

Van falende feedback naar impactvolle inzichten

# Overwin dé 8 uitdagingen rondom medewerkerfeedback



# Inhoud

Van frustratie naar feest: Medewerkerfeedback die wél werkt	3
Uitdaging 1: Hoe bescherm je de privacy van medewerkers?	5
Uitdaging 2: Hoe ga je om met een overvloed aan data?	6
Uitdaging 3: Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen?	8
Uitdaging 4: Hoe voorkom je dat feedback strandt door volle agenda's en gebrek aan keuzes?	9
Uitdaging 5: Hoe identificeer je het werkelijke probleem?	12
Uitdaging 6: Hoe navigeer je tussen conflicterende meningen?	13
Uitdaging 7: Hoe ga je om met negatieve feedback over leiderschap?	15
Bonusuitdaging 8: Hoe bereik je je medewerkers en behaal je een hoge respons?	18
Conclusies	19
Over Integron: Happy people, daar doen we het voor	20

# Van frustratie naar feest: Medewerkerfeedback die wél werkt

Happy people op de werkvloer. Dat is de ultieme droom toch? Want happy people zorgen voor happy customers wat weer impact heeft op de omzet en winsten van organisaties!

Een van de middelen om deze droom waar te maken is de feedback van medewerkers. Alleen door het aan de medewerker te vragen, kom je erachter wat echt nodig is om de beleving te verbeteren. Niet varen op aannames en onderbuikgevoelens, maar op feedback en data. Niet voor niets investeren veel organisaties daarom in medewerkeronderzoeken en feedback-programma's. Echter, meten leidt tot weten en meten leidt niet direct tot veranderingen. Zo zien we dagelijks bij Integron dat alle inspanningen rondom het uitvoeren van een onderzoek nog niet leidt tot concrete verbetering.

Onderzoek van Deloitte Insights (2019) naar het (niet) benutten van feedback toont dit tevens aan. Feedback wordt netjes verzameld en geanalyseerd, maar blijft vervolgens hangen in dashboards en rapportages. Echte actie blijft uit. Wat dit doet met medewerkers? Die raken niets anders dan gefrustreerd. Hetzelfde geldt voor HR professionals en leidinggevendenden. Want hoe vervelend is het dat het maar niet lukt om al die inzichten te vertalen naar impactvolle verbeteringen?

De vraag is dan ook: Hoe komt dit nu allemaal? Het verzamelen van feedback is immers toch niet zo complex? Dat klopt. Het verzamelen zelf is inderdaad niet de grootste uitdaging.

Het behalen van een goede respons, verwerken van de data en vooral opvolgen is daarentegen een heel ander verhaal. Want hoe waarborg je de anonimiteit? Hoe ga je om met tegenstrijdige belangen? Hoe adresseer je moeilijke thema's zoals kritiek op het huidige leiderschap? En ga zo nog maar even door. Dit alles maakt het lastig om de medewerkerbeleving écht aan te pakken. Bovendien vergeten we vaak dat het niet alleen gaat om het ophalen van feedback, maar vooral om wat je ermee doet. Leiderschap speelt hierin een cruciale rol: als de directie niet het goede voorbeeld geeft in het zowel geven als nemen van een opdracht, blijft de impact van feedback beperkt.

## Hoe herken je de uitdagingen en hoe pak je ze aan?

Dit whitepaper hebben we geschreven om organisaties te helpen de uitdagingen op het gebied van employee feedback te herkennen en aan te pakken. Op basis van praktijksituaties, diverse onderzoeken en onze visie laten we zien waarom feedbackprogramma's vastlopen, hoe je valkuilen kunt vermijden en hoe je ervoor zorgt dat medewerkerfeedback wél leidt tot echte verandering. Hierbij richten we ons niet alleen op HR-professionals, maar ook op directies en managers. Hun rol is namelijk bepalend voor het succesvol ophalen en opvolgen van feedback!

Dus wil je in plaats van frustratie dat het ophalen van medewerkerfeedback een feestje is en dat de feedback echt voor je gaat werken? Lees dan snel verder!

## Onderzoek Harvard Business Review

De basis van dit whitepaper is een artikel gepubliceerd in de Harvard Business Review. Het is geschreven door onder meer Ethan Burris, professor aan de universiteit Texas, en Dawn Klinghoffer, Vice President HR van Microsoft (2024). Zij delen hun bevindingen van een grootschalig onderzoek over hoe organisaties medewerkerfeedback effectief omzetten in concrete acties.

Voor dit onderzoek zijn Burris en Klinghoffer in gesprek gegaan met tientallen directieleden, leidinggevenden en HR-managers. Dit gaf inzicht in de uitdagingen en best practices rondom employee feedback. De ruim twintig onderzochte organisaties, actief in sectoren als technologie,

financiële dienstverlening en consumenten-goederen, vertegenwoordigen samen meer dan twee miljoen medewerkers wereldwijd.

## Van valkuil naar visie: aan de slag met 7 uitdagingen in medewerkerfeedback

Uit het Harvard onderzoek komen 7 veelvoorkomende uitdagingen naar voren waar organisaties mee te maken hebben bij het succesvol omzetten van feedback naar actie. We zetten deze uitdagingen uiteen en schetsen per uitdaging onze visie over hoe je ze als organisatie kunt overwinnen om de employee experience écht te verbeteren. Naast de 7 uitdagingen uit het Harvard onderzoek is een 8ste bonusuitdaging toegevoegd die wij veelvuldig tegenkomen in de praktijk.



# Uitdaging 1:

## Hoe bescherm je de privacy van medewerkers?

Directies en HR-afdelingen staan voor een dilemma als het gaat om medewerkerfeedback. Ze willen anonimiteit garanderen, maar tegelijkertijd is het waardevol om op lager niveau door te vragen. Organisaties hebben behoefte aan gedetailleerde analyses over locaties, functietypes en demografische factoren, zonder het vertrouwen in de privacy van medewerkers te schaden.

Vertrouwen kan versterkt worden door helder te communiceren over hoe feedback wordt gebruikt. Een HR-leider bij een financiële dienstverlener merkte bijvoorbeeld op dat veel medewerkers het verschil tussen 'anoniem' en 'vertrouwelijk' niet goed begrepen. Hun organisatie besteedde veel aandacht aan educatie en communicatie hierover en bood medewerkers de keuze om volledig anoniem te reageren of vertrouwelijk (waarbij alleen een klein team toegang had tot de herleidbare data). Dit leidde tot een hoge respons van 90%.



### Visie Integron

Een minimale groepsomvang van vijf personen per groep is al voldoende om waardevolle inzichten te genereren zonder de anonimiteit van medewerkers in gevaar te brengen. Alleen wanneer medewerkers erop kunnen vertrouwen dat hun feedback niet tegen hen gebruikt wordt (er wordt dus vertrouwelijk mee omgegaan) zullen ze zich vrij voelen om eerlijke en bruikbare input te geven. Anonimiteit en het vertrouwelijk omgaan met data is hierin cruciaal. Dit is te realiseren door helder te communiceren over wie met welke informatie aan de slag gaat.

Naast anonimiteit zien wij dat mensen kunnen doorslaan in het segmenteren en analyseren van data. Hoewel gedetailleerde inzichten waardevol zijn, is het belangrijk om een balans te vinden tussen diepgang en privacy.

Stel je bent werkzaam bij een organisatie van 200 medewerkers. Deze 200 medewerkers kun je op tientallen manieren indelen, maar het blijven dezelfde 200 mensen. Het doel moet zijn om teams en organisatiebrede trends te verbeteren, niet om individuele medewerkers te identificeren.

### Onze oplossing

Focus! Schets voor jezelf op voorhand welke segmenten echt relevant zijn om op in te zoomen, bijvoorbeeld omdat er beleid op wordt gevoerd, omdat er opvallend verloop is, of omdat input uit die groep cruciaal is voor het aanpassen van je strategie. Door gericht te kiezen en niet álles te willen segmenteren, haal je gerichte, waardevolle inzichten op en overspoel je jezelf niet met data waar je toch niks mee gaat doen.

## Uitdaging 2:

# Hoe ga je om met een overvloed aan data?

Organisaties hebben tegenwoordig toegang tot een enorme hoeveelheid data dankzij technologieën die continu data verzamelen. Via grootschalige MTO's, wekelijkse of dagelijkse pulse-onderzoeken, focusgroepen en/of door monitoring van interne en externe platforms, stroomt de data binnen.

Hoewel organisaties een schat aan data in handen hebben, weet men vaak niet hoe hiermee om te gaan. De hoeveelheid is overweldigend. Daar komt bij dat de verscheidenheid aan methodieken en gebruikte tools het lastig maakt om inzichten goed met elkaar te vergelijken. Voor directies en HR is dit moeilijk te interpreteren, maar het is vooral ook verwarrend voor medewerkers. Juist consistentie in communicatie en kanalen is essentieel. In de praktijk blijkt het introduceren van nieuwe tools vaak lastig: medewerkers raken de weg kwijt, omarmen de vernieuwing niet, of ervaren het als 'weer iets nieuws'. Dergelijke initiatieven falen dan ook in de meeste gevallen.

### Listening teams Microsoft

Een oplossing die Microsoft toepast, is het inzetten van gespecialiseerde 'listening teams' met hierin verscheidene datawetenschappers en organisatiepsychologen. Deze teams zorgen voor gestructureerde en strategische dataverzameling en werken samen met lokale teams om dubbele inspanningen te voorkomen. Ze fungeren als brug tussen centrale en lokale HR-teams en helpen om medewerkerfeedback om te zetten in waardevolle inzichten die echt bijdragen aan een betere employee experience.

### Goede feedback frequentie belangrijk

Uit het jaarlijkse benchmarkonderzoek van Integron naar de medewerkerbeleving in Nederland blijkt dat meer dan de helft van de werkenden momenteel één keer per jaar feedback geeft in een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Bij een kwart van de werkenden wordt helemaal geen feedback opgehaald. De wenselijke frequentie ligt iets hoger: rond de 50% geeft aan dit jaarlijks te willen, maar het aandeel dat een halfjaarlijkse frequentie preferereert, stijgt van 10% naar 27%.

Een maandelijkse frequentie wordt niet tot nauwelijks gekozen. Dit onderstreept het belang van een goed doordachte feedbackstrategie die aansluit bij de behoeften van medewerkers en de organisatie in staat stelt om effectief met feedback aan de slag te gaan.



## Visie Integron

Allereerst een kritische vraag aan de lezers van dit whitepaper: Kijk eens naar jouw organisatie en schrijf voor jezelf op via welke tools en via welke afdelingen er nu feedback wordt opgehaald. Bekijk daarna kritisch de inhoud van deze vragenlijsten: hoeveel overlap is er?

We zien vaak dat bedrijven verschillende tools gebruiken voor MTO's, pulse-metingen, PMO's, RIE's en andere meetinstrumenten. Er mist een overkoepelende structuur. Dit leidt tot gefragmenteerde data die lastig te interpreteren is en uiteindelijk weinig bijdraagt aan echte verbetering. Het structureren en het groeperen van data is essentieel om de juiste inzichten te krijgen en effectieve acties te ondernemen. Ook het kiezen van het juiste kanaal is belangrijk. Helaas zien wij wekelijks organisaties die feedback hebben opgehaald met een feedbackapp maar hier al snel op terugkomen. Ze komen bij ons voor advies om

feedback weer nieuw leven in te blazen omdat de feedbackapp niet wordt gedownload en de medewerkers die wel deelnemen na enkele weken afhaken. Het gebruiken van een bestaand en werkend kanaal is bijna altijd dé oplossing.

## Onze oplossing

Het opzetten van 'listening teams' zoals Microsoft dat doet, is niet voor iedere organisatie weggelegd. Als dit niet kan, laat je dan vooral begeleiden door experts die niet alleen verstand hebben van tools, maar ook van het proces eromheen. Tooling-partijen richten zich op het product zelf en op het verzamelen van zoveel mogelijk feedback, maar bieden weinig begeleiding bij het strategisch inzetten van de data. Kies daarom voor een partner die je helpt om medewerkerfeedback niet alleen te verzamelen, maar ook te vertalen naar concrete verbeteringen binnen de organisatie. Meer feedback is zeker niet altijd beter!



## Uitdaging 3:

# Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen?

Medewerkers geven alleen feedback als ze geloven dat hun input serieus wordt genomen en echt leidt tot verandering. Uit het onderzoek blijkt dat afdelingen waar managers actief reageren op medewerkerfeedback 30% minder verloop kennen. Daarnaast neemt de bereidheid om zich uit te spreken met 24% toe als medewerkers geloven dat hun feedback wordt opgepakt. Toch blijkt dat veel organisaties worstelen met het opbouwen en behouden van dit vertrouwen. Dit kan leiden tot wat experts 'inaction fatigue' noemen: medewerkers raken ontmoedigd wanneer ze geen actie zien naar aanleiding van hun feedback.

### Feedbackresultaten communiceren

Daarnaast verschilt de manier waarop organisaties resultaten delen sterk. Sommige bedrijven plaatsen de resultaten simpelweg op een intern platform, terwijl andere organisaties groots inzetten op communicatie. Een goed voorbeeld is een internationale gezondheidsorganisatie waarvan de CEO op een wereldwijde tour ging om de onderzoeksresultaten persoonlijk toe te lichten in informele town halls met live Q&A. Vervolgens werd een virtuele town hall georganiseerd, waarin de CEO benadrukte dat feedback gewaardeerd werd en binnen enkele maanden tot concrete actie zou leiden.

### Visie Integron

Wij zien dat veel organisaties het ophalen van feedback beschouwen als een doel op zich. Zonder structureel iets te doen met de resultaten. Dit leidt niet zozeer tot 'onderzoeksmoeheid', maar vooral tot 'inaction fatigue' bij medewerkers, die denken: "Waarom zou ik nog iets invullen als er toch niets mee wordt gedaan?" Het voorbeeld van de CEO die persoonlijk resultaten deelt, laat zien hoe belangrijk het is om feedback zichtbaar te maken en medewerkers mee te nemen in het proces.

### Onze oplossing

Denk op voorhand een proces uit hoe je de feedback gaat opvolgen. Denk daarbij aan de strategische- en meer operationele feedbackloop. Met strategisch bedoelen we het resultaat bespreken en het bepalen van acties aan de directietafel, reserveer hier alvast tijd op de agenda als je weet

wanneer het onderzoek sluit. Zo hou je het onderzoek levendig en hou je tempo in de opvolging.

De operationele loop gaat over het opvolgen in de teams. De rol van leidinggevende is hierin belangrijk, denk op voorhand na over hoe je hen gaat informeren én in staat stelt om de resultaten op te volgen. Is hier een training voor nodig? Hoe worden ze gefaciliteerd door HR? Heeft HR alle kennis of is een training gewenst? Plan deze alvast! Denk daarnaast ook na over een middel om alle medewerkers te bereiken als je weet wanneer het onderzoek gaat sluiten. Maak van feedback terugkoppelen een vast onderdeel van je communicatie. Deel niet alleen de resultaten, maar ook het proces en wat ermee gebeurt. Medewerkers willen geen 'woorden zonder daden', maar échte verandering.



## Uitdaging 4:

# Hoe voorkom je dat feedback strandt door volle agenda's en gebrek aan keuzes?

Het ontdekken van verbeterpunten in medewerkerfeedback betekent niet automatisch dat er middelen beschikbaar komen om hier iets mee te doen. In veel organisaties zitten medewerkers, managers al aan hun maximale capaciteit. Daarom is het niet alleen nodig om nieuwe initiatieven op te zetten, maar ook om bewust keuzes te maken. Welke bestaande initiatieven schuiven we naar achteren of laten we zelfs los om ruimte te maken voor verbeteringen die medewerkers als prioriteit zien?

### Belangrijke aspecten voor een effectieve opvolging:

- ▶ **Directies, stel actief prioriteiten.** Dit betekent niet alleen middelen vrijmaken, maar ook zo nodig bestaande initiatieven stopzetten. Anders gaat alles gewoon door en verandert er in de praktijk weinig.
- ▶ **Maak acties en initiatieven zichtbaar.** Organisaties die verder gaan dan alleen dashboards met surveyresultaten en ook dashboards hebben voor acties en initiatieven, zorgen voor meer transparantie en zichtbaarheid. Sommige bedrijven publiceren bijvoorbeeld hoeveel ideeën zijn ingediend en hoeveel er daadwerkelijk zijn uitgevoerd.
- ▶ **Neem medewerkers mee in het proces.** Een organisatie als Microsoft vraagt managers om na elk halfjaarlijks onderzoek teammeetings te organiseren waarin zij samen met medewerkers de resultaten bespreken. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid niet alleen bij de manager, maar bij het hele team.

### Onderzoek Gallup naar medewerkersbetrokkenheid

Waarom is het opvolgen van feedback zo belangrijk? Gallup's nieuwste onderzoek (2025) naar wereldwijde medewerkersbetrokkenheid laat een zorgwekkende trend zien: in 2025 is de betrokkenheid van medewerkers gedaald naar het laagste niveau in tien jaar. Slechts 31% van de medewerkers geeft aan zich actief betrokken te voelen bij hun werk, terwijl 16% zelfs aangeeft actief niet-betrokken of gedemotiveerd te zijn.

### Belangrijkste inzichten uit het Gallup-onderzoek:

- ▶ **Leiderschap en betrokkenheid:** Teams met sterk betrokken managers hebben bijna 70% meer kans om een hogere medewerkerbetrokkenheid te tonen.
- ▶ **Gebrek aan effectieve feedbacksystemen:** Slechts 2 op de 10 medewerkers zegt dat ze regelmatig zinvolle gesprekken hebben met hun leidinggevenden over hun gegeven feedback.
- ▶ **Effect van slechte feedback:** Bedrijven die geen duidelijke feedbackcultuur hebben, ervaren een lagere productiviteit, hoger verloop en meer verzuim.

## Onderzoek Integron naar ervaringen medewerkers bij opvolging feedback

Ook Integron heeft onderzocht hoe medewerkers de opvolging ervaren van feedback. In ons landelijke benchmarkonderzoek zijn hier enkele vragen over gesteld:

- ▶ Heb je het gevoel dat jouw mening is gehoord na het afgelopen medewerkersonderzoek dat is uitgevoerd binnen jouw organisatie?
- ▶ Heb je het gevoel dat er verbetering is gerealiseerd na het afgelopen medewerkersonderzoek dat is uitgevoerd binnen jouw organisatie?

Op de eerste vraag geeft meer dan de helft van Nederland aan dat dit het geval is en dat er echt iets wordt gedaan met de gegeven feedback. Of er ook echt verbeteringen zijn gerealiseerd, is dit minder het geval. Hierin geeft slechts 40% aan dat er echt iets is veranderd. In beide gevallen is hier veel winnen: zowel in het delen van de resultaten, wat ermee gedaan wordt én welke verbeteringen er zijn gerealiseerd.



## Visie Integron

Het opvolgen van feedback begint aan de hoogste directietafel. Directies dienen hierin het goede voorbeeld geven – zowel in opdracht geven als in opdracht nemen. Dit betekent dat zij niet alleen zeggen dat iets belangrijk is en dat de lijnorganisatie ermee aan de slag moet (opdracht geven), maar ook dat ze zelf concrete keuzes maken en verbeterpunten centraal oppakken (opdracht nemen). Dit voorkomt dat de verantwoordelijkheid alleen maar naar beneden wordt geschoven en zorgt ervoor dat op alle niveaus binnen de organisatie actie wordt ondernomen.

De keuzes die worden gemaakt aan de directietafel, moeten in lijn liggen met de gewenste identiteit van de organisatie. Deze identiteit is vaak uitgeschreven in bijvoorbeeld kernwaarden, EVP of een medewerkermissie. Wanneer directies handelen volgens de medewerkermissie, tonen zij niet alleen leiderschap, maar maken zij ook zichtbaar welke waarden de organisatie werkelijk belichaamt. Dit draagt bij aan een consistente en betrouwbare organisatiecultuur, waarin alle leiders het goede voorbeeld geven (met directie voorop) en medewerkers zich herkennen in én verbonden voelen met de genomen beslissingen.

## Oplossing Integron

Wij gebruiken onderstaand feedbackproces om structuur en helderheid te brengen in de opvolging van medewerkerfeedback. Het helpt om niet alleen te communiceren over wat er uit het onderzoek is gekomen, maar juist ook over wat ermee gebeurt, hoe dit past binnen de bredere strategie én wanneer medewerkers opnieuw iets kunnen verwachten. Zo zorg je voor transparantie, herkenning en betrokkenheid bij elke stap in het verbeterproces.

- ▶ “Dit is wat we hebben gehoord” (feedback uit de organisatie – communicatie over inhoud).
- ▶ “Dit is waar we nu staan” (welke acties lopen al).
- ▶ “Dit is waar we naartoe gaan” (welke concrete stappen worden genomen in lijn met onze strategie).
- ▶ “Dit is wanneer we opnieuw feedback ophalen” (communicatie over het proces).
- ▶ “Op dit moment communiceren we erover” (haak aan op bestaande overleggen)



## Uitdaging 5:

# Hoe identificeer je het werkelijke probleem?

Medewerkersonderzoeken maken duidelijk dat er iets moet veranderen, maar ze onthullen niet de diepere oorzaken achter de feedback. Ze geven richting aan waarover het goede gesprek gevoerd moet worden. Uit het Harvard onderzoek bleek dat de tevredenheid bij een specifieke functie bij een groot telecombedrijf lager lag dan bij andere functiegroepen. In plaats van medewerkers opnieuw een onderzoek voor te schotelen, organiseerde het bedrijf focusgroepen. Hierdoor kregen alle medewerkers in die functie de kans om hun ervaringen te delen. Zowel medewerkers die minder tevreden waren als medewerkers die wél tevreden waren konden zich inschrijven. Met deze medewerkers zijn diepgaande sessies gehouden om het daadwerkelijke probleem bloot te leggen. Dit hielp niet alleen om tot de kern te komen, maar versterkte ook het vertrouwen in het feedbackproces.



### Visie Integron

Te vaak zien organisaties feedback als een eindpunt in plaats van een startpunt. Een lage tevredenheidsscore is een signaal, maar de echte waarde ligt in het begrijpen van de oorzaken erachter. In plaats van direct in te grijpen en oplossingen te verzinnen, moeten organisaties de tijd nemen om patronen en oorzaken te herkennen. Alleen zo kom je tot duurzame verbeteringen in de employee experience.

### Oplossing Integron

Om echt impact te maken met feedback, is het cruciaal om door te vragen en tot de kern van het probleem te komen. Wij maken daarbij gebruik van bewezen methodieken die helpen om de grondoorzaak helder te krijgen. Denk aan Lean-technieken zoals de '5x Why-methode' of een visgraatdiagram. Deze tools helpen om op een gestructureerde manier oorzaken bloot te leggen en niet blijven hangen aan de oppervlakte. Zo zorgen we dat oplossingen écht aansluiten bij wat er speelt.

# Uitdaging 6: Hoe navigeer je tussen conflicterende meningen?

Het verzamelen van feedback uit verschillende hoeken leidt zelden tot unanieme conclusies. Wat voor de ene afdeling een prioriteit is, kan voor een andere juist een kracht zijn. Wat voor het ene directielid de top prioriteit is, kan voor een ander directielid totaal geen issue zijn. Daarnaast kunnen onderzoeksresultaten botsen met de strategische keuzes van het leiderschap. Wat als medewerkers het ene wensen, maar de strategische koers gaat een andere kant op? Hoeveer buig je mee als directie?

## Transparante communicatie

Wanneer er geen duidelijke consensus is, ligt de sleutel in transparante communicatie over het besluitvormingsproces. Het onderzoek van Harvard toont aan dat wanneer directies niet uitleggen waarom bepaalde beslissingen genomen worden, zoals bij ontslagrondes of grote veranderingen, het vertrouwen onder medewerkers met 30% sterker afneemt dan bij directies die dit wél toelichten. Vooral voor managers en

leidinggevendenden is dit belangrijk, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van (controversiële) besluiten die ze zelf misschien niet volledig begrijpen.

## Drie communicatieprincipes

Uit het onderzoek blijkt dat succesvolle directies drie principes hanteren bij het communiceren van lastige besluiten:

- 1. Erkenning van de meningsverschillen:** Duidelijk benoemen dat er geen eenstemmigheid is.
- 2. Uitleg van de besluitvormingscriteria:** Transparant maken waarom het besluit is genomen. Communicatie over het proces en over de inhoud.
- 3. Tonen hoe verschillende standpunten zijn meegenomen:** Bijvoorbeeld: "We hoorden dat sommigen X zeiden en anderen Y, en we hebben gekozen voor Z, omdat..."



## Visie Integron

Conflicterende inzichten binnen een organisatie zijn onvermijdelijk, maar de manier waarop directies hiermee omgaan, bepaalt in hoeverre dit leidt tot draagvlak of onrust. Het is cruciaal dat directieleden onderling een gedeelde koers hebben en eenduidig communiceren naar de rest van de organisatie. Als er verdeeldheid heerst aan de directietafel, sijpelt dit onherroepelijk door naar andere lagen en kan het de onzekerheid onder medewerkers vergroten. Leiderschap draait niet alleen om het maken van keuzes, maar ook om het uitdragen van een consistente visie die medewerkers houvast biedt. Zelfs als niet iedereen het met een beslissing eens is.

## Onze oplossing

De piramide van Lencioni, een model wat we bij Integron veel gebruiken, laat zien hoe je als

team, dus ook als directieteam, optimaal kunt samenwerken. De fundering van samenwerken is namelijk vertrouwen. Wanneer er sprake is van vertrouwen, durf je je kwetsbaar op te stellen naar de ander. Je durft om hulp te vragen, fouten toe te geven en feedback te geven. In dit geval ontstaat er ruimte voor conflict. Hierbij durf je jouw (afwijkende) visie op tafel te leggen en te bespreken en zal je deze niet later achter de rug van iemand anders via roddels verspreiden. Alleen wanneer je dit constructieve conflict hebt gehad en wanneer je het gesprek over een bepaald besluit goed hebt kunnen voeren, zal je je betrokken voelen bij het uiteindelijke besluit. Vanuit deze betrokkenheid, komt verantwoordelijkheid voort. Je voelt je verantwoordelijk en je houdt elkaar verantwoordelijk. Via deze weg kan het gewenste resultaat worden behaald.



## Uitdaging 7:

# Hoe ga je om met negatieve feedback over leiderschap?

Directies of managers ontvangen niet altijd prettige feedback. Het kan pijnlijk zijn om kritiek te krijgen. Vooral wanneer deze buiten hun controle ligt of niet aansluit bij de strategische prioriteiten van de organisatie. Uit het Harvard onderzoek blijkt dat managers vaak geneigd zijn om kritiek te negeren wanneer ze het gevoel hebben dat ze er toch niets mee kunnen. Hierdoor ontstaat wantrouwen onder medewerkers. Zij ervaren dat hun zorgen worden genegeerd en verliezen vertrouwen in het feedbackproces.

### Cruciale rol voor HR

HR speelt hierin een grote rol. Het is aan HR om te voorkomen dat negatieve feedback wordt weggestopt en om leiders te ondersteunen bij het constructief verwerken van deze signalen. Dit kan door:

- ▶ **Leiders op te leiden in het omgaan met kritische feedback** en hen te helpen deze te vertalen naar strategische kansen.
- ▶ **Feedback om te zetten in een taal die aansluit bij de prioriteiten van de organisatie**, bijvoorbeeld door te tonen hoe medewerkersbehoud direct bijdraagt aan financiële prestaties.
- ▶ **Zorgen voor een directe HR-vertegenwoordiging in het senior leiderschapsteam**, zodat de feedback serieus wordt genomen en omgezet in concrete acties.

### De essentie van moed op de werkvloer

Aanvullend op het onderzoek van Harvard, halen we hier het boek: *Choosing Courage: The Everyday Guide to Being Brave at Work* aan van Jim Detert (2021). Detert onderzoekt de essentie van moed op de werkvloer en biedt praktische strategieën

voor het tonen van moed in professionele omgevingen. Detert benadrukt dat moed niet een zeldzame eigenschap is die slechts enkelen bezitten, maar een kwaliteit is die door oefening kan worden ontwikkeld. Hij stelt dat het tonen van moed niet de afwezigheid van angst betekent, maar het handelen is ondanks die angst. Dit is vooral relevant in situaties waarin medewerkers geconfronteerd worden met negatieve feedback of kritiek. Detert's kijk op moed helpt leidinggevenden en organisaties een cultuur te creëren waarin open communicatie wordt aangemoedigd en moedige acties worden gewaardeerd.



## Praktische strategieën om moed te ontwikkelen

Volgens Detert kunnen organisaties en medewerkers verschillende stappen zetten om moedige communicatie te bevorderen:

### 1. Creëer emotionele veiligheid

Leidinggevenden moeten een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken. Dit kan door open dialoog te stimuleren en constructieve feedback te waarderen, zelfs als deze kritisch is.

### 2. Moed belonen en ondersteunen

Medewerkers die zich uitspreken, moeten positieve erkenning krijgen. Dit kan in de vorm van bedankjes, publieke waardering of zelfs interne beloningssystemen. Het uitspreken van een afwijkende mening is ook in de piramide van Lencioni een belangrijk onderdeel.

### 3. Bouw een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn

Detert benadrukt dat moed niet alleen betekent dat je kritiek durft te geven, maar ook dat je als leider kunt erkennen wanneer je zelf fout zit. Door als leider je fouten toe te geven, geef je medewerkers het signaal dat openheid wordt gewaardeerd.

### 4. Train medewerkers in het geven van constructieve communicatie

Het geven van kritische feedback zonder beschuldigend of vijandig over te komen, is een vaardigheid die ontwikkeld kan worden. Organisaties kunnen trainingen aanbieden over hoe medewerkers op een constructieve manier feedback kunnen geven.







## Visie Integron

Wanneer de feedback direct betrekking heeft op een manager, is de rol van HR nog belangrijker. HR moet dan niet alleen het proces begeleiden, maar ook een veilige omgeving creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om hun ervaringen te delen.

Binnen Integron geloven we heilig in het geven van constructieve feedback. Hier geven we interne trainingen over en hangt ons pand vol met de afspraken die wij hebben gemaakt rondom feedback en het geven van complimenten. Zo is het bij ons heel normaal dat we elkaar complimenten geven, van studentmedewerkers tot aan directieleden: iedereen doet mee!

## Oplossing Integron

In een feedbackprogramma bij een groot advocatenkantoor bleek dat er een angstcultuur heerste vanuit medewerkers naar een deel van de partners. Een methode die wij bij Integron hebben toegepast bij dit kantoor, is dat teamfeedback niet door de eigen partner wordt besproken, maar door een wisselende partner uit een ander team. Naast een wisselende partner draaide ook HR mee in deze cyclus, wel vanuit een uitgebreide training en begeleiding. Dit voorkwam defensieve reacties, bevorderde een open gesprek en geeft partners de kans om medewerkers van andere teams beter te leren kennen.

## Complimenten Cheat Sheet:

# Zo geef je complimenten die raken!



### Maak het specifiek

*"Je presentatie was super helder en inspirerend, vooral de manier waarop je complexe data visueel maakte!"*



### Benoem de inspanning, niet alleen het resultaat

*"Ik zie hoeveel tijd en aandacht je hierin hebt gestoken, dat maakt echt verschil!"*



### Complimenteer iemands kwaliteiten

*"Je hebt een indrukwekkend doorzettingsvermogen, dat bewonder ik."*



### Wees oprecht

Een gemeend compliment voelt écht. Overdrijf niet en blijf eerlijk.



### Benoem de impact

*"Jouw enthousiasme werkt aanstekelijk, je brengt zoveel energie in het team!"*



### Waardeer ook kleine dingen

*"Je hebt een talent om mensen op hun gemak te stellen!"*



### Geef een compliment in het moment

Wacht niet te lang, spreek een compliment uit als je het voelt!

## Bonusuitdaging 8:

# Hoe bereik je je medewerkers en behaal je een hoge respons?

Het ophalen van feedback begint bij één cruciale vraag: hoe bereik je je medewerkers eigenlijk? Voor veel organisaties is dit een flinke uitdaging, vooral wanneer een groot deel van het personeel operationeel werkt. Denk aan sectoren als bouw, transport, zorg of kinderopvang – waar medewerkers niet standaard achter een laptop zitten en dus minder makkelijk bereikbaar zijn via traditionele digitale kanalen.

In de praktijk zien we dat organisaties vaak worstelen met het kiezen van het juiste communicatiemiddel. Intranet, e-mail, WhatsApp-groepen, werkapps, teamoverleggen of via de leidinggevende, de opties zijn eindeloos, maar zelden consistent effectief. En toch wordt er regelmatig besloten om nóg een kanaal toe te voegen in de vorm van een feedbackapp. Maar laten we eerlijk zijn: de eerste organisatie die dit moeiteloos en organisatiebreed succesvol implementeerde, zijn wij nog niet tegengekomen.

Juist daarom kiezen wij voor eenvoud en effectiviteit. Door aan te sluiten op bestaande, bewezen communicatiemiddelen sluit je niemand uit. Een feedbackapp vereist installatie, uitleg en gewenning, wat voor veel medewerkers simpelweg een brug te ver is. Feedback ophalen zou zo laagdrempelig mogelijk moeten zijn. Geen extra drempels, geen nieuwe tools, maar herkenbare routes die medewerkers al kennen.

### Oplossing Integron

Gebruik wat al werkt! Een mooi voorbeeld geven we van onze samenwerking met één van de grootste kinderopvangorganisaties van Nederland. Hier hebben we de bestaande werkapp ingezet voor het versturen van het medewerker-onderzoek. Deze app werd al intensief gebruikt voor onder andere roostering, verlofaanvragen en belangrijke informatie met een adoptiegraad van ruim 90%. Door het onderzoek via deze omgeving aan te bieden, naast de reguliere e-mail, hebben we het bereik en de respons aanzienlijk vergroot. Sterker nog: de respons was hoger dan ooit!

Kortom: bereik begint bij herkenning. Door gebruik te maken van kanalen die zich al hebben bewezen, verlaag je drempels en vergroot je de kans dat medewerkers daadwerkelijk hun stem laten horen.



# Conclusies

We hebben de belangrijkste conclusies nog even voor je op een rij gezet:

## Effectieve aanpak feedback vraagt om integrale benadering

Veel organisaties investeren fors in medewerkersonderzoeken, maar slagen er niet in om feedback om te zetten in tastbare verbeteringen. Een effectieve aanpak vraagt om een integrale benadering waarbij niet alleen inzichten worden verzameld, maar vooral daadwerkelijk actie wordt ondernomen. Dit betekent dat organisaties feedback niet als een eenmalige exercitie moeten zien, maar als een continu programma waarin transparantie, vertrouwen en een diepere analyse van kernproblemen centraal staan.

## Commitment vereist voor succesvol omzetten feedback in verandering

Het succesvol omzetten van feedback in verandering vereist commitment op alle niveaus van de organisatie. Directies spelen hierin een cruciale rol door niet alleen opdracht te geven tot verbeteringen, maar ook verantwoordelijkheid te nemen in de uitvoering. Dit betekent dat zij zichtbaar moeten handelen op basis van feedback en duidelijke keuzes moeten maken in wat centraal wordt opgepakt en wat door de lijnorganisatie wordt verbeterd.

## Belangrijk dat medewerkers zich echt gehoord voelen

Daarnaast is het van belang dat medewerkers zich daadwerkelijk gehoord voelen. Dit betekent dat feedbackfrequentie afgestemd moet worden op de wensen van medewerkers en dat organisaties een cultuur creëren waarin feedback niet alleen wordt opgehaald, maar ook daadwerkelijk wordt gebruikt voor structurele verbeteringen. Medewerkers willen niet alleen hun mening geven, maar vooral terugzien wat ermee gebeurt.

## Actieve rol HR noodzakelijk

Een ander belangrijk aspect is de rol van HR en leidinggevenden in het proces. Wanneer negatieve feedback zich richt op het management zelf, moet HR een actieve rol nemen in het begeleiden van gesprekken en het faciliteren van open communicatie. Dit kan door feedback te laten bespreken door neutrale partijen binnen of buiten de organisatie, of door leiders te ondersteunen in hoe zij constructief met kritische geluiden omgaan.

## Verder kijken dan alleen de data

Tot slot is het essentieel dat organisaties verder kijken dan alleen de data. Technologie zoals AI kan helpen om trends en inzichten te identificeren, maar de echte verandering komt voort uit leiderschap, strategische keuzes en een cultuur waarin continue verbetering centraal staat. Door medewerkerfeedback te integreren in bredere organisatiedoelen en verbeterinitiatieven, kunnen bedrijven een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich niet alleen gehoord voelen, maar waarin hun stem daadwerkelijk bijdraagt aan duurzame groei en succes.

*Veel succes met het vermijden van valkuilen en het aanpakken van de uitdagingen!*

Over Integron:

# Happy people, daar doen we het voor

Bij Integron willen we bijdragen aan het geluk van mensen. Welke mensen? Werkende mensen in organisaties: zowel klanten als medewerkers. Werk is voor veel mensen een flink onderdeel van hun leven. We besteden hier immers gemiddeld na slaap de meeste tijd aan in de week. Wij geloven er dan ook in dat de manier waarop je omgaat met mensen in een werksetting, of het nu collega's of klanten zijn, een enorme impact heeft op het overall geluk van mensen.



# Hoe we dat doen?

Het begint allemaal bij **inzicht**, ofwel het ophalen van medewerkerfeedback. Een arts stelt tenslotte ook geen behandelplan op voordat er onderzoek is gedaan naar je klachten. Bij Integron noemen we dit 'impact door inzicht'. Maar alleen inzicht is niet voldoende. Het gezegde luidt weliswaar dat meten leidt tot weten, maar niet tot verandering. Wij vinden dat organisaties echt impact kunnen hebben op hun medewerkers wanneer de volgende zaken aanwezig zijn:

**Een duidelijke stip aan de horizon:** Er is een duidelijk doel. 'Zonder doel kun je niet scoren', zoals Johan Cruijff ooit zei.

**Een duidelijke EX-strategie:** Medewerkerbeleving is een duidelijk onderdeel van de organisatie-strategie. Het moet natuurlijk wel allemaal ergens toe optellen.

**Concrete follow-up-loops:** De inzichten uit de onderzoeken belanden niet in een la, maar worden opgevolgd met acties. Bij Integron noemen we dat de follow-up-loop.

**Continu verbeteren:** Door gestructureerd te werken aan continue verbetering met de Lean Six Sigma-methodiek hou je alle stakeholders structureel scherp.

Eenmalig inzicht genereren en bovenstaande zaken uitvoeren, levert zeker een eerste bijdrage aan gelukkigere medewerkers. Maar ben je er dan helemaal? Nee, om echt impact te maken is er een langetermijnaanpak nodig. Daarom zijn we bij Integron in for the long run. Dus geen korte flirts, maar een relatie van minimaal drie jaar. Dit noemen wij een EX-programma.



## Geschreven door: Robert Mentink

Ik help organisaties om de beleving van medewerkers te verbeteren op een manier die echt impact maakt. Niet door méér data, maar door betere inzichten en concrete acties. Met mijn achtergrond in consultancy en mijn ervaring in employee experience en verandermanagement, weet ik hoe je complexe vraagstukken vertaalt naar praktische oplossingen. Ik zorg ervoor dat feedback geen doel op zich is, maar een middel om mensen en organisaties in beweging te brengen. Mijn aanpak is nuchter, mensgericht en altijd gericht op duurzame verbetering.

**Robert Mentink**  
Business Unit Manager EX

[r.mentink@integron.nl](mailto:r.mentink@integron.nl)

 [Volg mij op LinkedIn](#)



