



**Peddy**

empowering  
meaningful  
dialogue



# Durf te vragen

Hoe je de prestaties en ontwikkelpotentie van je organisatie kunt vergroten met positieve feedback

Van feedback naar  feedfwd

***‘Wanneer feedback op de juiste manier wordt aangeboden, geeft het een richtlijn. Het helpt mensen zich op termijn te verbeteren, zich meer zeker te voelen over hun gedrag en het geeft ze meer zelfvertrouwen in hun eigen competentie. Aandacht besteden aan de sterke kanten van een werknemer kan helpen bij het genereren van een gevoel van voldoening en motivatie.’***

Uit het boek:

**Mastering Civility:**

**A Manifesto for the Workplace,**

van Christine Porath, professor management

aan Georgetown University.

# Verplicht nummertje

Het beoordelingsgesprek.

**Miljoenen Nederlanders moeten er ieder jaar weer aan geloven. Maar wat leveren die verplichte nummertjes tussen manager en medewerker eigenlijk op?**

Weinig tot niets, zo blijkt uit een zevenjarig onderzoek van Kilian Wawoe van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij interviewde daarvoor honderden mensen en steeds weer klonken dezelfde geluiden: de gesprekken zijn een verspilling van tijd en geld.

## De meest gehoorde frustratie van medewerkers?

Beoordelingen komen niet eerlijk tot stand. Veel managers zien op hun beurt weer dat het systeem nauwelijks leidt tot meer bevlogenheid op de werkvloer en daarmee dus ook betere prestaties. En was het beoordelingsgesprek daar nou juist niet voor bedoeld?

Dat kan ook anders. Met medewerkers die actief vragen om feedback, continu werken aan persoonlijke ontwikkeling en zelf hun doelen stellen. Ik laat je graag zien wat deze manier van werken voor jouw organisatie en de ontwikkeling van mensen kan betekenen. Op naar betere resultaten. Op naar blijere medewerkers. Feedforward!



## Feedback ontvangen



ik kan mijn werk beter uitvoeren als mijn manager me meer feedback geeft.



ik wil graag meer gecoacht worden.



mijn manager is niet op de hoogte van mijn bezigheden en prestaties.

Bron: Protime

# Een nieuwe feedfwd cultuur



## Ergin Borova

**Twintig jaar stond Ergin Borova aan het roer van verandertrajecten bij diverse grote organisaties. Een rol waarin hij honderden managers heeft begeleid.**

Samen met zijn compagnon Agim Veselaj richtte hij in 2016 Peddy op. Een slimme tool die leidinggevend en medewerkers verbindt, motiveert en stimuleert. Peddy zorgt voor plezier op het werk. Zo krijgt iedere medewerker de waardering die ze helpt om het beste uit zichzelf te halen. En dat het hele jaar door.

**Die man op de foto, dat ben ik: Ergin Borova. En nee, dat klinkt inderdaad niet heel Nederlands. Toch woon ik alweer ruim de helft van mijn leven in dit mooie land.**

Sinds de liefde mij begin jaren negentig hier naartoe bracht, heb ik diverse functies bekleed. Van schoonmaker tot directeur-bestuurder. Daartussen heb ik twee decennia als organisatie- en verandermanager gewerkt. Onder meer in de commerciële dienstverlening, de (semi)publieke sector met name de woningcorporaties. Met name in die laatste rol heb ik heel wat beoordelingsgesprekken moeten voeren. En daar begon het voor mij te wringen. Deze verplichte één-tweetjes gingen mij na verloop van tijd alsmaar meer tegenstaan.

### Dossier de kast in

Want laat ik even schetsen hoe dit in veel organisaties nog steeds gebeurt. Als manager plan je zo tegen het einde van het jaar een beoordelingsgesprek in met medewerkers. Een moment om te vertellen wat goed gaat, maar vooral wat beter moet. Het is dan vooral een kwestie van de juiste formulieren invullen, ieder prestatiegebied afvinken en de handtekening verzamelen. Vóór 1 januari inleveren graag en zo kan het dossier weer een jaar de kast in. Niemand die zich er verder om bekommert. De manager niet, de medewerker niet. Het is een methode die stamt uit het stenen tijdperk, toen op kantoren nog met typmachines werd gewerkt en op vrijwel ieder bureau een asbak stond.

### Een nieuw avontuur

Zo rond drie, vier jaar geleden viel bij mij het kwartje. Wie doen we eigenlijk nog een plezier met al dat negativisme en die administratieve rompslomp? Waarom sparen we al die feedback op tot het einde van het jaar? Wat als medewerkers voortaan zelf kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben en zelf hun doelen kunnen stellen? Niet één keer per jaar, maar continu. Het werd de start van een nieuw avontuur: Peddy. Een filosofie waarmee we de feedback-cultuur op de Nederlandse werkvloer willen veranderen. Van afwachtend naar actief. Van eens per jaar naar continue proces. Van kritiek naar opbouwend. Het zijn de drie vuistregels voor succesvolle feedback.

### Mooie resultaten

En daar is inmiddels ook een naam voor. Feedforward, noemen we dit bij Peddy. Het is dé manier van feedback geven die past bij organisaties die door kennis worden gedreven. Van banken tot technologiebedrijven, van woningcorporaties tot consultants. Je kunt er waanzinnig mooie resultaten mee bereiken.



**210**  
uur



**zijn managers per jaar gemiddeld kwijt aan functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een flinke tijd- en energievreter dus. Dat kan slimmer. Met Peddy zijn managers niet meer dan 10 tot 12 uur per jaar bezig met volgen van de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers.**

*Bron: Universiteit Tilburg (2016), Gartner (2015)*

# De kracht van feedfwd

Over feedback zijn de afgelopen dertig jaar tal van onderzoeken verschenen. Zowel nationaal als internationaal. Ik zet een paar leuke en opvallende resultaten voor je op een rijtje.

## Opsparen werkt niet

Too little, too late. Dat is wat het NeuroLeadership Institute concludeert na dertig feedback-modellen te hebben bestudeerd. Door alle feedback op te sparen tot dat ene moment in het jaar verliest de boodschap z'n kracht, aldus het bureau van hersenwetenschappers in deze studie.

## Positief versus negatief

Kritiek kan flink echoën. Volgens een studie van Harvard Business School heeft de gemiddelde medewerker zes aanmoedigingen nodig voor elke negatieve feedback die ze ontvangen.





## Meer bevlogen

Het merendeel van de managers focust teveel op dat wat medewerkers niet goed doen. Maar dat werkt juist averechts, stelt het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup na een studie. Daaruit blijkt dat 67 procent van de medewerkers

die positieve feedback ontvangt, bevlogen is in zijn of haar werk. Medewerkers die van hun manager vaak te horen krijgen wat ze niet goed doen, scoren met een percentage van 31 procent aanzienlijk lager.

## Millennials

Als er één generatie bestaat die veel waarde hecht aan feedforward, dan toch zeker de millennials. Maar echt tevreden zijn zij niet met de manier waarop dat nu gaat. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat slechts 19 procent van de millennials regelmatig een terugkoppeling ontvangt. En daar komt nog meer bij, maar 17 procent noemt die zinvol. Zelf om feedforward vragen zit duidelijk niet in ons DNA. Maar 15 procent van deze jonge generatie doet dat ook daadwerkelijk.

# Feedforward-organisaties presteren beter

Zeg ik Goldman Sachs, dan denk jij waarschijnlijk meteen aan die op bonus beluste bankiers die ons ruim tien jaar geleden in de kredietcrisis hebben gestort.

## Definitie bevlogenheid

‘Een opperste staat van voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptievermogen.’

**Bas Kodden,**  
professor Nyenrode  
Business

Dat klopt. Toch heeft het bedrijf sindsdien een gedaantewisseling ondergaan als het om personeel gaat. Minimaal net zo belangrijk als de financiële prikkel is nu de rol van feedforward in de organisatie. Had je niet gedacht hè? Deze beslissing is uiteraard niet zomaar uit de lucht komen vallen. De bank is sterk afhankelijk van de aanwas van financieel talent en deed uitvoerig onderzoek naar de beste manier om jonge, nieuwe medewerkers aan zich te binden. Conclusie? Mensen één keer per jaar numeriek beoordelen past niet meer bij deze tijd. Talent gedijt veel beter wanneer ze voortdurend worden gestimuleerd door managers die feedforward hoog in het vaandel hebben staan. Dat bevordert de groei en ontwikkeling van medewerkers.

## Medewerkers presteren beter

Goldman Sachs staat hierin niet alleen. Steeds meer managers en directeuren erkennen de waarde van feedforward. Complimenten en aanmoedigingen motiveren namelijk meer dan een hogere salarisstrook, blijkt uit onderzoek van McKinsey. IBM doet periodiek onderzoek naar arbeidstrends. Uit een enquête onder 19.000 medewerkers die het technologiebedrijf in 2016 liet uitvoeren komt naar voren dat feedforward zorgt voor meer plezier op de werkvloer. Wie door





## Niet bevlogen medewerkers

Ben je wel of niet bevlogen in je werk? Effectory stelde deze vraag aan ruim 600.000 Nederlanders. Bijna 40 procent van hen antwoordde met nee. Bevlogenheid gaat over de mate waarin medewerkers opgaan in hun werk.

feedforward erkenning krijgt voor het werk dat hij of zij doet, voelt zich namelijk drie keer meer betrokken dan mensen die niks

### En gemotiveerde, bevlogen medewerkers?

Die zitten lekker in hun vel, zetten daardoor graag een stapje harder en zorgen voor betere prestaties. Organisaties waar feedforward vast onderdeel is van de cultuur, behalen zelfs aantoonbaar betere financiële resultaten. Dat blijkt uit onderzoek van vakblad Kwaliteit in Bedrijf.

Alle reden dus om als organisatie serieus werkt te maken van blijde medewerkers. Bij Peddy geloven we in een ecosysteem waarin medewerkers meer autonomie krijgen. Waarin ze voor een belangrijk deel zelf invulling geven aan hun functie. Waarin de manager coacht en de medewerker eigenaarschap pakt. Feedforward vormt de basis van dit ecosysteem. Nu nog gaan veel managers dit juist uit de weg. Ze vinden het lastig, ongemakkelijk en tijdrovend. Peddy lost dit voor je op. We geloven namelijk in de kracht van eigen verantwoordelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en positivisme.

### Peddy's vuistregels voor succesvolle feedback

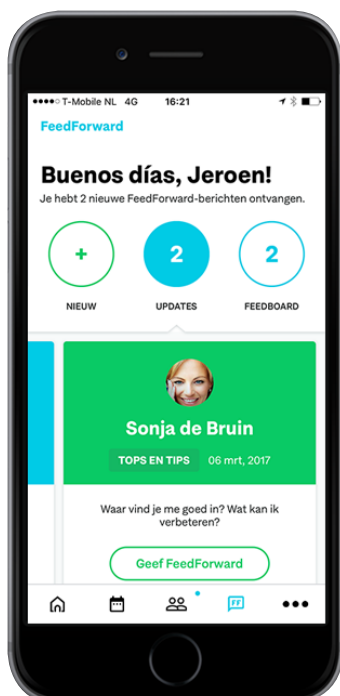
1. Hoge frequentie en regelmaat
2. Opbouwend, niet negatief
3. Gevraagd, niet enkel ongevraagd

Bij Peddy hebben we hier een naam voor:



# Peddy in de praktijk

Benieuwd geworden wat Peddy voor jullie organisatie kan betekenen? Mooi. Dan is het hoog tijd om de app beter te leren kennen.

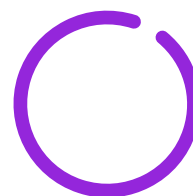


Feedback gaat over gisteren en de dagen daarvoor. Over datgene waar je niks meer aan kunt veranderen. Feedforward daarentegen zoomt in op morgen, op volgende week en op de maanden die nog komen gaan. Het gaat over perspectief en over dingen waar je als medewerker nog iets aan doen kunt.

## Dagelijkse routine

Van feedback naar feedforward. Zo'n cultuurverandering wordt zoveel makkelijker als je daar de juiste tool voor hebt. Peddy is die tool. Hiermee wordt de groei en ontwikkeling van medewerkers een dagelijkse routine. En - minstens net zo belangrijk - Peddy is eenvoudig en plezierig in gebruik.

“We waren er voorheen erg goed in om doelen heel groot te maken en ze over maanden uit te smeren. Peddy helpt je om doelen te concretiseren. Het maakt het werk voor ons een stuk overzichtelijker en we kunnen de voortgang van projecten zo eenvoudig bewaren. We zien elkaar niet elke dag. Met Peddy kun je toch goed bijhouden waar andere leden van het team mee bezig zijn.”



### Christel Bus

De Alliantie, één van de grotere woningcorporaties van Nederland

## Met Peddy kun je...

- Medewerkers begeleiden bij projecten en leerdoelen.
- Persoonlijke doelen en teamdoelen definiëren en koppelen aan een buddy of manager.
- Je eigen leervermogen vergroten door doelen makkelijk te evalueren.
- De voortgang van projecten delen.
- Collega's vragen naar jouw sterke punten en ontwikkelpunten.
- Direct een vraag uitzetten bij deskundigen in de organisatie.
- Collega's complimenteren als ze iets gepresteerd hebben.



## Teamleden staan open voor verbetering

**Stefaan Heynes werkt bij ABN AMRO. In de rol van Business Innovator is het zijn missie om de bank te vernieuwen.**

### *Hoe ben je met Peddy gestart?*

“In het voorjaar van 2017 kreeg ik de kans om een eigen team samen te stellen dat op zoek zou gaan naar manieren om onze afdeling opnieuw in te richten. Ondanks dat ik formeel de rol van leidinggevende had, wist ik al vanaf de start dat ik niet op die manier wilde werken. Ik geloof meer in de principes van gelijkwaardigheid, van mensen die hun verantwoordelijkheden pakken en teamleden die elkaar stimuleren om het beter te doen. We zijn toen op zoek gegaan naar een tool die dit faciliteert en zijn

zo bij Peddy uitgekomen.”

### *Hoe gebruiken jullie de tool?*

“Wij zijn met name fan van de Feedforward-module. Die stelt ons in staat om heel goed met elkaar samen te werken. Eén keer in de maand hebben we een gezamenlijke sessie. In aanloop daarnaartoe geven alle teamleden elkaar een tip en een top. Die vormen de basis van ons gesprek. Je ziet daardoor dat doelen stellen eigenlijk niet meer nodig is, die ontstaan door de feedforward namelijk vanzelf. En als één van de teamleden

een goede prestatie heeft geleverd, dan vind ik het prettig om dat meteen via Peddy te laten weten. Zo gebruik ik bijvoorbeeld ook regelmatig de complimentenknop.”

### *Wat levert deze manier van werken jullie op?*

“Ik hoor van collega's die al jaren voor de bank werken dat ze nog niet eerder zo prettig hebben samengewerkt in een team. Wij kennen elkaar inmiddels goed en kiezen er bewust voor om heel open en eerlijk te communiceren. Dat betekent bijvoorbeeld dat mensen ook beter met kritiek omgaan. Teamleden sporen elkaar aan en staan echt open voor verbetering. Inmiddels zijn er ook andere teams bij de bank die met Peddy werken.”

# Begin eens met een compliment!

 feedfwd.

**‘Jij weet de vinger wel op de zere plek te leggen’**

Met deze feedfwd trigger je de competentie:  
**probleemanalyse**

 feedfwd.

**‘Dat heb jij goed doorzien’**

Met deze feedfwd trigger je de competentie:  
**organisatiesensitief, inzicht in de omgeving**

 feedfwd.

**‘Mooi hoe jij de groep mee krijgt’**

Met deze feedfwd trigger je de competentie:  
**groepsgericht leiderschap, motiveren**

 feedfwd.

**‘Jij bent écht betrokken bij de organisatie’**

Met deze feedfwd trigger je de competentie:  
**loyaliteit, kritische houding**

Ben je geïnspireerd! Ga eens aan de slag met gerichte complimenten geven. Volg ons op Social Media en je krijgt elke week een compliment waar je mee aan de slag kan!