



feedback

open feedback culture

NIEUWBRIEF

September 2025

Feedback die verbindt: Leidinggeven met Emotionele Intelligentie

Feedback geven is een kerntaak van leiderschap. Goed uitgevoerd bevordert het groei, vertrouwen en prestaties. Slecht uitgevoerd kan het moreel en de relaties schaden. In de huidige snelle en mensgerichte werkomgevingen is Emotionele Intelligentie (EI) een cruciale vaardigheid geworden om dat verschil te maken. Hoe feedback wordt gegeven, beïnvloedt in sterke mate de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Leiders die emotionele intelligentie toepassen — het vermogen om op menselijk niveau verbinding te maken en tegelijk met helderheid en zorg te sturen — slagen er veel vaker in om groei, vertrouwen en blijvende betrokkenheid te bevorderen

Wat is Emotionele Intelligentie?

Daniel Goleman, een pionier op dit gebied, definieert Emotionele Intelligentie als het vermogen om onze eigen emoties én die van anderen te herkennen, begrijpen en beheersen. Zijn model bevat vijf kerncomponenten: zelfbewustzijn, zelfregulatie, motivatie, empathie en sociale vaardigheden (Goleman, 1995). Alle vijf zijn essentieel om feedback te geven die zowel constructief als mensgericht is.

Waarom feedback faalt zonder EI?

Feedback die wordt gegeven zonder emotioneel bewustzijn, wordt al snel ervaren als kritiek. Volgens psycholoog Marshall Rosenberg, grondlegger van het Geweldloos Communiceren (2003), roept communicatie zonder empathie vaak defensiviteit op en sluit het de bereidheid tot verandering af. Omgekeerd zorgt feedback die is gebaseerd op begrip en respect voor openheid en samenwerking.



Ontgrendel groei – en het volle potentieel van je organisatie.

Het Open Feedback Culture (OFC)-project rust niet-experts uit met de vaardigheden om feedbacktools effectief en creatief te gebruiken, zodat ze voor iedereen toegankelijk worden. Gericht op kmo-managers en medewerkers, biedt het ook voordelen voor trainers, coaches en studenten. Als nieuw concept bevordert het open communicatie en ondersteunt het de groei en betrokkenheid van organisaties.



<https://www.feedbackculture.eu/>



@openfdbkculture



Belangrijke EI-vaardigheden bij het geven van feedback

Zelfbewustzijn

Voordat ze feedback geven, nemen emotioneel intelligente leiders even de tijd om te reflecteren: Wat is mijn emotionele toestand? Ben ik gefrustreerd, gehaast of rustig? Feedback die wordt gegeven vanuit spanning, veroorzaakt vaak meer schade dan voordeel.

Empathie

Goleman benadrukt empathie als de hoeksteen van effectief leiderschap. Inleven in hoe de ander zich voelt bij het horen van feedback helpt om de boodschap zorgvuldiger en ondersteunender te formuleren. Brené Brown benadrukt in *Dare to Lead* (2018) ook het belang van empathie bij het opbouwen van vertrouwen en psychologische veiligheid op het werk.

Helderheid zonder oordeel

Feedback moet duidelijk zijn, maar niet beladen met oordeel. In plaats van te zeggen: “Je bent niet betrokken bij het team,” kun je beter zeggen: “Ik merk dat je de afgelopen weken een paar vergaderingen hebt gemist — kunnen we bespreken wat er speelt?”

De manier van brengen reguleren

Toon, timing en context doen ertoe. Feedback geef je idealiter privé, op een moment dat de medewerker ontvankelijk is en niet overbelast. Zoals Susan Scott schrijft in *Fierce Conversations* (2002): “Het gesprek is de relatie.” Hoe je praat, is even belangrijk als wat je zegt.

Stimuleer tweerichtingsgesprek

Emotioneel intelligente feedback is geen monoloog, maar een dialoog. Nodig de medewerker uit om zijn of haar perspectief te delen. Vragen als “Hoe heb jij die situatie ervaren?” of “Wat zou je helpen om verder te gaan?” tonen respect en stimuleren eigenaarschap.

De impact van emotioneel intelligente feedback

Wanneer leiders emotionele intelligentie integreren in hun feedbackstijl, creëren ze een cultuur waarin feedback niet gevreesd wordt, maar gewaardeerd. Dit bevordert continu leren, verantwoordelijkheid en psychologische veiligheid — factoren die essentieel zijn voor hoogpresterende teams, zoals aangetoond in Google's Project Aristotle. Kortom: feedback is een van de krachtigste instrumenten die een leider heeft. Zonder emotionele intelligentie kan het vertrouwen schaden. Met emotionele intelligentie wordt het een katalysator voor groei. Zoals Goleman zegt: “Emotionele intelligentie is niet het tegenovergestelde van intelligentie; het is niet het overwicht van het hart op het hoofd — het is het unieke samenspel van beide.”



Feedback geven in multigenerationele teams: een groeiende uitdaging

Feedback geven op de werkvloer is nooit eenvoudig geweest, en in de huidige multigenerationele werkomgevingen is het nog complexer. Vier generaties — Babyboomers, Generatie X, Millennials en Generatie Z — werken nu zij aan zij, elk met hun eigen verwachtingen rond feedback. Deze diversiteit verrijkt teams, maar vergroot ook het risico op misverstanden als leiders die verschillen negeren.

Een artikel van INSEAD (december 2023) benadrukt dat de grootste fout is om te veronderstellen dat feedback voor iedereen op dezelfde manier werkt. Babyboomers verkiezen formele evaluaties, Gen X waardeert duidelijkheid, Millennials verlangen regelmatige erkenning en Gen Z verwacht voortdurende, snelle en wederzijdse feedback. Onderzoek toont ook aan dat leeftijdsverschillen tussen managers en medewerkers spanningen veroorzaken, vooral wanneer jongere leidinggevenden oudere medewerkers aansturen.

De Financial Times (mei 2024) meldt dat slechts 6% van de organisaties denkt dat hun leiders voorbereid zijn op multigenerationeel management. Uitdagingen liggen onder meer in verschillende opvattingen over technologie en communicatie — bijvoorbeeld: oudere werknemers vinden emoji's onprofessioneel, terwijl lange vergaderingen jongere medewerkers frustreren. Om deze kloof te overbruggen, zetten bedrijven in op intergenerationele workshops en reverse mentoring, wat begrip en samenwerking bevordert.

Experts zijn het erover eens dat er geen universele formule bestaat. De sleutel ligt in het vastleggen van duidelijke feedbacknormen, het rechtstreeks vragen naar voorkeuren en het maken van feedback tot een vaste praktijk. Effectieve feedback over generaties heen vraagt om sensitiviteit en actief luisteren, maar leidt tot sterker vertrouwen, behoud van talent en betere prestaties. Het erkennen van generatieverschillen is de eerste stap naar hechte, toekomstgerichte teams.





feedback

open feedback culture



Interview met Laura Krause, trainer bij Obelisk

Laura, waarom was dit project een 'ja' voor Obelisk?

"We willen niet alleen opleidingen ontwikkelen, maar ook weten wat écht werkt. Dit project geeft ons de kans om onze expertise te delen én te leren van andere landen. Het is inspirerend om te zien hoe Spanje, Portugal en Polen omgaan met feedbackcultuur. Soms herken je veel, soms merk je hoe groot de invloed van cultuur is – dat scherpt ook ons eigen werk aan."

Je werkt al een tijdje aan het project. Hoe begon het allemaal?

"De eerste stap was een online kick-offmeeting, waarin we alle partners en hun expertise leerden kennen: Spanje op het vlak van websites, Portugal op evaluaties en Polen op e-learningoplossingen. Daarna volgde deskresearch: elk land onderzocht de literatuur over feedback en psychologische veiligheid. Op basis daarvan ontwikkelden we een vragenlijst die organisaties helpt om een eerste beeld te krijgen: hoe sterk is onze feedbackcultuur en hoe kunnen we daar zelf aan bijdragen? Dit mondde uit in een rapport met aanbevelingen."

Obelisk nam in het begin een leidende rol op zich. Hoe zag dat eruit?

"Klopt. We ontwikkelden een webinar over hoe mensen leren en schreven een mastergids met essentiële trainersvaardigheden, gebaseerd op de didactiek van Karin de Galan. Zo hebben interne trainers of leidinggevenden meteen een stevige basis om met het materiaal aan de slag te gaan. Daarna begeleidden we een tweedaagse train-the-trainer."

Erasmus+ is het Europese programma dat internationale projecten rond leren en inclusie financiert. Het verbindt organisaties om kennis te delen en samen nieuwe opleidingen te ontwikkelen. Voor Obelisk is dit een logische stap: met meer dan 20 jaar ervaring in soft skills brengen we expertise in feedback, veerkracht en psychologische veiligheid. "Feedbackcultuur ziet er in elk land anders uit," zegt trainer Laura Krause. "Dat maakt het juist zo boeiend. Samen met partners uit Spanje, Portugal en Polen zoeken we naar gedeelde definities en bouwen we verder op elkaars sterktes."





En hoe verliep die tweedaagse opleiding?

“Het was intensief, maar ook verbindend. Gedurende anderhalve dag doken we in het ontwerpen van vaardigheidstrainingen, het schrijven van sterke cases en het formuleren van heldere instructies. We gaven onze partners niet alleen kennis, maar ook concrete tools: scripts, oefeningen en checklists.”

Wat kunnen we verwachten in de volgende fase?

“In de komende maanden starten we met een testfase. In Spanje organiseren we opnieuw een live train-the-trainer, deze keer rond het begeleiden van peer reviews en het geven van feedback op opleidingsmateriaal. Dat proces omvat drie halve dagen. Vanuit Obelisk blijven wij de inhoudelijke lijn bewaken om samenhang en kwaliteit te garanderen. Het voelt nu al alsof we iets duurzaam aan het bouwen zijn.”

Van persoonlijke groei tot zakelijk succes: OPEN FEEDBACK CULTURE brengt feedback naar het hart van kmo's

Het Europese project OPEN FEEDBACK CULTURE boekt gestaag vooruitgang in zijn missie om kleine en middelgrote ondernemingen te voorzien van kennis en knowhow om een feedbackcultuur te creëren die medewerkers versterkt, continu leren bevordert en de veerkracht van de organisatie vergroot. Gebaseerd op het growth mindset-principe wil dit project psychologisch veilige werkomgevingen creëren waarin feedback geven en ontvangen een natuurlijke en verrijkende praktijk wordt.

De eerste fysieke bijeenkomst van het consortium vond onlangs plaats in Poznań (Polen). Tijdens die meeting bespraken de partners de zelfevaluatievragenlijst die bedrijven helpt om te onderzoeken welke interne voorwaarden nodig zijn voor een open feedbackcultuur. Deze vragenlijst bevindt zich momenteel in de validatiefase en zal de komende weken in verschillende organisaties worden getest.

Daarnaast vond er een intensieve training van anderhalve dag plaats met een sterk praktisch karakter, waarin de partners leerden hoe ze effectieve opleidingen kunnen ontwerpen die aansluiten bij de reële noden van bedrijven.

Deze training maakt het mogelijk om de opgedane kennis over te dragen naar verschillende regionale contexten en zo de invoering van deze vernieuwende cultuur te vergemakkelijken.

OPEN FEEDBACK CULTURE positioneert zich zo als een belangrijke hefboom om kmo-managers te ondersteunen bij het verbeteren van interne communicatie, het versterken van de mentale energie van hun teams en het bouwen aan veerkrachtige, op succes gerichte organisaties.

