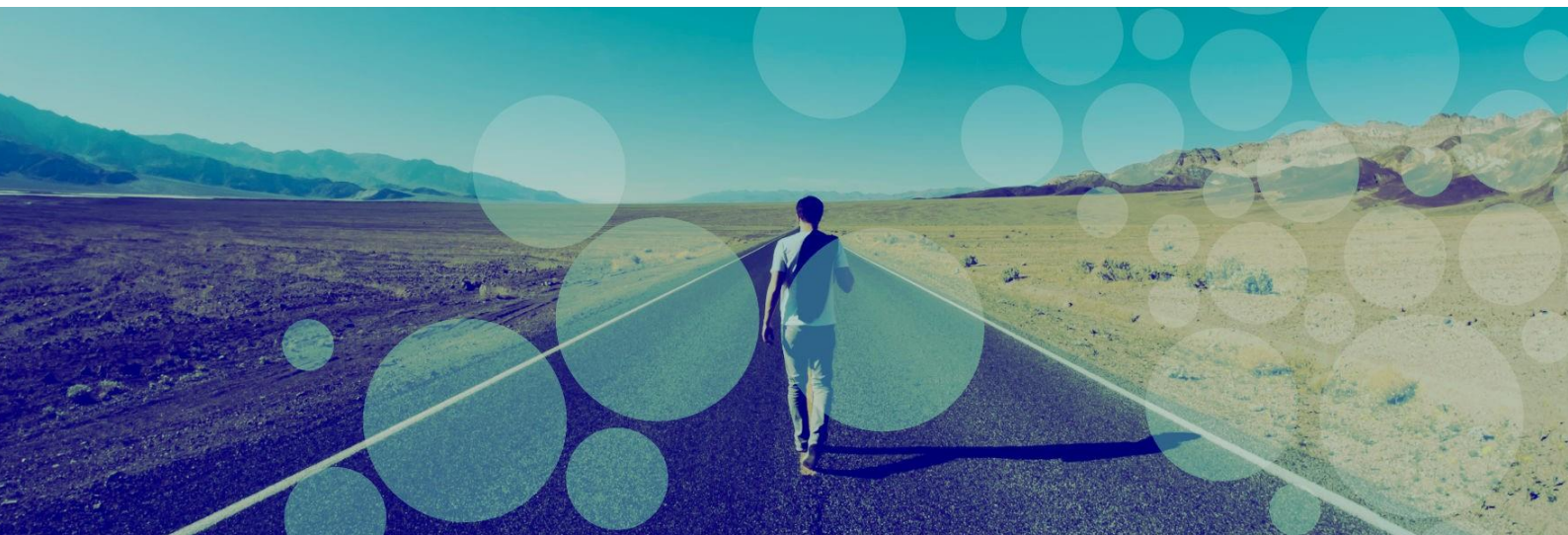




# Reflectie - Het fundament van succesvol leiderschap

*Resultaten onderzoek november 2020*



# INHOUD

Inleiding	3
Wat is reflecteren eigenlijk?	3
Verbeteren vraagt om regelmatig reflecteren	4
Zelfreflectie	5
INTERMEZZO: De zelfreflectie week van Bill Gates	6
Reflectie met je team	7
INTERMEZZO: waarom 360° zo belangrijk is	8
Tot slot: reflecteren alleen is niet voldoende	10

## Bijlagen

1. feedforward analyse™ - toepassingen in de praktijk
2. Over de auteurs
3. Over Direction en het HPO Center

*“You cannot have a meaningful life without having self-reflection.”*  
— Oprah Winfrey

# Inleiding

Op het moment van schrijven van dit rapport leggen we ook de laatste hand aan ons nieuwste boek: [Feedforward in Leiderschap - Het ultieme werkboek voor leidinggevendenden die met \(nog\) meer succes hun doelen willen realiseren!](#) Zelfreflectie en reflectie met je team zijn een belangrijke pijler in het boek. Experimenteren en leren vraagt om te kijken naar je eigen en elkaars kwaliteiten en gedrag en het effect daarvan. Zijn we de goede dingen aan het doen om het beoogde effect te bereiken? Of kunnen we beter alternatief gedrag inzetten om onze doelen te realiseren? En hoe dan?

In het boek bespreken we veel onderzoeken rond reflectie en geven we praktische tips en acties. Toch ontbrak het nog aan inzicht over de mate waarin mensen reflecteren. Zowel individueel als samen met collega's. Dat was de reden om in oktober 2020 een onderzoekje te starten onder relaties van Direction en het HPO Center. De belangrijkste resultaten zijn opgenomen in dit rapport.

## Wat is reflecteren eigenlijk?

**Definitie van reflectie**<sup>1</sup>: *Reflecteren is nadenken over het (eigen) functioneren om dit te verbeteren.*

Handelen, puur op ervaring en routine, is achterhaald. Prof. drs. Philip Wagner<sup>2</sup> ziet de complexiteit in en rondom organisaties versneld toenemen: "Dat heeft bijvoorbeeld te maken met transities op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en veranderingen in de demografie, zoals vergrijzing. Bestuurders en professionals kunnen niet langer putten uit standaardoplossingen en ervaring. Dat maakt reflectie belangrijk. Mensen die niet reflecteren, vertonen oud gedrag en leren minder."

Maar wat is reflectie eigenlijk precies? En waarom is het zo belangrijk? Wagner formuleert het als volgt: "Eigenlijk gaat het om afstand nemen van de dingen van de dag, waardoor er meer ruimte en inzicht ontstaat. Diegene die echt goed reflecteert, krijgt een dieper inzicht in de dingen die hem of haar bezighouden. En ook in de eigen persoonlijkheid en drijfveren." Bovendien is jezelf in de spiegel kijken niet alleen noodzakelijk voor personen, maar ook voor organisaties. "Een valkuil is om altijd te vertrouwen op ervaring. Dan voeg je nooit iets nieuws aan jezelf toe." Reflecteren is daarmee dus een onmisbaar onderdeel van het leren. "Het gaat om de verbinding van cognitieve, sensitieve en emotionele kaders zodat intenties, feiten en gedachten bij elkaar kloppen."

Nadenken over het eigen functioneren is onlosmakelijk verbonden met succesvol leren. Alleen maar dingen doen zonder reflectie maakt dat je misschien heel hard je best doet (als een hamster hard rondrent in een hamster-rad), maar niet bereikt wat je wilt bereiken. Zelfreflectie maakt dat je je gedrag aan kunt passen. Dit kan in het begin ongemakkelijk voelen, maar net als sporten wordt het gemakkelijker en leuker naarmate je het meer doet.

# Verbeteren vraagt om regelmatig reflecteren

Om succesvol te blijven moeten organisaties zich continue verbeteren. Actief leren steeds effectiever te worden in het realiseren van doelen, is dan ook essentieel.

Specifiek voor leidinggevendenden: wil je echt leren nog beter leiding te geven aan je team zodat jullie teamdoelen optimaal gerealiseerd worden? Dan vraagt dat allereerst om regelmatig zo eerlijk mogelijk naar jezelf en je team te kijken. Krijgen de 'juiste' zaken de aandacht of laten we ons afleiden door 'ad-hoc' zaken? Halen we het beste uit elkaar? Wat speelt er? Wat zijn gewoontes en overtuigingen die verbetering of samenwerking aan teamdoelen in de weg staan? Laat ik als leidinggevende het juiste voorbeeldgedrag zien? En leer ik en leren we van wat niet werkt?

Dat zijn best uitdagende vragen om open en eerlijk met elkaar te bespreken. Het meest effectief is dan ook dat op een positieve manier met elkaar doen. Door vooral ook te kijken naar wat je en jullie al goed doen. Waar jullie kwaliteiten zitten en waar het net nog even beter kan. De afgelopen ruim 20 jaar deden we uitgebreid wetenschappelijk- en praktijkonderzoek. We leerden dat high performance individuen, teams en organisaties continu kijken naar wat er goed gaat én wat er beter kan. Dat zij regelmatig stil staan bij hun eigen rol als leidinggevende en bij de gedragingen in de groep. Dat kan een team of afdeling zijn, een management team of directie, een project of een gehele organisatie. Door zelfreflectie en reflectie met en op de gedragingen in je team bouw je aan een lerende mindset, nodig als fundament om samen gemeenschappelijke doelen te (blijven) realiseren. Je kunt niet gaan bouwen met elkaar en leren beter worden, zonder reflectie op hoe het nu gaat. Op meer of minder, wat er nodig is, high-performance gedrag. Als reflectie een vast onderdeel wordt bij jezelf en je collega's, dan wordt met elkaar doelen bereiken en op een positieve manier samenwerken stukken eenvoudiger. Zelfreflectie en reflectie met je team is daarom niet iets eenmaligs. Ook als je met elkaar een gemeenschappelijk ambitie en doelen hebt geformuleerd, draagvlak daarvoor hebt en volop in de actie zit. Dan blijft reflectie op wat er goed gaat en wat nog net iets beter kan van groot belang.

Wanneer we met individuele leidinggevendenden en teams werken en het hebben over reflectie, krijgen we regelmatig te horen dat dit maar weinig wordt gedaan. Het argument hierbij is dan meestal tijd. We laten ons vaak leiden door de ratrace van alledag. Nadenken over het (eigen) functioneren voelt als moeten vertragen en dat kost tijd en dat hebben we juist niet. Heel begrijpelijk en niet effectief. Of leidinggevendenden geven aan wel degelijk regelmatig te reflecteren. Zij doen dat echter vaak impliciet en delen hun reflecties niet met anderen.

High performing professionals hebben te allen tijde de langetermijnstrategie en doelen op het netvlies. Wat is er, met het oog op de lange termijn, momenteel het belangrijkste om aandacht aan te besteden? Wat laat ik of wat laten we nu specifiek zien in gedrag en welk effect heeft dat? En is dat ook het beoogde effect of kan het beter? Excellente leidinggevendenden weten dat, als je nu tijd investeert in reflectie, zich dat later in de tijd dubbel en dwars terugbetaalt. Zelfreflectie maakt dat je een betere leidinggevende wordt. Deze leidinggevende moedigen hun teams aan dit ook te doen. Expliciet reflecteren, dus reflecties hardop uitspreken en met elkaar delen ondersteunt het samen leren beter te presteren. Een zelf reflecterend team is een team dat zijn prioriteiten duidelijk heeft en bereid is om eventuele tegenslagen op te vangen en ook alternatief gedrag te gaan vertonen.<sup>3</sup>

Succesvolle leiders reflecteren tussen alle drukke afspraken door. Tijdens het sporten. In gesprekken met collega's. Vlak voor het slapen gaan. Niet soms, maar elke dag weer<sup>4</sup>. Maar hoe zit het met de gemiddelde Nederlandse medewerker of leidinggevendenden? De resultaten van ons onderzoek lees je op de volgende bladzijde.

*"When people find out I'm an executive coach, they often ask who my toughest clients are. Inexperienced leaders? Senior leaders who think they know everything? Leaders who bully and belittle others? Leaders who shirk responsibility?"*

*The answer is none of the above. The hardest leaders to coach are those who won't reflect — particularly leaders who won't reflect on themselves."*

**Jennifer Porter – Harvard Business Review<sup>5</sup>**

# Zelfreflectie

Mensen die drastisch hun vaardigheden hebben verbeterd om te reflecteren presteren beter<sup>6</sup>. Zelfreflectie blijkt essentieel voor een succesvolle carrière. Mensen die zelfbewust zijn en regelmatig nadenken over hun eigen gedrag presteren beter op het werk. Ze krijgen meer promoties en geven betere leiding doordat zij bewuster acteren en leren van hun acties.

Volgens dit onderzoek hebben we een duidelijk (zelf-)bewustzijnstekort in ons leven. Terwijl bijna 90% van de mensen geloven dat ze zelfbewust zijn, is minder dan 15% het daadwerkelijk! Dit gebrek aan (zelf-)bewustzijn laat velen van ons verwonderd doen staan in bepaalde situaties. Situaties waar we effectiever hadden kunnen anticiperen als we met meer bewuste aandacht hadden gereflecteerd.

De respondenten reflecteren (vooral spontaan) best vaak (meer dan 3 x per week). Dit doen ze op geheel verschillende momenten (tijdens en na het werk).

Slechts 23,3% geeft aan tijdens het werk te reflecteren. Meer dan 75% reflecteert vooral na het werk.

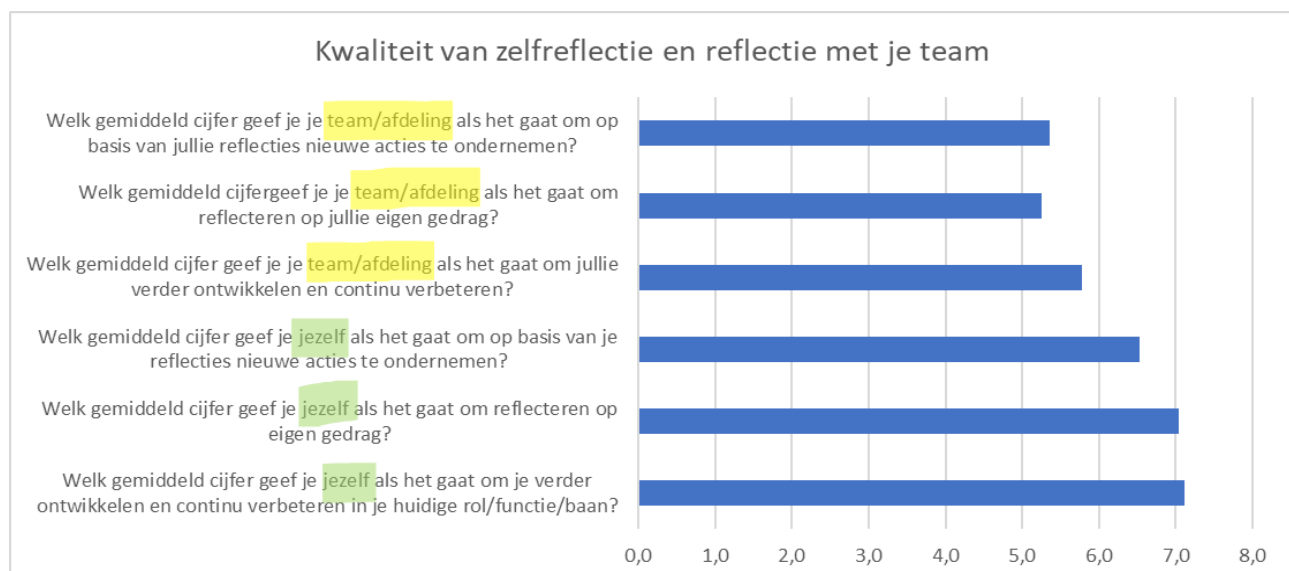
Gemiddeld geven de respondenten een 6,7 voor het niveau waarop ze reflecteren. Als het beter kan, dan gaat het vooral om bewust meer tijd nemen om met aandacht te reflecteren (31,3%) en wat vaker met anderen reflecteren (18,8%).



*"When we don't know the truth about our behavior or our performance, the result is an enjoyable but dangerous sense of blissful ignorance. Managers who overestimate themselves, for instance, are six times more likely to derail. People who lack self-awareness bring down the performance of their entire team. And companies made up of blissfully ignorant employees even experience poorer financial performance."*

**Dr. Tasha Eurich - New York Times best-selling author, Insight and Bankable Leadership**

De respondenten vinden vooral dat ze zelf goed zijn in reflectie op het eigen gedrag (7,0). De collega's in het eigen team krijgen gemiddeld een 5,3. Ook het ondernemen van nieuwe acties op basis van reflectie wordt beter ervaren bij zichzelf (6,5) dan bij het eigen team (5,4).



## INTERMEZZO: De zelfreflectie week van Bill Gates

Ieder jaar isoleert Bill Gates zich van de buitenwereld om te lezen en te reflecteren. Ook al ben je wellicht een Apple fan of zie je Bill Gates niet als een groot voorbeeld, het is toch interessant om te leren van zijn jaarlijkse ritueel dat hij zijn 'denkweek' noemt.

In april 1994 sloot Bill Gates zich een week lang volledig af van zijn werk, zijn vrienden en zelfs zijn gezin. Tijdens deze 'denkweek' nam hij de tijd om van alles een stap terug te doen en het van een afstand te bekijken. Hij ontdekte dat een week lang lezen en nadenken hem duidelijkheid in zijn vermogen om buiten de gebaande paden te denken. Het onderwerp van deze week in 1994 was internet. Was het een hype? Of een trend die zou blijven? Tot op dat moment was Microsoft volledig gefocust op de personal computer en negeerde veel andere mogelijkheden. Deze focus maakte deel uit van wat Microsoft succesvol maakte. Dus was het internet echt de moeite waard om van die focus op de pc af te wijken?

Na een week van zelfreflectie kwam Bill Gates tot de conclusie – 'absoluut zal het internet blijvend zijn!' Dus ging hij zich daar intensief op focussen. Hij verzamelde een team van enthousiaste denkers en ging aan de slag met het bouwen van een eigen browser: Internet Explorer.

### **OM ECHT TE REFLECTEREN, MOET JE WEGSTAPPEN**

Veel mensen overschatten hoe goed we over een situatie of onszelf na kunnen denken. We zijn zo verstrikt in onze emoties en de drukte van korte termijn zaken, dat we de situatie niet nauwkeurig kunnen inschatten. Dit is de reden waarom Bill Gates zichzelf dwong om afstand te nemen van het dagelijkse leven van Microsoft.

Als hij zich niet uit de situatie had verwijderd, was het waarschijnlijk dat politiek, kortetermijndenken en druk van aandeelhouders ertoe zouden hebben geleid dat Microsoft een van de grootste kansen van de 20e eeuw had gemist. Zichzelf isoleren is het belangrijkste aspect van de Bill Gates denkweek.

Om zelfreflectie tot een succes te maken, is het verstandig om een manier te vinden om jezelf los te maken van het probleem of de vraag waarmee je wordt geconfronteerd. Het is niet nodig dat je een hele week neemt, het is alleen nodig dat je mentaal buiten de kaders stapt. Om dit te doen, kun je experimenteren met door een vergrootglas naar jezelf te kijken. Niet over jezelf te oordelen of jezelf ergens de schuld van te geven. Kijk gewoon wat heeft gewerkt en wat niet.

Als het jouw doel is om regelmatig te sporten, denk dan na over wat heeft gewerkt en wat niet met jouw trainingsroutine. Wat was er anders aan de dagen dat je trainde en de dagen dat je de training oversloeg?

Als het jouw doel is om gezond te eten, denk dan na over wat er gebeurde op dagen dat je je aan het dieet hield en wat er gebeurde op dagen dat je vals speelde. Wat was het verschil? Wat kun je eraan doen?

Als het jouw doel is om te stoppen met het uitstellen van taken, bedenk dan waarom je dingen wilt uitstellen. Hoe creëer je de juiste omgeving om uitstelgedrag in de toekomst te voorkomen?

Probeer, ongeacht de antwoorden, objectief te blijven. Geef jezelf niet de schuld, leer en denk na over hoe je kunt verbeteren.

Neem de tijd om te reflecteren!

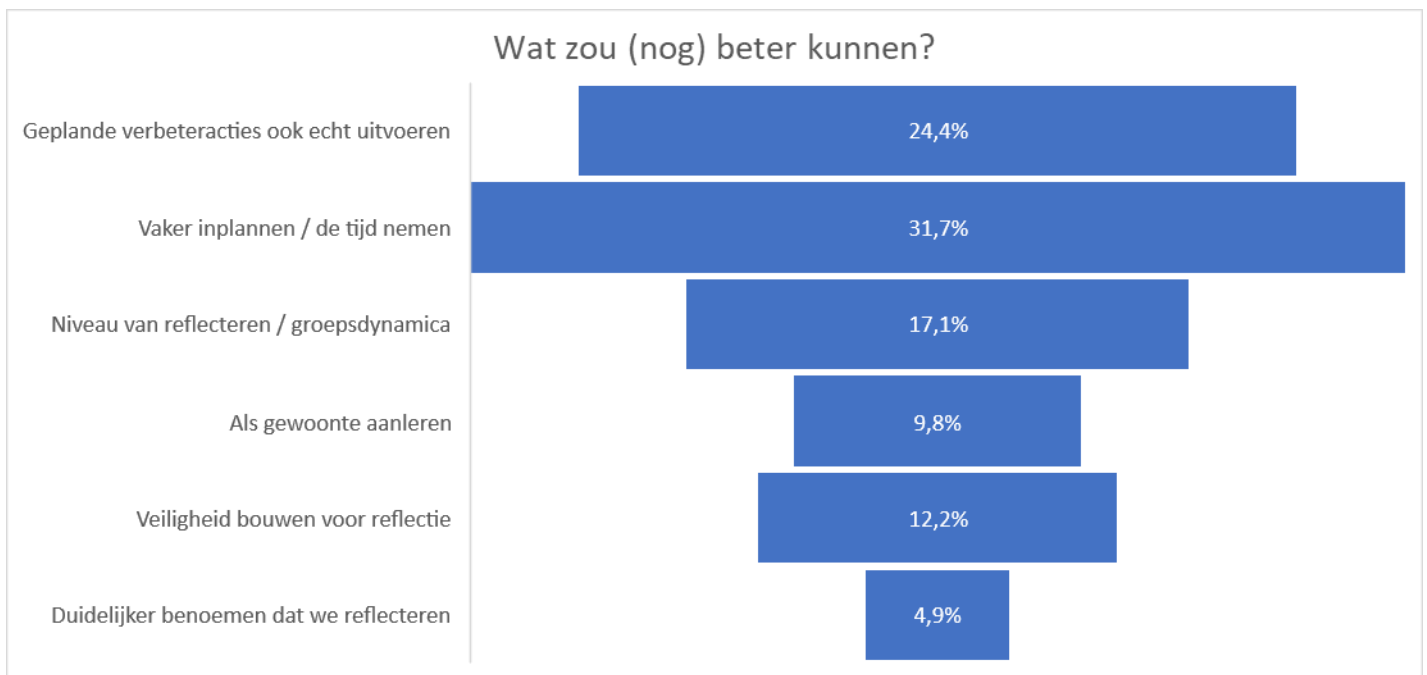
# Reflectie met je team

Om samen specifieke (team)doelen te realiseren, is het belangrijk om voldoende aandacht te geven aan het ontdekken van jullie specifieke gedrag en kwaliteiten, bijbehorende gewoontes en normen die worden ingezet om die specifieke doelen te realiseren. Door reflectie hierop met elkaar, leer je wat wel werkt en je dus vooral moet blijven doen. En kun je vervolgens ook gaan experimenteren met mogelijk alternatief gedrag. Organisaties waar professionals regelmatig in de spiegel kijken en reflecties met elkaar delen, laten een betere financiële en strategische performances zien.

Anders dan bij individueel reflecteren, wordt reflecteren met collega's (het team of afdeling) minder vaak gedaan. En daarnaast ook op een minder hoog niveau (5,5). Wanneer niet wordt gereflecteerd dan komt dit vooral door tijdgebrek en doordat we het moeilijk vinden om bewust te reflecteren. Teams die wel reflecteren merken dat dit hun inzicht geeft in wat beter / anders kan (41,9%) en krijgen inzichten in de genome acties (25,6%) en daarnaast alternatieve inzichten (23,3%).



De respondenten geven aan dat ze graag meer tijd zouden willen inplannen om te reflecteren met collega's (31,7%), maar dat daarvoor eerst veiligheid nodig is en kennis/kunde om het niveau van reflecteren met elkaar te verhogen. Ook geven de respondenten aan dat stil moet worden gestaan bij de uitkomsten van de reflectie, zodat gemaakte afspraken/acties ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.



*“Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg”*  
**Albert Einstein**

## INTERMEZZO: waarom 360° zo belangrijk is

Het valt op dat mensen toch minder goed naar zichzelf kunnen kijken dan ze zelf denken. Dat wordt keer op keer onderschreven door de verbaasde, nieuwsgierige, vertwijfelde en soms toch ook opgeluchte reacties op de feedforward resultaten. Mensen denken vaak zichzelf goed te kennen en ook te weten hoe ze overkomen op anderen. En dat die anderen daar dan nog wel eens anders over lijken te denken, komt dan toch vaak als een verrassing...

Met de feedforward analyse™ kan een persoon zijn/haar eigen kwaliteiten in gedrag selecteren en doen de respondenten hetzelfde. Vervolgens wordt gevraagd een top tien in kwaliteiten aan te brengen. Wanneer de terugkoppeling van de resultaten plaatsvindt, is vaak het eerste waar de feedforward deelnemer naar kijkt 'zit ik een beetje op dezelfde lijn als mijn omgeving?'

Over het algemeen zien we drie mogelijke uitkomsten en bijbehorende reacties daarop tijdens feedforward-gesprekken:

### 1. 'Ik zit op dezelfde lijn als mijn omgeving.'

Zeven tot tien van de top tien kwaliteiten die door jou en de omgeving voor jou geselecteerd zijn komen overeen. Deze terugkoppeling heeft vaak een grote zucht van opluchting en sprankels in de ogen tot gevolg. Vaak wordt er dan opgemerkt 'ja, ik wist het eigenlijk wel. Fijn!'

Je kijkt hetzelfde als je omgeving naar jouw kwaliteiten. Dus ook wanneer je verbeterpunten in actie gaat omzetten (want ook feedforward doe je met het oog op verbetering), zal je omgeving deze kunnen begrijpen en ondersteunen. Slechts **8,3%** van in totaal honderden deelnemers krijgt deze terugkoppeling. Zonder uitzondering zijn ze blij met de feedforward en herkennen deze ook. Door de bevestiging die zij krijgen van hun omgeving op hun kwaliteiten en daarmee ook mogelijke verbeterpunten, maakt dat ze relatief sneller tot actie komen en een individueel verbeterplan formuleren: 'Ik herken mijn kwaliteiten en mogelijke aandachtspunten. Het is nu tijd om op basis van mijn kwaliteiten écht te gaan werken aan mijn verbeterpunten, die beide worden onderschreven door mijn omgeving!'

### 2. 'Deels komt mijn zelfbeeld overeen met dat van mijn omgeving.'

Vier tot zes van de top tien kwaliteiten komen overeen wanneer we de top tien van de deelnemer en de respondenten naast elkaar leggen. Deze terugkoppeling heeft vaak in eerste instantie een frons en soms wat vertwijfeling tot gevolg. Vaak volgt er een opmerking in de strekking van 'hmm wat vreemd, want ik doe x en y wel degelijk, maar ze zien het blijkbaar niet...?'

Ten eerste is er wel degelijk een  $\pm 50\%$  overlap tussen de door jou en jouw omgeving geselecteerde kwaliteiten! En inderdaad, ze zien het blijkbaar daarnaast ook anders dan jij. Dat hoeft echter niet te betekenen dat jij of je omgeving het fout ziet of aan het liegen is. Andere kwaliteiten worden in dit geval meer als passend bij jou gezien door je omgeving. Interessant om samen te kijken naar hoe jij de kwaliteiten, waarvan je wel graag had gezien dat deze met nadruk opgemerkt zouden worden door je omgeving, anders vorm kunt geven zodat deze wel worden gezien? **66,3%** van de feedforward deelnemers krijgt deze terugkoppeling. Dit lijkt het gemiddelde te zijn in Nederland. Mensen zijn een beetje zelfbewust, maar het kan beter! Zeker wanneer het uitgangspunt is 'leren en ontwikkelen'; vaak de reden om überhaupt je omgeving om feedforward te vragen. Om te willen leren en de middelmaat te ontstijgen, is het van belang in zo'n gesprek vervolgens samen op zoek te gaan naar die kwaliteiten in gedrag die bij deze deelnemer de verbetering gaan brengen.



### 3. 'Mijn zelfbeeld komt nauwelijks tot niet overeen met het beeld dat mijn omgeving van mijn kwaliteiten heeft'.

Slechts één tot drie van de door jou geselecteerde kwaliteiten in jouw top tien komen overeen met die van de respondenten in hun top tien voor jou. Het feit dat het beeld van de omgeving sterk verschilt met het eigen beeld, maakt dat de deelnemer vaak wat meer tijd nodig heeft om de feedforward binnen te laten komen en op waarde te kunnen schatten. Deze feedforward-gesprekken komen soms wat lastiger op gang. De respondenten en de deelnemer lijken echt andere kwaliteiten te zien en de kloof daartussen dient eerst overbrugd te worden. Wanneer de deelnemer het lukt het perspectief van de respondenten te herkennen en erkennen, volgt de volgende belangrijke stap in deze gesprekken: hoe kan ik mijn zelfbewustzijn vergroten?

Ruim een kwart (**25,4%**) van de feedforward-gesprekken verloopt op deze wijze. Sommige van deze gesprekken starten dus wat stroef. Na het vinden van her- en erkenning van het perspectief dat de omgeving op hen heeft, tonen alle deelnemers echter zonder uitzondering de wil en actiebereidheid om naar verbetering te zoeken. Want de deelnemer begrijpt al snel: 'het is niet zo dat er hier iemand aan het liegen is (zij zelf of hun omgeving). De deelnemer in kwestie is wel degelijk gericht op bepaalde kwaliteiten, alleen zijn/haar omgeving ziet dat hem/haar niet als eerste expliciet doen.' Wanneer deze kwaliteiten wel degelijk belangrijk zijn om gezien te worden in de persoon, is het dus een kwestie van deze explicieter of net even anders te gaan tonen in gedrag.

De redenen waarom ons zelfbeeld vaak niet helemaal klopt met wat de omgeving ziet (en wat je daar aan kan doen) beschrijven we verder op onze website (<https://feedforwardanalyse.nl/artikel/zelfbewust-zijn-zie-jij-wat-zij-zien-in-jou/>).



*“Door tijdgebrek komen we, jammer genoeg, niet altijd toe om écht met elkaar te praten. Zeker als het gaat over organisatieontwikkeling. Hoe zie ik het? Wat is jouw visie? En hoe pakken we dat samen verder aan? Dat gebeurt niet of nauwelijks. We zochten een manier om als 1 team aan dezelfde kar te kunnen trekken. Om elkaar beter te leren kennen, elkaar te vinden en te versterken. Met de aanpak rondom feedforward kregen we een reflectieve aanpak die prima heeft geholpen om ons vizier scherper te stellen.”*

**Roel Kramer – voormalig Algemeen Directeur Sociaal bij Gemeente Maastricht (nu regiodirecteur Koraal)**

## Tot slot: reflecteren alleen is niet voldoende

Veel leidinggevendenden geven leiding vanuit de inhoud (waar ze 'groot' door zijn geworden). Er is echter meer voor nodig om een excellente leidinggevende te zijn. In de woorden van sociaalpsycholoog en bedrijfskundige Arend Ardon: "Zet jezelf wat vaker op de foto!" Weet als leidinggevende wat je kwaliteiten zijn, waar je meer aandacht aan hebt te besteden, waaraan minder en op welke wijze.

Net als bij het op de foto zetten van jezelf, kun je dat ook doen met je team. Nadenken over je eigen en elkaars gedrag, kwaliteiten en mindset is alleen waardevol als je dit doet met het oog op de ambities en doelen die je als persoon, team of organisatie wilt bereiken. En andersom is samen reflecteren op passend gedrag en leren vanuit een 'growth mindset' essentieel om de doelen ook écht te leren realiseren met elkaar.

Vanuit ons onderzoek naar de succesfactoren van High Performance Organisaties, hebben we geleerd dat in je eentje briljant zijn niet per se leidt tot briljante organisaties of teams. Als management en medewerkers heb je samen de klus te klaren. Je bent afhankelijk van elkaar in het bouwen aan een team en/of organisatie die succesvol de doelen realiseert. Jij als leidinggevende hebt hier een leidende rol in. Bewust met je teamleden de doelen constant centraal stellen en te kijken wat wel bijdraagt aan een succesvolle realisatie ervan en wat minder.

Om dit te verduidelijken gebruiken we vaak het voorbeeld van het 'het ultieme terrasje' (zoek eens Lebbis op YouTube op – Het terrasje - Welcome to paradise). Een terrasje waar alles perfect loopt. Wanneer heb je zo'n ultieme ervaring als consument? Eigenlijk alleen wanneer echt álles perfect was; zowel het eten, de bediening, als de locatie. Dan blijft een terrasje op het netvlies van jou als consument staan (en vertel je dus aan anderen, daar ook heen te gaan). We weten ook allemaal dat zo'n terrasje niet als perfect op het netvlies blijft staan zodra één van de teams (keuken, inkoop, bediening, facilitair, mangementteam, etc.) verstek laat gaan. Of wanneer de ervaring de ene keer geweldig is en de andere keer maar matig. Was er wel een prachtig uitzicht, een prima sfeer en heerlijke huisgemaakte mayonaise en was de salade maar standaard? Dan is het niet langer een ultieme terraservaring. Sterker nog. Je zult je enkel nog herinneren 'hoe niet bijzonder die Caesar salade was', 'de vuilnisbakken die het uitzicht wegnamen' of 'hoe traag de bediening was'.



Om ervoor te zorgen dat de klant die ultieme terraservaring wel beleeft, dienen alle teams continu uitstekend te presteren en optimaal samen te werken. Niet alleen binnen de teams, maar ook tussen de teams. Ze moeten allemaal datzelfde doel willen realiseren. Namelijk: ervoor zorgen dat het een onvergetelijke ervaring wordt en op het netvlies van de bezoeker blijft staan. Elkaar regelmatig van feedback voorzien (of liever feedforward) is dan ook essentieel: Wat gaat goed én wat kan er nog beter? Ook wanneer je op een andere afdeling werkt dan een collega. Je gaat allemaal voor dat perfecte terrasje op het netvlies van je (interne) klanten. Dat geeft je de verantwoordelijkheid en het recht elkaar aan te spreken op ieders bijdrage daaraan. Nu is dit een voorbeeld van een terras. Maar hetzelfde geldt natuurlijk wanneer je bijvoorbeeld bij een zorginstelling, overheidsinstelling of multinational werkt.

*"Een dreamteam is een team waarin al je collega's buitengewoon zijn in wat ze doen en zeer effectieve medewerkers zijn. De waarde en voldoening van het werken in een dreamteam is enorm. Onze versie van de geweldige werkplek is geen sushi-lunch, geweldige sportscholen, chique kantoren of grote feesten. Onze versie van de geweldige werkplek is een dreamteam dat ambitieuze gemeenschappelijke doelen nastreeft, waarin we veel investeren. Het is in zo'n team dat je het meest leert, je beste werk uitvoert, het snelst verbetert en het meeste plezier hebt."*

– Netflix

In ons nieuwe boek '[Feedforward in Leiderschap - Het ultieme werkboek voor leidinggevend](#)en die met [\(nog\) meer succes hun doelen willen realiseren!](#)' geven we inzicht in hoe je als leidinggevende de kwaliteiten in zichzelf en hun team nog beter kunt benutten. Zodra je een breder pallet van kwaliteiten bewuster includeert en inzet (en niet alleen een paar kwaliteiten laat zien vanuit je patroonmatige manier van handelen) zul je succesvoller leiding geven aan samenwerken met elkaar en leren steeds beter te worden. Hiervoor heb je inzicht nodig in de kwaliteiten die je in huis hebt.

Daarvoor moet je in de spiegel kijken: wat doe ik goed als leidinggevende? Wat kan nog beter? En hoe? We dagen je uit na te denken over en aan de slag te gaan met de drie belangrijkste ingrediënten voor teamsucces:

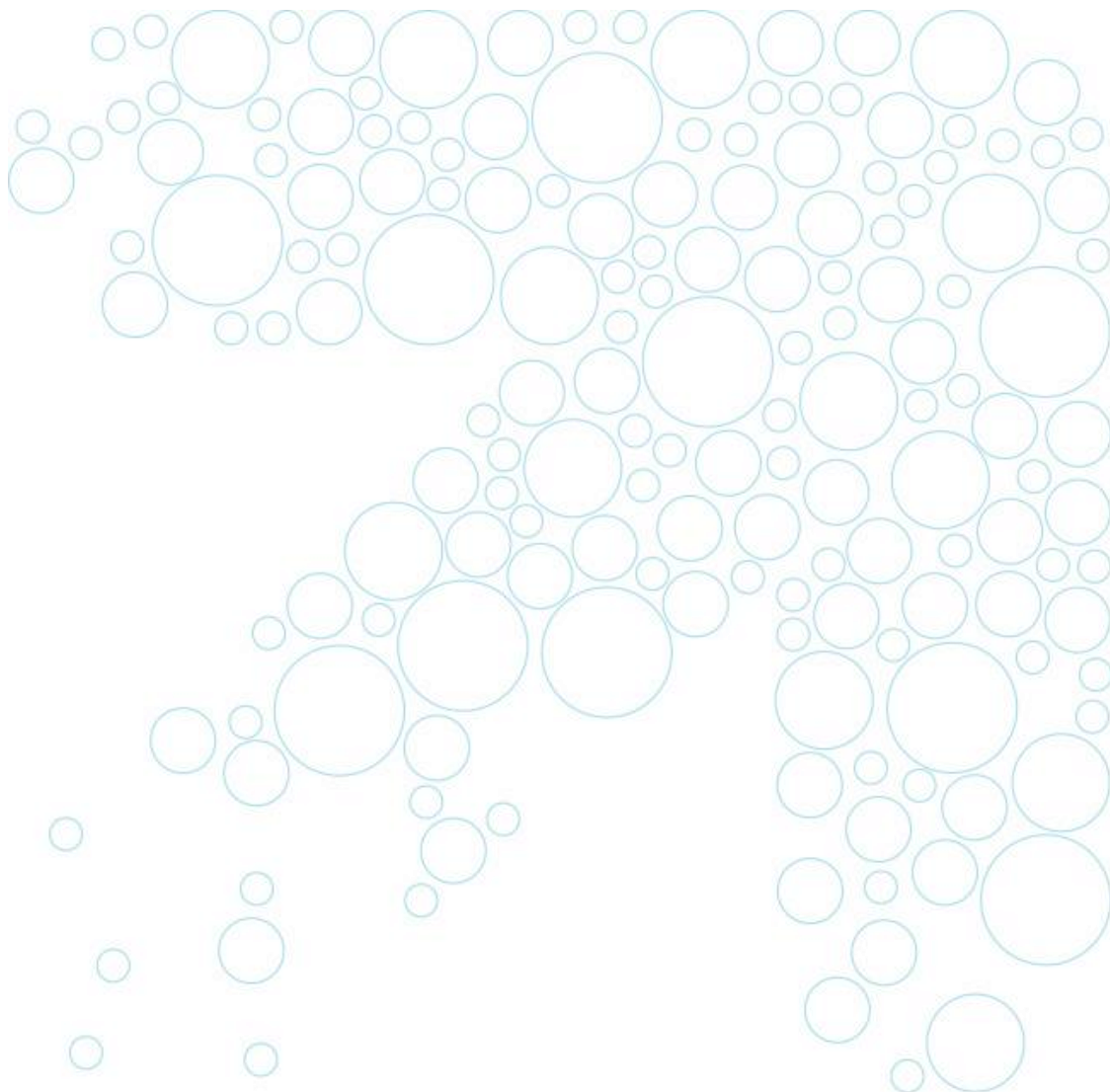
***Zonder gemeenschappelijke doelen, beweeg je hard en snel,  
maar gaat ieder een andere kant uit.***

***Zonder commitment beweeg je een bepaalde kant uit,  
maar houd je het niet vol op de lange termijn.***

***Zonder actie maak je prachtige plannen,  
maar gebeurt er vervolgens niks mee.***

# bijlagen

1. feedforward analyse™ - toepassingen in de praktijk
2. Over de auteurs
3. Over Direction en het HPO Center



## Over de feedforward analyse™

Bij de publicatie van dit onderzoek hebben meer dan 14.891 respondenten kwaliteiten geselecteerd die 1.116 Nederlandse medewerkers en leidinggevendenden in meer en mindere mate laten zien volgens hen. Dit is gedaan met behulp van de 360° feedforward analyse™ software (Nederlandstalig en Engelstalig). De feedforward analyse™ brengt 48 essentiële kwaliteiten in kaart voor succesvol persoonlijk leiderschap c.q. functioneren. Deze kwaliteiten zijn door ons samengesteld op basis van een uitgebreide literatuurstudie door dr. André de Waal MBA van het HPO Center. Deze kwaliteiten (verduidelijkt met een heldere definitie) zijn opgenomen in de software en staan aan de basis van succesvol persoonlijk leiderschap.

De feedforward analyse™ is ontwikkeld omdat veel van onze klanten werken met feedbackinstrumenten die niet optimaal bijdragen aan leren en verbeteren. Veel organisaties gebruiken 360 graden feedback tools om leidinggevendenden en medewerkers naar betere prestaties te begeleiden. Nieuwe inzichten in de werking van ons brein laten zien dat deze feedback tools voor een deel op foutieve aannames berusten. Ze stimuleren niet de beoogde groei en verbetering en kunnen zelfs een averechts effect hebben. De nadruk ligt veelal op wat iemand niet goed doet. Met de feedforward analyse™ zoomen we in op de kwaliteiten die mensen wél goed laten zien. De feedforward analyse™ werkt niet met cijfers. Deelnemers en respondenten selecteren in gemiddeld 8 minuten de kwaliteiten die mensen zichtbaar laten zien. Dit maakt het leuker, betrouwbaarder en sneller.

De resultaten koppelen we terug in een heldere individuele rapportage of groepsrapport. Op basis van individuele- of teamdoelen en intenties (de meetlat) geeft deze 360 graden analyse inzicht in welke kwaliteiten en gedrag al effectief worden ingezet. Door jezelf toegedicht en door je omgeving. En op welke kwaliteiten je nog verder kan ontwikkelen en groeien. Ook geeft de analyse concrete handvatten hoe de doelen nog effectiever te realiseren. In de praktijk zien we dat steeds meer organisaties de feedforward analyse™ inzetten bij performance management, functionerings- en beoordelingsgesprekken, talent- en leiderschapsontwikkeling, persoonlijke en teamontwikkeling. Als je nog niet weet wat je wilt verbeteren, de feedforward analyse™ helpt je het te vinden en stimuleert verbetering. Het creëert een positieve aanspreekcultuur. Verbetert de onderlinge samenwerking. En helpt je om meer succesvolle en diverse teams samen te stellen!

**Meer over de feedforward analyse™ staat beschreven op onze website: [www.feedforwardanalyse.nl](http://www.feedforwardanalyse.nl).**

*“Er is een heel duidelijk verschil met hoe je jezelf ziet en hoe je overkomt naar anderen toe. En ja, ik was toch wel verrast toen ik het resultaat zag. Zo gaf ik mezelf de hoogste scores met betrekking tot performance. Anderen zagen in mij dan meer duidelijk een peoplemanager en het feit dat ik heel authentiek overkom. Eigenlijk is het een confrontatie op een positieve manier, waarbij je een interessant beeld krijgt waarmee je iets kunt doen.”*

**Sylvia The-McArthur – Group HR Director Loyens & Loeff  
(voormalig Manager L&D bij Wageningen University & Research)**

Bij het onderzoek naar de kwaliteiten en de ontwikkeling van de feedforward software was persoonlijke ontwikkeling en groei ons eerste doel. De feedforward analyse™ moest bijdragen aan echt leren en ontwikkelen van leidinggevend en medewerkers. Later ontdekten wij en onze gecertificeerde partners dat de tool ook uitstekend geschikt is voor positieve team- en organisatieontwikkeling. Hieronder mogelijke toepassingen voor individuen, teams en organisaties.

## Individuele toepassing

### Persoonlijke coaching

Jezelf ontwikkelen begint met één of meerdere vragen. Dit kunnen vraagstukken zijn over balans werk-privé, zichtbaarheid/positioneren, bedrijfspolitik, vraagstukken, effectiever samenwerken en netwerken. Ook identiteitsvragen komen aan de orde zoals: Wie ben ik? Wat vind ik belangrijk? Wat zijn mijn waarden en ambities? En wat wordt mijn volgende stap?

Persoonlijke ontwikkeling op basis van de feedforward analyse™ helpt structuur en inzicht te geven in jouw kwaliteiten, ambities, wensen en doelen. Ook krijg je inzicht in hoeverre jouw zelfbeeld overeenkomt met dat van jouw omgeving, waar je zou willen verbeteren en hoe. Met als resultaat groei en effectieve persoonlijke ontwikkeling. Ineffectief gedrag en lastige samenwerkingen worden hanteerbare uitdagingen.

*“In 2016 en in 2019 heb ik opnieuw de feedforward analyse™ ingevuld en laten invullen door mijn omgeving. In het kader van mezelf willen blijven verbeteren als leidinggevende en directeur. Er is een daadwerkelijke verschuiving opgetreden in hoe ik overkwam. De meer mensgerichte eigenschappen waren in de top 10 terecht gekomen, zonder dat het afbreuk deed aan mijn nummer 1 eigenschap: resultaatgericht. Authentiek blijven en bepaalde eigenschappen net even meer bewuste aandacht geven, daar gaat het om.”*

**René van Klaveren – Directeur van Hands on ICT**

### feedforward certificering

Het is goed om te zien dat steeds meer organisaties, maar ook individuele trainers en coaches, feedforward gebruiken voor de positieve groei en ontwikkeling van individuen en teams. Wat wil je in de toekomst doen? Laat je de kwaliteiten die daar bij horen al zien? Waar kun je nog meer van laten zien? En met een her-meting bespreek je de doorlopen ontwikkeling. Ook bij de werving en selectie van nieuwe mensen wordt de feedforward analyse™ regelmatig ingezet. Je kunt vooraf heel goed bepalen naar welke kwaliteiten je op zoek bent. Tijdens het gesprek kun je er heel concreet vragen over stellen.

We certificeren steeds meer HR-professionals, managers, trainers en coaches. De keuze voor certificering is niet alleen omdat het financieel aantrekkelijker is, maar vooral omdat de feedforward analyse™ een ontwikkelingsgerichte en positieve aanspreekcultuur ondersteunt. De eenvoud, breinvriendelijke opzet en motiverende rapportage en terugkoppelgesprekken (ontwikkelsprekken) zijn de stuwende kracht achter het succes.

Om iedereen de kracht van feedforward te laten ervaren zijn wij een certificeringstraject gestart voor leidinggevend, coaches, trainers en HR-professionals. De opleiding tot gecertificeerd feedforward professional / organisatie bestaat uit drie delen. Na afloop kan je zelfstandig met de feedforward analyse™ software werken en de resultaten gebruiken in coaching, training, werving & selectie, ontwikkelgesprekken, leiderschapstrajecten en verbetertrajecten en hiermee bijdragen aan het positief verbeteren van individuen, teams en organisaties.

*“Dit is heel stimulerend. Het geeft aan waar je wat te winnen hebt en in kunt groeien. Na het terugkoppelgesprek geloof ik er ook echt in dat me dat lukt!”*

**Renée-Andrée Koornstra – Directeur HRM Arbo & Milieu bij Vrije Universiteit Amsterdam**

*“Wat mij vooral heeft geholpen, is het feit dat ik opnieuw kon beseffen welke kwaliteiten anderen in mij herkennen en waarderen. Dat was voor mij dat extra duwtje in de rug dat ik nodig had. Het gaf me de moed om vanuit mijn eigen kracht invulling te geven aan mijn verantwoordelijkheden.”*

**Joachim Berkenbosch – Manager bij Royal FloraHolland**

*“Er zit echt toegevoegde waarde in om je resultaten goed door te spreken met een feedforward coach. Het maakt me bewust van de kwaliteiten die ik kan inzetten om juist andere kwaliteiten te verbeteren.”*

**Annie Oude Hengel – Supply Chain Manager bij Vergeer Holland**

*“Bedankt voor het fijne gesprek waarin ik op basis van de 360° feedforward analyse inzicht heb gekregen in welke kwaliteiten ik al benut en welke ik nog verder kan ontwikkelen. Het lezen van alle kwaliteiten die mij worden toegedicht door de mensen in mijn omgeving heb ik ervaren als een warm bad. Ik gun iedereen een soortgelijke ervaring en raad deze methode dan ook van harte aan. Het is een enorme boost voor je zelfvertrouwen!”*

**Debbe van der Hoek - Scrum Master & Change Agent bij Sanquin**

## Teamontwikkeling

### Inspiratiesessie, Masterclass of Intensief Teamontwikkelingsprogramma




Feedforward in leiderschap is je eigen en elkaars kwaliteiten en de onderlinge verschillen inzichtelijk en bespreekbaar maken. Om zo met elkaar de gemeenschappelijke doelen en ambities écht te kunnen waarmaken. Dat geeft een enorme positieve energie bij jezelf en binnen jouw (management) team!

Geen enkel team of afdeling is hetzelfde. We laten onze programma's altijd naadloos aansluiten op de context van jouw team en organisatie. Wat de programma's, workshops en lezingen bij al onze opdrachtgevers gemeen hebben: ze zijn altijd spannend, onderzoekend, positief en gericht op het maximale resultaat. We stemmen bij de planning van de programma's af op de piekdrukke binnen jullie organisatie. De programma's moeten passen in de drukke agenda's van de deelnemende professionals om zo met aandacht en tijd aan het realiseren van jullie ambities te werken.

#### Onderwerpen die aan bod komen zijn o.a.:

-  Positief met elkaar in gesprek gaan
-  Formuleren van de gemeenschappelijke visie
-  Hoe benutten we het volledige potentieel van ons team, afdeling of directie beter?
-  Verbeteren van de onderlinge samenwerking
-  Elkaar effectief aanspreken

#### Feedforward in leiderschap programma aanbod:

-  Inspiratiesessies en lezingen (1 – 4 uur)
-  Masterclass programma (± 2 dagen)
-  Intensief leiderschapsprogramma (6 – 12 maanden)

*“Het is heel prettig om op deze manier naar jezelf en anderen te kijken. Ik heb nu een betere indruk van het ontwikkelpotentieel van mijn afdeling.”*

**Karin van der Ploeg – Regiomanager bij Qirion B.V.**

*“Op een bepaald moment maakte mijn bedrijf verlies. Ik sloeg toen op tafel bij het managementteam. Ik vertelde hen dat de zaken niet goed gingen en dat ik dat niet in mijn eentje kon oplossen. Dat ik hen hiervoor nodig had. Maar ik had het gevoel dat ik niet echt serieus werd genomen. Ik kreeg het antwoord dat het wel goed zou komen, dat ik me te veel zorgen maakte om niets, enzovoort. Ik vroeg me af of ik de enige was die het zo aanvoelde. Het was mijn persoonlijke coach die mij wees op het boek van André de Waal over HPO Organisaties. Op zoek naar een wetenschappelijke onderbouwing. Die vond ik ook bij feedforward. Toen pas kreeg ik het gevoel dat alle puzzelstukken in elkaar pasten. Het is dankzij feedforward dat ik niet alleen ontdekte waar mijn zwakke punten lagen, maar ook hoe ik mijn krachten kon gebruiken om uit die moeilijke situatie te komen.”*

**René van Klaveren - Directeur van Hands on ICT**

## Organisatieontwikkeling

### Feedforward programma's binnen organisaties

Organisatieontwikkeling op basis van feedforward is waar steeds meer profit-, non-profit en overheidsorganisaties voor kiezen. Of het nu gaat over de stap van functioneringsgesprek naar ontwikkelgesprekken op basis van feedforward. Of feedforward toepassen binnen trainingen, workshops en management development programma's. Hieronder enkele voorbeelden voor het toepassen van feedforward voor de ontwikkeling van jouw organisatie.

#### Van functionerings- naar feedforward-gesprek

Organisaties worden platter, managementlagen verdwijnen, van medewerkers wordt meer zelfsturing verwacht en nieuwe vormen van organiseren en samenwerken vragen ook om een nieuw soort leiderschap. Positief leiderschap: niet gebaseerd op macht, controle en beheersing maar met meer nadruk op informeren, communiceren, vertrouwen, inspireren en coachen en met veel aandacht voor het ontwikkelen van het potentieel van mensen. En niet alleen jongere generaties, maar ook je 60-jarige collega vinden persoonlijke groei en ontwikkeling belangrijker dan een zak met geld.

Steeds meer organisaties zijn daarom op zoek naar een beter alternatief voor de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, beoordelingscyclus, performance management cyclus (of hoe je deze olifant op kantoor ook wilt noemen). Ze richten zich ook steeds meer op het benutten van de al aanwezige kwaliteiten bij medewerkers. Werknemers ervaren dit als positief, wat op zijn beurt leidt tot toename van betrokkenheid en tevredenheid.

*"Ik word sowieso altijd vrolijk van een positieve benadering naar anderen toe. Alleen zo zorg je ervoor dat de medewerkers in je team zich beter in hun vel voelen en hierdoor beter gaan presteren. Wat je goed doet, moet je gewoon vaker doen. En wat je soms doet en prima kunt, kan wel eens meer behoefte aan zijn bij bepaalde mensen in je omgeving en deze kwaliteiten kun je dus wat vaker explicieter benutten. Dat is net het mooie aan heel het feedforward verhaal. Je kan een eerlijk gesprek voeren, zonder blokkade. Je krijgt als het ware een spiegel aangereikt die je dankbaar kan aannemen."*

**Janneke Hermes - CFO en Lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Gasunie**

#### Feedforward leiderschapstrajecten en management development programma's

Elke organisatie moet blijvend in beweging zijn om flexibel in te kunnen spelen op voortdurende veranderingen in de steeds complexer wordende omgeving. We zien dat veel organisaties de feedforward analyse™ inzetten tijdens een leiderschapstraject of management development programma. Om elkaar goed te leren kennen en vertrouwen in elkaar op te bouwen. En om met elkaar een positieve dialoog aan te gaan over de kwaliteiten die nodig zijn om toekomstige ambities te realiseren en vanuit daar te werken aan het beter benutten van al aanwezige kwaliteiten.



Naast hoe een ieder daarin individueel het verschil kan maken, ontdekken deelnemers ook wat de gezamenlijke kwaliteiten en aandachtspunten zijn werken ze nog krachtiger samen aan het succes van de organisatie. Op basis van onder andere dit boek organiseren wij feedforward in leiderschap programma's binnen organisaties.

*“Als manager Learning and Development was mijn wens om feedforward in te zetten voor een talentenprogramma, waarbij ik de talenten van collega's wou benadrukken. Het zelf eerst uittesten wat de feedforward analyse precies is en hoe het wordt toegepast is dan een vereiste. Ik heb de feedforward analyse gedaan en na de rapportage een terugkoppelgesprek gehad met Muriel Schrikkema. Ik kwam al snel tot de conclusie dat het een effectief en nuttig instrument is. Ik heb dan ook niet gearzeld om het als onderdeel aan te bieden van het leiderschapsprogramma voor de jonge talenten”.*

**Sylvia The-McArthur - Group HR Director Loyens & Loeff**  
**(voormalig Manager L&D bij Wageningen University & Research)**

### **werving en selectie op basis van diverse kwaliteiten**

Organisaties zijn op zoek naar diversiteit en de juiste kwaliteiten in hun personeelsbestand. Voor werving & selectie is het daarom van groot belang dat je mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten selecteert. De feedforward analyse™ is daarmee een waardevol en positief middel om de management- en leiderschapskwaliteiten te achterhalen van kandidaten. Zo weet je zeker dat de kandidaat beschikt over passende kwaliteiten en ambities in relatie tot de rol/functie/taak die je op het oog heeft voor de kandidaat. Ook kun je bij kandidaten opzoek gaan naar specifieke kwaliteiten die nog ontbreken op de afdeling of binnen de organisatie en die je helpen het verschil te gaan maken in het creëren van een High Performance Team en Organisatie.

### **Positieve feedback / aanspreekcultuur creëren**

aanspreken met impact – positief beïnvloeden van resultaat – open- en actiegerichte dialoog

Het belang van een Open- en Actiegerichte Aanspreekcultuur wordt onderschreven door ons wetenschappelijk onderzoek naar High Performance Organisaties, waar we spreken van het voeren van een open- en actiegerichte dialoog met elkaar:

- De dialoog dient open te zijn = 2-richting, het andere perspectief mag er ook zijn; best lastig want ‘daar vind je vaak wat van als dat anders is dan jouw eigen perspectief’.
- De dialoog dient actiegericht te zijn = met oog op het realiseren van het collectieve resultaat; best lastig wanneer er veel individuele belangen aandacht krijgen.

Ook wordt duidelijk waarom een open- en actiegerichte aanspreekcultuur van belang is en wat het van organisaties vraagt, wanneer we het model voor ‘het succesvol samen realiseren van resultaat’ van Lencioni volgen: Er is vertrouwen nodig, om in een open dialoog elkaars perspectieven te kunnen beluisteren en daarover het debat (‘conflict’) aan te durven gaan. Pas als er ook naar jouw perspectief is geluisterd en besluitvorming duidelijk en transparant wordt gecommuniceerd (jouw perspectief daarin meegewogen) voel je je betrokken en ben je in staat jezelf en anderen aan te spreken op taken en verantwoordelijkheden. Dan hoef je ook geen sabotagegedrag meer te vertonen in termen van: over elkaar praten i.p.v. met elkaar, te lief zijn voor elkaar, geen fouten durven maken, ja zeggen en nee doen etc. Dit alles met het oog op het succesvoller realiseren van het collectieve resultaat.

Leer hoe je in jouw team en/of organisatie een positieve feedbackcultuur creëert, met meer impact. Door elkaar effectiever aan te spreken op gedrag en verantwoordelijkheden, volgen de gewenste financiële en strategische resultaten en worden ieders kwaliteiten daarin optimaal benut.

**Muriel Schrikkema, medeoprichter en partner van Direction en het HPO Center**

Muriel ondersteunt in het positief bespreekbaar maken van gemeenschappelijke doelen, de kwaliteiten die daaraan bijdragen en verschillen in kwaliteiten die eerder niet bespreekbaar waren. En hoe je deze verschillen (perspectieven, kwaliteiten of meningen) vervolgens in kunt inzetten om als individu, team of organisatie ambities (nog) beter te realiseren. Hierdoor wordt leren, ontwikkelen en verbeteren eenvoudiger, effectiever en vooral leuker!



Ze is een zeer ervaren organisatiepsycholoog, executive-, team- en feedforward coach. Daarnaast is Muriel programmadirecteur van diverse high performance leiderschap- en veranderprogramma's. Zowel als keynote-speaker, netwerkdirector en intervisor weet zij steeds weer een veilige omgeving te creëren waarin datgene gezegd wordt wat gezegd moet worden.

Met een goed begrip van de complexiteit van organisatorische groei en verandering, ondersteunt Muriel bij het doorbreken van barrières en vastgeroeste patronen en het creëren van nieuwe gewoontes. Op zowel individueel-, team- als organisatieniveau. Daarmee worden, voorheen onmogelijk geachte, resultaten behaald. Ze is vaak een sparringpartner van beslissers binnen profit, non-profit en overheidsinstellingen. Ze biedt een stevige eerlijke spiegel op een warme en respectvolle wijze.

Muriel Schrikkema is een thought leader en expert in 360-graden feedforward, spreker, organisatie ontwikkelaar, teamcoach, trainer, facilitator en programmadirecteur. Ze is gekwalificeerd psycholoog en daarnaast gecertificeerd NLP Practitioner, Personal Coach, Teamcoach, Management Drives/ Real Drives, alsmede opgeleid in de methode Deep Democracy, systemisch werk en change management.

**Marco Schreurs, medeoprichter en partner van Direction en het HPO Center**

Voor Marco gaat er niets boven het inspireren van teams en organisaties om te groeien naar high performance. Zijn kracht zit in het combineren van bewezen inzichten met inspirerende voorbeelden. Marco is verantwoordelijk voor het HPO Insight™ verbetertool en de feedforward analyse™.



Als HPO-expert helpt Marco Schreurs teams en organisaties met inzichten en inspiratie. Door het verkrijgen van bewezen inzicht in de kwaliteiten en uitdagingen binnen een organisatie, zorgt hij voor herkenning en erkenning van de verbeterpunten. Zowel bij leidinggevenden als medewerkers. De inzichten en harde cijfers combineert Marco met aansprekende voorbeelden uit organisaties en het dierenrijk.




Marco is verantwoordelijk voor twee zeer succesvolle meetinstrumenten: het HPO Insight™ verbetertool en de feedforward analyse™. Beide instrumenten geven inzicht in de aanwezige kwaliteiten bij leidinggevenden en medewerkers, teams en organisaties. Met deze inzichten kunnen leidinggevenden en medewerkers op een positieve en gefundeerde manier met elkaar te werken aan verbeteringen.

Marco schreef de Nederlandse managementboeken *Animal Firm - haal het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven* en *Een High Performance Organisatie ... Wat is dat?*. Beide boeken stonden wekenlang in de top 10 van managementboek.nl.

## Direction

Sinds 1999 maken wij het verschil voor professionals, leiders en hun teams door hen te leren ambities meer succesvol te realiseren. We helpen onze klanten alle kwaliteiten nóg beter te includeren en positief te benutten. Dit doen wij met inspirerende ontmoetingen en leerprogramma's, die zowel in het hoofd (ambitie/visie), hart (commitment) en handen (actie) raken en wetenschappelijk onderbouwd zijn.

### Thema's die centraal staan in het aanbod van Direction:

-  High Performance Leiderschap / HPO
-  Inclusie & Diversiteit
-  Samenwerken en Positieve en actiegerichte aanspreekcultuur / feedforward

Het zijn onderwerpen waar wij ons nu al meer dan 20 jaar met passie en enthousiasme tijdens persoonlijke coaching, intervisie, team coaching, workshops en maatwerkprogramma's op storten. Onze nieuwsgierigheid staat aan de basis van veel van onze programma's en testen. We leren van de nieuwste breinonderzoeken. Reizen de wereld over op zoek naar nieuwe inzichten. Bouwen daar waar andere ophouden, in samenwerking met ons HPO Center, aan Evidenced Based Management. En werken samen met ons netwerk van experts aan inzicht en acties die het meeste resultaat voor onze klanten opleveren.

We helpen jou en je team of organisatie (vrijgesteld van btw) bij het krijgen van inzicht en dat te vertalen naar resultaat. We helpen je ambities en doelen op de langetermijn te realiseren. We denken graag met je mee, ontwerpen interventies en helpen je het gewenste resultaat te realiseren.

Wij werken voor veel profit, non-profit en overheidsorganisatie die écht willen leren (samen) nog beter te worden in het realiseren van ambities. Dit doen we o.a. voor: gemeente Maastricht, Wageningen Universiteit & Research, de Nederlandsche Bank, UMC Utrecht, Schiphol Group, RVO, Bureau voor de Rechtspraak, Medisch Spectrum Twente, ABN AMRO Bank, St Jansdal Ziekenhuis, Ministerie van Buitenlandse Zaken, KLM, Merem Medische Revalidatie, Bouter Group, Allertzorg, Universiteit Utrecht, Wereldhave, Nederlandse Gasunie, Royal FloraHolland, RTL Nederland en WonenBrebreg.

Kijk voor meer informatie op onze websites: [www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl) of [www.feedforwardinleiderschap.nl](http://www.feedforwardinleiderschap.nl)

## HPO Center

Klanten, werkgevers, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, de samenleving – iedereen heeft er baat bij wanneer een organisatie presteert als een HPO. Bij het HPO Center zijn wij elke keer weer vervuld van trots als we erin slagen om managers en medewerkers te inspireren en uit te dagen om de weg te bewandelen naar een high performance organisatie. Wij proberen wereldwijd dé bron van inspiratie en kennis te zijn als het gaat om de factoren die een organisatie beter kunnen maken en wat ervoor nodig is om managers en medewerkers binnen organisaties hun prestaties te laten verbeteren. Wij zijn een centrum voor kennis en inspiratie dat continu onderzoek blijft doen, en daarnaast samenwerkt met organisaties in de hele wereld (ook in opkomende markten) die hun prestaties willen verbeteren. Het inspireren, enthousiasmeren en verbinden van mensen in een netwerk is onze passie.

We maken gebruik van het HPO-raamwerk en de HPO-diagnose om organisaties een spiegel voor te houden en ze een basis te bieden voor continue prestatieverbetering. Dat is sinds 2007 onze missie en onze drijfveer. Het huidige HPO Center kan worden gezien als een wereldwijde expert in het beter laten presteren van organisaties en managers. We bieden hiertoe kennis in de vorm van diagnoses, interviews, boeken, artikelen, lezingen, netwerken en workshops. Deze kennis ondersteunt organisaties bij het doorvoeren van de gewenste verbeteringen. **Op onze website [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl) vind je meer informatie over het HPO-raamwerk en al onze publicaties.**

# Eindnoten

---

1 Handboek Effectief Opleiden 52 / 263 juni 2010

2 Prof. drs. Philip Erik Wagner (1962) is een Nederlandse econoom en hoogleraar Global Economy & Governance aan de Inter-Continental University of the Caribbean (ICUC) in Willemstad (Curaçao). Daarnaast is Philip Wagner ondernemer/bestuurder van Wagner Group en programmadirecteur van AOG School of Management.

3 Geïnspireerd op interview met Harry Kraemer, clinical professor of strategy aan de Kellogg School en voormalig CEO van Baxter International

4 'Step Back' (2020) - Joseph L. Badaracco, Harvard Business Review Press

5 'Why You Should Make Time for Self-Reflection (Even If You Hate Doing It)' (2017) - Jennifer Porter – Harvard Business Review

6 'The Power of Self-Awareness in a Self-Deluded World en Insight' (2017) - Tasha Eurich - Uitgever Pan Macmillan

## Contactgegevens

Als individu, team of organisatie wil je ambities waarmaken, de onderlinge samenwerking verbeteren, een positieve aanspreekcultuur creëren of het volledige potentieel van managers en medewerkers benutten. Wat je doel ook is, je streeft naar groei en ontwikkeling van individuen en teams binnen de organisatie om zo resultaten te verbeteren.

Onze missie drijft ons dagelijks om klanten over de hele wereld op basis van de feedforward analyse™ te helpen met het bouwen aan High Performance Individuen, Teams en Organisaties. De feedforward analyse™ wordt gebruikt bij o.a. teamsessies, trainingen en coaching, feedforward-gesprekken en feedforward certificeringstrajecten.

### Hoe kunnen wij jou / jullie helpen?

Neem contact op met [Marco Schreurs](#) of [Muriel Schrikkema](#).

Direction Europe BV  
Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum  
Telefoon 035 – 603 7979

[www.feedforwardinleiderschap.nl](http://www.feedforwardinleiderschap.nl) – [www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl) – [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

*©2020 feedforward in Leiderschap. Het eigendomsrecht en copyright op de namen, afbeeldingen, logo's en foto's in deze feedforward publicatie berust bij feedforward in Leiderschap vof.*