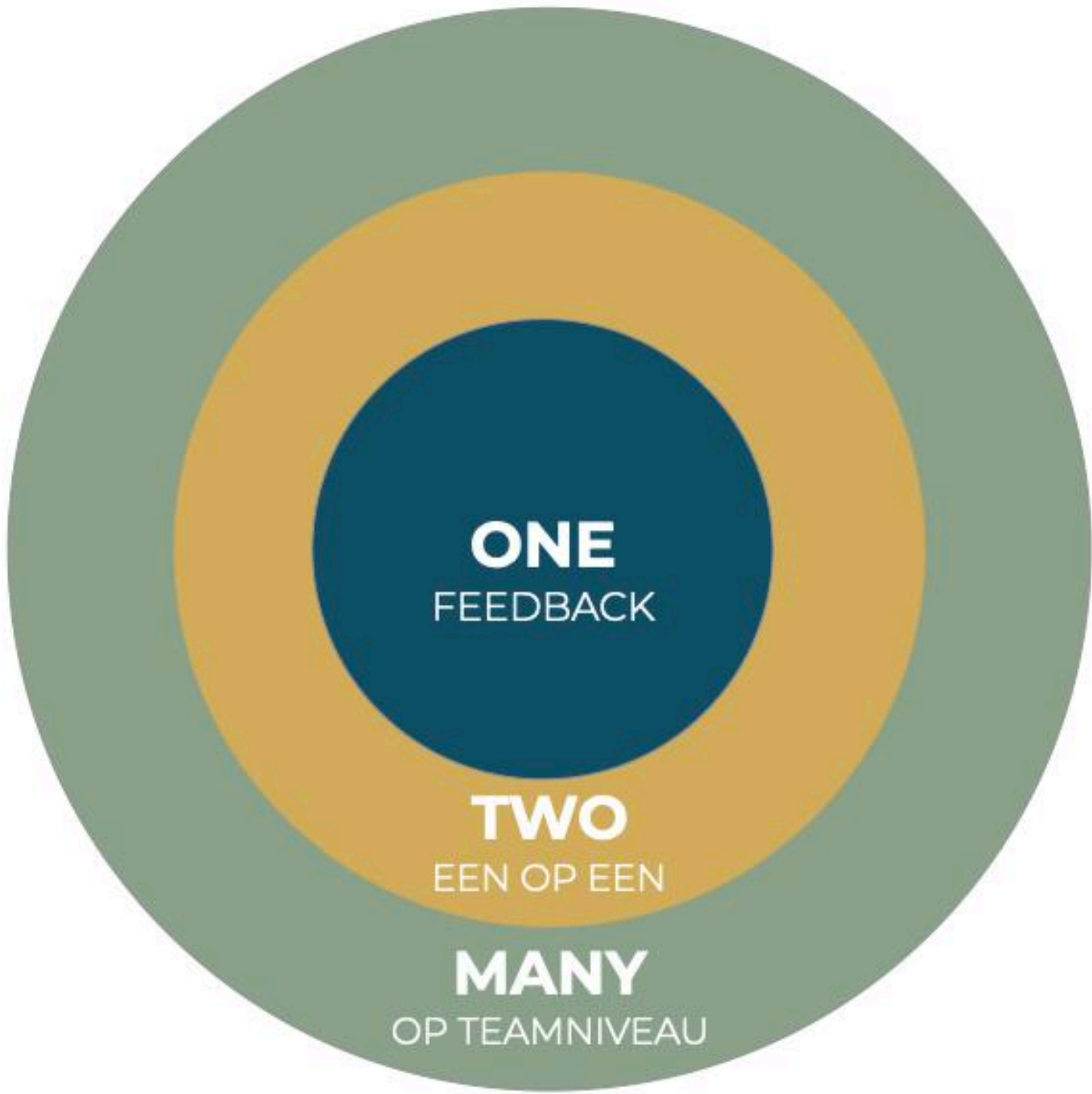
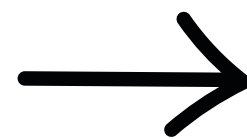
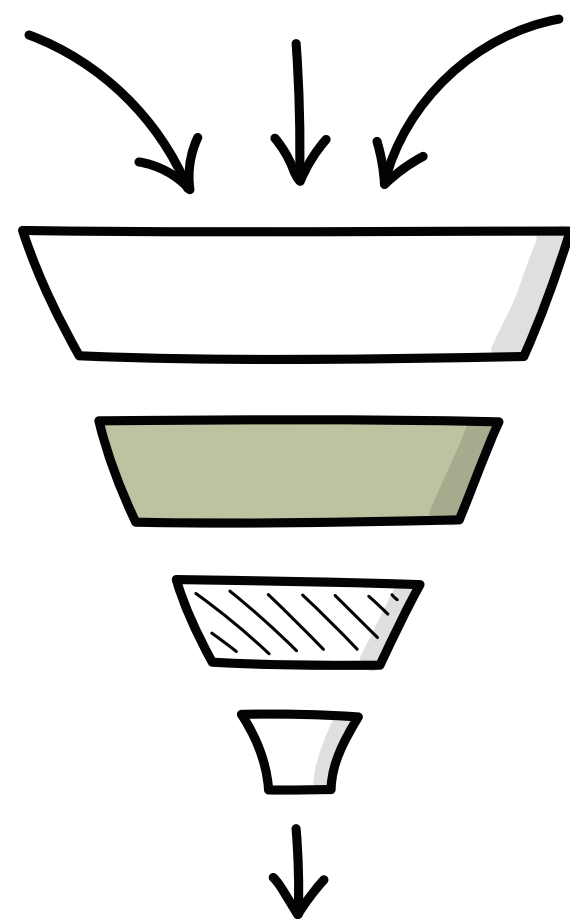
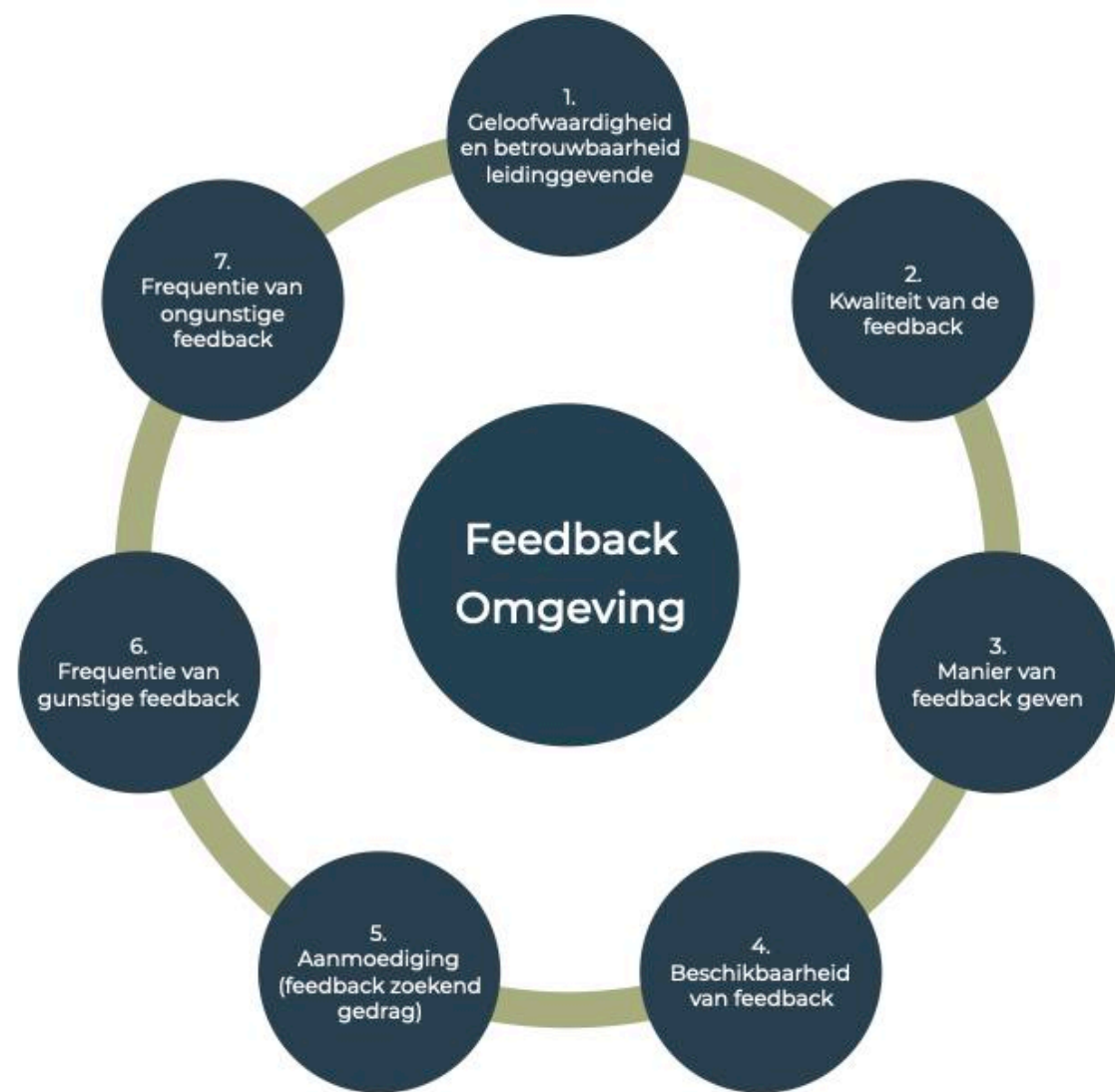


ROL LEIDINGGEVENDE?

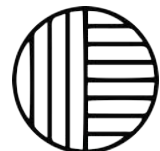
Feedback gevers en ontvangers ondersteunen én de context zodanig aanpassen dat feedback eenvoudiger en kwalitatiever wordt.



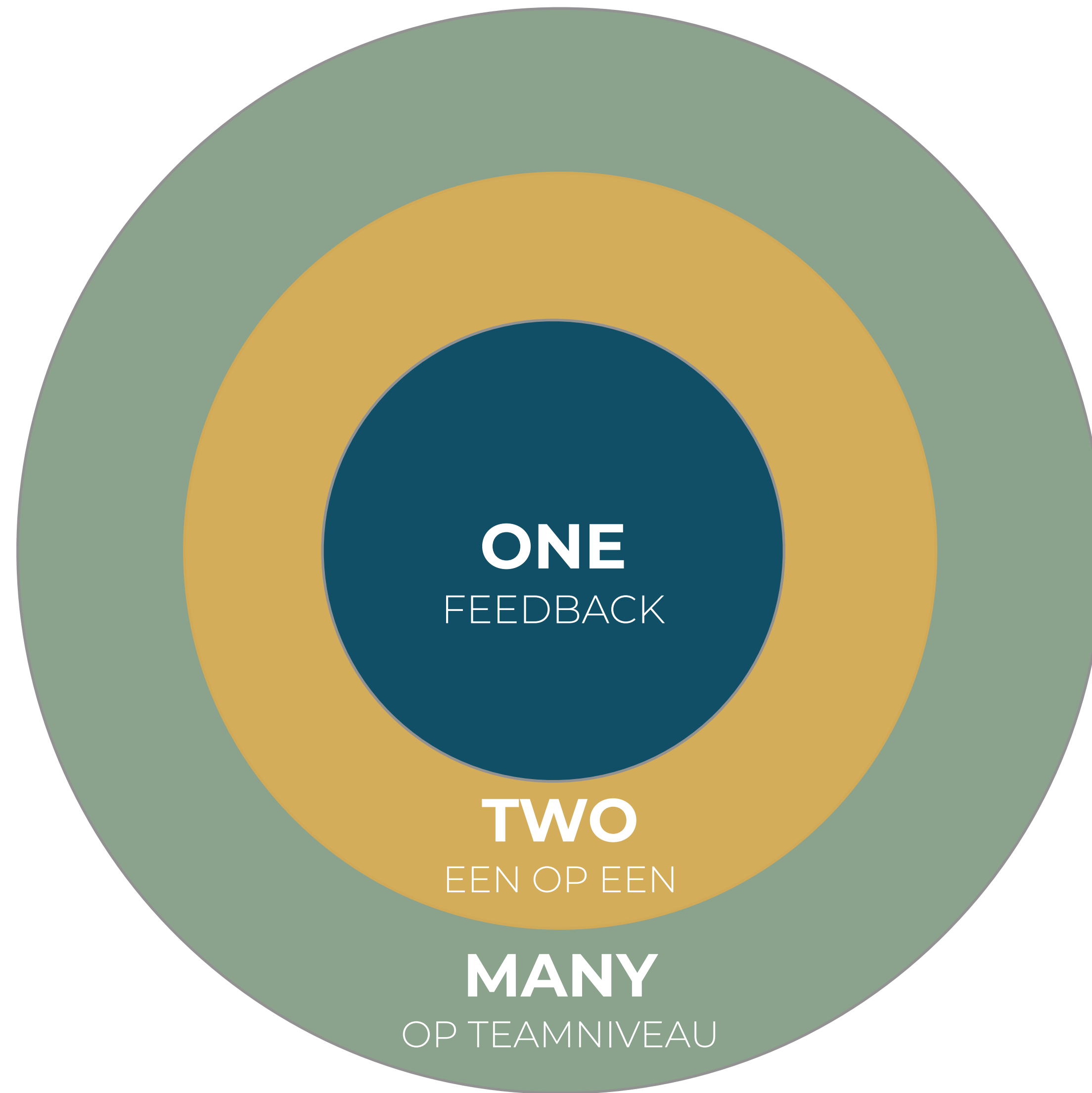
EN NU?



Hoe kunnen we dit vertalen naar meer ‘pragmatiek’?



ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING



ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING



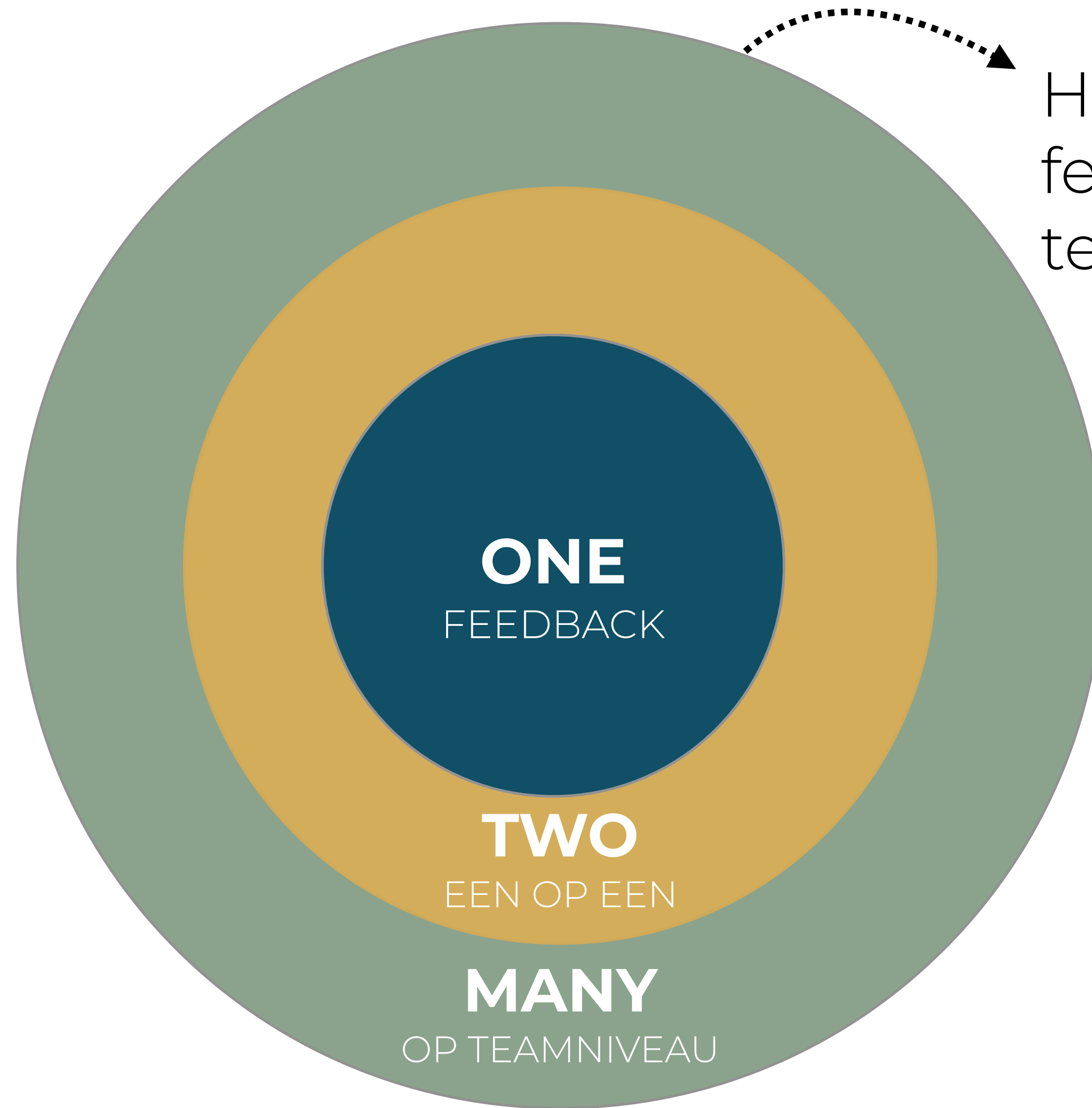
Hoe kijk ik naar
feedback?



ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING



ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING



Hoe zorg ik voor
feedback op
teamniveau?



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

DEFINITIE

“Het geloof dat de werkplek veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen.”





AFSPRAKEN ROND “VEILIGHEID”?



3. ONE - TWO - MANY

WAT MAAKT HET ZO UITDAGEND?



WAT IS EEN ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING?

Eerder dan een vorm van **kritiek**, wordt feedback vooral gezien als iets leuks, als een bron van informatie die toelaat om beter te presteren, en die essentieel is om te kunnen groeien in de job.

Een werkomgeving die frequente, bijna dagelijkse informele feedbackinteracties ondersteunt en stimuleert.

In zulke feedbackomgeving voelen medewerkers, maar ook leidinggevenden, zich goed bij het regelmatig **vragen, geven en krijgen** van feedback, en wordt dit als iets normaals ervaren.





FEEDBACK







HOE HET VOELT



WAT HET KAN ZIJN

**WAT MAAKT HET ZO
UITDAGEND?**



A dramatic landscape featuring a deep canyon with steep, layered rock walls. A rope bridge made of many thick, light-brown ropes stretches across the canyon. A white crosshair is overlaid on the image, with its vertical line passing through the center of the rope bridge and its horizontal line intersecting it. The sky is blue with some clouds.

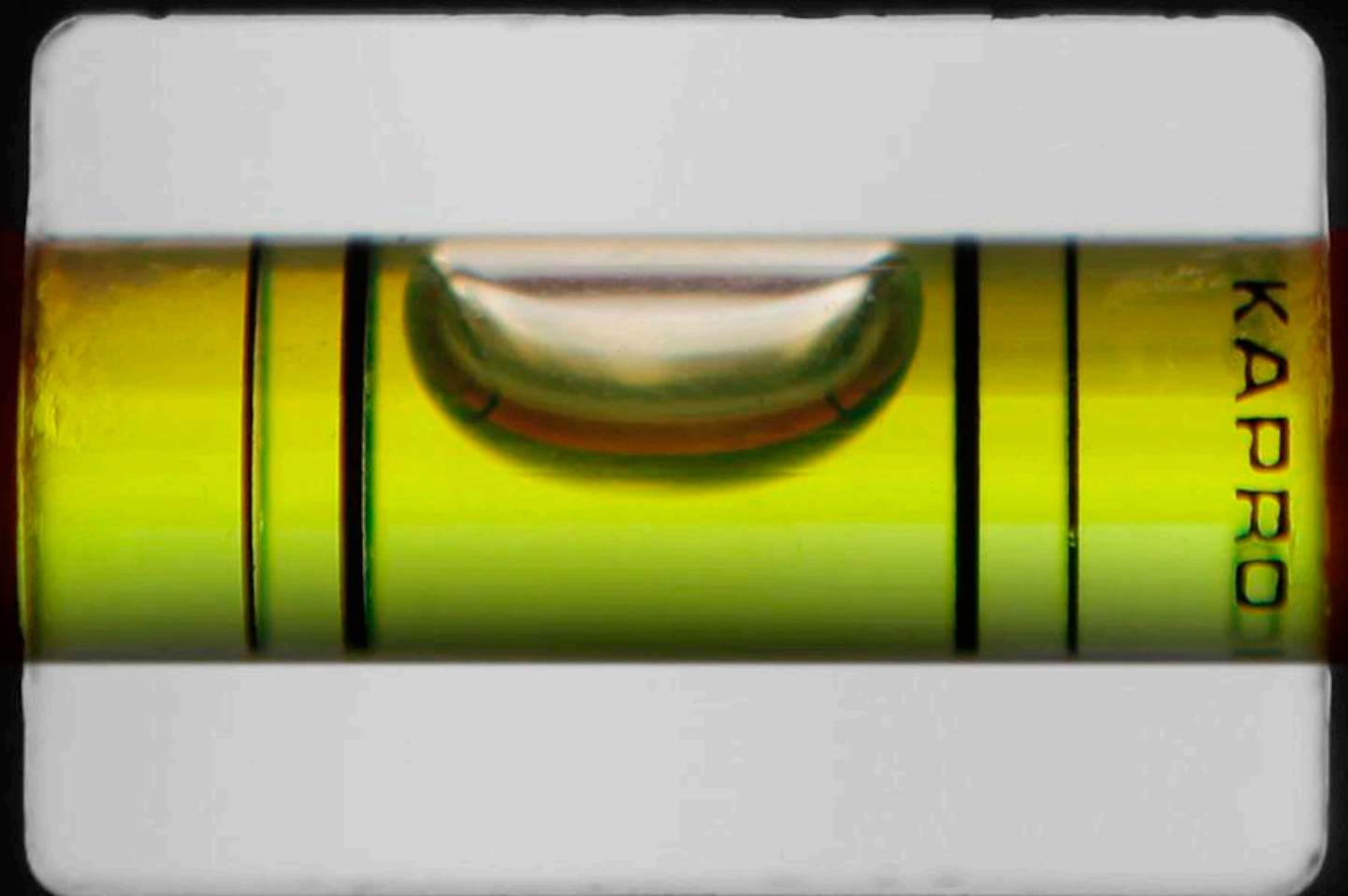
**VERLANGEN NAAR
ACCEPTATIE**

**WIL OM TE
LEREN**



OMGAAN MET DE SPANNING

INSPIRATIESESSIES



TRAININGEN

DE MINDSHIFT

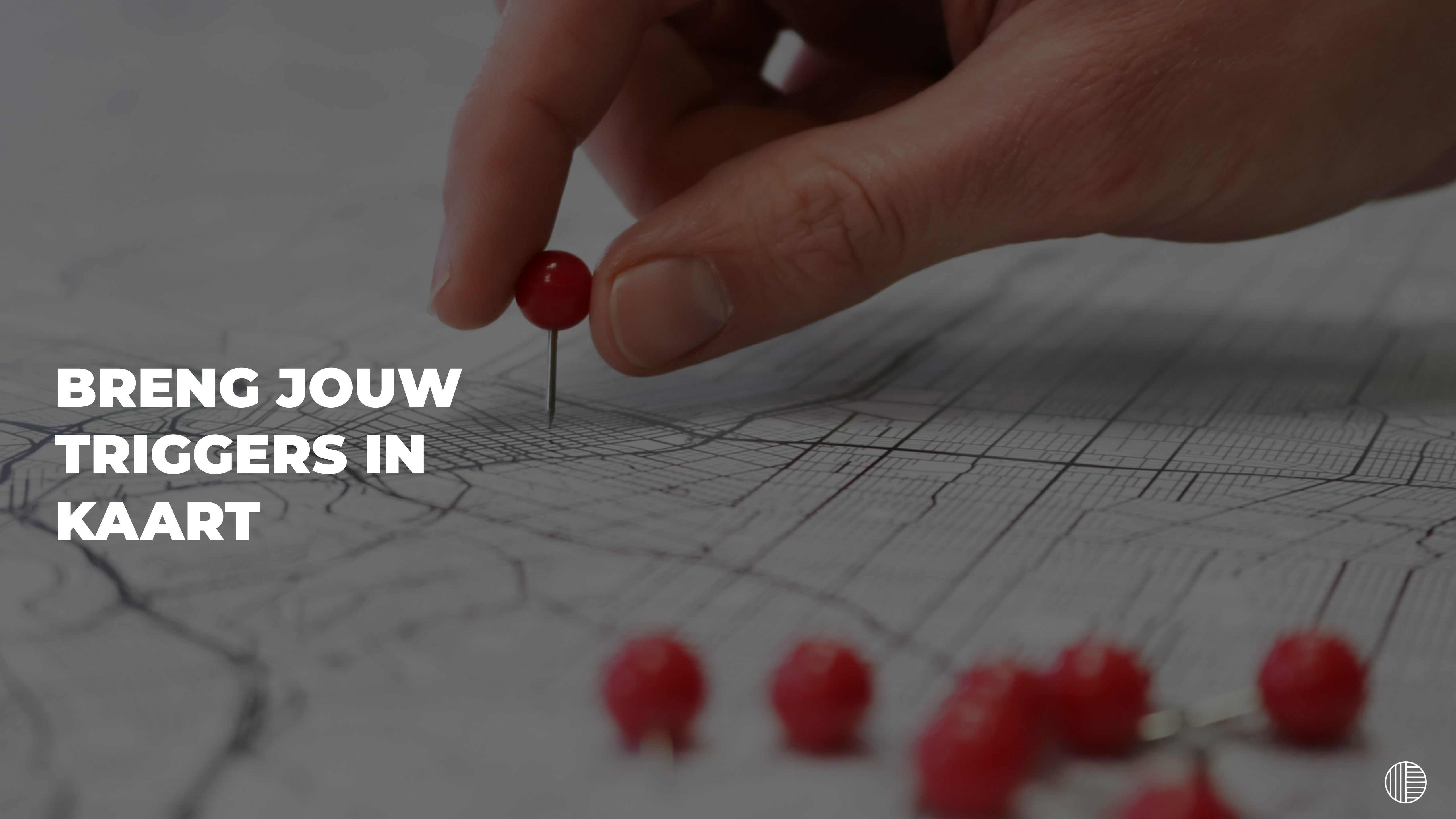


A dramatic landscape featuring a deep canyon with steep, layered rock walls. A rope bridge made of many thick, light-brown ropes stretches across the canyon. A white crosshair is overlaid on the image, with its vertical line passing through the center of the rope bridge and its horizontal line intersecting it. The sky is blue with some clouds.

**VERLANGEN NAAR
ACCEPTATIE**

**WIL OM TE
LEREN**





**BRENG JOUW
TRIGGERS IN
KAART**

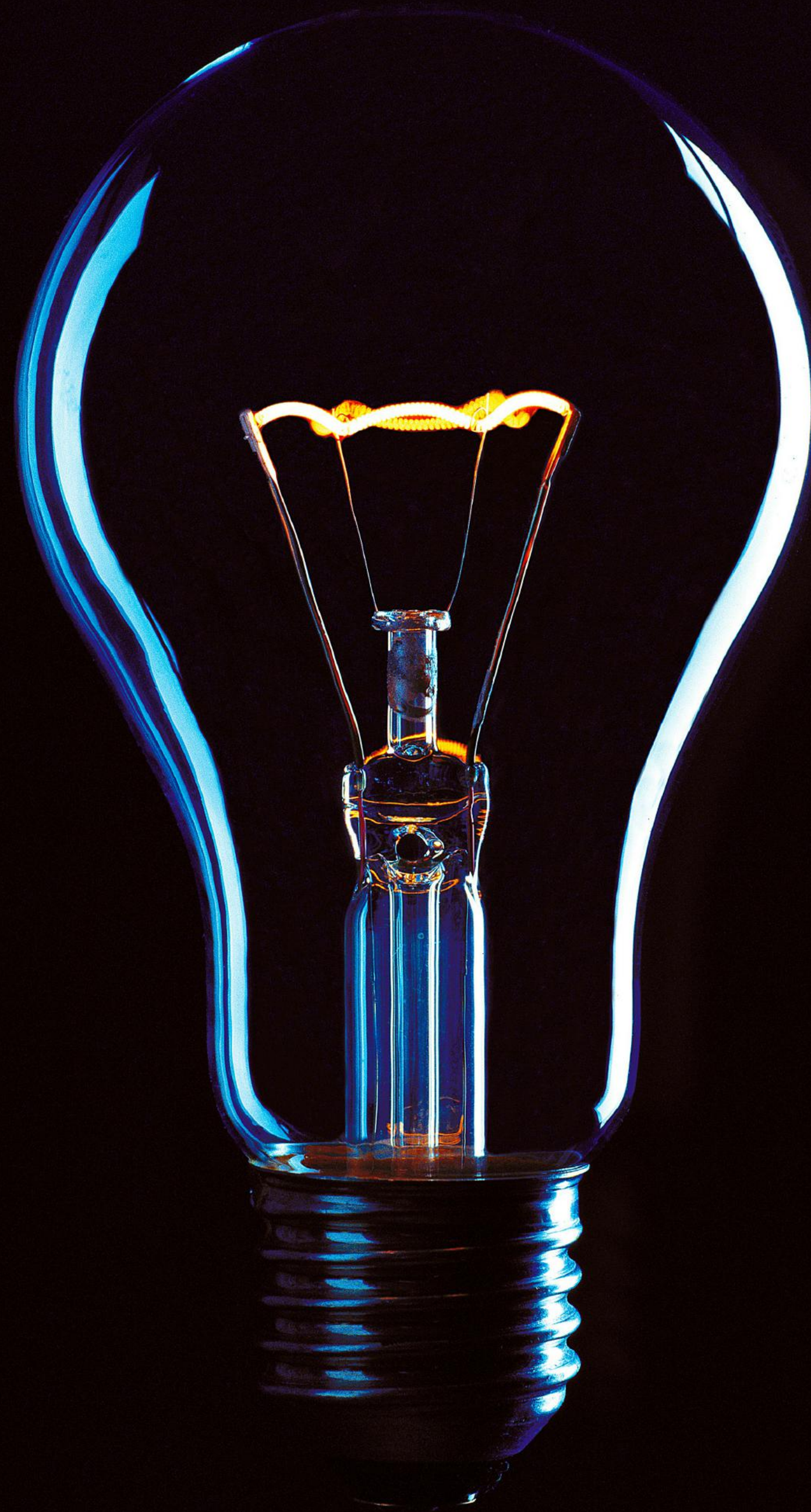


De beheersing van je emotionele triggers zodat je:

1. kan luisteren naar wat de ander je vertelt
 2. de bereidheid hebt om op een andere manier naar jezelf te kijken.
-



**IEDEREEN
KOMT MET EEN
(FEEDBACK-)
HANDLEIDING...**





ANDERS BEKEKEN

zijn ons niet bewust van hoe we feedback geven en zwakke punten in dit proces. Daarbij is het goede nieuws is dat we, als we er over praten, anderen kunnen helpen.

Belangrijke vragen:

Leidinggevende?

Wat kan ons helpen om onze benadering te verbeteren?

Ik wil vandaag al om ervoor te zorgen dat ik actief luister naar de feedback die ik krijg. Hoe wordt dit?

Feedback zou je graag meer willen geven?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Niet wel Wel

THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue

FEEDBACK VAN EN AAN MIJN LEIDINGGEVENDE?

3. Hoe beschikbaar is mijn leidinggevende voor het geven en ontvangen van feedback?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Helemaal niet Heel beschikbaar

Is dit voldoende voor jou?

Hoe reageert mijn leidinggevende op feedback die ik naar voren breng over mijn eigen noden en behoeften?

FEEDBACK METINGS?

Leidinggevende?

collega's, 'peers' en je team. Hoe kun je het gebruiken om te verbeteren?

"Stapsgewijs" basis om te starten. Door het stapsgewijs (kort en lang) op de lange termijn.

THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue

JOB AID THE MINDSHIFT FEEDBACK ANDERS BEKEKEN

©2024 The Tipping Point. All rights reserved.



IN HOEVERRE ZIJN JOUW COLLEGA's &
LEIDINGGEVENDE OP DE HOOGTE VAN HOE JIJ
GRAAG FEEDBACK ONTVANGT?



Leuk om jezelf in kaart te brengen maar
'deel' je dit ook met anderen?





TWO
EEN OP EEN

ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING



WAT IS EEN ONDERSTEUNENDE FEEDBACK OMGEVING?

Eerder dan een vorm van **kritiek**, wordt feedback vooral gezien als iets leuks, als een bron van informatie die toelaat om beter te presteren, en die essentieel is om te kunnen groeien in de job.

Een werkomgeving die frequente, bijna dagelijkse informele feedbackinteracties ondersteunt en stimuleert.

In zulke feedbackomgeving voelen medewerkers, maar ook leidinggevenden, zich goed bij het regelmatig **vragen, geven en krijgen** van feedback, en wordt dit als iets normaals ervaren.



TWO: HET GESPREK ZELF

**EEN GOED
GESPREK**

=

GESPREKS-
VAARDIGHEDEN

*

RAND-
VOORWAARDEN



TWO: HET GESPREK ZELF

EEN GOED
GESPREK

=

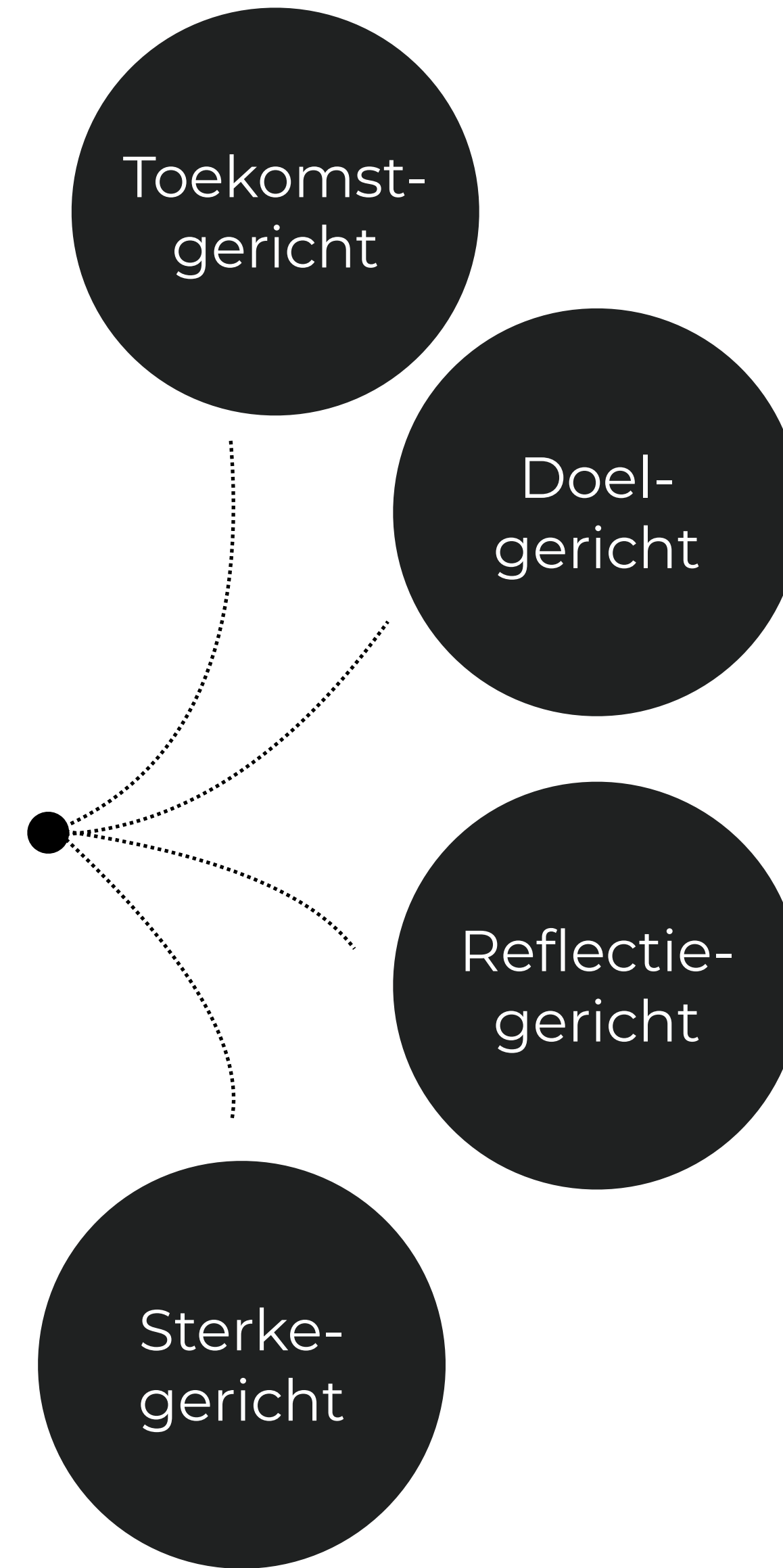
**GESPREKS-
VAARDIGHEDEN**

*

RAND-
VOORWAARDEN



VOER VEILIGE GESPREKKEN



NOG ALTIJD BELANGRIJK

MAAR





TWO: HET GESPREK ZELF

EEN GOED
GESPREK

=

GESPREKS-
VAARDIGHEDEN

*

RAND-
VOORWAARDEN





FREQUENTIE



**BALANS
POSITIEF - NEGATIEF**



BESCHIKBAARHEID



**BAND TUSSEN
LEIDINGGEVENDE EN
MEDEWERKER**





JOB AID THE MINDSHIFT FEEDBACK ANDERS BEKEKEN

©2024 The Tipping Point. All rights reserved.



ANDERS BEKEKEN

zijn ons niet bewust van hoe we feedback
en zwakke punten in dit proces. Daarbij
ede nieuws is dat we, als we er over
nnen helpen.

grijke vragen:

vende?

wat ons kan helpen om onze benadering

e ik vandaag al om ervoor te zorgen
ctief luister naar de feedback die
n wordt?

feedback zou je graag meer

10
Wel

THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue

FEEDBACK VAN EN AAN MIJN LEIDINGGEVENDE?

3. Hoe beschikbaar is mijn leidinggevende
voor het geven en ontvangen van feedback?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Helemaal niet Heel beschikbaar

Is dit voldoende voor jou?

Hoe reageert mijn leidinggevende op
feedback die ik naar voren breng over mijn
eigen noden en behoeften?

FEEDBACK ZOU JE GRAAG MEER

gen?

collega's, 'peers' en je
e het kunt gebruiken om te

ge" basis om te starten.
Door het stapsgewijs
ren) op de lange

THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



RANDVOORWAARDEN

FREQUENTIE

= het aantal keer dat iemand feedback geeft of krijgt



FREQUENTIE

= het aantal keer dat iemand feedback geeft of krijgt

80%

van de medewerkers krijgt
hoogstens 1x per maand
feedback

1/3

jaarlijks

46%

te weinig, ondersteunende
feedback van N+1



FREQUENTIE

= het aantal keer dat iemand feedback geeft of krijgt

- Afhankelijk van de persoon en jobcontext
- Gaat over de **perceptie** van contactmomenten van de medewerker



BAND TUSSEN LEIDINGGEVENDE & MEDEWERKER





4. IN DE PRAKTIJK

TIPS VOOR L&D

**WEES
MILD**



VOOR JOU & JOUW ORGANISATIE?

1

IS ER TIJD OM TE COACHEN VOOR
LEIDINGGEVENDEN?

2

BELANG VAN COACHENDE
VAARDIGHEDEN

3

TRAINEN VAN LEIDINGGEVENDEN
EN MEDEWERKERS

4

IN WELKE BESTAANDE TRAJECTEN
KAN JE DIT INTEGREREN?

5

HET GAAT OM CULTUUR - VERSTOP
JE NIET ACHTER DE PROVIDER

6

KEN JE EIGEN FEEDBACK HANDLEIDING &
MAAK BESPREEKBAAR



HET TRAINEN VAN LEIDINGGEVENDEN & MEDEWERKERS IS CRUCIAAL

Cappelli & Tavis, 2016; Levy, Tseng, Rosen & Lueke 2017; Gallo en Steelman (2019)



Maak dit bespreekbaar!
Eerst met iemand die je goed kent.





MAAK DIT BESPREEKBAAR

Eerst met iemand die je goed kent.



MAAK DIT BESPREEKBAAR

Dan met mensen die kritischer
durven zijn



TOT SLOT

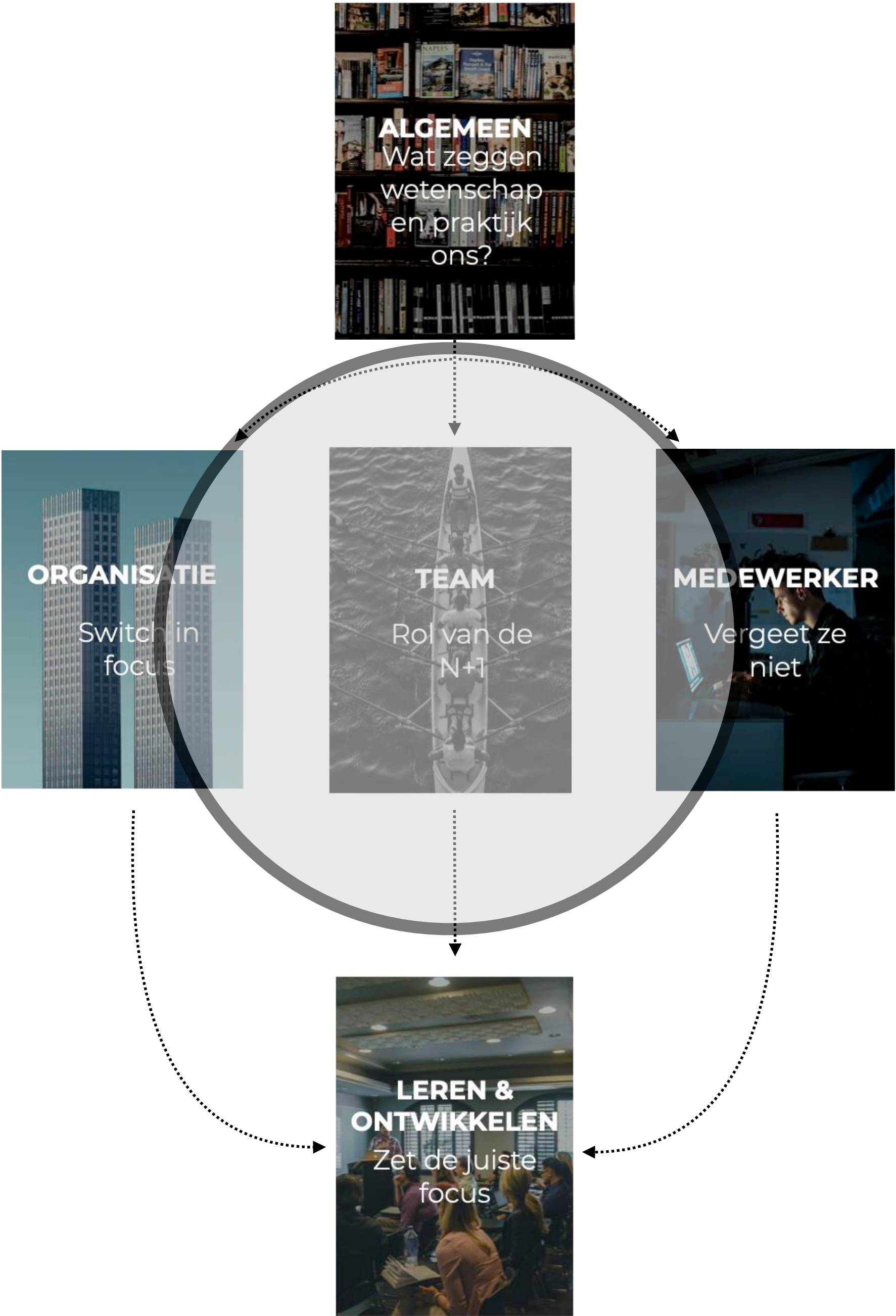




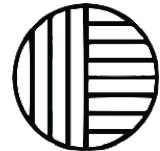
**FEEDBACK
KOMPAS**



EVENT
FEEDBACKCULTUUR
UNLOCKED



FEEDBACKCULTUUR
UNLOCKED



EVENTS



**PSYCHOLOGISCHE
VEILIGHEID
UNLOCKED**



**LUNCH & DISCOVER:
HOW TO BUILD
CULTURES OF DIALOGUE**



**FEEDBACKCULTUUR
UNLOCKED**



**LUNCH & DISCOVER:
HOW TO BUILD
CULTURES OF DIALOGUE**



THANKS!



CONTACT US

INFO@THETIPPINGPOINT.BE

CHECK OUT



THE ACADEMY

[THEACADEMY.THETIPPINGPOINT.BE](https://theacademy.thetippingpoint.be)



THE HUB

[THEHUB.THETIPPINGPOINT.BE](https://thehub.thetippingpoint.be)



THE TIPPING POINT

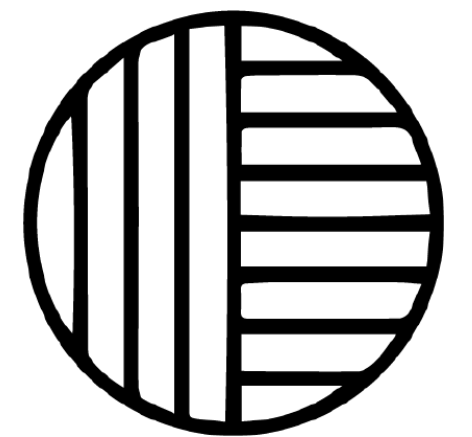
[THETIPPINGPOINT.BE](https://thetippingpoint.be)

FOLLOW US



THE TIPPING POINT

Building Cultures of Dialogue



TO INSPIRE | TO TRAIN | TO BUILD