



Ontwikkelen van een feedbackcultuur

Een kwalitatief onderzoek naar het creëren van een feedbackcultuur binnen organisatie Kinderopvang ESKADEE

15 JUNI 2020

Nené Appels



Ontwikkelen van een feedbackcultuur

Een kwalitatief onderzoek naar het creëren van een feedbackcultuur binnen organisatie Kinderopvang ESKADEE

Nené Appels

In opdracht van organisatie ESKADEE

Begeleidster opdrachtgever: Judith Deliën

Fontys Hogescholen

Studentnummer 2810743

Cohort 2015

Begeleidend docent: Karim Rezai Mayahi Nezhad & Viola Spek

Eerste assessor: Muriel van Doorn

Tilburg, 15 Juni 2020

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie gericht op het creëren van een feedbackcultuur binnen kinderopvangorganisatie ESKADEE. Deze scriptie vormt de afronding van de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Fontys Hogescholen, gevestigd te Eindhoven. In opdracht van Judith Deliën en Tania Heeren van kinderopvang ESKADEE heb ik dit onderzoek met veel genoegen kunnen uitvoeren. Graag wil ik Judith Deliën bedanken voor het vertrouwen, de fijne samenwerking en het structurele overleg dat heeft plaatsgevonden ter verfijning van het onderzoek. Ook dank ik Marie-Jeanne Oele voor haar ideeën en feedback die ik heb mogen ontvangen om het onderzoek scherper en waardevoller te maken.

Daarnaast een groot dankjewel aan alle medewerkers van organisatie ESKADEE, die mij me altijd welkom hebben laten voelen en hun kennis en ervaringen met me hebben gedeeld. Met speciale dank aan de pedagogisch medewerkers die deelnamen aan de interviews voor hun informatie, openheid en vertrouwen. Verder wil ik graag de begeleiders vanuit de opleiding en mijn klasgenoten bedanken voor hun tijd, het meedenken en de gekregen feedback, waar ik veel aan heb gehad.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn nicht en vrienden bedanken voor hun steun, interesse en het doorlezen van het onderzoek om het waar nodig bij te kunnen stellen.

Veel leesplezier!

Nené Appels

Samenvatting

Deze scriptie bestaat uit een kwalitatief onderzoek dat zich richt op de vraag: *“Op welke manier geven de pedagogisch medewerkers invulling aan de ambities van het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?”* In de literatuur zijn verschillende onderwerpen te vinden met betrekking tot het creëren van een feedbackcultuur. Hierin komt naar voren dat er een klimaat van wederzijds vertrouwen en psychologische veiligheid binnen een organisatie moet bestaan, voordat mensen feedback geven. Vervolgens dient de feedback te moeten voldoen aan een aantal feedbackregels, zodat de boodschap effectief is. Om deze feedback dan zo te implementeren dat er een feedbackcultuur ontstaat is het nodig dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven, er een groeimindset heerst binnen de organisatie, er regelmatig gebruik wordt gemaakt van feedback en zowel positieve als kritische feedback wordt verleend. Verschillende medewerkers hebben in semigestructureerde interviews hun ervaringen gedeeld ten opzichte van de sfeer op de werkvloer, de omgang met feedback op de werkvloer en hun verwachtingen van de leidinggevenden bij het creëren van een feedbackcultuur. Uit de resultaten bleek dat zij de werksfeer over het algemeen positief ervaren, hoewel er wel degelijk met momenten spanning ontstaat op de werkvloer. Zij gaven hierin aan behoefte te hebben aan sturing van hun leidinggevende. De voornaamste reden hiervoor was volgens de medewerkers het roddelen op de werkvloer. Dit zou ook invloed kunnen hebben gehad op het vertrouwen en de veiligheid in de organisatie. De medewerkers geven aan dat er op de werkvloer voornamelijk feedback wordt gegeven als het positief is of op een onbewuste manier, als er onderling kort wordt overlegd tussen het werken door. Het missen van kritische feedback komt volgens de medewerkers doordat zij er ten eerste amper ervaring mee hebben en het nog als onwennig ervaren. Ten tweede vanwege mogelijk slechte reacties op gegeven kritische feedback. Ten derde omdat het voor hun gevoel niet nodig is als het lekker loopt op de werkvloer. En ten vierde geven ze aan hier sturing van hun leidinggevenden in te missen. De medewerkers gaven aan te verwachten dat de leidinggevenden meer stil zouden staan bij elkaar beter te leren kennen. Ook vertellen ze dat de leidinggevenden de feedback zouden moeten inrichten op de werkvloer door hier op regelmatige basis in een klein team aandacht aan te besteden en meer informatie en uitleg over te verschaffen. Opvallend is dat behoefte aan sturing van de leidinggevenden vaak zelf werd aangedragen in de interviews en dus op meerdere punten ter sprake kwam. Om deze reden is een aanbeveling gedaan voor verder onderzoek gericht op de invulling en de effecten van de begeleiding van de leidinggevenden, zodat dit zou kunnen bijdragen aan de structuur en duidelijkheid op de werkvloer.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en beschrijving van probleem	6
1.2 Onderzoeksdoel	8
1.3 Hoofd- en deelvragen	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Feedback	10
2.1.1 Feedback geven en ontvangen	10
2.1.2 Belang van feedback	12
2.2 Feedbackcultuur	13
3. Methode van onderzoek	15
3.1 Deelnemers	15
3.2 Procedure	15
3.3 Meetinstrumenten	16
3.4 Analyse	17
4. Resultaten	18
4.1 Deelvraag 1	18
4.2 Deelvraag 2	19
4.3 Deelvraag 3	22
4.4 Deelconclusie	23
5. Discussie	24
5.1 Conclusie	24
5.2 Sterke en zwakke punten	24
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	25
5.4 Ideeën voor mogelijke interventies	26
Literatuurlijst	27
Bijlagen	29
Topiclijst	29
Interviewvragen	30
Analyseplan	32
Herinnering uitnodiging interviews	36
Ethische verantwoording	37

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en beschrijving van probleem

Ziekteverzuim is een bekend probleem binnen allerlei organisaties. Uit onderzoek van het CBS (2019) blijkt dat het ziekteverzuimpercentage onder werkenden in het tweede kwartaal van 2019 4,3% bedraagt, terwijl dit percentage in het tweede kwartaal van 2018 op 4,1% lag. Het ziekteverzuimpercentage is dus met 0,2% gestegen (CBS, 2019). Ook het onderzoek van ArboNed (2019) laat zien dat het gemiddelde ziekteverzuimpercentage de laatste jaren blijft stijgen. In 2016 lag dit percentage nog op 3,5%, in 2017 steeg dit naar 3,8%, met in 2018 een ziekteverzuimpercentage van 4,2% (ArboNed, 2019). Dr. Truus van Amerongen, directeur medische zaken van ArboNed, noemt het 'zorgwekkend' dat deze stijgende lijn in het jaarlijks ziekteverzuim blijft doorzetten (ArboNed, 2019). Ook al stelt Van Amerongen dat het ziekteverzuim niet altijd te wijten is aan het werk of werknemers, en werkgevers hier niet altijd invloed op hebben, kan dit wel degelijk een verschil maken in het ziekteverzuim (ArboNed, 2019). Het grootste gedeelte van de werknemers, 94%, geeft namelijk aan een goede werksfeer belangrijk te vinden, maar toch blijkt dat bijna één op de vijf werknemers niet kan rekenen op andere collega's en onvoldoende wordt bijgestaan (Eurest, 2017).

De (interim) directeur van Kinderopvang ESKADEE, die werd aangesteld in 2016, ervaart dat er over het algemeen door deze pedagogisch medewerkers weinig tot geen feedback onderling wordt gegeven. Zij vermoedt dat dit de oorzaak is van de stijging van het ziekteverzuimpercentage binnen Kinderopvang ESKADEE, de spanningen op de werkvloer en het niet waarborgen van kwaliteit van de organisatie. Wanneer er volgens de locatiehoofden wel onderling feedback wordt gegeven, wordt het regelmatig niet goed opgevangen en trekken de medewerkers dit zich vaak, onbedoeld, persoonlijk aan. De directie van kinderopvang ESKADEE zou willen weten hoe zij hun medewerkers kunnen ondersteunen bij het creëren van een feedbackcultuur, zodat de medewerkers goed om kunnen gaan met onderlinge feedback en dit een positieve invloed zal hebben op het ziekteverzuim, de sfeer op zowel de werkvloer als in de organisatie en de geleverde kwaliteit van de organisatie. Bij Kinderopvang ESKADEE werken 81 medewerkers, waaronder 7 medewerkers met een kantoorfunctie. Het grootste gedeelte van de medewerkers werkt dus op locatie. Zij zijn of werkzaam op het kinderdagverblijf, of op de peuterspeelzaal of op de buitenschoolse opvang. Zij werken op deze locaties vaak met meerdere collega's, afhankelijk van de grootte van de groep kinderen. Over het algemeen kennen de pedagogisch medewerkers elkaar, alhoewel de vaste collega's van dezelfde locaties elkaar beter kennen dan hun collega's op andere locaties. De pedagogisch medewerkers hebben over het algemeen de opleiding pedagogisch medewerker niveau 3 op het MBO afgerond, ook de locatiehoofden die zijn aangesteld hebben deze opleiding afgerond en worden gezien als pedagogisch medewerkers.

De directie zag het ziekteverzuimpercentage stijgen, begon bepaalde spanningen op te merken op de werkvloer en er kwamen volgens de directie situaties voor waarbij de kwaliteit die de organisatie garandeert niet werd gewaarborgd. Volgens de directie is dit een gevolg van de ontbrekende, of het onvoldoende gebruik maken van onderlinge feedback en zou het de organisatie ten goede komen dit meer in te zetten. De directie zag dat de medewerkers zich er niet over uitspraken wanneer het werk hen te veel werd, waardoor dit uiteindelijk leidde tot ziekteverzuim van de medewerkers. De ervaren spanningen op de werkvloer zouden volgens de organisatie kunnen komen door frustraties van werknemers, die hier niet open over zijn. Daarnaast ervaaarde de organisatie

dat de kwaliteit van ESKADEE in bepaalde situaties niet werd gewaarborgd, wanneer werknemers zich aanpasten aan anderen in plaats van op te komen voor de belangen van de organisatie. Bijvoorbeeld dat het fruit schoonmaken niet in de kantine gebeurde, zoals normaal gesproken. Vanwege de hygiëne is er een regel vastgesteld dat het fruit wordt schoongemaakt en bereidt in de kantine, maar door een vergadering in de kantine werd het fruit door de pedagogisch medewerkers schoongemaakt in het toilet. Aangezien het toilet minder hygiënisch is dan de kantine, werd deze kwaliteitsregel dus niet in acht genomen.

Uit onderzoek blijkt dat feedback geven goed is voor het verhogen van de werktevredenheid en werkbetrokkenheid van medewerkers. Daarnaast bevordert goed gegeven feedback de prestaties van medewerkers en draagt het bij aan het halen van gestelde doelen (Van Veen, 2015). Wanneer medewerkers opbouwende feedback krijgen van leidinggevend, beleven zij dit als een uiting van respect en hebben zij het gevoel serieus te worden genomen (Van Veen, 2015). Ook is het geven van feedback een hulpbron voor bevlogenheid (Van Veen, 2015). Tenslotte helpt feedback mee aan 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB). Hiermee worden alle acties bedoeld die op eigen initiatief van de medewerkers bijdragen aan het effectief functioneren van de organisatie, maar niet behoren tot de dagelijkse activiteiten waarvoor deze medewerkers zijn aangenomen (Van Veen, 2015). Maar of er (onderlinge) feedback wordt gegeven, hoe dat wordt gedaan en wat voor impact dat heeft, hangt sterk af van de mate van wederzijds vertrouwen (Bennink & Franse, 2007). Feedback blijkt dus in het algemeen erg van belang in organisaties.

Een feedbackcultuur wordt door TruQu (2019) gedefinieerd als: "een werkplekcultuur die is gericht op eerlijke feedback tussen werknemers onderling, tussen werknemers en managers, en tussen managers en leidinggevend. Een feedbackcultuur is een cultuur waarin elke medewerker het recht heeft om feedback te geven aan een andere persoon in de organisatie, ongeacht waar deze op jouw organigram valt".

Om een feedbackcultuur te realiseren is het van belang dat er openheid en vertrouwen is binnen de organisatie (TruQu, 2019). Medewerkers moeten zich dus veilig voelen en weten dat ook kritische feedback welkom is en geen consequenties zal hebben (Lean Results, 2019). Volgens Koopsmans (2007) is het van levensbelang voor een organisatie dat er open gecommuniceerd wordt. Dit betekent fouten bespreekbaar maken en dat over en weer commentaar gegeven wordt om zaken bij te sturen en te verbeteren (Koopmans, 2007). Binnen ESKADEE zijn er op de werkvloer regelmatig wisselingen van leidinggevend geweest, wat invloed kan hebben gehad op het veiligheidsgevoel en vertrouwen van de pedagogisch medewerkers. Ook hebben deze wisselingen de nodige veranderingen in de organisatiecultuur met zich meegebracht. Vooraf heerste er voornamelijk een hiërarchische sfeer, waarbij de pedagogisch medewerkers bij eigen ideeën uitsluitend toestemming moesten vragen aan de directeur en verzoeken van de directeur moesten opvolgen. Waar de huidige directeur nu juist een open cultuur neer wil zetten, waarbij de medewerkers serieus worden genomen en waar ruimte is voor (onderlinge) feedback geven en ontvangen, wordt dit volgens de directie nog niet standaard toegepast in de praktijk. Volgens Gallup (2017) is weerstand die ontstaat tegen snelle veranderingen in organisaties, in dit geval wisselingen van leidinggevend, een belangrijke oorzaak van een lage werkbetrokkenheid bij werknemers. Ook is het van belang om een groeimindset te creëren binnen de organisatie en bij alle medewerkers (Lean Results, 2019). Met groeimindset wordt de overtuiging bedoeld dat alle competenties te ontwikkelen zijn (AdminDTH, 2017). Verder is het van belang dat er op hoger niveau het goede voorbeeld wordt gegeven binnen een organisatie en men uitdraagt dat zij net zo goed actief betrokken zijn bij het feedbackproces als ze verwachten van hun medewerkers (TruQu, 2019). Daarnaast helpt het om een gewoonte

te maken van het feedback geven en te zorgen dat er op regelmatige basis momenten worden ingepland in plaats van periodieke feedback (Lean Results, 2019). Ook het waarderen en stimuleren van zowel positieve als kritische feedback binnen de organisatie is belangrijk bij het creëren van een feedbackcultuur. Een balans tussen deze twee is cruciaal (Lean Results, 2019). Om dit te waarborgen binnen een organisatie is er respect nodig en dat collega's elkaar in hun waarde laten. Op deze manier bestaat er de grootste kans dat de onderlinge feedback gehoord wordt, zowel bij kritische als positieve feedback (Koopmans, 2007). Daarnaast is het ook een voorwaarde dat de relatie tussen mensen sterk genoeg is voor een confrontatie (Bennink & Fransen, 2007). Tenslotte is het relevant om wanneer een besluit wordt genomen of een verandering plaatsvindt naar aanleiding van bepaalde feedback dit duidelijk wordt gemaakt aan de werknemers met de beweegredenen daarbij (Lean Results, 2019). Zo laat de organisatie zien dat de feedback gewaardeerd wordt.

De (interim) directeur van kinderopvang ESKADEE heeft in juni 2019 een plan opgesteld met als doel binnen een jaar toe te werken naar het toepassen van 360 graden feedback in de praktijk, waarbij de pedagogisch medewerkers op vijf verschillende avonden in het jaar bepaalde workshops/trainingen krijgen rondom het onderwerp feedback. Momenteel heeft er één workshop plaatsgevonden, namelijk de complimentenworkshop. Verschillende betrokkenen geven hierna aan dat het incidenteel wel wordt gebruikt in de praktijk, maar het niet standaard wordt toegepast. Muller-Schoof (2017) stelt dat mensen geen complimenten geven omdat zij het te overdreven of slijmerig vinden en wanneer zij geen complimenten ontvangen van anderen dit hen ook tegenhoudt bij het geven van complimenten.

De pedagogische medewerkers van kinderopvang ESKADEE geven elkaar nauwelijks tot geen (onderlinge) feedback, wat eventuele negatieve gevolgen met zich meebrengt. Deze gevolgen zijn wrijving op de werkvloer, de kwaliteit van de organisatie die niet gewaarborgd wordt en een stijging van het ziekteverzuim. De wrijving op de werkvloer ontstaat door onuitgesproken frustraties richting collega's van de medewerkers die zij met anderen bespreken in plaats van met de desbetreffende collega's. De kwaliteit en uitstraling die de organisatie garandeert, wordt niet gewaarborgd wanneer er zich situaties voordoen waarbij de pedagogisch medewerkers geen feedback geven wanneer dit van belang is. Tenslotte is er een stijging in ziekteverzuim te zien die te wijten zouden kunnen zijn aan de pedagogisch medewerkers die geen feedback teruggeven, wanneer zij te veel of onregelmatig worden ingepland. Ook wanneer pedagogisch medewerkers soms wel een keer feedback geven, wordt dit door de collega's persoonlijk opgevat. Een mogelijke oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat het geven van feedback nooit gebruikelijk is geweest in de organisatie. Vanuit deze analyse zijn de hoofd- en deelvragen van het onderzoek opgesteld.

1.2 Onderzoeksdoel

Er wordt onderzocht hoe de medewerkers van kinderopvang ESKADEE de sfeer binnen de organisatie ervaren, op welke manier zij omgaan met feedback en wat zij verwachten van hun leidinggevenden ten aanzien van het creëren van een feedbackcultuur. Dit wordt onderzocht om na te gaan hoe de organisatie de pedagogisch medewerkers kan ondersteunen om zo een feedbackcultuur te creëren op de werkvloer. Op basis van de resultaten uit het onderzoek wordt een interventie ontwikkeld die de organisatie kan helpen bij het creëren van een feedbackcultuur.

1.3 Hoofd- en deelvragen

Naar aanleiding van het bovenstaande is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *“Op welke manier geven de pedagogisch medewerkers invulling aan de ambities van het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?”*

De bijbehorende deelvragen die hierbij zijn opgesteld luiden als volgt:

1. *Hoe ervaren de pedagogisch medewerkers de sfeer op de werkvloer?*
2. *Op welke manier geven en ontvangen de pedagogisch medewerkers feedback?*
3. *Wat verwachten de pedagogisch medewerkers van hun leidinggevendenden bij het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?*

1.4 Leeswijzer

Hieronder volgt een korte opsomming van de samenstelling en volgorde van de hoofdstukken uit dit onderzoek. Hoofdstuk 2 geeft het theoretisch kader weer, waarin de belangrijkste aspecten met betrekking tot feedback aan bod komen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode besproken, waar informatie te vinden is over de deelnemers, procedure, meetinstrumenten en wijze van analyseren. In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit de interviews beschreven en vergeleken met de bevindingen uit de literatuur. Aansluitend wordt in hoofdstuk 5 een conclusie getrokken uit alle verkregen gegevens en wordt door middel van de sterke en zwakke punten kritisch gereflecteerd op de kwalitatieve gegevens, waarbij de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek aan bod komen. Tevens worden er aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgevers voor mogelijk verder onderzoek en mogelijke interventies. Tenslotte zijn de literatuurlijst en enkele bijlagen opgenomen in het onderzoeksrapport.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de meest relevante informatie en literatuur die betrekking heeft op de onderwerpen 'feedback' en 'de feedbackcultuur' besproken. Zo worden de begrippen gedefinieerd, de regels voor goede feedback uiteengezet, het belang van feedback in en voor organisaties benadrukt en de voorwaarden rondom de feedbackcultuur besproken.

2.1 Feedback

Feedback kan een enorm krachtig leerinstrument zijn, blijkt uit onderzoek (Arts & Dirkx, 2017). Het hangt echter wel af van hoe de feedback gegeven wordt en wanneer (Arts & Dirkx, 2017). Het is lastig te duiden wat feedback nu precies is, aangezien er veel verschillende feedbackdefinities in omloop zijn. Zo definieert Remmerswaal (2015) feedback als 'een mededeling aan iemand die hem informatie geeft over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren'. Er wordt in het onderzoek dus ingegaan op verbale feedback tussen de pedagogisch medewerkers binnen organisatie ESKADEE. Verder wordt er in het onderzoek onderscheid gemaakt tussen positieve en kritische feedback. Dit onderscheid wordt gemaakt ter verduidelijking en aanscherping van de kwalitatieve gegevens.

Volgens Remmerswaal (2015) is een klimaat van psychologische veiligheid een basisvoorwaarde voor het geven 'feedback'. Het scheppen van een vertrouwelijke sfeer is daarom ook een van de eerste taken van een groepsbegeleider bij de eerste bijeenkomsten, zodat een groep zich verder kan ontwikkelen (Remmerswaal, 2015). Bennink & Fransen (2007) stellen ook dat de relatie veilig en duidelijk moet zijn bij het geven van feedback. Medewerkers moeten zich veilig voelen en weten dat ook kritische feedback welkom is en geen consequenties zal hebben. Dit kan gestimuleerd worden door er op een goede manier op te reageren (Lean Results, 2020). Door waardering te tonen aan het individu die de feedback overdraagt, kan voorkomen dat diegene zich in de toekomst behoedt voor meer openheid (Steehouder et al., 1999). Of en hoe feedback wordt gegeven en de impact ervan hangt dus sterk af van de mate van wederzijds vertrouwen (Remmerswaal, 2015). Omdat de onderlinge relatie en vertrouwensband zo van belang is bij het geven en ontvangen van feedback wordt er in de interviews gevraagd hoe de pedagogisch medewerkers de werksfeer ervaren en is dit opgenomen in de topiclist.

2.1.1 Feedback geven en ontvangen

Het geven van feedback kan lastig zijn. Met goed gegeven feedback wordt bedoeld dat de positieve effecten van feedback afhankelijk zijn van hoe en wanneer de feedback gegeven wordt (Arts & Dirkx, 2017). Er zitten dus bepaalde regels aan. Veel adviesboeken over feedback stellen dat de zogenoemde feedbackregels dienen als leidraad voor effectieve en adequate feedback (Heijster, 2016). De belangrijkste regels hiervoor zijn dat de persoon aangeeft wat er is waargenomen zonder dat er geïnterpreteerd wordt, dat de feedback zo snel mogelijk na dit waargenomen gedrag gebracht wordt, dat de feedback specifiek wordt gemaakt door zich beperken tot de feiten, dat er een balans bestaat tussen positieve en negatieve punten in de feedback, het gevoel wordt aangegeven dat het waargenomen gedrag bij u oproept, dat er gebruik wordt gemaakt van de ik-boodschap in

plaats van de jij-boodschap en dat er wordt nagegaan of de ontvanger de feedback begrepen heeft en herkend (Koopmans, 2007). Ze Deze regels worden hieronder uitgebreider besproken.

Wanneer er feedback wordt gegeven is het van belang dat er dus geen interpretaties of waardeoordelen worden gehangen aan het waargenomen gedrag. Dit is belangrijk omdat het al een eerste stap is om bepaalde gevoelens en ergernissen terug te brengen tot beter hanteerbare proporties en vermindert het bovendien de behoefte van de ontvanger om zich te verdedigen of de feedback af te wijzen (Koopmans, 2007).

Als er feedback wordt gegeven, dient deze zo snel mogelijk na het waargenomen gedrag overgebracht te worden, omdat de feedbackgever op deze manier concreter kan zijn en het een grotere kans heeft dat de ontvanger de feedback herkent (Koopmans, 2007). Daarnaast is men het risico voor dat wanneer iemand niet direct feedback geeft het blijft opstapelen, het vervolgens tot een uitbarsting komt en de werkrelatie hieronder lijdt (Koopmans, 2007). Vaak is het zo dat feedback te laat gegeven wordt en dus niet meer relevant is (Van Loon, 2015). Wel is het belangrijk dat hierbij de juiste timing, dus het juiste moment en juiste plaats, in acht wordt genomen (Bennink & Fransen, 2007). Het heeft dus meerwaarde om te kijken of de pedagogisch medewerkers hier rekening mee houden bij het geven van feedback.

Verder draagt het specificeren van de boodschap en het beperken tot de feiten bij aan het niet foutief interpreteren en te snel emotioneel reageren van de feedbackgever (Koopmans, 2007). Weitzel (2000) geeft aan dat het een veelvoorkomend probleem is dat de feedback te vaag blijft. De pedagogisch medewerkers dienen in hun feedback dus ook duidelijk te zijn in hun boodschap, wanneer dit niet het geval is, kan het zijn dat de ontvanger de boodschap niet op de juiste manier interpreteert.

Bovendien is het van belang om niet alleen de negatieve punten te benoemen, maar ook naar de positieve punten te kijken en hier bij voorkeur mee te eindigen (Bennink & Fransen, 2007). Een combinatie van corrigerende en bevestigende feedback is dus gewenst. Het uiten van negatieve feedback ligt echter een stuk lastiger, omdat het snel wordt gezien als kritiek of een uiting van ongelijkwaardigheid (In 't Veld & Draijer, 2015). In het onderzoek zal dus ook gekeken worden naar de afwisseling van negatieve en positieve feedback bij de pedagogisch medewerkers en wat zij als lastig ervaren bij feedback geven.

Ook is het waardevol, wanneer bepaald waargenomen gedrag sterke gevoelens oproept bij een persoon, deze gevoelens kenbaar te maken. Op deze manier worden de gevoelens openlijk bespreekbaar gemaakt en voorkom je dat iemands gemoedstoestand op een andere manier in de boodschap doorklinkt (Koopmans, 2007). Hiermee verduidelijk je ook de impact die bepaald waargenomen gedrag met zich meebrengt (Weitzel, 2000). Het bespreken van gevoelens van de pedagogisch medewerkers en het kwetsbaar opstellen zou in het algemeen kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een open relatie binnen organisatie ESKADEE.

Daarnaast is het belangrijk te spreken vanuit jezelf (Geelen, 2018). Het is effectiever, aangezien het minder aanvallend overkomt. Hiermee wordt een ik-boodschap bedoelt in plaats van een jij-boodschap. Voorbeelden van een ik-boodschap zijn 'ik vind dat een te strenge straf voor het kind' en 'ik vind dat je dat niet tegen iemand kan zeggen'. Voorbeelden van een jij-boodschap zijn 'je bent veel te streng voor dat kind' of 'dat kan je echt niet zeggen'. Wanneer je een jij-boodschap gebruikt bij het overbrengen van feedback klinkt dit als verwijt en kan het verstorend werken op de relatie (Koopmans, 2007). Veroordelende feedback dringt mensen namelijk in het defensief en verstoort dan de effectiviteit van de feedback (Weitzel, 2000).

Tenslotte is het cruciaal om bij de ontvanger te checken of die de feedback begrepen heeft (Koopmans, 2007). Dit expliciet vragen is doorslaggevend, wanneer iemand er niet zeker van is. Op deze manier wordt er gecontroleerd of de boodschap over is gekomen, zodat de ontvanger er ook daadwerkelijk iets aan kan

veranderen. Essentieel is dat de feedbackontvanger hier de mogelijkheid krijgt om te reageren op de feedback (Bennink & Fransen, 2007)

Naast de regels met betrekking tot feedback geven, is het ook cruciaal om de gegeven feedback op een passende manier te ontvangen. Dit stimuleert namelijk het geven van feedback, omdat op die manier wordt getoond dat er geen consequenties zitten aan kritische feedback en het niet ten koste gaat van de relatie tussen mensen (Lean Results, 2020).

Bij het ontvangen van feedback is het vermogen om welwillend te luisteren belangrijk, bijvoorbeeld door verheldering te vragen en tenslotte te beoordelen en een standpunt in te nemen over wat je met de gekregen feedback gaat doen (In 't Veld & Draijer, 2015). Daarnaast helpt het ook om simpelweg 'dankjewel' te zeggen na de gekregen feedback, om aan te geven dat het de relatie versterkt door het verdienen van vertrouwen (De Winne & Clement, 2015).

Om na te gaan hoe de pedagogisch medewerkers omgaan met feedback en in hoeverre zij bezig zijn met bovenstaande feedbackregels is de omgang met feedback, dus het geven en ontvangen van feedback, opgenomen in de topiclijst in Bijlage 1.

2.1.2 Belang van feedback

Het verlenen van feedback binnen een organisatie is om meerdere redenen van belang, onder andere omdat het bijdraagt aan het verhogen van de werktevredenheid en -betrokkenheid van medewerkers (Sommer & Kulkarni, 2012). Door het geven van feedback voelen de medewerkers zich meer serieus genomen en dit uit zich door een toename van de tevredenheid met hun baan (Van Veen, 2015). Het grootste gedeelte van de werknemers, maar liefst 94%, geeft aan een goede werksfeer belangrijk te vinden, maar toch blijkt dat bijna één op de vijf werknemers niet kan rekenen op andere collega's en onvoldoende wordt bijgestaan (Eurest, 2017). Door gebruik te maken van feedback zou de betrokkenheid van alle pedagogisch medewerkers en de sfeer op de werkvloer dus bevorderd kunnen worden.

Daarnaast blijkt uit onderzoek van Hattie en Timperley (2007) dat goed gegeven feedback, zoals hierboven besproken, prestatie bevorderend werkt en mensen helpt doelen te realiseren. Verder toont onderzoek aan dat feedback een positief effect heeft op het persoonlijk ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie (London, 2003). Wellicht zou dit kunnen bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de pedagogisch medewerkers binnen de organisatie en hen een groeimindset te laten ontwikkelen, waarbij ze overtuigd worden dat alle competenties te ontwikkelen zijn. Deze mindset zou er ook bij de pedagogisch medewerkers voor kunnen zorgen dat zij meer open staan voor feedback.

Dat feedback op prestaties ook te beschouwen is als één van de hulpbronnen die leiden tot bevlogenheid wordt geconstateerd in meerdere onderzoeken (Van Veen, 2015). Feedback speelt namelijk in op de intrinsieke behoefte aan competentie en autonomie (Heijster, 2016). Deze onderzoeken laten ook weer zien dat bevlogenheid een positieve relatie heeft met betere prestaties (Van Veen, 2015).

Verder draagt feedback bij aan het burgerschapsgedrag van een medewerker. Hiermee worden alle acties bedoeld, op eigen initiatief van en uitgevoerd door medewerkers, die bijdragen aan het effectief functioneren van de organisatie, maar die niet behoren tot de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers waarvoor zij zijn aangenomen en voor worden betaald (Van Veen, 2015). Uit onderzoek van Belschak en Den

Hartog (2009) blijkt dat positieve feedback tussen werknemers onderling, positieve emoties bij de ontvanger oproept en deze positieve emoties weer leiden tot het aanzetten van burgerschapsgedrag bij werknemers.

Tenslotte vergroot het geven en ontvangen van feedback de zelfkennis van personen (Koopmans, 2007). Iedereen beschikt in een bepaalde mate over zelfkennis, maar bepaalde gedragsgebieden die bij mensen zelf niet bekend zijn, kunnen bij anderen wel bekend zijn (Koopmans, 2007). Het kan dus zo zijn dat de pedagogisch medewerkers, zeker wanneer zij al lang in het werkveld zitten, zich niet bewust zijn van bepaalde handelingen/gedragingen. Om hier dan feedback op te krijgen zorgt ervoor dat zij meer inzicht in zichzelf krijgen en door dit inzicht ook in staat zijn om er iets mee te doen en het aan te kunnen passen.

Samenvattend is feedback binnen een organisatie dus goed voor het verhogen van de werktevredenheid en -betrokkenheid van medewerkers, werkt goed gegeven feedback prestatie bevorderend, is feedback één van de hulpbronnen die leiden tot bevlogenheid, draagt het bij aan het burgerschapsgedrag en vergroot het de zelfkennis bij mensen.

Het is van belang dat de pedagogisch medewerkers ook op deze positieve manier naar het onderwerp feedback gaan kijken en hierdoor open staan voor feedback binnen de organisatie. Om de visie van de pedagogisch medewerkers hierover te achterhalen is het opgenomen in de topiclijst.

2.2 Feedbackcultuur

De term feedbackcultuur wordt door TruQu (2020) gedefinieerd als “een werkplekcultuur die is gericht op eerlijke feedback tussen werknemers onderling, tussen werknemers en managers, en tussen managers en leidinggevend. Een feedbackcultuur is een cultuur waarin elke medewerker het recht heeft om feedback te geven aan een andere persoon in de organisatie, ongeacht waar deze op jouw organigram valt”. Deze definitie wordt aangehouden gedurende dit onderzoek.

Om een feedbackcultuur te implementeren binnen een organisatie zijn bepaalde voorwaarden nodig om dit te laten slagen. Zo is het van essentieel belang dat er openheid en vertrouwen is binnen de organisatie (TruQu, 2020). Volgens Koopmans (2007) is het van levensbelang voor een organisatie dat er open gecommuniceerd wordt. Hiermee wordt bedoeld fouten bespreekbaar maken en dat er over en weer commentaar wordt gegeven om zaken bij te sturen en te verbeteren (Koopmans, 2007).

Ook is het hiernaast van belang dat de leidinggevende van een persoon het goede voorbeeld geven en optreden als rolmodel (Segers & Sluijsmans, 2018). Zij dienen zelf dus ook naar feedback te vragen, voorzien anderen van feedback en laten zien dat zij hier iets doen met gekregen feedback (Segers & Sluijsmans, 2018). Wanneer er vervolgens besluiten worden genomen of veranderingen plaatsvinden naar aanleiding van bepaalde feedback is het relevant dat dit duidelijk wordt gemaakt aan de werknemers met de beweegredenen erachter (Lean Results, 2020). Zo laat de organisatie zien dat de feedback gehoord en gewaardeerd wordt.

Verder is het van belang om een groeimindset te creëren binnen de organisatie en bij alle medewerkers (Lean Results, 2020). Met groeimindset wordt de overtuiging dat alle competenties te ontwikkelen zijn bedoeld (AdminDTH, 2017). Zo geloven de werknemers binnen de organisatie ook daadwerkelijk dat zij nog persoonlijk kunnen groeien en zullen feedback dan ook sneller serieus nemen.

Daarnaast helpt het om een gewoonte te maken van het feedback geven en hiervoor op regelmatige basis momenten in te plannen in plaats van af en toe gebruik maken van feedback (Lean Results, 2020). Het kan

hierbij helpen om alle lijntjes binnen de organisatie kort te houden, zodat iedereen in principe makkelijk de betrokkenen kan bereiken.

Ook het waarderen en stimuleren van zowel positieve als kritische feedback binnen de organisatie is belangrijk bij het creëren van een feedbackcultuur. Een balans tussen deze twee is cruciaal (Lean Results, 2020). Om dit te waarborgen binnen een organisatie is er respect nodig en dat collega's elkaar in hun waarde laten. Het is dus van belang dat de relatie tussen mensen sterk genoeg is voor confrontatie (Bennink & Fransen, 2007). Op deze manier bestaat er de grootste kans dat de onderlinge feedback gehoord wordt, bij zowel kritische als positieve feedback (Koopmans, 2007).

In de topiclist is de feedbackcultuur in z'n algemeenheid opgenomen zoals de pedagogisch medewerkers deze ervaren, hiertoe behoren de ambities van organisatie ESKADEE, wat ze denken dat van belang is om deze te implementeren en wat zij persoonlijk nog missen hierin.

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek beschreven en bijbehorende keuzes toegelicht om uiteindelijk antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt; *‘Op welke manier geven de pedagogisch medewerkers invulling aan de ambities van het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?’*. Het doel hiervan is achterhalen wat de pedagogisch medewerkers precies doen op dit moment om bij te dragen aan de ontwikkeling van een feedbackcultuur en waar zij, indien nodig, nog behoefte aan hebben binnen de organisatie. Het onderzoek is van kwalitatieve aard, wat inhoudt dat het zich in dit geval richt op de ervaringen en belevingswereld van de pedagogisch medewerkers. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat de verkennende onderzoeksvraag zich richt op (nieuwe) inzichten, aangezien er geen hypothesen of theorieën worden getest. Het onderzoek moet duidelijkheid geven op de manier van invulling die de verschillende pedagogisch medewerkers geven aan de ambities voor het ontwikkelen van een feedbackcultuur. Alle informatie wordt dus verzameld vanuit de pedagogisch medewerkers die werkzaam zijn bij de organisatie ESKADEE.

3.1 Respondenten

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de pedagogisch medewerkers van de organisatie ESKADEE. Voor de populatie van het onderzoek wordt gestreefd naar 10 respondenten. Deze respondenten zijn geworven via een selecte steekproef, wat inhoudt dat zij zich na een uitnodiging door de onderzoeker via de organisatie vrijwillig hebben aangemeld om deel te nemen aan interviews voor het onderzoek. De uitnodiging is in eerste instantie verstuurd in de vorm van een ingesproken videoboodschap door de onderzoeker, waarin alle belangrijke informatie voor de interviews werd uitgelegd, afsluitend met de vraag of de pedagogisch medewerkers die hieraan wilde meewerken contact op wilden nemen met de onderzoeker. Er wordt gestreefd naar 10 respondenten binnen de organisatie van 74 potentiële respondenten, om de uitkomsten en resultaten van de interviews van de respondenten zo representatief mogelijk te houden. Alle respondenten zijn vrouw en verschillen in leeftijd. Alle respondenten hebben in principe dezelfde opleiding genoten, namelijk MBO pedagogisch medewerker niveau 3. Om deel te nemen aan het onderzoek hoefden de respondenten niet te voldoen aan bepaalde eisen of voorwaarden. Dit was niet van belang, omdat het onderzoek zich richt op alle pedagogisch medewerkers binnen de organisatie, ongeacht leeftijd, geslacht of opleidingsniveau.

3.2 Procedure

Bij de selectie van de respondenten is er gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Hiervoor is gekozen om deelname aan het onderzoek vrijwillig te laten, omdat binnen de organisatie is gebleken dat het onderwerp rondom ‘feedback’ veel bij de pedagogisch medewerkers kan losmaken en persoonlijk dichtbij kan komen, wat het een redelijk beladen onderwerp maakt. Om de pedagogisch medewerkers toch enigszins te motiveren deel te nemen en naderhand te bedanken zorgt de organisatie voor een VVV-bon ter waarde van 15 euro per respondent, die de onderzoeker de respondenten na het interview overhandigd. Via een ingesproken videoboodschap zijn alle pedagogisch medewerkers uitgenodigd door de onderzoeker via de groepsapp van de organisatie om met de onderzoeker in gesprek te gaan over de feedbackcultuur binnen de organisatie. Degene die hier interesse in hadden, konden door middel van mail of telefoon contact opnemen met de onderzoeker. Er

is gekozen voor een videoboodschap ingesproken door de onderzoeker, met de bedoeling om alvast wat vertrouwen uit te stralen richting de pedagogisch medewerkers en de drempel om zelf contact op te nemen wellicht wat minder hoog te laten zijn. Daarnaast is de onderzoeker ook meerdere keren op de verschillende locaties langsgegaan om kennis te maken met de pedagogisch medewerkers en het onderzoek nogmaals onder de aandacht te brengen. Dit is gedaan om de motivatie en wil van de onderzoeker te laten zien en het minder spannend voor de pedagogisch medewerkers te maken om daadwerkelijk deel te nemen. Verder is er tijdens de aanloop naar de interviews nog een bericht verstuurd ter herinnering en heeft de directeur tijdens een medewerkersavond het onderzoek nog een keer ter sprake gebracht en verzocht om deel te nemen. De voorgenomen 10 interviews zijn in overleg met de respondenten gepland in de maanden Februari en Maart op verschillende locaties die de anonimiteit van het onderzoek waarborgen. Hiermee wordt bedoeld dat er op de locaties geen andere collega's van organisatie ESKADEE aanwezig zijn gedurende het interview. De interviews zullen ongeveer 45 minuten duren. Deze interviews zullen worden opgenomen door middel van de dictafon van de smartphone van de onderzoeker, welke zijn opgeslagen en bewaard onder de namen 'interview 1', 'interview 2', 'interview 3' met de datum van afname, om de anonimiteit van de pedagogisch medewerkers te respecteren en waarborgen. Voorafgaand aan het interview wordt aan de respondenten gevraagd of zij liever met 'u' of 'jij' worden aangesproken, waarna dit in acht wordt genomen gedurende het interview. Vervolgens wordt in het interview eerst toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Nadat dit is gebeurd, start het interview en stelt de onderzoeker zichzelf in eerste instantie kort voor door haar naam, leeftijd en opleiding te benoemen. Verder wordt nogmaals de dankbaarheid naar de respondent uitgesproken en het doel en de duur van het interview worden herhaald. Verder wordt benadrukt dat alle persoonlijke gegevens uit het onderzoek worden gehaald en dat de resultaten anoniem worden verwerkt. De topiclijst die is opgesteld dient als leidraad voor wat er precies in het interview wordt besproken. De vragen die hierin staan zijn over het algemeen alleen open vragen. Deze open vragen worden zo objectief mogelijk gesteld, waardoor er geen sprake is van een positieve of negatieve beïnvloeding en/of indrukken van de onderzoeker. Wanneer er in het interview andere onderwerpen aan bod komen met betrekking tot de beleving en ervaringen van de respondent, wordt hier ook op ingegaan en kan dus worden afgeweken van de topiclijst indien het van belang is voor het achterhalen van gedachten, gevoelens of gedragingen. Dezelfde topiclijst wordt echter wel bij alle afgenomen interviews standaard gehanteerd en er wordt op toegekeken door de onderzoeker dat alle topics aan bod komen in de verschillende interviews. Op deze manier wordt er uiteindelijk bij elke respondent hetzelfde gemeten en komt dit ten goede van de validiteit van het onderzoek. Ook zorgt de onderzoeker ervoor dat in het onderzoek regelmatig wordt doorgevraagd op antwoorden van de respondenten om zo alle achterliggende gedachten, gevoelens en gedragingen duidelijk te krijgen en dat er tijdig wordt samengevat om te checken of de onderzoeker de respondent goed heeft begrepen.

3.3 Meetinstrumenten

Er is voor het interview specifiek gekozen voor afname van semigestructureerde diepte-interviews bij de respondenten als meetinstrument, bestaande uit open vragen, omdat op deze manier alle ervaringen, belevingen en interpretaties van de respondenten kunnen worden uitgevraagd. Hierdoor kunnen alle achterliggende gedachten, gevoelens en gedragingen met betrekking tot feedback worden achterhaald. De vragen uit de diepte-interviews zijn allemaal gebaseerd op de topiclijst, die is samengesteld op basis van belangrijke onderwerpen die

naar voren zijn gekomen uit het theoretisch kader. Voorbeelden hiervan zijn de ervaren werksfeer, hun mening over feedback en de manier van omgaan met feedback. De onderwerpen van de topiclijst worden dus onderbouwd door verschillende bronnen. De gehele topiclijst is te vinden in bijlage 1. De interviews die worden opgenomen, worden allemaal getranscribeerd en vervolgens gecodeerd.

3.4 Analyse

Zoals hierboven aangegeven worden na het houden van alle interviews deze door middel van geluidsopnames getranscribeerd. Dit betekent dat alles wat er in de interviews is gezegd, letterlijk wordt genoteerd. Opvallende en belangrijke opmerkingen en antwoorden van de respondenten worden hierbij in het transcript aangeduid, om deze gemakkelijk terug te kunnen vinden bij het coderen en vergelijken van de verschillende uitspraken van de respondenten. Na het transcriberen worden de gegevens gecodeerd. Bij het coderen worden een aantal fases stap voor stap doorlopen. Als eerste wordt er open gecodeerd. Open coderen houdt in dat er verschillende, terugkomende gedachten, gevoelens, motieven en onderwerpen worden weergegeven door middel van een code. Deze codes, in de vorm van verschillende labels, geven aan wat relevant is voor het onderzoek. Vervolgens wordt er bij de tweede stap axiaal gecodeerd. Bij het axiaal coderen wordt er een samenhangende code (label) gegeven aan meerdere open codes uit de interviews die bij elkaar horen. Ook wordt er in deze stap gekeken naar de verschillen en overeenkomsten van alle labels om zo de bovenliggende thema's aan te wijzen. De labels die hieruit voortkomen worden in hiërarchische volgorde gezet en inzichtelijk gemaakt met behulp van een codeboom. Deze is terug te vinden in Bijlage 3 Het analyseplan. Tenslotte wordt er in de derde stap selectief gecodeerd, waarbij er structuur wordt aangebracht in de verschillende labels en gezocht naar bepaalde verbanden met theorieën als ondersteuning van de resultaten. De door de onderzoeker opgestelde mind-map helpt hierbij en is ook te vinden in Bijlage 3.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen worden alle resultaten beschreven en de gegevens op deze manier geanalyseerd. Om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag worden deze gegevens in verband gebracht met de eerder opgedane literatuur.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven welke uit de interviews met de pedagogisch medewerkers van Kinderopvang ESKADEE naar voren zijn gekomen. De antwoorden van de pedagogisch medewerkers worden per deelvraag beschreven. Bij de eerste deelvraag wordt ingegaan op de ervaren sfeer op de werkvloer. Vervolgens hoe de pedagogisch medewerkers omgaan met feedback en tenslotte wat de leidinggevenden in hun ervaringen bij kunnen dragen bij het ontwikkelen van de feedbackcultuur binnen de organisatie. Deze resultaten kunnen waar nodig worden ondersteund door individuele uitspraken van de pedagogisch medewerkers.

4.1 Deelvraag 1; Hoe ervaren de pedagogisch medewerkers de sfeer op de werkvloer?

Het begin van het interview richtte zich op hoe de pedagogisch medewerkers de sfeer ervaren op de werkvloer. Hierbij werd specifiek gevraagd naar fijne en minder fijne aspecten die zij ervoeren. De meerderheid van de respondenten gaf aan de werksfeer als positief te ervaren. Enkele respondenten gaven aan dat zij het gevoel hebben dat alles bespreekbaar is en ze voor hun gevoel overal samen uitkomen. Daarnaast benoemen enkele respondenten ook dat ze elkaar vertrouwen, steunen en aanvullen. Een respondent licht toe:

“We hebben echt een leuk team, in ieder geval vind ik dan, dus we kunnen ook gewoon alles bespreken [...] Ja je kan die keer niet werken, nou dan kom ik wel werken. Je hebt gewoon echt wel wat voor elkaar over zeg maar.”

Hoewel het merendeel van de respondenten de werksfeer als “(super) goed” en “prettig” bestempelt, laten de meeste respondenten weten behoefte te hebben om elkaar beter te leren kennen en te leren zich open te stellen naar elkaar. Hierbij trekken sommigen dit direct in verband met de vertrouwensband met collega's en stellen dan ook dat dit de eerste stap is bij het implementeren van feedback op de werkvloer door het belang ervan te benoemen. Zo geeft een respondent aan:

“[...] probeer eerst elkaar gewoon te vertrouwen. Dat vind ik wel heel belangrijk, want als je elkaar nog niet goed genoeg kent, weet ik ook niet als ik feedback geef wat ik terug kan ontvangen.”

Het vertrouwen kan volgens hen dus gekweekt worden door elkaar beter te leren kennen. Uit de literatuur blijkt inderdaad dat het vertrouwen en veiligheid een grote rol spelen bij het geven en ontvangen van feedback. Dit komt dus overeen met de uitspraken van sommige medewerkers. Een klimaat van psychologische veiligheid is niet alleen een grote rol speelt, maar zelfs de basisvoorwaarde vormt bij het geven van feedback (Remmerswaal, 2006). Wanneer er geen psychologische veiligheid en wederzijds vertrouwen bestaat binnen een groep, bemoeilijkt dit het geven van feedback aan de groepsleden.

Het merendeel van de respondenten benoemt het “roddelen” als aspect dat een negatieve invloed heeft op de werksfeer. Hoewel een deel van deze respondenten aangeeft dat dit vooral in het verleden een rol speelde, geeft een ander deel aan er nog steeds mee te maken te hebben. Enkele respondenten laten ook weten dat hun ervaring of ervaringen met betrekking tot het roddelen op de werkvloer nog steeds een negatieve impact heeft.

Sommigen van de respondenten geven aan verschillen in mentaliteit van de pedagogisch medewerkers te ervaren, waardoor ze het gevoel hebben “niet op één lijn te zitten”. De medewerkers noemen als voorbeelden dat medewerkers niet hetzelfde voor elkaar over zouden hebben, sommige collega’s een afwachtende houding aannemen en dat sommige collega’s niet open staan voor vernieuwingen. Deze verschillen in mentaliteit kunnen soms botsen en leiden tot frictie op de werkvloer. Een respondent spreekt uit:

“[...] dat mensen het soms wel lastig vinden om uit hun comfortzone te komen om nieuwe dingen uit te gaan proberen of daar in ieder geval voor open te staan.”

Enkele respondenten benoemen daarnaast dat zij de aansturing vanuit hun leidinggevenden missen op de werkvloer. Het missen van deze aansturing leidt volgens hen tot miscommunicatie en spanning op de werkvloer, aangezien op grotere locaties de medewerkers elkaar niet allemaal zien en dus niet dezelfde informatie krijgen. Daarnaast gaan de leidinggevenden verschillend om met de bestaande regels op hun locaties volgens sommige medewerkers, wat ook resulteert in spanning op de werkvloer. Een respondent legt uit:

“[...] als je de meer aansturing hebt van de leidinggevende, ben je waarschijnlijk vaak die frictie al voor en heb je duidelijk afspraken over bepaalde dingen en is het al duidelijker wat de visie gaat zijn [...]”

De benoemde oorzaken van de respondenten die leiden tot spanningen op de werkvloer zouden de veiligheid en het vertrouwen van een groep op een negatieve manier kunnen beïnvloeden.

4.2 Deelvraag 2; Op welke manier geven en ontvangen de pedagogisch medewerkers feedback?

Naast het in kaart brengen van de ervaringen van de medewerkers met betrekking tot de sfeer op de werkvloer, is er in de interviews ook gevraagd naar de manier van feedback geven en ontvangen van deze medewerkers. Opvallend is dat de helft van de respondenten hierbij aangeven dat er weinig kritische feedback wordt gegeven op de werkvloer. Zo benadrukt een respondent:

“[...] ik denk dat wij qua feedback geven nog wel een slag te slaan hebben.”

De respondenten geven verschillende redenen aan als oorzaak voor het ontbreken van kritische feedback op de werkvloer. Zo bestempelen vrijwel alle respondenten het geven van kritische feedback als "lastig". De meest genoemde oorzaak die ze hierbij noemen is dat zij het als onwennig ervaren, aangezien de organisatie er voor hun gevoel nooit aandacht aan heeft besteed. Daarnaast vertellen sommige respondenten dat zij het idee hebben dat hun collega's het niet durven, omdat ze bang zijn dat het ten koste zou gaan van de fijne sfeer op de werkvloer.

Ondanks dat sommige respondenten aangeven het idee te hebben dat hun collega's geen kritische feedback durven te geven om de sfeer te behouden, geven alle respondenten aan positief te staan tegenover het gegeven 'feedback'. Hiermee duiden zij op zowel positieve als kritische feedback. Zij benoemen vooral dat feedback geven en ontvangen bijdraagt aan hun zelfontplooiing en dat zij geloven dat het de samenwerking zal versterken. In de literatuur komt ook naar voren dat feedback de werktevredenheid- en betrokkenheid van medewerkers kan verhogen (Sommer & Kulkarni, 2012). Tevens wordt in de literatuur beschreven dat er een positief effect bestaat tussen feedback en het persoonlijk ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie. De meeste respondenten zijn zich hier dus ook van bewust en geven aan gekregen feedback ook op die manier te beschouwen. Dit laat zien dat de medewerkers naar verwachting zullen beschikken over een groeimindset, die volgens de literatuur nodig is voor het implementeren van een feedbackcultuur (Lean Results, 2020). Enkele respondenten stellen bovendien dat zij ervan overtuigd zijn dat het ook de kwaliteit van de organisatie zal bevorderen en dat het bijdraagt aan het verminderen van het roddelen op de werkvloer. Een respondent geeft hierbij aan:

“Als je negatieve feedback krijgt [...] dan groei je daar alleen maar van en dat is ook met positieve feedback. Als mensen het aan mij geven dan word ik daar heel blij van. Ik heb dat liever dan dat ze er onderling gaan praten en dat je zelf niet weet wat je fout hebt gedaan.”

De helft van de respondenten geeft verder aan dat zij amper kritische feedback meer geven, wanneer zij bij een collega hebben ervaren dat zij het persoonlijk op namen. Een negatieve reactie op de kritische feedback die werd gedeeld zorgt ervoor dat de feedbackgever wellicht niet nog een keer kritische feedback uit. Volgens Steehouder et al. (1999) is waardering tonen naar de feedbackgever door de ontvanger van belang voor het nogmaals open opstellen van de feedbackgever in de toekomst. Dit komt dus overeen met de uitspraken van de respondenten dat deze reactie van hun collega heeft geleid tot het verminderen van kritische feedback. Op deze manier wordt daarnaast de veiligheid gestimuleerd en weten de medewerkers dat kritische feedback ook welkom is en geen consequenties zal hebben (Bennink & Fransen, 2007).

Een andere helft van de respondenten stelt dat alles "heel lekker loopt" op de werkvloer en zij daarom dus geen redenen zien voor het verlenen van kritische feedback aan hun collega's.

Tevens benoemen enkele respondenten in de interviews dat zij sturing van de leidinggevenden missen bij het implementeren van kritische feedback op de werkvloer. Zij geven dit aan als één van de redenen voor het feit dat er weinig tot geen kritische feedback wordt gegeven aan collega's. Opvallend is dat ondanks enkele respondenten aangeven kritische feedback onnodig te vinden, wanneer het volgens hun lekker loopt op de werkvloer, zij wel degelijk aangeven de sturing van hun leidinggevenden te missen bij het geven en ontvangen

van kritische feedback. Kritische feedback zou dus waarschijnlijk niet helemaal onnodig zijn op de werkvloer. Op welke manier zij behoefte hebben aan sturing van hun leidinggevenden wordt bij deelvraag 3 toegelicht.

Verder geeft een meerderheid van de respondenten aan dat als er (kritische) feedback wordt gegeven de medewerkers dit op een onbewuste manier doen, zonder stil te staan bij bijvoorbeeld regeltjes of bepaalde woorden. Zij stellen dat zij praktisch continu met elkaar in overleg zijn op de werkvloer en dan bijvoorbeeld sparren over de beste aanpak en zich op dat moment niet bewust zijn wat wel of wat geen feedback is. Hierbij vraagt een respondent zich af:

“Ik denk niet dat iedereen specifiek nadenkt van oh we moeten nu feedback geven [...] maar ja, wat versta je onder feedback natuurlijk?”

Wanneer er niet bewust bij feedback en de feedbackregels wordt stilgestaan, bestaat de kans dat de boodschap van de feedback niet op de juiste manier wordt overgebracht. Als de feedbackregels niet worden gehanteerd bestaat er een risico dat de boodschap van de feedback, de effectiviteit en adequaatheid verliest (Heijster, 2016). Op deze manier kan de (kritische) feedback dus als ineffectief worden ervaren. Het kan zinvol zijn voor de medewerkers van de organisatie om zich hier beter in te verdiepen en bewust van te worden, om de feedbackcultuur te implementeren op de werkvloer.

De meeste van de respondenten antwoordden op de vraag waar zij rekening mee houden bij het geven van feedback dat zij er ten alle tijden voor zorgen dat de kritische feedback één-op-één werd aangeboden en dat zij het brengen van de kritische feedback op een respectvolle manier als cruciaal achten. De helft van de respondenten vertelde ook dat zij het belangrijk vinden om rekening te houden met de gemoedstoestand van de ontvanger van de kritische feedback, omdat het zomaar “de druppel kan zijn die de emmer doet overlopen” wanneer een collega niet lekker in zijn/haar vel zit door bijvoorbeeld een privésituatie. Tenslotte is het opvallend dat sommige respondenten aangeven niet te lang te willen wachten met het geven van de kritische feedback en anderen stellen juist de kritische feedback niet op dat moment te willen geven. Koopmans (2007) stelt dat de feedback wel zo snel mogelijk na het waargenomen gedrag gegeven dient te worden, omdat de kans groter is dat de gever zo specifiek mogelijk kan zijn en de ontvanger een grotere kans heeft zich in de feedback te herkennen.

De helft van de respondenten benoemt dat er op de werkvloer wel degelijk positieve feedback, in de vorm van complimenten worden gegeven. Deze complimenten gaan zowel over het oppakken van inhoudelijke taken als over het innerlijk of de verschijning van een collega. Zij geven aan hier geen moeite mee te hebben, omdat het voor hun gevoel makkelijker is om complimenten te geven dan kritische feedback. Een respondent licht toe:

“[...] ik merk wel aan mezelf dat ik daar wel op ga letten [...] mensen worden daar heel blij van en dat geeft alleen maar positieve invloed op de werksfeer en binnen de organisatie.”

Het uiten van kritische feedback is lastig, omdat het vaak wordt gezien als een uiting van ongelijkwaardigheid (In 't Veld & Draijer, 2015). Het is dus verklaarbaar dat de medewerkers meer stilstaan bij positieve feedback door middel van complimenten. Bovendien is het benoemen van positieve punten even belangrijk als het benoemen van de negatieve punten en zelfs wenselijk om stil te staan bij de positieve punten (Bennink & Fransen, 2007). Complimenten geven aan collega's is dus van net zo groot belang en moet niet vergeten worden binnen de organisatie.

4.3 Deelvraag 3; Wat verwachten de pedagogisch medewerkers van hun leidinggevenden bij het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?

Ten slotte is er aan de respondenten gevraagd in de interviews wat hun verwachtingen zijn met betrekking tot hun leidinggevenden als het gaat om het creëren van die feedbackcultuur binnen ESKADEE. Opmerkelijk is, zoals al beschreven bij de vorige deelvraag, dat enkele respondenten op voorhand al aangaven dat zij sturing van hun leidinggevenden missen, wanneer het gaat om kritische feedback geven en ontvangen op de werkvloer. Aangezien het onderwerp 'feedback' wel laagdrempelig aan bod is gekomen in de medewerkersavonden, maar volgens hen niet door de leidinggevenden vorm is gegeven op de werkvloer wordt het niet geïmplementeerd.

Hierbij laten enkele respondenten weten dat de zowel positieve als kritische feedback volgens hen, in een klein team, moet worden ingericht op de werkvloer in plaats van de gehele organisatie. Zij benoemen specifiek een klein team, omdat ze stellen dat een kleiner team voor meer veiligheid zorgt. Zoals al eerder is beschreven, geven de meeste respondenten aan het belangrijk te vinden dat hun leidinggevende, bij het inrichten van feedback op de werkvloer, de teambuilding bevordert. Dit zien zij graag door elkaar beter te leren kennen en het wederzijds vertrouwen te versterken. Ondanks dat sommigen zeggen dat hun leidinggevende hier al wel aandacht aan schenkt, benadrukken ze dat zij het als zeer belangrijk beschouwen en er meer behoefte aan hebben. In de literatuur werd besproken dat bij het ontwikkelen van een feedbackcultuur het helpt om een gewoonte te maken van het geven van feedback (Lean Results, 2020). Om op regelmatige basis gebruik te maken van zowel positieve als kritische feedback helpt dus bij het normaliseren en wennen aan het geven 'feedback'. De helft van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan deze periodieke feedback, die volgens hen zal moeten worden doorgepakt door de leidinggevenden. Een respondent licht toe:

“[...] dan komt er informatie op een medewerkersavond en dan wil je ermee aan de gang maar dan wordt het heel lang uitgesteld [...] Ik vind dat gewoon zonde.”

Tevens geven enkele respondenten aan behoefte te hebben aan een verdieping van feedback in het algemeen door de leidinggevenden. Dus meer op het onderwerp 'feedback' in te gaan, zodat zij er meer over te weten komen en er actief mee aan de slag te gaan. Zij stellen dat dit zal bijdragen aan hun bewustwording van feedback op de werkvloer, zodat ze hier weloverwogen bij stil kunnen staan. Daarnaast zullen de pedagogisch medewerkers er meer ervaring mee krijgen en het minder als 'onwennig' bestempelen.

Segers & Sluijsmans (2018) achten het van belang dat leidinggevenden optreden als rolmodel en dus het goede voorbeeld geven. Enkele respondenten gaven in de interviews aan dit ook terug te willen zien. De

leidinggevers dienen zelf dus ook te participeren rondom het onderwerp 'feedback' en kunnen bijvoorbeeld zelf ook feedback geven en hiernaar vragen. Een respondent benadrukt:

“[...] als de leidinggevende al het slechte voorbeeld geeft dan denk ik dat het ook makkelijker zo doorgaat. Er moet gewoon iemand zijn die dat goede voorbeeld geeft.”

4.4 Deelconclusie

Op basis van de beschreven deelvragen kan er een deelconclusie worden getrokken. Deze deelconclusie rapporteert hoe de sfeer op de werkvloer wordt ervaren, op welke manier feedback wordt gegeven en ontvangen en welke verwachtingen er zijn ten opzichte van de leidinggevers bij het creëren van een feedbackcultuur.

Het merendeel van de respondenten geeft aan de werksfeer als erg positief te ervaren, doordat zij het gevoel hebben dat er openheid binnen het team is en er altijd samen uit te komen. Sommigen ervaren ook dat er vertrouwen is, ze steunen elkaar en vullen elkaar aan waar nodig.

Wel geeft ook het merendeel aan te maken te hebben gekregen met roddelen op de werkvloer. De helft van de respondenten merkt ook een verschil in mentaliteit bij collega's en sommigen geven aan sturing te missen van hun leidinggevers. Deze factoren resulteren volgens hen in momenten van spanningen op de werkvloer.

Ondanks een positieve kijk op feedback van alle respondenten, laat een groot deel weten dat er weinig kritische feedback wordt verleend op de werkvloer. Redenen die hiervoor worden aangedragen door het merendeel van de respondenten zijn dat het als lastig wordt ervaren, omdat ze nooit aan (kritische) feedback gewend zijn geraakt en het idee hebben dat hun collega's het niet durven uit angst om de fijne werksfeer aan te tasten. Ook geven de meesten aan door een negatieve reactie op hun kritische feedback in het verleden hier niet veel aandacht meer aan te besteden. Een groot deel van de respondenten zeggen het niet nodig te vinden, omdat het lekker loopt op de werkvloer. Het missen van sturing van de leidinggevers bij het geven van kritische feedback wordt ook ter sprake gebracht door enkele respondenten. Wanneer er kritische feedback wordt gegeven op de werkvloer geeft een groot deel van de respondenten aan dit op een onbewuste manier te geven. Hierin leggen zij uit dat zij vrijwel continu in overleg zijn met naaste collega's en niet per definitie stil staan bij het begrip 'feedback'.

Wel wordt er op de werkvloer veel gecompimenteerd en dus positieve feedback verleend volgens een groot deel van de respondenten. Zij ervaren dit als makkelijker dan het verlenen van kritische feedback en geven aan hier zeer positief van te worden.

Wanneer het gaat om behoefte aan sturing van leidinggevers, laten de meeste respondenten weten behoefte te hebben aan het versterken van de teambuilding door elkaar beter te leren kennen en aandacht te besteden aan het vertrouwen in de groep. Ook stelt de helft van de respondenten dat zij regelmaat van hun leidinggevers verwachten als het gaat om kritische feedback implementeren op de werkvloer. Sommige respondenten vertellen specifiek behoefte te hebben aan een klein team, wanneer kritische feedback wordt ingericht op de werkvloer. Zij geven aan zich op deze manier veiliger te voelen dan in een groot team. Tenslotte benoemen enkele respondenten verdieping te willen van hun leidinggevers over het onderwerp 'feedback' in het algemeen, zodat ze hier meer over te weten komen en bewuster mee om kunnen gaan.

5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt als eerste de hoofdvraag beantwoordt in de conclusie. Vervolgens worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek behandeld en bekritiseerd. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en ideeën uiteengezet met betrekking tot een interventie die na dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de opdrachtgever.

5.1 Conclusie

De vraag die centraal stond gedurende dit onderzoek, luidde:

“Op welke manier geven de pedagogisch medewerkers invulling aan de ambities van het creëren van een feedbackcultuur binnen de organisatie?”

Op basis van een kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd, is gebleken dat de pedagogisch medewerkers voornamelijk invulling geven aan de ambities van het creëren van een feedbackcultuur door middel van positieve en onbewuste feedback. Positieve feedback wordt vormgegeven door middel van het complimenteren naar collega's. Deze complimenten brengen volgens de pedagogisch medewerkers veel positiviteit met zich mee op de werkvloer. Dit komt overeen met het belang van positieve feedback uit het theoretisch kader. Met onbewuste feedback wordt geduïd op het overleg tussen collega's op de werkvloer. Door middel van normaal in gesprek te gaan met elkaar geven collega's elkaar onbewust feedback, zonder er weloverwogen bij stil te staan. De pedagogisch medewerkers geven aan geen specifieke definitie aan te houden voor het begrip 'feedback' en interpreteren dit als breed begrip, waaronder zij ook bijvoorbeeld het overleg met collega's verstaan. Kritische feedback verlenen aan elkaar ontbreekt nog grotendeels op de werkvloer. De pedagogisch medewerkers vinden het lastig om bewust kritische feedback te geven, omdat zij dit als onwennig beschouwen, aangezien er volgens hen nooit eerder aandacht aan is besteed in de organisatie. Dit correspondeert met de literatuur dat er op regelmatige basis aandacht aan feedback moet worden besteed bij het creëren van een feedbackcultuur. Dit is dus ook van belang binnen deze organisatie. Ook hebben de respondenten het idee dat collega's geen kritische feedback durven te geven om de fijne werksfeer te verpesten en dat dit hen tegenhoudt. Een negatieve reactie op kritische feedback die zij eerder hebben gegeven door de ontvanger weerhoudt de medewerkers er ook van om een volgende keer kritische feedback te geven. Dit komt overeen met de literatuur uit het theoretisch kader. Daarnaast zijn de pedagogisch medewerkers er ook van overtuigd dat kritische feedback geven niet nodig is wanneer het lekker loopt op de werkvloer voor hun gevoel, wat vaak het geval is. Tenslotte, ondanks dat zij aangeven dat het niet nodig is, geven de medewerkers wel degelijk aan behoefte te hebben aan begeleiding van de leidinggevenden bij het geven en ontvangen van kritische feedback op de werkvloer, wat volgens hen momenteel niet het geval is.

5.2 Sterke en zwakke punten

Hieronder worden verschillende aspecten beschreven die betrekking hebben tot de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om de validiteit van het onderzoek na te streven is er een eenduidige topiclijst opgesteld, waarin de belangrijkste punten vanuit het theoretisch kader aan bod kwamen met betrekking tot werksfeer, feedback en de feedbackcultuur. Deze topiclijst is aangehouden bij het uitvoeren van alle interviews en de onderzoeker heeft

ervoor gezorgd dat gedurende de interviews alle topics aan bod kwamen, zodat bij iedere respondent hetzelfde werd gevraagd.

In alle interviews heeft de onderzoeker in het begin mondeling toestemming gevraagd aan de respondenten voor het opnemen van de interviews. Hierbij werd aangegeven dat de opnames uitsluitend door de onderzoeker zouden worden beluisterd voor het analyseren van de antwoorden van de respondenten. Alle respondenten gaven akkoord voor deze opnames. Ook benadrukte de onderzoeker dat de respondent volledig anoniem is en alle persoonlijke gegevens en gegevens die te herleiden waren zouden worden verwijderd en niet bij de directie terechtkomen. Op deze manier konden de respondenten overal vrijuit over spreken. Deze anonimiteit werd door de onderzoeker gewaarborgd door de interviews plaats te laten vinden op locaties waar geen andere collega's aanwezig waren, met uitzondering van twee interviews, waarbij de onderzoeker op locatiebezoek was. Deze interviews zijn op de werkvloer afgenomen, waar meerdere collega's aanwezig waren. Deze interviews vonden wel plaats in een afgesloten ruimte, maar hun collega's waren dus op de hoogte dat zij deelnamen aan het onderzoek. Alhoewel deze respondenten hier aangaven geen problemen mee te hebben, is de anonimiteit hier niet volledig gewaarborgd.

Uiteindelijk hebben er 8 respondenten deelgenomen aan het interview van de in totaal 74 pedagogisch medewerkers. Om een nog vollediger en betrouwbaarder beeld te schetsen van de pedagogisch medewerkers, was het gewenst geweest meer respondenten te interviewen.

De aanmelding voor deelname aan de interviews is op vrijwillige basis gebeurd voor de pedagogisch medewerkers. Hierbij is door de onderzoeker geen onderscheid gemaakt tussen verschillende opvangvormen zoals kinderopvang, buitenschoolse opvang en de peuterspeelzaal. Wanneer er door de onderzoeker per opvangvorm een gelijk aantal respondenten werden geïnterviewd zou dit wellicht een realistischer beeld hebben geschetst, aangezien de ervaringen van deze pedagogisch medewerkers wellicht zouden kunnen verschillen. Dit zou hebben bijgedragen aan de validiteit van het onderzoek.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dat de respondenten meerdere keren uit zichzelf het missen van sturing van de leidinggevendenden benoemden is opmerkelijk. Dit kwam als eerste naar boven bij het ervaren van spanningen op de werkvloer en vervolgens nogmaals bij het ontbreken van kritische feedback op de werkvloer. Hierna werd gevraagd naar verwachtingen van de leidinggevendenden bij het creëren van een feedbackcultuur en ook hier kwam naar voren dat zij op dit vlak meerdere behoeftes hadden ten aanzien van hun leidinggevendenden, waar niet volledig aan voldaan werd. Dat dit zo duidelijk naar voren is gekomen laat zien dat de pedagogisch medewerkers hier veel waarde aan hechten. Een vervolgonderzoek zou aan dit onderdeel meer aandacht kunnen geven. Wellicht zou dit onderzoek zich kunnen richten op de effecten van begeleiding van de leidinggevendenden. Ook zou kunnen worden gekeken naar hoe deze begeleiding van leidinggevendenden het beste zou aansluiten bij de behoeftes van de pedagogisch medewerkers. Wellicht zou dit meer structuur en duidelijkheid voor de pedagogisch medewerkers bieden op de werkvloer en bij hun taken.

Een andere optie voor vervolgonderzoek zou zijn het onderzoeken van de effecten van het roddelen op de werkvloer bij de medewerkers. Dit kwam ook in veel interviews aan bod en laat zien dat dit dus veel bij de pedagogisch medewerkers heeft losgemaakt. Ook zou hierin kunnen worden gekeken naar waar het roddelen precies vandaan komt op de werkvloer en welke functies het heeft, om het vervolgens actief aan te kunnen

pakken en zo veel mogelijk uit te kunnen sluiten, wat wellicht veel zou kunnen bijdragen aan de veiligheid in de organisatie.

Bij deze mogelijkheden tot vervolgonderzoek zou het raadzaam zijn meerdere respondenten te werven, om zo te streven naar een realistischer en vollediger beeld waarbij de betrouwbaarheid van het onderzoek zo optimaal mogelijk blijft.

5.4 Ideeën voor mogelijke interventies

Wat uit de resultaten is gebleken, is dat ondanks de goede, prettige werksfeer er toch meer behoefte is aan veiligheid en vertrouwen in de groep, aangezien dit het belangrijkste is bij het implementeren van naast positieve, ook kritische feedback op de werkvloer. Hier zou als eerste aandacht aan moeten worden besteed. Dit kan door bijvoorbeeld met regelmaat teambuildingsdagen of -avonden te organiseren in kleinere groepen in plaats van de hele organisatie bij elkaar. Ook zouden oefeningen gericht op teambuilding in een training de veiligheid en het vertrouwen binnen de groep kunnen versterken. Doordat de pedagogisch medewerkers aangeven hierin sturing te missen van de leidinggevendenden, zou een mooie uitkomst zijn de leidinggevendenden deze oefeningen te laten begeleiden. Dit sluit niet uit dat zijzelf niet kunnen deelnemen aan de oefeningen of activiteiten, aangezien zij ook onderdeel zijn van de groep. Verder is ook uit de resultaten naar voren gekomen dat het gebrek aan kritische feedback op de werkvloer volgens de medewerkers grotendeels te wijten is aan de onwennigheid en onervarenheid met het onderwerp 'feedback' in het algemeen en een eerdere negatieve reactie bij het geven van kritische feedback. Het is dus van belang dat er in de interventie meer informatie wordt gegeven over het onderwerp 'feedback', waaronder hoe men beter kan reageren op het ontvangen van kritische feedback en dat medewerkers dit direct kunnen toepassen in de praktijk en er ervaring mee opdoen. Door het aanbrenge van regelmaat kunnen de medewerkers wennen aan feedback op de werkvloer. Dit kan vormgegeven worden door middel van een training, waarin medewerkers actief aan de slag gaan met zowel positieve als kritische feedback. Ook een handboek met verschillende actieve opdrachten die de medewerkers uit zouden kunnen voeren op de werkvloer zou een optie zijn. In beide gevallen zullen de leidinggevendenden kunnen optreden als begeleider, aangezien de medewerkers aangeven sturing van hen te missen. Ook hier blijft de veiligheid en het vertrouwen van uiterst belang en is dus gewenst de groepen klein te houden.

Literatuurlijst

- AdminDTH. (2017). Directieve Therapie. *Veerkracht en de groei-mindset bij kinderen en hun omgeving*, 37(2), 103-116.
- Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., & Peij, S. (2010). *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo*. Geraadpleegd van https://www.marnixacademie.nl/Portals/0/OpenContent/201710_Gedragscode_praktijkgericht_onderzoek_def.pdf
- Arts, J., & Dirkx, K. (2017). Symposium Platform Toetsen: De andere kant van feedback. Geraadpleegd van <https://core.ac.uk/download/pdf/85227517.pdf>
- Bennink, H., & Fransen, J. (2007). Leren op basis van feedback en confrontatie. *Supervisie en Coaching*, 24(1), 15-26.
- Cain, S. (2012). *Stil: de kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen*. Utrecht, Nederland: Uitgeverij de Arbeiderspers.
- CBS. (2019). Ziekteverzuim. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>
- De Winne, J., & Clement, H. (2015). *Leidinggeven zonder omwegen: doen wat werkt*. Leuven, België: Uitgeverij LannooCampus.
- Eurest. (2017). Collegialiteit ver te zoeken op Nederlandse werkvloer. Geraadpleegd van <https://www.managersonline.nl/nieuws/18744/collegialiteit-ver-te-zoeken-op-nederlandse-werkvloer.html>
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace. Geraadpleegd van https://www.kryast.se/wp-content/uploads/2018/10/State-of-the-Global-Workplace_Gallup-Report.pdf
- Geelen, R. (2018). Feedback is maatwerk. *Dagbesteding*, 39(8-9), 29.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *University of Auckland*, 77(1), 81-112.
- Heijster, H. (2016). *Experimentele studie naar de impact van een nauwkeurige communicatiestijl in een feedbackgesprek op werkstress en bevlogenheid bij werknemers* (Masterscriptie). Geraadpleegd van https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/2152/Heijster%2c_H.L._van_1.pdf?sequence=1
- In 't Veld, C., & Draijer, W. (2015). *Inzichten in de acute zorg*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

-
- Koopmans, M. (2007). *Feedback: commentaar geven en ontvangen*. Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.
- Lean Results. (2020). Een sterke en gezonde feedbackcultuur creëren. Geraadpleegd van <https://leanresults.nl/feedback-cultuur-creeren/>
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Muller-Schoof, I. (2017). De do's-and-dont's van feedback geven. *TvV Tijdschrift voor Verzorgenden*, 24(1), 15-26.
- Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum
- Segers, M., & Sluijsmans, D. (2018). *Toetsrevolutie: Naar een feedbackcultuur in het hoger onderwijs*. Culemborg, Nederland: Uitgeverij Phronese.
- Smit, J. (2014). *Het effect van oplossingsgerichte feedback op tekstkwaliteit* (Scriptie). Geraadpleegd van [file:///C:/Users/nenea/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Scriptie%20Jonathan%20Smit%20finale%20versie%20def%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nenea/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Scriptie%20Jonathan%20Smit%20finale%20versie%20def%20(1).pdf)
- Sommer, K., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201.
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., Van der Staak, J., De Vet, D., Witteveen, M., & Woudstra, E. (1999). *Leren communiceren. Handboek voor mondelingen en schriftelijke communicatie*. Groningen, Nederland: Wolters Noordhoff.
- TruQu. (2020). Een feedbackcultuur op de werkplek – De voordelen en realisatie. Geraadpleegd van <https://truqu.com/blogs/het-belang-van-een-feedbackcultuur-en-hoe-je-het-op-de-werkplek-kunt-realiseren/>
- Van der Zee, K. (2007). Persoonlijkheid, werkstress en gezondheid. *De psychologie van arbeid en gezondheid*, 315-328.
- Van Veen, A. (2015, 2 Juli). Feedback geven: om onverwachte redenen heel waardevol. Geraadpleegd van <https://md-act.nl/blog/feedback-geven-en-ontvangen>
- Weitzel, S. (2000). *Feedback that works: How to Build and Deliver Your Message*. Greensboro, United States of America: Center for Creative Leadership.

Bijlagen

Bijlage 1. Topiclijst

Werkbeleving ESKADEE

Er wordt aan het begin van het interview gevraagd naar de werkbeleving van de respondent, om te pijlen wat zij als meest belangrijke en minst belangrijke factoren in hun werk ervaren. Hier begint het interview mee om zich niet direct tot de eventueel gevoeliger topics zoals de werksfeer, (omgang met) feedback en de feedbackcultuur binnen organisatie ESKADEE te wenden.

Werksfeer

De belangrijkste factor bij het geven en ontvangen feedback is het gevoel van veiligheid en wederzijds vertrouwen. Ook wanneer er kritische feedback wordt gegeven moet het zodanig veilig en duidelijk zijn voor medewerkers dat dit welkom is en hier geen consequenties aan hangen (Bennink & Fransen, 2007). Het gevoel van wederzijds vertrouwen bepaalt sterk of en hoe feedback wordt gegeven en wat voor impact de feedback heeft (Remmerswaal, 2006). Om dus na te gaan hoe de pedagogisch medewerkers de werksfeer ervaren wordt hiernaar gevraagd. Er wordt expliciet naar de fijne en minder fijne aspecten van de werksfeer gevraagd om de antwoorden van de respondent geen richting te geven.

Feedback

Feedback binnen een organisatie is om heel veel redenen van belang, zoals in het theoretisch kader te lezen is. Onder andere omdat het bijdraagt aan het verhogen van de werktevredenheid en -betrokkenheid van medewerkers (Sommer & Kulkarni, 2012), prestatiebevorderend werkt (Hattie & Timperley, 2007), het een positief effect heeft op het persoonlijk ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie (London, 2003) en het vergroot de zelfkennis van personen (Koopmans, 2007). Om na te gaan of de pedagogisch medewerkers ook positief tegenover feedback staan wordt er gevraagd naar hun visie op feedback.

Omgang met feedback

Uit onderzoek is gebleken dat het van belang is dat medewerkers bij het geven en ontvangen van feedback rekening houden met bepaalde, zogenoemde feedbackregels, om te zorgen dat de feedback zo effectief mogelijk uitpakt (Heijster, 2016). Er wordt dus aan de respondenten gevraagd waar zij rekening mee houden bij het geven van feedback en hoe zij het ervaren als ze feedback ontvangen en met de feedback omgaan.

Feedbackcultuur organisatie

Om te achterhalen hoe de pedagogisch medewerkers de feedbackcultuur binnen de organisatie ervaren en of ze er open voor staan, wat ze vinden van de ambities voor het ontwikkelen van deze feedbackcultuur en wat zij hier eventueel nog in nodig hebben van de leidinggevenden/organisatie wordt hier specifiek naar gevraagd bij de pedagogisch medewerkers.

Bijlage 2. Interviewvragen

Algemene opmerkingen	- Nené Appels, 22 jaar, laatste jaar Toegepaste Psychologie - Bedankje - Doel en tijdsduur van het interview - vrijuit spreken → volledige anonimiteit; alle persoonlijke gegevens worden eruit gehaald → toestemming opname
Werkbeleving ESKADEE	- Hoe lang werk je al bij ESKADEE? - Wat vind je de leukste kanten aan het werk? → Waarom vind je dat het leukste? - Wat vind je de minder leuke kanten aan het werk? → Hoe komt het dat je dat minder leuk ervaart? - Sinds ongeveer 3 jaar nieuwe interim directeur, hoe heb je die overgang ervaren?
Werksfeer	- Welke aspecten vind je fijn aan de sfeer op de werkvloer? → Hoe komt het dat ...? - Welke aspecten vind je minder fijn aan de sfeer op de werkvloer?
Feedback	- Hoe denkt je over feedback in het algemeen? - Waar denk je dat feedback allemaal goed voor kan zijn? → Denk je dat de pedagogisch medewerkers hier hetzelfde over denken? Waarom wel/niet? - Wat zijn de belangrijkste aspecten bij het geven en ontvangen van feedback volgens jou? → Ervaar je dit ook zo bij de pedagogisch medewerkers? Waarom wel/niet?
Omgang feedback	- In welke mate geef en ontvang je feedback aan en van collega's in het algemeen? → Hoe gaat dat volgens jou? - Hoe ervaar je zelf het ontvangen van feedback? Hoe ga je daarmee om? → Wat vind je fijn en minder fijn als je feedback krijgt van collega's? - Waar houd je zelf rekening mee als je feedback geeft? → Wanneer lukt dat wel en wanneer niet?
Feedbackcultuur organisatie	- Wat denk je dat er van belang is bij het ontwikkelen van een feedbackcultuur? - Hoe heb je de afgelopen werknemersavonden ervaren? - Hoe kijk je tegen de ambities van de organisatie over het ontwikkelen van een feedbackcultuur?



	➔ Hoe geef je invulling aan deze ambities? - Wat mist er nog binnen ESKADEE/heeft meer aandacht nodig in jouw ogen? (bij ontwikkelen feedbackcultuur) ➔ Wat zouden de leidinggevenden hierin kunnen bijdragen?
--	--

Bijlage 3. Analyseplan

Hoe het ophalen van de verwerkte interviews is verlopen staat beschreven in dit analyseplan. Hieronder staan delen van verschillende transcripten, een codeboom en een mindmap bijgevoegd om helder te laten zien hoe de analyse er in de praktijk heeft uit gezien.

De interviews zijn per respondent, na de gegeven toestemming, getranscribeerd aan de hand van de gemaakte opnames. Om het overzichtelijk te houden is elk fragment in een aparte kolom weergegeven. Vervolgens is er in de kolom hiernaast open gecodeerd. Dit houdt in dat er belangrijke woorden worden toegekend aan de antwoorden van de respondent. Veel van deze woorden, oftewel codes, hingen met elkaar samen en zijn daarom aan de hand van axiaal coderen samengevoegd tot een overstijgende code voor een bepaald onderwerp. Tenslotte heeft het selectief coderen geleid tot een mindmap, waarin de belangrijkste overstijgende codes met elkaar in verband werden gebracht. De resultaten zijn uiteindelijk beschreven naar aanleiding van deze codeboom en mindmap.

Transcript en open codes

I = Interviewer

R = Respondent

Gedeelte uit transcript van interview 3

I En wat vind jij zelf belangrijk bij een feedbackcultuur?

R	Uuum dat het met respect gebeurt, en dat het ook uhm open en eerlijk gebeurt kijk je kan het wel met iemand anders bespreken maar ik vind wel altijd dat je dan op een gegeven niet misschien niet gelijk maar wel ten alle tijden terug moet gaan naar de persoon waarom het gaat en niet dat het roddelen is dat je nooit naar naar de persoon gaat waar het om gaat maar wel achter de rug om kletst uhm en ik heb zelf ook wel een tijdje gezeten dat ik dacht ja is het dan roddelen wat je doet als je het met iemand anders bespreekt maar ik voor mezelf is het nuanceren uhm wat je gaat uiteindelijk wel naar de persoon toe waar het om gaat en dat vind ik wel belangrijk want anders krijg je scheve gezichten en verder vind ik het uh belangrijk dat het NIET geforceerd gaat worden en dat we daar uhh ook ruimte en tijd voor krijgen om het te kunnen doen en uhm dat mis je af en toe nog een beetje want het is hier natuurlijk, de kinderen zijn binnen sommige personeel is al binnen als de kinderen binnen zijn en sommige personeel stapt weer naar buiten als er nog kinderen zijn dus dan is er ook geen ruimte om even met elkaar te praten want dan moeten er mensen gewoon 1,5 of een half uur tot drie kwartier gewoon blijven wil je met het hele team even nog iets bespreken op het eind van de dag uhm dus ik denk dat de voorbereidingstijd samen ook heel belangrijk is om nog even met elkaar wat door te spreken en om ruis weg te halen	Respect, openheid en eerlijkheid van belang Naar persoon in kwestie Niet forceren Vorbereidingstijd invoeren
I	Hoe kijk jij zelf tegen de ambities aan voor het ontwikkelen van een feedbackcultuur?	
R	Uhh ja die 360 graden feedback wat ze willen gaan doen hoor je steeds vaker natuurlijk die term dat hoor je ook op school vallen en uhm dat is denk ik dat is een beetje een hype aan het worden uhm beetje hetzelfde als uh uhm éénnentwintig eerste vaardigheden dat zijn allemaal van die van die, ik vind het goed maar pak door en dat is gewoon echt, ga niet een project op zetten en dan nu even iets aanmelden er niks mee doen dan ga je er echt aan werken met z'n alle en dan moet alles stelselmatig ineens zo	Goede ambities als er wordt doorgepakt

gedaan worden en dan wordt het gedaan en daarna is het wordt het weer laten vallen dan moet het echt gewoon structureel gaan doen altijd en vastzetten in je beleidsplan en uh ofzo en dat vind ik wel belangrijk ik vind het niet erg om ergens aan te werken met z'n alle en me open te stellen maar dan moet het wel voor een goed doel zijn en niet uh dat we er over een half jaar niks meer mee doen dus

Gedeelte uit transcript van interview 4

I	Dus ik hoor jou eigenlijk zeggen van wat eigenlijk nog meer aandacht nodig zou hebben, wat zou kunnen om het onderwerp meer te laten leven is om de groep op de groepen elkaar wat persoonlijker te leren kennen en daar meer bij stil te staan, klopt dat?	
R	Ja, meer uhm en uh meer momenten te prikken ook weet je ja ik vind het ook vrij lastig om om uh he als er kinderen aanwezig zijn om feedback te geven en inderdaad omdat je van het één naar het andere hobbelt is er vaak, dus dat je meer momenten prikt met elkaar, al is dat één keer in de maand, dat je even aan de ene keer is het inderdaad feedback geven en de andere keer is het begint het met een compliment te geven, dat vinden mensen leuk. Dus en dat je dan even bij elkaar durft te zijn, maar ik denk ook niet dat je er te veel druk achter moet zetten	Meer momenten prikken Niet te veel druk achter zetten
I	En hoe komt het dat je dat denkt?	
R	Uuuh ik denk dat heel veel mensen dat ook echt wel heel moeilijk vinden en ik kan me ook voorstellen als je met een, kijk wij zijn een team van 3 mensen, maar als je een team bent van 20 mensen denk ik dat het best wel moeilijk is om in een grote groep elkaar feedback te geven dus ik denk dat je dat beter in kleine groepjes, tenminste ik zou dat prettiger vinden.	Kleine groepjes
I	Hoe komt het dat jij dat prettiger vindt?	
R	Uuuuhm nou omdat ja een grote groep zou ik me ook sneller uh terugtrekken denk ik als dat dan feedback gevraagd wordt, maar ik zou het ook heel ik vind het ook altijd heel spannend om in een grote groep te spreken dus daar kan dat ook wel aan liggen	Sneller terugtrekken Praten in groep spannend
I	En in hoeverre denk je dat jouw collega's daar in staan?	

Gedeelte uit transcript van interview 6

I	Hoe zie jij feedback voor jezelf?	
R	Voor mezelf, ja, ja dat is iets dat doe je aan de ene kant denk ik ook best wel onbewust, maar ook niet altijd durf je misschien te zeggen waar het op staat, ja ik ben dan wel iemand recht voor z'n raap, maarja dan zeg ik het met een lolletje *gelach* ja ik durf dan wel te zeggen maar misschien echt als je iemand zegt van nou ik vind dat je vandaag echt uhm niks hebt uitgevoerd ja dat zeg je dan weer niet zo snel	Onbewust feedback Niet durven Zeggen met lolletje
I	Hoe komt dat?	
R	Ja weet ik niet. Ja, maar ik denk als het echt heel dwars zou zitten ja dan ga je daar denk ik ook wel met je leidinggevende over praten. Dus ja	Met leidinggevende over praten
I	En in welke mate het gebeurt op de werkvloer? Dat er echt feedback wordt gegeven	
R	Ja ik denk dat het wel meer kan, ja ik weet niet de de, het loopt gewoon zoals het loopt en zoals het loopt loopt het gewoon lekker, dat de de de ja. Scheelt ook als je gewoon met je collega's	Kan meer feedback

onderling gewoon lekker werkt dan is dat ook minder en je geeft natuurlijk eerder positieve feedback als negatieve feedback dat dat is overal in elk wereldje, maar je merkt wel eens omdat je dan gewoon lekker team hebt dat het onderling ook uh zo had je natuurlijk wel eens dat dan echt dat roddelcircuit uh kwam weet je wel van nou die uhh, maar dat is niet, even wachten hoor even die kat *gelach*	Minder feedback als het lekker loopt Nu geen roddelcircuit meer
--	---

Codeboom

Ervaren werksfeer

- Fijne werkrelatie
 - Openheid
 - Vertrouwen
 - Steun
 - Elkaar aanvullen
 - Compromis sluiten
- Spanning
 - Roddelen
 - Verschillende mentaliteit
 - Missen aansturing leidinggevende

Positieve visie feedback

- Bevordert kwaliteit
- Versterkt samenwerking
- Zelfontplooiing
- Minder roddelen

Feedback op de werkvloer

- Weinig kritische feedback
 - Lastig gevonden
 - Missen sturing leidinggevende
 - Niet nodig
 - Negatieve reactie feedback
- Complimenten
- Voornamelijk onbewuste feedback
 - Continu in overleg

Belang bij geven feedback

- 1-op-1
- Praten vanuit ik-persoon
- Open staan voor mening van de ander
- Respectvolle manier
- Niet te lang wachten
- Niet meteen op dat moment
- Stilstaan bij gemoedstoestand collega

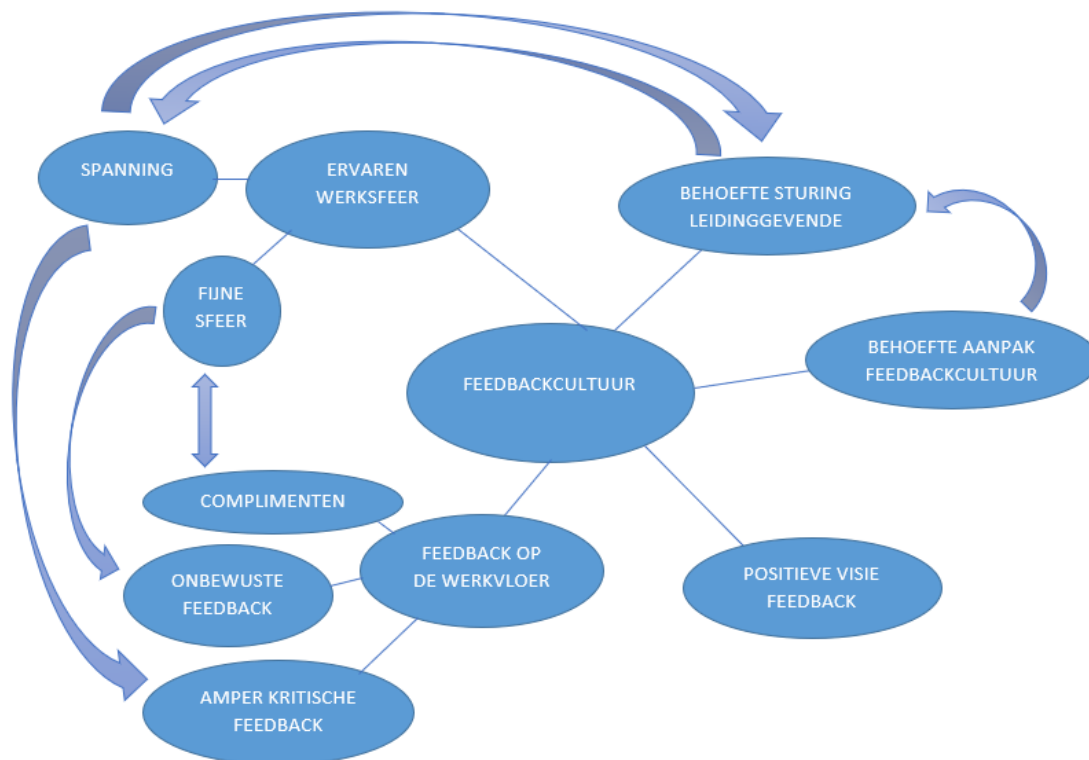
Belang bij ontvangen feedback

- Altijd op terug kunnen komen
- Voldoening uit halen

Behoeftte aanpak feedbackcultuur

- Behoeft sturing leidinggevende
 - Regelmatische basis
 - Klein team
 - Teambuilding bevorderen
 - Bijdragen aan bewustwording
- Minder druk op leggen

Mindmap



Bijlage 4. Herinnering uitnodiging interviews

Hoi allemaal!

Het eerste interview zit er net op, en dat was super interessant! Maar helaas heb ik nog minimaal 7 van jullie nodig voor het onderzoek. Dus mocht je nog twijfelen of toch ergens een uurtje vrije tijd voor me hebben; ik ben meer dan blij met je!

Neem gerust contact met me op, ook bij vragen of onduidelijkheden!

Groetjes, Nené

Mail: neneappels1@hotmail.com

Telefoon: 0614590508

Bijlage 5. Ethische verantwoording

De gedragscodes die van belang zijn om als praktijkgericht onderzoeker ethisch verantwoord te werk te gaan, bestaan uit vijf regels en beschrijven welk gedrag gewenst is bij het doen van onderzoek (Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters, & Peij, 2010).

Ten eerste dienen HBO-onderzoekers het professionele en maatschappelijke belang te dienen. Hiermee worden thema's bedoeld die op dat moment spelen in de maatschappij en/of met problemen die zich voordoen in de beroepspraktijk (Andriessen et al., 2010). Hier wordt aan voldaan, aangezien de onderzoeker zich heeft gericht op de vraag die de opdrachtgever en de organisatie aandragen en voor hen relevant was. Uit de eerste gesprekken met de opdrachtgevers bleek dat zij een stijging in ziekteverzuim zagen, spanningen zich op de werkvloer voordeden en constateerden dat situaties voorkwamen, waarbij de kwaliteit van de organisatie niet werd gewaarborgd. Zij hadden het vermoeden dat het ontbreken van onderlinge feedback op de werkvloer hiervan de oorzaak was. De onderzoeker heeft op basis hiervan een onderzoeksplan opgesteld. Vervolgens is er literatuuronderzoek verricht door de onderzoeker, waarbij verschillende belangrijke onderwerpen ten aanzien van de praktijkvraag van de opdrachtgevers worden beschreven. Hier heeft de onderzoeker gebruikt gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Vervolgens heeft de onderzoeker ook een methodebeschrijving geschreven over hoe de data uit het onderzoek verkregen zijn. Omdat de beleving en ervaringen van de pedagogisch medewerkers centraal stond, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Na de methodebeschrijving heeft de onderzoeker de interviews afgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. Hieruit heeft de onderzoeker de resultaten en conclusie geschreven. Aan de hand hiervan zijn aanbevelingen geschreven die bruikbaar zijn voor de opdrachtgever.

De tweede code is 'respectvol' en betekent dat er rekening wordt gehouden met de rechten, belangen, privacy en zienswijzen van betrokkenen en collega's (Andriessen et al., 2010). Hiervoor heeft de onderzoeker regelmatig contact opgenomen met de opdrachtgever, om haar op de hoogte te stellen en bepaalde dingen te vragen of checken. Hierbij is er ook meerdere keren feedback gevraagd om het onderzoek te verfijnen. Ook is bij de afname van de interviews vooraf toestemming gevraagd aan de respondenten of het interview mocht worden opgenomen, puur zodat de onderzoeker dit kon transcriberen en analyseren. Vervolgens is in het begin van de interviews benadrukt dat de respondenten volledig anoniem zijn en dus vrijuit kunnen spreken. Tenslotte is er gehoor gegeven aan de uitspraken van respondenten door hier op door te vragen door de onderzoeker en zijn er geen oordelen of waarden aan de antwoorden van de respondenten gehangen, maar is hier objectief mee omgegaan door de onderzoeker.

Ten derde dienen HBO-onderzoekers zorgvuldig om te gaan met wetenschappelijke bronnen, methodieken en het rapporteren van data (Andriessen et al., 2010). In het onderzoek werden dus uitsluitend recente en relevante literatuur verzameld met betrekking tot de onderwerpen 'feedback' en 'feedbackcultuur'. Verder heeft de onderzoeker alle regels met betrekking tot het analyseren van data in acht genomen. De opnames en transcripten van de interviews zijn veilig opgeslagen op de computer van de onderzoeker en versleuteld met een wachtwoord waar alleen de onderzoeker weet van heeft.

De vierde code is 'integriteit'. Dit houdt in dat onderzoekers eerlijk zijn over de bronnen die ze gebruiken en onpartijdig zijn in hun rapportages (Andriessen et al., 2010). Door middel van een juiste bronvermelding weer te geven, zowel in de tekst als in de literatuurlijst, wordt deze code gewaarborgd. Ook zijn sturende vragen en de mening van de onderzoeker vermeden, maar is er gebruik gemaakt van open vragen in de interviews.

Tenslotte dragen onderzoekers verantwoording voor hun keuzes en gedrag (Andriessen, et al., 2010). Hierin wordt voorzien door de onderzoeker, door bepaalde keuzes gedurende het onderzoek toe te lichten en te onderbouwen. Ook zijn de conclusies van het onderzoek onderbouwd en staat de onderzoeker stil bij welke consequenties dat heeft voor de praktijk. Als laatste is gedurende het hele onderzoek door de onderzoeker gereflecteerd op keuzes en gedrag door onder andere feedback te vragen aan de opdrachtgever en bepaalde kwesties te bespreken.