

# AANSPREEKBAAR VAKMANSCHAP - EEN CONSTRUCTIEVE FEEDBACKCULTUUR VOOR JOURNALISTIEKE KWALITEIT

Timon Ramaker, Lectoraat Journalistiek & Communicatie  
Februari 2026

## **Colofon**

**Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek.**

**© 2026 Lectoraat Journalistiek & Communicatie (CHE).**

**Gelicenseerd onder CC BY-NC-SA 4.0.**

**<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>**

# Inhoudsopgave

Management summary .....	4
Leeswijzer .....	8
1 Inleiding .....	8
2 Onderzoeksopzet en verantwoording .....	9
3 Beschrijving van het onderzoeksproces .....	14
4 Wat weten we over constructieve feedback? .....	18
5 Kansen en valkuilen .....	27
6 Wat vraagt dit van het leiderschap? .....	33
7 Aandacht voor een CFC .....	37
8 Conclusies .....	39
9 Evaluatie en reflectie .....	42
Referenties .....	44
Bijlage A Overzicht gesprekken en acties .....	49
Bijlage B Geselecteerde wetenschappelijke artikelen voor bepalen kenmerken constructieve feedback .....	54
Bijlage C Kenmerken van constructieve feedback .....	55
Bijlage D: Team-assessment .....	56
Bijlage E: Werkvorm Schrijf een dialoogje .....	57
Bijlage F: Aanbevelingen .....	58
Bijlage G: Lijst met deliverables .....	61

# Management summary

## Inleiding: De noodzaak van een constructieve feedbackcultuur

De journalistiek bevindt zich in een tijdperk van grote druk, wat vraagt om redacties die gericht zijn op constante ontwikkeling en innovatie. Dit vereist een coöperatieve cultuur waarin collega's elkaar scherp houden en vrijelijk ideeën uitwisselen. In de praktijk blijkt echter dat de feedbackcultuur op veel redacties niet sterk is; journalisten ervaren regelmatig een "afrekencultuur" en voor bepaalde groepen, zoals jonge of vrouwelijke journalisten, is het vaak lastig om hun mening effectief in te brengen. Recente onderzoeken naar sociale onveiligheid onderstrepen het belang van een veilige en constructieve feedbackcultuur (CFC) voor het mentale welzijn, de journalistieke kwaliteit en het innovatievermogen van organisaties. Het centrale probleem is dat hoewel feedback een van de belangrijkste vormen van werkplekleren is, het in de journalistieke cultuur vaak als problematisch wordt ervaren. Redacties worstelen met de vraag hoe ze een omgeving kunnen creëren die tegelijkertijd 'safe' (veilig) en 'brave' (moedig) is. Vaak staan impliciete normen, vaste routines en een eenzijdige focus op de productie van de krant de ontwikkeling van de individuele journalist en het team in de weg. Dit onderzoek, uitgevoerd door het Lectoraat Journalistiek & Communicatie van de Christelijke Hogeschool Ede in samenwerking met De Mediapraktijk, NRC en het Nederlands Dagblad, richt zich op de vraag hoe redacties van Nederlandse kwaliteitskranten concreet kunnen werken aan de versterking van deze CFC.

## Methodologie: Actieonderzoek in de praktijk

Om niet alleen de situatie te beschrijven maar ook daadwerkelijke verandering te bewerkstelligen, is gekozen voor actieonderzoek. Dit is onderzoek *voor, in* en *met* de praktijk, waarbij onderzoekers en redactieleden samenwerken in een cyclisch proces van interventie, observatie en reflectie. Het onderzoek bestond uit drie fasen:

1. *Verkennen en Vragen*: Brede oriëntatie via gesprekken en observaties.
2. *Verdiepen en Focussen*: Interventies zoals coaching van chefs en trainingen in specifieke deelredacties.
3. *Verbreden en Verankeren*: Dialoog met de hoofdredactie over de borging van de CFC in de gehele organisatie.

In totaal zijn 32 personen gesproken, zijn er trainingen gegeven en zijn verschillende redactievergaderingen bijgewoond om data te verzamelen. De resultaten zijn inductief geanalyseerd en interpretaties zijn voortdurend getoetst via 'memberchecks' met de betrokken journalisten en besproken met het brede onderzoeksteam waarin ook hoofdredacties en HRM-medewerkers participeerden, wat de sociale robuustheid van de conclusies vergroot.

## Wat is constructieve feedback in de journalistiek?

Op basis van een literatuurstudie en praktijkervaringen definieert dit rapport feedback niet alleen als informatieoverdracht, maar als een dynamisch communicatieproces tussen mensen. Het gaat niet alleen om de kunst van het feedback geven, maar ook om feedback ontvangen en feedback zoeken. Dat vraagt aandacht voor competenties, maar ook aandacht voor de redactiecultuur en hoe feedbackprocessen zijn georganiseerd. Het onderzoek introduceert zes kernkenmerken van constructieve feedback, vertaald naar de journalistieke cultuur:

1. *Op het juiste moment*: Zo snel mogelijk, maar wel rekening houdend met de 'readiness' van de ontvanger; niet direct na een deadline als de adrenaline nog hoog is. Maar zeker ook niet opsparen tot aan een functioneringsgesprek.
2. *Specifiek*: Gebaseerd op waarnemingen in plaats van oordelen, waarbij (Socratische) vragen stellen een belangrijk instrument is, omdat dat de feedbackontvanger activeert.
3. *Beargumenteerd*: Gestoeld op gemeenschappelijke standaarden (normen/waarden): journalistieke (wat vinden wij als nieuwsorganisatie goede journalistiek), maar ook collegiale normen (hoe willen wij samenwerken?).
4. *Collegiaal*: Een wederkerig proces met oog en oor voor de ander, waarbij de formele en informele hiërarchie even op de achtergrond treedt.
5. *Actiegericht*: Gericht op toekomstig handelen en concrete verbeterstappen.
6. *Ontwikkelingsgericht*: Het gaat bij feedback niet alleen om de taak, maar ook om professionele ontwikkeling. Het vaak gehoorde "hard op de inhoud en zacht op de persoon" is goed bedoeld, maar miskent dat het werk vaak sterk verbonden is met de persoon. Constructieve feedback houdt daar rekening mee.

## Valkuilen en kansen op de redactie

Het onderzoek identificeert diverse culturele en structurele barrières die een CFC in de weg staan. Een grote valkuil is de "te lieve" of "te beleefde" cultuur bij respectievelijk het ND en NRC, waardoor men elkaar niet gemakkelijk moedig aanspreekt. Daarnaast zorgen de hoge werkdruk en de snelheid van de nieuwsdynamiek ervoor dat feedback vaak een sluitpost is; men past fouten liever zelf even aan dan dat men er een leermoment van maakt. Ook impliciete normen en de status van "ervaren rotten" maken het lastig om kritische tegenspraak te organiseren, omdat men ervan uitgaat dat ervaren krachten geen feedback meer nodig hebben. We spraken chefs die bewust werken aan een CFC, maar in het "eilandenrijk" van deelredacties onderling weinig kennis en ervaring uitwisselen.

Aan de andere kant zijn er duidelijke kansen. Er is een grote behoefte aan meer en betere feedback, vooral bij jonge journalisten, en de brede erkenning dat het bij het ambacht hoort. Kritische incidenten (zoals discussies over de verslaggeving van Gaza) bieden kansen om de collectieve ambitie en identiteit van de krant opnieuw te ijken. Beide redacties kennen chefs die bewust werken aan een CFC. Zij kunnen voortrekkers zijn voor collega-chefs. Het formaliseren van rollen, zoals de routine van 'tegenlezen' of een roulerende rol van 'advocaat van de duivel' kan de drempel voor het geven van kritiek verlagen. Het kan helpen om feedback minder persoonlijk en meer professioneel te doen ervaren.

## De cruciale rol van leiderschap en veiligheid

Een sterke CFC valt of staat bij psychologische veiligheid: een omgeving waarin men zich vrij voelt om fouten toe te geven en vragen te stellen zonder angst voor negatieve repercussies. Dit is geen soft concept; het is juist noodzakelijk om hoge standaarden te kunnen hanteren. Hierbij is 'radical candor' (Scott, 2019) relevant: persoonlijk betrokken zijn maar direct durven uitdagen.

Leidinggevend (zowel hoofdredactie als chefs) hebben hierin een cruciale rol door:

- *Voorbeeldgedrag*: Zelf actief om feedback vragen en eigen fouten toegeven.
- *Dialogisch leiderschap*: Spanningen tussen bijvoorbeeld productie en ontwikkeling erkennen en bespreekbaar maken.
- *Facilitering*: Tijd en middelen vrijmaken voor feedbacksessies en intervisie tussen chefs.
- *Inclusiviteit*: Actief ruimte maken voor 'zachte stemmen' en verschillende maatschappelijke en persoonlijke perspectieven, wat essentieel is voor journalistieke kwaliteit in een gepolariseerde samenleving.

## Het belang van de 'Why'

Een opvallende bevinding is dat de energie op redacties vaak niet voortkomt uit gesprekken over techniek of proces, maar uit de vraag naar de bedoeling (de 'Why'). Wanneer journalisten praten over wat hun krant uniek maakt en wat hun belofte aan het publiek is, ontstaat er intrinsieke motivatie voor kwaliteitsverbetering. Leiderschap moet deze collectieve kwaliteitsambitie voeden; feedback wordt dan geen extern opgelegd protocol, maar een intrinsieke, gedeelde motivatie om samen betere journalistiek te maken.

## Conclusies en aanbevelingen

Om van feedback een integraal onderdeel van het journalistieke proces te maken, adviseert het rapport de volgende strategische stappen:

- *Strategische prioritering*: Erken constructieve feedback als een kerncompetentie van het journalistieke ambacht en weef ruimte voor feedback in redactieprocessen. Laad CFC als kwaliteitswinst in plaats van tijdverlies.
- *Werk op twee registers: productie en ontwikkeling*: Bespreek niet alleen de tekst (inhoud), maar ook hoe de samenwerking verloopt (betrekking) en koppel dit aan haalbare verbeteracties. Werk hierin aan professionele, team- en organisatieontwikkeling. Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van de journalistieke organisatie.
- *Ondersteun het middenmanagement*: Positioneer chefs als teamcoaches en ondersteun hen bij het voeren van ongemakkelijke gesprekken, conflicten en het omgaan met groepsdynamiek.
- *Werk aan een aanspreekcultuur*: normaliseer het gesprek over samenwerking, het gesprek over zowel succes als falen en werk hierin aan individuele accountability en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Tolereer geen "bullies".
- *Gebruik dialogische instrumenten*: Zet tools zoals de ontwikkelde teamscan niet in voor controle, maar als startpunt voor het goede gesprek in het team.

Het versterken van een CFC is geen eenmalig project, maar vraagt om blijvende aandacht en de durf om af en toe te vertragen in een sector die snel bepaald wordt door de waan van de dag. Door feedback te behandelen als een collectieve verantwoordelijkheid, groeit de redactie uit tot een intellectuele gemeenschap die beter bestand is tegen de druk op journalistiek en de uitdagingen van deze tijd.

# Leeswijzer

De kern van dit rapport volgt de vier deelvragen uit het onderzoeksvoorstel (hoofdstukken 5–8). In hoofdstuk 9 worden de conclusies getrokken en daarmee antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoeksvoorstel. De voorafgaande hoofdstukken schetsen de context, beschrijven de methodologie en het onderzoeksproces. De tekst van hoofdstuk 1 en 2 volgt de tekst van het onderzoeksvoorstel (2024). Hoofdstuk 10 evalueert het onderzoek en formuleert mogelijk vervolgonderzoek. In de bijlagen staat o.a. een overzicht van aanbevelingen en is de ontwikkelde toolbox opgenomen.

## 1 Inleiding

De journalistiek staat onder grote druk en dat vraagt op ontwikkeling en innovatie gerichte redacties. Dat vooronderstelt een vrije uitwisseling van ideeën in en een coöperatieve cultuur waarin collega's elkaar aanscherpen en gezamenlijk werken aan voor het publiek relevante journalistiek. Uit onderzoek blijkt echter dat de feedbackcultuur in journalistieke redacties vaak niet sterk is (o.a. De Haan, 2013; Gynnild, 2016; Tameling, 2015). In recent onderzoek van Ramaker (2025) geven journalisten aan vaak een "afrekencultuur" te ervaren (ook Porcu et al., 2022). Met name voor jonge journalisten, vrouwelijke journalisten en journalisten met een andere ethnische achtergrond is het lastig om hun mening in te brengen in vergaderingen (Porcu et al., 2022; vgl. Boutachekourt et al, 2021).

Onderzoeken naar de sociale onveiligheid bij omroepredacties (Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 2024) en verkennend onderzoek over journalistiek leiderschap (SDM, 2024) wijzen op het belang van het werken aan een veilige en constructieve feedbackcultuur (hieronder: CFC) en de cruciale rol van het leiderschap daarin. Redacties zoeken naar een open en veilige redactiecultuur, maar interventies blijven incidenteel. Journalisten zien echter wel degelijk mogelijkheden om feedback in het dagelijkse nieuwswerk te verbeteren (Ramaker, 2025). Met een sterkere CFC winnen journalistieke organisaties aan mentaal welzijn, kwaliteit en innovatie.

### 1.1 Probleemstelling

Bewust werken aan een CFC is cruciaal voor toekomstbestendige journalistiek. Uit de literatuur blijkt dat feedback een van de belangrijkste vormen van werkplekleren is (Van Woerkom & Croon, 2008), maar feedback is in de journalistieke cultuur problematisch (Frich, 2022; Gynnild, 2016; Ivask, 2019; Lauk et al., 2014). Redacties zoeken naar het versterken van de CFC – een cultuur die veilig is, maar waar zij tegelijk wel kritisch op elkaar kunnen zijn. Hoe kunnen safe en brave samengaan?

Impliciete normen en vaste routines kunnen de CFC in de weg staan. Er is vanouds een sterke focus in het journalistieke productieproces op de kwaliteit van producten en minder op de ontwikkeling van de individuele journalist en het team. Hoe kun je werken aan een goede balans in een bedrijf waarin productie en leveren snel dominant zijn?

Het werken aan een CFC vraagt aandacht voor enerzijds vaardigheden (feedbackskills etc.), maar ook voor de redactiecultuur en de rol van het leiderschap daarin. Gebaseerd op managementliteratuur (o.a.

Edmondson, 2019) wijst Ramaker (2025) op het belang van psychologische veiligheid en dialogisch leiderschap, leiderschap dat spanningen in het werk tussen bijv. productie en ontwikkeling erkend en bespreekt.

Dit praktijkonderzoek wil met de redacties van het NRC en het Nederlands Dagblad onderzoeken welke concrete interventies bijdragen om een CFC te versterken en heeft daarbij oog voor het samenspel tussen redacteuren, chefs en hoofdredactie; tussen redactie en de HRD-functie; en de interactie tussen skills, redactiecultuur en leiderschap.

## 2 Onderzoeksopzet en verantwoording

### 2.1 Onderzoeksvraag

- CRQ: Hoe kunnen redacties van Nederlandse kwaliteitskranten werken aan versterking van de CFC?
- RQ1: Wat weten we over de voorwaarden van een CFC in een redactie?
- RQ2: Wat zijn valkuilen en kansen voor een CFC bij een landelijke kwaliteitskrant?
- RQ3: Wat zijn bouwstenen voor de journalistieke leiding om de CFC te versterken?
- RQ4: Hoe kunnen redacties de CFC monitoren en evalueren?

### 2.2 Actieonderzoek

In dit actieonderzoek is samengewerkt met De Mediapraktijk en de redacties van Nederlands Dagblad en NRC. Het actieonderzoek bestaat uit een drietal fasen, waarvan de ervaringen worden besproken in een onderzoeksgroep gevormd uit onderzoekers van onderzoeksinstellingen en betrokkenen vanuit beide redacties.

### 2.3 Samenstelling onderzoeksgroep

*Deelnemers onderzoeksinstellingen:*

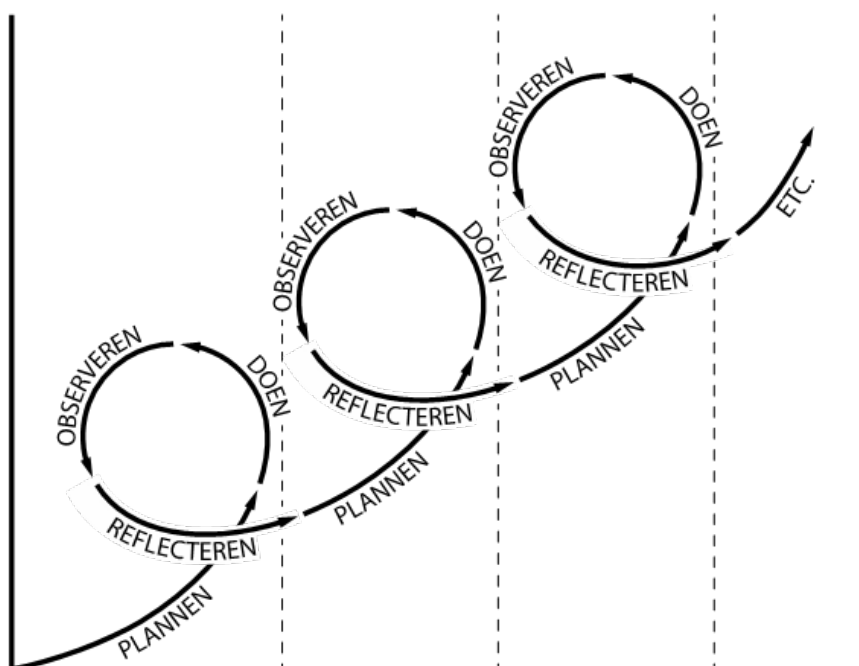
- Timon Ramaker (lector journalistiek, CHE), onderzoeksleider, theoretische borging
- Karel van den Berg (De Mediapraktijk), trainer, coach, onderzoeker
- Joël Rijnaard (CHE), aangezocht als trainer en coach, uitgevallen als gevolg van complicaties auto-ongeluk, beperkte reflectierol
- Korien van Vuuren (lector communicatie, CHE), reflectierol in onderzoeksgroep vanuit expertise op gebied van cultuurontwikkeling en dialogische communicatie)

*Deelnemers vanuit redacties:*

- Nico de Fijter, hoofdredacteur ND
- Berendien Tetelepta, adjunct-hoofdredacteur ND
- Sandra Smalenburg, adjunct-hoofdredacteur NRC
- Mieke van Leeuwen, P&O adviseur NRC Media
- Seline van Remundt, manager Leren & Ontwikkelen

## 2.4 Onderzoeksontwerp

De 'hoe'-vraag van dit (wetenschappelijke) praktijkonderzoek vraagt om een actieonderzoek. Traditionele onderzoeksmethoden zijn vooral gericht op het beschrijven van de situatie, maar actie- en ontwerpgerichte onderzoeksstrategieën zijn gericht op verandering van de praktijk. Door het onderzoekend handelen in de praktijk ontwikkelt zowel de praktijk als kennis over de praktijk, die vervolgens gedeeld kan worden met de beroepsgroep. Actiegericht onderzoek is onderzoek voor de praktijk, in de praktijk en zoveel mogelijk ook met de praktijk. Hierbij werken onderzoekers en betrokkenen samen in het onderzoek. Het cyclische en responsieve ontwerp van dit actieonderzoek volgt de fasen van Van Lieshout et al. (2021). De kern van actieonderzoek wordt gevormd door interventies in de praktijk die door de gezamenlijke onderzoekers worden geobserveerd en geëvalueerd. Op grond van deze reflecties wordt dan een nieuwe iteratie ontwikkeld en uitgevoerd die vervolgens weer input is voor evaluatie en reflectie. In dit proces kunnen meer traditionele methoden zoals interviews, focusgroepen, observatie en vragenlijsten een rol spelen in het verkrijgen van data (zie figuur 1). Actieonderzoek is een vorm van onderzoek die steeds meer omarmd wordt in journalistiek onderzoek en media-organisaties (Cook, 2020). Lewis (2020) wijst op de noodzaak van meer praktijkonderzoek naar journalistiek dat probleemgeoriënteerd, interdisciplinair en participatief van opzet is en actieonderzoek is daar een geëigende vorm voor.



*Figuur 1 De action research spiraal (gebaseerd op Kemmis et al, 2014)*

Actieonderzoek is gericht op transformatie, het heeft een cyclische structuur, houdt rekening met de context (kenmerken journalistieke productieproces), geeft ruimte aan creativiteit, zoekt participatie van betrokkenen en vraagt veel reflectie van onderzoekers op hun eigen rol.

De onderzoeksgroep waarin naast de onderzoekers vertegenwoordigers van de redacties participeren bespreekt regelmatig tussenrapportages en komt tot herziene interventies. De onderzoeksgroep heeft een belangrijke rol in het bewaken van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 2.4 Dataverzameling

In dit onderzoek hebben we 32 personen een of meermaals gesproken, meestal individueel, een keer in een tweetal, een keer in een drietal. Deze gesprekken vonden plaats in de oriëntatiefase van het onderzoek, of in een latere fase in het kader van coaching. In beide gevallen leiden deze gesprekken tot data voor het onderzoek. Daarnaast zijn er verschillende redactievergaderingen bijgewoond, een viertal trainingen gegeven en vonden er twee presentaties aan redacties naar aanleiding van voorlopige resultaten (een keer gehele redactie, andere keer in het chefsoverleg). Ook zijn voorlopige resultaten terugkerend in de onderzoeksgroep besproken. Vaak per redactie, maar de gehele onderzoeksgroep is ook drie keer bij elkaar geweest om de reflectiefase van de iteraties van de reflectiespiraal vorm te geven (zie Fig. 1). Onderzoekers maakten regelmatig fieldnotes en schreven een reflectief logboek. Ook zijn in reguliere en incidentele overleggen met leden uit de onderzoeksgroep tussentijdse bevindingen besproken.

In het onderzoek zijn ook de volgende documenten betrokken:

- Cultuuronderzoeken van beide organisaties
- Collegacode NRC
- Stijlboek NRC
- Training 'Brave'-leiderschap NRC
- Handboek voor ND-redactieleden
- Training tegenlezen ND
- Presentatie 'Data-driven / Data informed' van Johan Wondergem (ND)

## 2.5 Analyse

Van de oriënterende gesprekken zijn opnames gemaakt. Met oog op het doel van de gesprekken en de beschikbare tijd zijn er geen transcripties van de opnamen gemaakt, maar samenvattende gespreksverslagen gebaseerd op de etnografische benadering van documentenanalyse van Altheide (1987, 2004) waarbij we gebruik maakten van contact samenvattingsformulieren (Miles & Huberman, 1994). Ook van de gesprekken in fase 2 en 3 zijn samenvattende verslagen gemaakt. Deze gespreksverslagen zijn samen met fieldnotes en reflectielogboeken van de onderzoekers op een inductieve wijze geanalyseerd, dat wil zeggen: door de methode van continue vergelijking van data uit verschillende gesprekken zijn thema's geformuleerd. De interpretatie van data is mede geïnformeerd door literatuur (Altheide 1987, 2004). Deze interpretaties hebben we samenhangend met het iteratieve ontwerp steeds besproken in de onderzoeksgroep (zowel per redactie als gezamenlijk) en reflectie daarop heeft geleid tot voortgaande synthese. Ook heeft tijdens dit proces intensieve memberchecking plaatsgevonden, doordat voorlopige bevindingen in trainingen zijn ingebracht en

besproken met deelnemende journalisten. Door deze inductieve manier van werken waarin we voorlopige interpretaties tekens checkten met betrokkenen, is er sprake van sociale robuustheid van het onderzoek.

## 2.6 Ethiek

In het onderzoek heeft zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid vooropgestaan. Feedback (en de moeite om feedback te geven of op een goede manier te ontvangen) raakt de persoon van de professional. Door aanwezige afhankelijkheidsrelaties is het vrij kunnen communiceren soms problematisch. Daarom is vertrouwelijkheid belangrijk. Vooraf is aan participanten een informatiebrief voorgelegd en is pseudonimisering van persoonsgegevens afgesproken. Het datamanagementplan en de onderzoeksopzet zijn met de ethische commissie van de CHE besproken en goedgekeurd. Het rapport is in twee fasen aan de onderzoeksgroep voorgelegd. Bovendien is aan alle participanten inzage aangeboden met de mogelijkheid om feitelijke onjuistheden of onjuiste interpretaties aan te geven.

## 2.7 Methodologische evaluatie

De methodiek van actieonderzoek is zeer geschikt voor de dynamische organisatiewerkelijkheid (Tsoukas & Chia, 2002). We onderzoeken niet alleen wat de huidige situatie is, maar proberen ook inzicht te krijgen in processen en handelingsmogelijkheden. We hoorden regelmatig wat gesprekken teweegbrachten. Het leidde niet alleen tot bewustwording, maar ook tot concrete leerervaringen door het experimenteren met nieuw gedrag.

Tijdens het onderzoek werden we ons bewust dat de rol van de hoofdredacties in de onderzoeksgroep de perceptie van deelnemers beïnvloedde. In een training met jonge redacteuren werden vragen gesteld over hoe de groep was samengesteld. De namen waren ons door de hoofdredactie aangeleverd, wat mogelijk een vertekening in resultaten kan geven. Wij hebben dit uitgebreid in de training besproken en erop gewezen dat een grotere groep is uitgenodigd en dat we ook met anderen in individuele gesprekken hebben gesproken. Het gesprek heeft ons als onderzoekers bepaald bij aanwezige afhankelijkheidsrelaties en de invloed daarvan op de ervaren veiligheid. Wij hebben kritisch op onze eigen rol en positionaliteit gereflecteerd en dit in gesprekken met zowel redacteuren als de onderzoeksgroep expliciet ingebracht en bespreekbaar gemaakt.

Een tweede onderwerp waar wij kritisch over reflecteerden was de mate van participatie. De aanwezigheid van machtsverschillen vraagt om een participatieve benadering van actieonderzoek; de literatuur over participatief actieonderzoek beveelt aan om alle perspectieven bij besluitvorming te betrekken. In dit onderzoeksontwerp is participatie gezocht, zoals o.a. zichtbaar in de samenstelling van de onderzoeksgroep. Wat wij gaandeweg realiseerden, is dat het leiderschapsperspectief daarin dominant was. Wij spraken weliswaar met tientallen medewerkers, maar zij waren niet in de besluitvorming in het onderzoek betrokken. De eerder besproken situatie dat in de training met junioren kritische vragen over het uitnodigingsbeleid werden gesteld, maakte ons hiervan bewust. Juist het feit dat in het onderzoek soms een verschillende perceptie van de ervaren veiligheid en inclusiviteit zichtbaar was, bepaalde ons bij deze beperking. In onze gesprekken en in de interpretatie van de data hebben wij geprobeerd recht te doen aan alle betrokkenen. Wij hebben ook geprobeerd om 'minor voices' te spreken en ruimte te geven. In een volgend actieonderzoek verdient het echter aanbeveling om ook andere perspectieven in de onderzoeksgroep een stoel te geven.

De vele accountabilitypartners in het onderzoeksteam en de onderzoeksprocedures (topic lijsten, gespreksverslagen, interpretaties van data die telkens werden ingebracht in gesprekken en evaluaties) dragen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Door de rol van relevante wetenschappelijke en professionele literatuur, de participatieve opzet van de onderzoeksgroep, de methodologie van actieonderzoek, de brede sampling van respondenten, de voortdurende memberchecks, de terugkerende evaluatiemomenten (zowel in afzonderlijke redacties waar vervolgstappen zijn bepaald, als in gezamenlijke onderzoeksgroep waarin meer op thema's is gereflecteerd), de opmerkzaamheid in gesprekken en het proces op het onverwachte, de waarderende benadering naar weerstand en in het algemeen de inductieve en luisterende aanpak van het onderzoek hebben bijgedragen aan een sterke mate van pragmatische validiteit.

Uiteraard betreft het een lokaal onderzoek; toch kunnen de conclusies relevant zijn voor andere situaties met vergelijkbare kenmerken (Maso & Smaling, 2004). Dat de twee meewerkende redacties resultaten en conclusies herkenden, bevestigt ons in ons idee dat de resultaten van dit onderzoek transfereerbaar zijn. Uiteraard vraagt dat een goed kijken en luisteren naar de eigen organisatiewerkelijkheid. Feedback is onderdeel van relationele processen. Het implementeren van de aanbevelingen vergt daarom een zorgvuldige aanpak die recht doet aan betrokkenen en de professionele en organisatiecontext.

## 2.8 Beschrijving van het proces

Al snel na de start van het onderzoek viel een van de onderzoekers door een ongeval en langdurend herstel uit. Het betrof een van de twee onderzoekers die als coach en trainer in de redacties aan de slag zou gaan. In overleg met SVDJ is daarop besloten dat Karel van den Berg alle training en coaching voor zijn rekening zou nemen. Helaas misten we daardoor wel de expertise op het gebied van de methodiek van deep democracy. De uitgevallen collega (Joel Rijnaard) is wel in een reflectierol op een drietal momenten betrokken geweest. De consequente was wel dat de interventies in fase 2 op groepsniveau zich beperkten tot training en dat de coaching zich vooral op individueel niveau afspeelde. Dat heeft ook te maken met het gegeven dat teamcoaching moeilijker te organiseren is op redacties en in kleine teams met een hoge werkdruk – een thema dat in het onderzoek een grote rol speelt. Hier ligt wel een beperking van het onderzoek, juist omdat een van de conclusies is dat het beter faciliteren van groepsgesprekken nodig is.

Fase 1 duurde lang, deels door tegenslag (ziekte) en omstandigheden (promotie, incidenten die in redactie aandacht vroegen). Deze fase heeft veel informatie opgeleverd en wees op enkele belangrijke thema's die in beide redacties speelden. Terugkijkend hadden we in fase 1 al kunnen starten met interventies. Toch, de vele gesprekken waren in zekere zin ook interventies, zoals bleek uit reacties dat gesprekken tot bewustwording en voorgenomen acties bij betrokkenen leidde.

Na de brede oriëntatiefase volgde fase 2 waarin we ons richten op een specifieke deelredactie, als oefenplek voor constructieve feedback. Daarin is getraind en hebben gesprekken plaatsgevonden met zowel chefs als individuele redacteuren. Deze gesprekken hadden het karakter van coaching en omvatten twee tot drie gesprekken. Slechts in een enkel geval is het coachingstraject beperkt tot één gesprek. De coaching van chefs was gericht op de vraag hoe zij in hun rol als chef kunnen bijdragen aan het versterken van een CFC in hun deelredactie/team.

Fase 3 was ontworpen als de fase van consolidatie en verbreding. Dat bleek bij beide redacties te vlug.

In een evaluatieoverleg met de afzonderlijke redacties is besloten dat fase 3 een tweeledig karakter zou krijgen: enerzijds voortzetting van de coaching in de deelredacties en anderzijds het in dialoog met leidinggevendenden zoeken voorwaarden voor verankering en bestendiging van de CFC.

Helaas is deelvraag 4 onvoldoende uitgewerkt. In fase 3 hebben we een teamscan ontworpen, maar daar onvoldoende met in deelredacties mee kunnen werken. De ontworpen scan vraagt verder evaluatieonderzoek.

Tijdens het onderzoek hebben zich meerdere 'critical incidents' (Tandoc et al, 2021) in beide redacties voorgedaan, vaak samenhangend met kritische reactie op verslaggeving of journalistiek onderzoek (voorbeeld rond verslaggeving over Gaza, onderzoek naar Christenen voor Israël, informateur Wijers). Sterker: bij de start van het onderzoek speelden bij beide redacties ook thema's die discussie en soms conflict in de redactie gaven. Dat speelde in gesprekken met redacteuren en leidinggevendenden zeker een rol, maar we zijn lopende het onderzoek als onderzoekers niet betrokken als adviseur voor de hoofdredactie.<sup>1</sup> In dit onderzoeksverslag zijn verwijzingen naar concrete gesprekken hierover vermeden om herleidbaarheid naar betrokkenen te voorkomen.

'Critical incidents' spelen als katalysator van discussie een grote rol. De manier waarop het gesprek wordt vormgegeven bepaalt wel de mate van constructiviteit. Het is interessant op te merken hoe de kwestie-Wijers bij NRC niet alleen bij NRC maar ook bij het ND is aangegrepen voor interne reflectie.<sup>2</sup>

### 3 Beschrijving van het onderzoeksproces

Hieronder volgt mede vanwege de toegezegde vertrouwelijkheid een beknopte beschrijving van het onderzoeksproces.

Bij aanvang troffen we twee redacties die beide gericht zijn op leren en ontwikkelen, zoals bijv. tot uiting komt in de aanwezigheid van een manager L&D bij NRC, die ten tijde van dit onderzoek o.a. een leiderschapstraining voor chefs opzette, en aanwijsbare innovatieprojecten bij beide organisaties (bijv. Video bij NRC en de digitale transformatie en de Boekenclub bij ND). Beide redacties hadden bij de start een recent cultuuronderzoek liggen waarin werd gewezen op een hoge werkdruk en de behoefte aan meer feedback. Bij het ND werd in het rapport (en ook onze gesprekken) gesproken over een "te lieve" cultuur, bij NRC werd er in gesprekken gerept van een "te beleefde" cultuur. Een derde overeenkomst is dat beide redacties melden dat de maatschappelijke polarisatie ook in de redactie merkbaar is, tegenstellingen die soms ook parallel aan generaties en culturele en maatschappelijke achtergrond lopen. Dat geeft in meer of mindere mate onrust of onvrede in de redacties en heeft in enkele gevallen ook geleid tot vertrek uit de organisatie. Beide organisaties toonden hierin een open

---

<sup>1</sup> Bij de afronding van fase 3 is Karel van den Berg door de hoofdredactie van NRC aangezocht als om de berichtgeving rondom Wijers te analyseren en aanbevelingen te doen om risico's in het redactieproces te verkleinen. Na de start van deze werkzaamheden heeft hij alleen nog meegelezen met deze slotrapportage.

<sup>2</sup> Zie hoofdredactioneel commentaar van Nederlands Dagblad (12 december 2025).

opstelling en wil om te leren en ontwikkelen.

Het onderzoek startte met een gezamenlijke bijeenkomst met alle onderzoekers, inclusief vertegenwoordigers van de beide redacties. In dit onderzoek is de onderzoeksopzet besproken en zijn er afspraken gemaakt over kennismakende gesprekken. Het actieonderzoek bestond uit drie fasen, geïnspireerd op de actieonderzoekspiraal van Kemmis et al. (2014) (fig. 1).

In het onderzoeksplan waren die fasen als volgt getypeerd:

<i>Eerste iteratie (januari-februari 2025):</i>	<i>Trainen en oefenen</i>
<i>Tweede iteratie (maart-april 2025):</i>	<i>Leiden en begeleiden</i>
<i>Derde iteratie (mei-juni 2025):</i>	<i>Consolideren en verbreden</i>

Gaandeweg het onderzoek zijn interventies voorgesteld en in de onderzoeksgroep besproken.

Bij de evaluatie van fase 1 is deze typering als volgt aangepast: fase 1 als Verkennen en Vragen, fase 2 als Verdiepen en Focussen en fase 3 als Verbreden en Verankeren.

Aankankelijk was er voorzien in een reflectie sessie met beide redacties, maar aan het eind van fase 1 bleek het beter om per redactie terug te kijken op de eerste bevindingen in de redactie. Dit is voor de zomer ook als afronding van fase 2 en 3 gebeurd. Op 27 oktober heeft er wel een gezamenlijke reflectie plaatsgevonden als een tussenevaluatie van het project. Op 6 januari 2026 vond ten slotte een derde en afsluitende gezamenlijke reflectie plaats (zie Tabel 1).

In fase 1 (februari-juni) was er tegenslag door uitval van een van de onderzoekers (Joel Rijnaard), ziekte en enige vertraging door de promotie van Timon Ramaker. Wij hoopten dat fase 2 in de zomerperiode door kon gaan, maar dat was door onderbezetting van de redacties niet haalbaar. Fase 2 liep van half augustus tot eind oktober en fase 3 van november tot en met december 2025.

**Tabel 1** *Overzicht van reflectie- en evaluatiemomenten*

Gezamenlijk, hele onderzoeksgroep	Evaluatie NRC	Evaluatie ND
13/2/2025 Ede Startbijeenkomst		
	20/5/2025 Amsterdam	23/5/2025 Amersfoort
27/10/2025 Amsterdam		
	4/12/2025 Amsterdam	16/12/2025 Amersfoort
6/1/2026 Online Afsluitende reflectie (incl. bespreking conceptrapport met resultaten, conclusies, aanbevelingen)		

In fase 1 hebben we individuele en groepsgesprekken gevoerd met hoofdredacties, P&O adviseurs, chefs en redacteuren. We hebben hier gezocht naar diversiteit. In fase 1 werd de complexiteit van het vraagstuk evident: individueel, team en organisatieniveau, impact van maatschappelijke ontwikkelingen (GenZ, polarisatie) op de werkvloer, de verhouding tussen de journalistieke organisatie en stafafdelingen zoals P&O bij NRC en marketing bij ND.

In fase 2 is keuze gemaakt om te werken in een concrete deelredactie en de chef in diens rol te coachen. Tegelijk werkten we aan tools die in teams gebruikt kunnen worden.

Omdat aan het eind van fase 2 het onvoldoende was gelukt om de tools te gebruiken, hebben we fase 3 gebruikt voor verder ontwikkeling en met hoofdredacties gesprek gevoerd over verankering van de CFC in de organisatie.

De afwijking van geplande acties werd veroorzaakt door gebeurtenissen (ziekte betrokkenen, ontwikkelingen in team (overplaatsing), crisissituaties zoals rumoer rond publicaties), maar ook door nadere inzichten. Het doorgaande gesprek en de energie in de groep leidde tot meer focus op ontwikkeling collectieve kwaliteitsambitie, dan bijvoorbeeld training skills of co-creatie tools.

Door vertraging zijn we onvoldoende toegekomen aan de vierde deelvraag: Hoe kunnen redacties de CFC monitoren en evalueren? Er is wel een teamscan ontwikkeld en die is ook besproken en in twee deelredacties gebruikt. Onze insteek was dat de teamscan vooral een dialogisch en geen diagnostisch instrument moest zijn. We hebben dit niet kunnen evalueren.

Gesprekken in fase 1 deden onderzoekers meestal samen. In fase 2 en 3 werd de coaching door Karel van den Berg verzorgd. Wekelijks had hij overleg met Timon Ramaker.

Voor een overzicht van gesprekken en interventies zie bijlage A. In Tabel 2 staat een overzicht van interventies per fase.

**Tabel 2** Fasen onderzoek

Fase	Interventies	NRC	ND
Fase 1	Individuele gesprekken	+	+
	Groepsgesprekken (chefs, junior in dienstjaren)	+	+
Fase 2	Individuele coachtrajecten	+	+
	Trainingen (als groepssessies)	+	+
	Individuele opdrachten	+	+
Fase 3	Dialog-schrijfo opdracht	+	+
	Teamscan	+	+
	Gesprekken hoofdredactie	+	+
	Plenaire terugkoppeling	10/12/2025 chefsbroodje	8/12/2025 maandagstart (ca. 45 van de 60 medewerkers aanwezig)

## 4 Wat weten we over constructieve feedback?

### RQ1: Wat weten we over de voorwaarden van een CFC in een redactie?

Hoofdredacties zoeken naar een meer CFC, maar het gouden ei is niet gevonden. Wat is er te leren uit bestaand onderzoek? In zowel de academische als professionele literatuur zijn er veel suggesties gegeven voor constructieve feedback. Deze paragraaf geeft een beperkt systematisch overzicht van de professionele en wetenschappelijke literatuur over de voorwaarden/condities voor constructieve feedback. We bespreken achtereenvolgens definitie, de relationele context en kenmerken van constructieve feedback, het belang van psychologische veiligheid en de rol van leiderschap in het vormen van een constructieve feedbackcultuur.

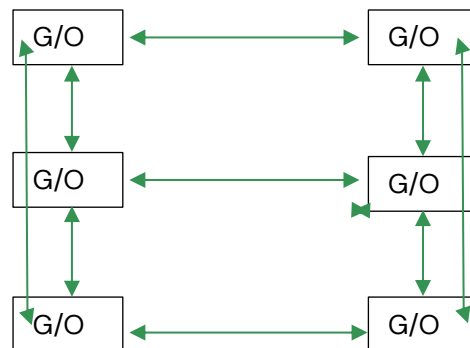
#### 4.1 Feedback definitie

Het invloedrijke artikel van Hattie en Timperley (2007) definieert feedback als “information provided by an agent regarding aspects of one’s performance or understanding”. In latere artikelen wordt er de nadruk op gelegd dat feedback een proces is. Baker and Perrault et al. (2013) beschrijven bijvoorbeeld feedback als “a dynamic communication process occurring between two individuals that convey information regarding the receivers’ performance in the accomplishment of work-related tasks.” Deze tweeledigheid van feedback als informatie enerzijds en feedback als proces anderzijds raakt een probleem in veel feedbackpraktijken. Als er door tijdsdruk of impliciete normen onvoldoende aandacht is voor hoe feedback wordt gegeven, is de kans groot dat feedback niet wordt begrepen, niet wordt verwerkt of zelfs een negatief effect heeft doordat het bijvoorbeeld het zelfvertrouwen van de ontvanger schade toebrengt. Ramaker (2025) trof in zijn onderzoek aan dat journalisten regelmatig spreken van een “afrekencultuur” in redacties. Het “rode pennetje” kan een bron van angst zijn, terwijl de uitdaging is om feedback zo te geven dat het aanspoort tot professionele ontwikkeling en groeiende betrokkenheid bij vak en organisatie. Cavalcanti et al. (2025) beschrijven het als een mechanisme dat persoonlijke groei stimuleert. Door verbetering van processen en gedrag kunnen teamleden ervaringen delen en verwachtingen afstemmen met de organisatie, waardoor individuele en team resultaten geoptimaliseerd worden (2025, p. 1). Ook als er erkend wordt dat pesten en ander grensoverschrijdend gedrag niet acceptabel is, is aandacht voor de relatie belangrijk voor het vergroten van feedback (Baker et al., 2013; Little et al. 2025; Fong et al. 2018). In de literatuur zien we een tendens van informatiegericht naar relatiegericht. Zowel informatie als relatie zijn belangrijk. Je wilt als professional en organisatie verder komen. We noemen dat in dit onderzoek: ontwikkelingsgericht. Feedback is gericht op ontwikkeling van professionals, teams en de organisatie. Hiermee zetten wij een kanttekening bij de hierboven genoemde definities: feedback is er niet alleen voor het individu. In recente literatuur is er dan ook stijgende aandacht voor feedbackprocessen in teams.

## 4.2 Relationale context

Veel trainingen zijn gericht op feedback geven. Ze geven (beginnende) leidinggevende tips over hoe goede feedback eruitziet. De procesvisie wijst erop dat feedback een wederkerig proces is. Het gaat ook alleen om feedback geven, maar dan ook luisteren hoe het ontvangen wordt en daar responsief mee omgaan. Goede feedback focust niet alleen op de boodschap maar ziet ook de ontvanger en wat die daarmee doet.

*It takes two to tango.* Daarom is er naast feedback geven ook aandacht nodig voor feedback ontvangen. Elke gever is idealiter ook ontvanger en elke ontvanger is gever, niet altijd op hetzelfde moment, maar wel binnen het geheel van de organisatie (zie Fig. 2), waarin mensen niet alleen feedback naar *beneden*, maar ook *omhoog* en *opzij* geven. In dat laatste geval spreken we van *peer feedback*. Feedback is niet primair een beoordeling, maar een collegiaal meedenken.



**Figuur 2** Schema Feedback geven en ontvangen als wederkerig proces

Al decennia is er veel aandacht voor feedback. Niet alleen in onderwijswetenschappen, maar ook in domeinen als gezondheidszorg en management. In de journalistiek is er weinig aandacht voor feedback, al wordt wel gezien dat de journalistiek een probleem met feedback heeft (voor Nederland: De Haan, 2013; Porcu et al., 2022; Ramaker, 2025; Tameling, 2015).

Volgens Ossenberg et al. (2019) kunnen de verschillende domeinen van elkaar leren. De kenmerken (elementen of attributen) van feedback die zij onderscheiden zijn **transferabel** omdat zij die in de literatuur over verschillende disciplines en settings zijn tegengekomen (p. 398). Andere auteurs wijzen erop dat de specifieke uitwerking en prioriteit van de attributen kunnen verschillen per branche of domein, zoals onderwijs en journalistiek. De basisprincipes van effectieve feedback, zoals openheid, respect, relevantie en tijdigheid, blijven belangrijk, maar de context waarin ze worden toegepast, kan variëren.

Hoewel de basisprincipes van effectieve feedback dus generiek zijn, is het belangrijk om de specifieke context en doelen van de branche of het domein in overweging te nemen bij het implementeren van feedbackprocessen. In het onderwijs ligt de nadruk op leren en persoonlijke groei, terwijl in de journalistiek de nadruk ligt op het produceren van kwalitatief hoogwaardige (nieuws-)verhalen. Tegelijk

wordt samenwerking wel steeds belangrijker in de journalistiek en vraagt het grote verloop van getalenteerd personeel ook meer aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling (Powers & Vera-Zambrano, 2023; Ramaker, 2025).

#### 4.3 Destructieve en constructieve feedback

De literatuur wijst op de waarde van zowel **negatieve als positieve** feedback. Negatieve of positieve feedback kunnen beide ook een destructief effect hebben (Baron, 1988). Als iemand alleen maar negatieve feedback krijgt vermindert dat zelfvertrouwen. Als iemand alleen maar positieve feedback krijgt, ontwikkelt die niet. In de literatuur wordt daarom gezocht naar de kenmerken van effectieve (bijv. Little et al., 2025; Ossenberg et al., 2019) of constructieve feedback (Fong et al., 2018). Deze onderzoekspaper spreekt over constructieve feedback, die uitdrukkelijk niet alleen maar positief is, maar ook kritisch. Fong et al (2018) beschrijven de betekenis van accurate feedback om kritisch denken te ontwikkelen en denkprocessen te verbeteren.

In de literatuur is er aandacht voor zowel **formele als informele** feedback. Feedback tijdens een functioneringsgesprek of evaluatievergadering is formeel; die in de wandelgangen informeel (Cavalcanti et al., 2025; voor het continuüm formeel-informeel, zie Ramaker, 2025).

Naast aandacht voor feedback geven, is er ook literatuur over **feedback zoeken**. Mensen kunnen expliciet feedback vragen, maar vaak zullen zij ook hun omgeving aflezen op signalen die iets aangeven over hoe zij het doen; een strategie die kwetsbaar is voor verkeerde interpretaties (Ashford, 2003). Constructieve feedback vraagt een dialoog waarin gezocht wordt naar betekenis.

Mensen hebben behoefte aan feedback van hun omgeving op hun handelen, maar het vraagt openheid en moed om het te vragen. Het uitnodigen van mensen om jou feedback te geven, kan drempelverlagend voor de ander werken (zeker als je als leidinggevende feedback vraagt!). Het helpt om een concreet aan te geven waarop je feedback wilt hebben.

Het laatste decennium is er ook een groeiende aandacht voor **peer feedback en teamfeedback** (Gabelica 2012; Cavalcanti 2025). Recent schreven Tielemans et al. een studie over interprofessionele feedback (2023).

In de literatuur is er vanaf ca. 2010 ook aandacht voor de bredere omgeving van de feedbackgever en feedbackontvanger: de **organizational feedback culture**. Baker et al. (2013) schrijven over de 'feedback friendly culture' en Dahling (2011) over de 'supportive feedback environments'. Baker et al. beschrijven drie elementen: 1. Feedback is onderdeel van een op leren gerichte omgeving, 2. Werken aan vertrouwen en psychologische veiligheid is van absoluut belang, en 3. het belang van open communicatie en dialoog tussen alle niveaus in de organisatie. Dahling wijst in het bijzonder op de rol van het leiderschap, die ook een voorbeeldfunctie heeft voor medewerkers.<sup>3</sup>

##### 4.3.1 De kenmerken van effectieve of constructieve feedback

Voor deze literatuurstudie is een beperkte, beschrijvende literature review uitgevoerd, samenhangende met de beperkte tijd en de doeleinden van deze studie. Via Google Scholar zijn wetenschappelijke

---

<sup>3</sup> Deze noties lijken op wat Ramaker (2025) introduceert als de open leercultuur, die gevormd wordt door 1. Psychologische veiligheid, 2. Leiderschap dat leren ondersteund, en 3. Een interactieve, experimenterende manier van ontwikkelen.

artikelen gezocht en zijn via de sneeuwbalmethodologie andere artikelen opgezocht. Hierbij is in het bijzonder, maar niet uitsluitend gezocht naar literatuurreviews van na 2010.

Als zoektermen zijn gebruikt: feedback, conditions, antecedents, teams. Ook is gezocht naar specifieke literatuur over feedback in journalistiek. In de analyse is echter uitdrukkelijk naar verschillende domeinen gekeken, i.h.b. zorg, onderwijs en management. Er is gekeken naar zowel academische als professionele artikelen, maar in de analyse is wel onderscheid gemaakt. Voor de sampling is gefocust op artikelen die condities van constructieve feedback beschrijven. Van de 43 artikelen zijn uiteindelijk 15 geselecteerd (zie Bijlage B).

Daarnaast zijn twee professionele, journalistieke artikelen in het onderzoek betrokken (Frich, 2022; Šimunjak, 2023). Voor de verdeling van deze artikelen over de verschillende domeinen zie Tabel 3. Aanvullend is ook naar het invloedrijke boek *Radical Candor* van Kim Scott gekeken (2019). Scott schrijft niet over 'feedback geven', maar 'giving guidance'. De kern van haar boek is dat *caring personally* en *challenging directly* samen kan gaan. Radical Candor is niet soft. Dat doet denken aan het inzicht dat psychologische veiligheid samen kan gaan met hoge standaarden (Edmondson, 2019). Sterker: voor hoge standaarden is psychologische veiligheid noodzakelijk. Literatuur over psychologische veiligheid en leiderschap is niet in dit overzicht meegenomen, maar heeft het onderzoek wel geïnformeerd.

**Tabel 3** Verdeling gebruikte artikelen over domeinen

Domein	Aantal
educatie	7
Zorg en welzijn	3
Management en organisatie	3 (excl. 1 vakboeken)
journalistiek	1 (excl. 2 vakartikelen)
ict	1

Bij het bestuderen van de artikelen valt op dat er tientallen kenmerken worden genoemd en dat die veelal worden gegroepeerd tot ca 7-10 kenmerken. De benaming van die kenmerken verschilt (zie Bijlage C). In het kader van deze beperkte literatuuranalyse is ervoor gekozen om het vertrekpunt te nemen in de volgende vier recente artikelen (2019-2023), zijn de in die artikelen genoemde kenmerken met elkaar vergeleken en aangevuld met enkele kenmerken of benamingen die in andere artikelen zijn genoemd (Tab. 4).

**Tabel 4** Overzicht van kenmerken van constructieve feedback

Ossenberg (2019) Literature review naar effectieve feedback	Tielemans (2023) Literature review naar interprofessionele feedback	Frich (2022) Vakpublicatie / journalistiek onderzoek	Burgess (2020) Overzichtsartikel over feedback in een klinische context	Andere bronnen	Opmerking en suggestie voor samenvoeging
Feedback is een proces					Onderdeel van professionele relatie <i>Onder collegiaal</i>
Criteria-based	Relevant (mutual goals, based on observations)				Duidelijkheid van en bekendheid met standaarden en doelen. <i>Beargumenteerd</i>
Multiple forms and sources					Onder <i>specifiek</i>
Desired by recipient					Onder <i>Op het juiste moment</i>
timely	Tijdig Omvat ook 'readiness'	impromptu challenging directly		Wisniewski (2020) wijst op belang van setting	Snel na handeling Is er ruimte in hoofd van ontvanger? <i>Op het juiste moment</i>
Responsive to learner	Responsief				Onder <i>collegiaal</i>
Frequent			Planned		Onder <i>ontwikkelingsgericht</i>
Future-focusses	Actiegericht			Hattie et al; (2007) wijzen op belang van Feedup en forward	Onder <i>actiegericht</i>
	Sensemaking			Fong et al. (2018) wijst op feedback uptake	Reflectief, gericht op doorgaand leren en ontwikkelen  Onder: <i>ontwikkelingsgericht</i>
Reciprocal (two-way)	Dialogisch (Duidelijke taal, gespreksvaardigheden)	Establish rapport		Baker et al. (2013)	Onder: <i>collegiaal</i>

Skilful interaction	(onderdeel dialogisch)	specific	Explicit Descriptive Focused on behaviour, not personality Specific concise Verified by recipient	Onder: <i>specifiek</i>
Multidimensional	(onderdeel sensemaking)		Hattie et al; (2007) wijst op vier levels	Onder: <i>ontwikkelingsgericht</i> . De gelaagdheid is belangrijk voor journalisten, die traditioneel vooral focussen op productie.
	Open en respectvol	No judgements Care personally, bold trust  Caring personally and challenging directly (vgl. Scott)	honest	Fong et al (2018): Care and respect Well intentioned. Garcia (2024): emphatical, friendly, Haughney et al. (2020): constructive tone
				Onder <i>collegiaal</i>

In Bijlage C staat een (niet uitputtende) lijst met verschillende kenmerken die in literatuur zijn genoemd. Op basis van de vergelijking tussen deze vier bronnen aangevuld met andere literatuur komt dit onderzoek tot de volgende indeling. Wij hebben in de loop van het onderzoek gezocht naar taal die aansluit bij de context en cultuur van de journalistiek. Onderwijskundige Ron Berger (2003) vat de vele kenmerken samen met een drietal woorden: friendly, specific, helpful. Deze samenvatting is treffend en herkenbaar vanuit de literatuur. Om toch iets meer woorden te gebruiken stel ik de volgende zes kenmerken voor. Tussen haakjes staan gerelateerde andere in de literatuur gangbare benamingen. Bij een aantal kenmerken geven we ook enkele opvallende resultaten die uit de bespreking van de kenmerken in de trainingen naar voren kwamen.

### 4.3.2. Samenvatting van kenmerken CF (vertaald naar journalistieke cultuur)

Een CF is:

1. *Gegeven op het geschikte moment (tijdig, readiness)*

Feedback wordt zo snel mogelijk na het gedrag gegeven. Hierbij houdt de gever rekening met de 'readiness' van de ontvanger: direct na de uitzending/deadline is misschien geen goed idee, omdat de ontvanger nog vol adrenaline zit. Er moet 'landing space' zijn; de ontvanger moet de feedback kunnen verwerken. Tijdig betekent ook dat conflicten snel en eerlijk behandeld worden en dat bijvoorbeeld 'sterspelers' niet gespaard worden.

2. *Specifiek (Vaardig).*

Het gaat hier vooral om communicatievaardigheden. De feedback is specifiek en duidelijk. Het bevat niet te veel informatie tegelijkertijd. De feedback is gebaseerd op waarnemingen, niet oordelend. Het gaat bij feedback niet om een schuldvraag. Gever en ontvanger luisteren actief, stellen vragen en verifiëren of hun interpretatie klopt. Constructieve feedback activeert de feedbackontvanger; het stimuleert diens kritische denkproces en agency. Het stellen van (Socratische, niet oordelende) vragen, is daarbij een belangrijk instrument.

In ons onderzoek realiseerden we ons steeds meer het belang van de vaardigheid van het ontvangen van feedback (naast het geven van feedback). Feedback op een vaardige manier ontvangen vraagt bijv. het kunnen herkennen en reguleren van eigen emoties. Bij de eindevaluatie bij een van de redacties is ook dit expliciet als een aandachtspunt genoemd.

In de literatuur wordt ook gewezen op het belang dat de feedback gestructureerd is (Burgess, 2020; Cavalacanti, 2025). Veel auteurs wijzen op het belang van een duidelijke methodiek. Dat zal in opleidingssituaties en sterk geprotocolleerde werksituaties kunnen, maar is volgens ons in journalistiek minder aan de orde. Mogelijk kan dit kenmerk wel van betekenis zijn in het nadenken over bruikbare hulpmiddelen die feedback ondersteunen.

3. *Beargumenteerd (Relevant, gebaseerd op gemeenschappelijke standaarden)*

Constructieve feedback is gebaseerd op gemeenschappelijk criteria of standaarden, die antwoord geven op de vraag: "Wat vinden wij goed werk, goede journalistiek? Wat is echte NRC/ND/... journalistiek?" Opvallend dat in de literatuur hier weinig naar wordt gewezen! Reflectie vereist echter een norm (Ruijters, 2018). In de gesprekken en trainingen resoneerde vooral dit derde en het volgende vierde kenmerk. Een van de essentiële bevinding is dat positieve feedback voor ontvangers op zich prettig is maar toch onbevredigend uitpakt, als die niet beargumenteerd is en de ontvanger er dus geen groeikansen uit kan putten. Dit raakt ook het zesde kenmerk.

4. *Collegiaal met oog en oor voor de ander (Responsief, dialogisch, respectvol, vriendelijk, eerlijk, authentiek)*

Het feedbackproces is wederkerig. De gever vraagt naar bijv. contextfactoren en behoeften van ontvanger. Pas de feedbackstijl aan op de individuele behoeften en culturele achtergronden (Frich, 2022, p. 21). In ons onderzoek bleek dit een belangrijk ontwikkelpunt. Op redacties ontbreekt geregeld de wederkerigheid door een hiërarchische organisatie en doordat er onvoldoende rekening wordt gehouden met afhankelijkheidsrelaties. In plaats dat feedback ervaren wordt als een uiting van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, wordt het dan iets waar je je tegen moet verdedigen. Feedback-ontvanger: 'Ik weet het maar die bron werd op het laatste moment ziek; feedback-gever: 'Ja maar daar

heeft de lezer/kijker/luisteraar geen boodschap aan!

De meeste mensen vinden het ontvangen van kritiek lastig. Het helpt als de gever dat doet vanuit een vriendelijke houding, die oog heeft voor de persoon. Dat betekent ook dat de gever oprecht moet zijn. Het toepassen van trucjes zoals de sandwich-methode, waarbij negatieve feedback is verpakt in positieve feedback, werkt volgens Kim Scott niet (2019)<sup>4</sup>; het is vooral belangrijk oprecht te zijn. Wees eerlijk in de feedback, authentiek (Tielmans, 2022) maar creëer een positieve en openhartige sfeer. Waarderende feedback benadrukt wat goed gaat en waar iemand zich nog kan ontwikkelen. Kenmerken als vriendelijkheid en responsiviteit klinken vanzelfsprekend, maar staan snel (onbedoeld) onder druk. De journalist Morten Frich wijst er in zijn onderzoeksverslag van zijn tijd als Fellow aan het Reuters Institute op dat journalisten in een op snelheid gerichte omgeving werken en vaak prestatiegericht zijn. Dat laatste geldt in het bijzonder voor leidinggevendenden:

*“The paradox is that because leaders tend to be high achievers themselves, they are not disposed to give feedback. They tend to be impatient with everything that distracts them from the real work of getting from A to B. But their real job is not just to plan, manage time and projects; it’s also to manage people – to ask for feedback and give feedback.”* (Frich, 2022, p.6)

#### 5. Actiegericht (behulpzaam)

De feedback is gebalanceerd en heeft oog voor negatieve en positieve aspecten. Het is gericht op toekomstig handelen. Het heeft ook aandacht voor welke stappen nodig zijn om het doel te behalen. Constructieve feedback is oplossingsgericht. Moedig aan om actieplannen te maken en concrete stappen te zetten om hun prestaties te verbeteren. Focus op suggesties voor verbetering en acties die ondernomen kunnen worden. Vraag welke ondersteuning nodig is.

#### 6. Ontwikkelingsgericht (Reflectief)

Feedback is gebaseerd op waarneembaar gedrag en is niet gericht op de persoonlijkheid. Vaak wordt gezegd: “Zacht op de persoon en hard op de inhoud”, maar dat klopt niet helemaal omdat beide niet goed te scheiden zijn. Journalisten ervaren hun producten als persoonlijk. “Journalistiek gaat door je heen”, zei een van de gesprekspartners in het onderzoek. Daarom kan kritiek op je product jouzelf raken. Feedback is enkel constructief is als er ook aandacht is voor de relatie en de ontwikkeling van de ontvanger. Constructieve feedback is afgestemd op persoon: het sluit aan bij autonomie en geeft een juiste mate van support. Wat kan helpen is beginnen met de vraag te stellen: “wat vond jij goed gaan?” en dat vervolgens aan te vullen. Constructieve feedback is gericht op het elkaar beter maken in je vak, versterking van de teams en de organisatie. Constructieve feedback versterkt motivatie doordat het *meesterschap* en *autonomie* doet groeien en het kan een uiting zijn van collegiale *verbondenheid*. De selfdetermination theory (Ryan & Deci, 2000) noemt dat als drie componenten die motivatie vormen. Het vormt een bruikbaar kader om na te denken over de vraag of feedback ontwikkelgericht is.

### 4.4. Veiligheid en leiderschap

#### *Aandacht voor psychologische veiligheid en dialogisch leiderschap*

Vanaf 2010 is er in de literatuur veel aandacht voor de context van feedbackgeven en ontvangen. Deze literatuur wijst consistent op het belang van openheid en veiligheid voor constructieve feedback. Een psychologische veilige omgeving is een omgeving waarin fouten als leermogelijkheden worden gezien

---

<sup>4</sup> Zie echter: Prochazka et al. (2020).

(Edmondson, 2018; Ramaker, 2025). Leiderschap moet openheid en respect bevorderen. “Vulnerability is the heart of the feedback process”, schrijft de Amerikaanse psycholoog en bestseller Brené Brown zelfs (Brown, 2012, p. 201).<sup>5</sup>

Leiders vragen zelf feedback, zijn zo een rolmodel voor anderen, faciliteren feedbacksessies en ondersteunen bijv. chefs bij het versterken van feedback- en andere coachvaardigheden door het faciliteren van training en coaching. Zij zorg ervoor dat feedback is afgestemd op en gedragen wordt door de visie en doelen van de organisatie. Faciliteren betekent ook dat er tijd en middelen zijn ingeruimd voor feedbacksessies en er middelen beschikbaar zijn om de feedback op te volgen en verbeteringen te implementeren.

Een *feedback friendly culture* kan niet top-down geïmplementeerd worden (Ramaker, 2025), maar vraagt wel duidelijk leiderschap, blijvende aandacht van het leiderschap en een gezamenlijk met elkaar blijven beoefenen van feedback literacy – zowel door de gever als de ontvanger. Oefenen vraagt uitdagingen, die buiten de comfort-zone liggen, maar ook weer niet te veel, want dan triggert het angst. In de onderwijskunde heet dat de zone van naaste ontwikkeling. Voorbeeldgedrag van leidinggevenden die vragen om feedback, erkennen als zij een fout hebben gemaakt en laten zien daarvan te willen leren, is een belangrijke versterker van een CFC. *Walk the talk*, dus.

### Werkmodel

Deze literatuur leidt tot het volgende werkmodel dat het actieonderzoek informeert. Het is vanaf het begin met deelnemende redacties besproken. In het werkmodel worden rondom journalistieke kernwaarden drie aandachtspunten van een CFC beschreven: het trainen van feedbackcompetenties, werken aan (psychologische) veiligheid en leiderschap dat hieraan werkt.



**Figuur 3** Werkmodel actieonderzoek feedbackcultuur

<sup>5</sup> Voor haar ‘engaged feedback checklist’, zie: Brown, 2012, p. 204.

## 5 Kansen en valkuilen

### RQ2: Wat zijn valkuilen en kansen voor een CFC bij een landelijke kwaliteitskrant?

Hoe werken die inzichten vanuit de literatuur in een journalistieke context? Waarin liggen kansen en zijn er resources en wat zijn valkuilen of blinde vlekken?

#### *Te smalle interpretatie van feedback*

Feedback is een breed begrip. Het betreft terugkoppeling op werk. Dat is meer dan correcties op het werk door een chef of eindredacteur. Het is ook meer dan een beoordeling in een functioneringsgesprek. Feedback kan van vele betrokkenen komen: leidinggevenden, maar ook collega's en lezers. In onze gesprekken hebben we het breed gebruikt. Het zien van de vele kansen voor het krijgen van feedback geeft ruimte om vormen te zoeken die bij het werk passen.

In dit hoofdstuk bespreken we eerst gesignaleerde valkuilen en vervolgens kansen in de redactie. We delen beide in in culturele en meer structurele factoren. Cultuur ziet wat de vraag wat we in de organisatie betekenis geven (waarden en normen) en structuur in hoe dingen geregeld zijn (strategie en organisatie).

#### Valkuilen

Cultuur:

1. Ervaring – Vrijwel iedereen die we spraken geeft aan feedback belangrijk te vinden en vaak geven zij ook aan meer feedback te willen. Dat geldt in het bijzonder voor jonge journalisten, maar zeker niet alleen hen. Er lijkt zelfs een wetmatigheid dat hoe meer ervaring journalisten hebben hoe minder feedback zij krijgen, omdat zij door de opgebouwde ervaring het niet meer nodig zouden hebben. Uit de gesprekken blijkt dat de behoefte blijft.  
Journalistiek wordt vaak als een praktijkvak gezien, dat je leert door kilometers maken. Journalistiek gaat in je zitten. Het is een 'gutfeeling', moet in je vingers zitten. Journalistieke normen zijn vaak impliciet. Dat geldt voor zowel algemeen-journalistieke normen (ethiek, 'hoor-en-wederhoor') als voor typische merk-onderscheidende normen/waarden. Dat wordt niet alleen in de literatuur beschreven (Ramaker 2025; Schultz, 2007), maar hoorden we ook in gesprekken terug. Dat verklaart waarom ervaren journalisten meer gezag hebben en er door collega's – maar soms ook door henzelf – sneller van wordt uitgegaan dat zij geen feedback meer nodig hebben.
2. Status – Journalisten met een lange staat van dienst en een duidelijke stem hebben veel status

in redacties. Dit informele leiderschap kan kwetsbaar maken als de journalist niet open staat voor correctie, en/of simpelweg geen tegenspraak krijgt. Complete deelredacties kunnen ook een zodanige status hebben dat zij minder worden tegengesproken.

Zij die menen vanwege hun ervaring geen feedback meer nodig te hebben, moeten op deze valkuil gewezen worden. Scherp blijven en blijven leren, past journalistieke organisaties, in het bijzonder nu het wantrouwen in journalistiek groeit. Zorgvuldigheid rondom het product én in het proces is een journalistieke prioriteit. Het is belangrijk om dit te benadrukken, omdat het in de journalistiek doorgaans over het product gaat, niet of nauwelijks over het proces.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

In feite kan status dus een dubbele kwetsbaarheid voor gebrek aan feedback opleveren: de illusie bij collega's dat iemand het nu wel kan en dus geen feedback nodig heeft (zie 1) en de illusie bij de journalist-met-status dat die het zelf niet meer nodig heeft...

3. Impliciete normen – Door het praktijkkarakter van journalistieke normen blijven die snel impliciet. En waar normen wel expliciet zijn, krijgen ze snel een cliché-karakter. Wederhoor vragen lijkt een vanzelfsprekende praktijk, maar hoe ziet dat er in de praktijk precies uit? Wanneer haal je wederhoor, wanneer is het voldoende, wanneer heb je voldoende gelegenheid gegeven? Zeker als er verwezen wordt naar normen die samenhangen met de identiteit van de krant, neigt dat abstract (“we zijn een liberale/christelijke krant”) of vaag te blijven (“zo doen we dat hier (niet)”). Dit kan zowel negatieve als positieve feedback een onbevredigend want onbeargumenteerd karakter geven en maken dat het als ‘smaakgebonden’ of ‘karaktergebonden’ feedback wordt ervaren of geïnterpreteerd.
4. Homogeniteit en gebrek aan diversiteit – Er is vanouds sprake van een sterke homogeniteit in redacties. Door socialisatieprocessen passen nieuwe medewerkers zich snel aan het heersende ‘normaal’, waardoor het kritische bevragen van elkaar en van de impliciete aannames op de redactie onvoldoende uit de verf komt.
5. Scoringsdrift – Hiermee samenhangend is de neiging om te scoren. Door met een scoop te komen, eerder te zijn dan de concurrentie – vooral andere titels, maar ook wel intern. In onze gesprekken zijn we dit niet expliciet tegengekomen, maar we sluiten het op basis van literatuur en onze analyse van berichtgeving niet uit.
6. Zelfbeeld – Journalisten zien zichzelf als kritisch en kunnen daardoor hun eigen beoordelingsvermogen overschatten. Dit kan versterkt worden door een individuele interpretatie van autonomie. In onze gesprekken hebben we diverse keren mensen horen opperen dat journalisten ego's hebben; van zichzelf wordt dat een stuk minder gezegd... De realisatie daarvan is misschien de reden waarom verschillende gesprekspartners zeiden dat het daarom tot het vaste beroepsrepertoire behoort. Het hoort bij het vak om feedback te vragen, om ervoor open te staan en om anderen ook feedback te geven. Juist omdat je er als journalist vaak alleen voor staat, heb je je collega's nodig om mee te kijken, tegen te spreken en te steunen. Professionaliteit vraagt balans tussen intellectuele moed en intellectuele bescheidenheid. Juist in een intellectuele redactiecultuur zou het organiseren van je eigen tegenspraak vanzelfsprekend moeten zijn.
7. Kritiek – door het belang van een kritische houding en het vieren van die houding in de kritische cultuur, neigt feedback eenzijdig negatief te zijn. “Je verhaal was best goed hoor,

maar...". Negatieve feedback hoort erbij, maar de vraag is of het constructief wordt gebracht. Trouwens, ook positieve feedback moet constructief zijn. Eenzijdige of niet specifieke positieve feedback helpt niet verder.

8. Weerstand – Het praktijkkarakter van het vak verklaart ook de allergie tegen ‘managementtaal’ en ‘psychobabbel’. De columns van NRC-columniste Japke-d. Bouma belichamen de irritatie (zie bijvoorbeeld haar column over feedback op 2 juni 2025). In ons onderzoek zijn we ons hier gaandeweg meer bewust van geworden. ‘Feedback’ als woord is nog net niet bevraagd, maar het gesprek over ‘feedback’ vraagt normalisering. Het is iets dat erbij hoort en geen ‘soft’-skill. Woorden als ‘veiligheid’ en ‘leercultuur’ zijn we wel steeds meer gaan hertalen. Tegelijkertijd hebben we in onze gesprekken ook tegengas willen geven. Journalistiek is een ambacht, zeker, maar dan wel een ‘intellectueel ambacht’ (Van den Berg, 2011) waarbij woorden als ‘reflectie’ en ‘feedback’ horen.
9. Afstandelijk – de rationele journalistieke cultuur richt zich op objectiviteit wat zich vaak (ook) manifesteert als afstandelijkheid en biedt weinig ruimte voor emoties. Ondanks de geleidelijke erkenning dat journalistiek ook emotioneel werk is (Siapera, 2019), kan er in redacties nog steeds weinig ruimte zijn voor het bespreken van moeilijke (werk)ervaringen en het beeld heersen dat je tegen een stootje moet kunnen. “If you can’t stand the heat, stay out of the kitchen”. Uit onze gesprekken bleek dat met name jongeren behoefte hebben aan gesprek over moeilijke ervaringen, dat hoofdredacties die ruimte ook willen geven, maar dat in de praktijk journalisten niet altijd die ruimte ervaren. Wat we zagen is dat jonge journalisten dan bij elkaar steun zoeken. Als redactie zou je willen dat dit gesprek niet in een onderstroom van de organisatie plaatsvindt, maar dat de cultuur dermate open is dat er in teams ruimte is voor kwetsbare gesprekken. Het is de kunst om deze thema’s te verbreden, zodat iedereen kan meepraten. Jong en oud.
10. Journalistiek werk is persoonlijk – Je artikel heeft jouw handtekening, of zoals een van de gesprekspartners zei: “journalistiek gaat door je heen”. Dat maakt dat feedback je kan raken. Het gaat snel in je beleving over jou. Dit raakt een paradox: bij constructieve feedback onderscheid je het werk van de persoon, maar tegelijk is het natuurlijk wel degelijk verbonden. “Journalistiek gaat door je heen”. Om hier goed mee om te gaan is zelfkennis en zelfreflectie nodig. Ook om te kunnen onderscheiden welke feedback klopt en welke meer over de gever zegt dan over het werk van de ontvanger.

#### Structuur:

11. Druk en snelheid – Ondanks de constatering dat vrijwel iedereen en op alle niveaus van de organisatie (hoofdredactie, chefs, redacteuren) feedback belangrijk vindt, schiet het er vaak bij in. Het is te druk, er moet nu gepubliceerd worden, vanwege deadlines of vanwege de nieuwswaarde en relatieve voorsprong op de concurrentie. Overigens is het meestal geen bewuste keuze om geen feedback te vragen; vaker is het een constatering achteraf dat er geen feedback is gevraagd. Door rommeligheid en gehaastheid wordt het vergeten of schiet het er ‘gewoon’ bij in. Door de druk kan een eindredacteur ook snel denken “ik pas het zelf wel even aan” en zo een leermoment aan diens collega ontzeggen (met de gerede kans dat die dezelfde fout blijft maken...). Een complicerende factor kan hierbij zijn dat de snelheid van het werk ook

- een factor is die bij het vak 'hoort'. De literatuur beschrijft 'immediacy' als een van de bouwstenen van de journalistieke ideologie (Deuze, 2005) en 'the need for speed' ook als iets aantrekkelijks (Ramaker 2025).
12. Te weinig georganiseerde tijd en ruimte – volgens verschillende gesprekspartners is er ook te weinig tijd en ruimte vrijgemaakt voor collectieve reflectie. Evaluaties worden als hinderlijke onderbreking van het werk gezien, in plaats van een vanzelfsprekend onderdeel van het intellectuele ambacht – “we zijn alweer met de volgende krant bezig”. Het zou helpen om feedback ook meer in werkprocessen in te bouwen. Een voorbeeld is de line-by-line methode in onderzoeksjournalistiek (Hanson, 2021).
  13. Hiërarchie – veel redacties zijn vrij hiërarchisch georganiseerd. Dat kan feedback een instrumenteel, top-down of beoordelend karakter geven.
  14. Afhankelijkheid – In gesprekken kwam ook de afhankelijkheid van met name jonge journalisten en freelancers van andere naar voren. De afhankelijkheid kan ertoe leiden dat men de eigen behoeften minder snel aangeeft. De afhankelijkheid kan ook een gevoel van onveiligheid geven, wat hier primair ingevuld wordt als psychologische onveiligheid (Edmondson, 1999, 2019): het gevoel dat je je onvoldoende kunt uitspreken of kritiek kunt geven, zonder risico te lopen dat je minder serieus wordt genomen of een verlenging van je contract in het gevaar komt. Tekenend is dat met name jonge freelancers zeggen terughoudend te zijn met kritiek: “mijn contract moet wel weer verlengd worden” – tot verbazing van hun hoofdredactie, die juist stelt: “Als je je mond niet opendoet, verlaagt dat juist de kans op een aanstelling.”
  15. Gebrekkige aanspreekcultuur – Die machtsfactor kwam het duidelijkst naar voren bij die ‘ervaren rotten’ die veelal goede journalistiek maken, maar niet of weinig collegiaal zijn en ook niet aanspreekbaar zijn op dit gedrag ('bullies', 'mastodonten'). Het gedrag van deze journalisten heeft bijna altijd een negatieve impact op het team waarin ze werken. We zagen dat chefs het lastig vinden hen aan te spreken en daar ondersteuning bij nodig hebben van hoofdredactie. Een aanspreekcultuur vraagt bovendien een fundament van gedeelde gedragsnormen en doorgaand gesprek daarover (“wat vinden wij goed werk?”). Mensen met een hogere status binnen de redactie zouden niet alleen een journalistieke voorbeeldfunctie moeten hebben in de krant, maar ook actief bijdragen voor een goed werkklimaat. Ook hier gaat het dus niet alleen om inhoud, maar ook om het proces. Journalisten met status kunnen bijvoorbeeld het patroon doorbreken dat ‘oud’ feedback geeft aan ‘jong’, door het ook eens te vragen aan nieuwkomers met talent en een frisse blik. Bij beide organisaties speelde volgens meerdere gesprekspartners mee dat de redactiecultuur ‘te lief’ is om elkaar aan te spreken. Bij het ND als gevolg van wat werd genoemd de ‘familiecultuur’ en bij het NRC als gevolg van de op omgangsvormen gerichte correcte liberale cultuur.
  16. Verschotting – In gesprekken viel ons soms op dat journalisten over collega’s in andere teams in termen van wij/zij spraken. Meerdere gesprekspartners hebben de redacties van beide kranten getypeerd als ‘een eilandenrijk’. Teams hebben onvoldoende kijk op elkaars werkproces, communiceren onvoldoende met elkaar, en missen daarom kansen om van elkaar te leren. Wij hoorden regelmatig van deelreacties die geen idee hadden van ‘good practices’ die wij bij andere deelredacties zagen. Ook hoorden we van statusverschillen die maakten dat er minder communicatie was tussen deelredacties. De verschotting of silowerking kan ook

breder in de organisatie plaatsvinden, bijvoorbeeld tussen redactie en P&O of redactie en marketing samenhangend met een eenzijdige, statische interpretatie van de eigen autonomie. In beide organisaties wordt gezocht naar goede vormen van samenwerking tussen disciplines (een goed en uitzonderlijk voorbeeld is de constructieve samenwerking tussen journalistieke teams en een marketeer bij ND), maar in interviews kwam ook blijvend wantrouwen naar voren. "Uiteindelijk zijn zij er niet voor ons maar voor de organisatie", zei een van de journalisten over P&O.

17. Onvoldoende inclusiviteit – Opvallend is dat het leiderschap van beide redacties expliciet aangeeft alle perspectieven binnen de redactie ruimte te willen geven. Tegelijkertijd ervaren met name journalisten die vanwege achtergrond of identiteit een gemarginaliseerde positie hebben onvoldoende ruimte voor hun bijdrage. "Er wordt wel gezegd dat we onze stem mogen laten horen, maar uiteindelijk wordt er niks mee gedaan." In eerder onderzoek wees Porcu et al. (2022) op de belemmerende rol die angst in journalistieke redacties kan spelen. En inderdaad weinig psychologische veiligheid is een uiting van angst. In onze gesprekken was echter een andere emotie meer dominant: boosheid, een niet gehoord zijn of worden, nadat zorgen zijn gedeeld. Er wordt in de organisatie te weinig geleerd van de verschillende perspectieven. Op momenten dat het schuurde, kan er veel leren plaatsvinden, maar dergelijke momenten worden vooral als ongemakkelijk of ongewenst ervaren en onvoldoende benut.
18. Onduidelijkheid – in de oriënterende gesprekken kwam geregeld naar voren dat feedback onduidelijk kan zijn doordat er bijvoorbeeld tegenstrijdige feedback door meerdere eindredacteuren wordt gegeven. De redactieleden verschillen wel in de waardering hiervan. De een vindt dat logisch en bij het proces horen, en wil die meervoudige kwaliteitsfilters niet kwijtspelen. Een ander vindt dat lastig en ervaart het als willekeur, onduidelijk en smaak- of karaktergebonden feedback, wat irriteert en soms onzeker maakt. Toch overheerst bij ons het beeld dat afspraken helderder kunnen en beter kunnen worden gecommuniceerd.

#### Kansen/ resources

1. Grote behoefte – We beginnen met een herhaling: we merken een grote behoefte aan feedback en ook de erkenning dat feedback bij het ambacht hoort. Er is her en der weerstand, maar die heeft meer te maken met de manier waarop feedback wordt georganiseerd of is een uiting van teleurstelling dat feedbackprocessen zoals evaluatiebijeenkomsten weinig productief zijn. Het vormt een beleving van de bestaande praktijk, die de behoefte aan feedback niet wegneemt, maar wel van invloed kan zijn op het vertrouwen dat verandering richting een constructieve redactiecultuur mogelijk is.
2. Ambitie – we merkten bij beide redacties dat het gezamenlijk onderzoeken wat nu typisch van de eigen identiteit is, wat onderscheidende waarden en kwalitatieve ambities zijn, energie gaf. Er lijkt een behoefte te zijn om hierover te praten.
3. Kritische incidenten – er doen zich kritische incidenten voor (Tandoc et al, 2021) die kansen bieden om de CFC te verbeteren. De onvrede over bijvoorbeeld de verslaggeving over Gaza biedt een kans om met elkaar te onderzoeken wat er speelt en wat de betekenis van de identiteit van de krant vandaag de dag is. Het is een kans om waar normen clichématig zijn geworden die te actualiseren en door het gesprek te werken aan een gedeelde cultuur met

- gedeelde standaarden. De aard van journalistiek werk is dus niet alleen een sta-in-de-weg voor feedback, maar ook keer-op-keer een kans om werk te maken van feedback en sensemaking.
4. Bestaande feedbackpraktijken – Er zijn verschillende formele feedbackprocessen die bekend zijn in de journalistiek (bijv. evaluatiebijeenkomsten), wellicht niet altijd slim benut worden, maar wel kansen bieden als er meer aandacht is voor feedbackskills, gespreksleiding en afwisselende, creatieve vormen. Het was in de gesprekken overigens opvallend dat bestaande activiteiten zoals de dagmail verschillend worden gewaardeerd.
  5. Rol – In sommige werkwijzen is feedback of tegenspraak geformaliseerd in een rol. Dit kan het geven van feedback veilig maken. Het helpt het werk te onderscheiden van de betrokken personen (gever en ontvanger). Een goed voorbeeld is de rol van ‘advocaat van de duivel’, die in de line by line-methode van de Zweedse onderzoeksjournalist Niels Hanson is ontwikkeld (Hanson, 2021). Ook de praktijk van ‘tegenlezen’ is een manier om feedback aan een rol te koppelen (kader X).
  6. Gesprekscultuur – In de gesprekscultuur van het vak liggen veel kansen voor feedback. Journalisten praten graag over werk (vgl. Ramaker, 2025). Organisaties kunnen het informele gesprek over eigen werkervaringen stimuleren en uitnodigen om ervaringen en ideeën in werkprocessen in te brengen. Een van de journalisten zei in kennismakende gesprekken “Feedback is veilig, want dan weet ik tenminste dat het niet achter mijn rug om wordt gezegd.” Door open, eerlijke en faire feedback wordt iedereen beter.
  7. De verschillen – Het binnenstromen van nieuwe perspectieven van stagiaires, trainees, jonge journalisten, collega’s die vanwege achtergrond of identiteit tot een gemarginaliseerde groepen behoren, zijn keer op keer kansen om te werken aan een sterke reflectiecultuur. Hierboven is geschreven over de sterke socialisering die er vanouds in de journalistiek kan zijn. We merken dat Generatie Z dat minder snel accepteert en ook medewerkers met een bi-culturele achtergrond explicieter aandacht vragen voor hun perspectief. Voor een CFC is het nodig hen expliciet uit te nodigen hun perspectief in te brengen en daarop door te praten. Wij merkten daarbij dat het belangrijk is om bewust te zijn van de waardegeladenheid van woorden: ‘perspectief’ is een woord met een grotere kans op een constructieve dialoog met collegiaal respect dan ‘mening’ of ‘standpunt’, die eerder verdediging van betrokken stellingen uitlokken.
  8. Good practices – Wij zagen in beide redacties voorbeelden van teams waar feedback goed gaat en waar chefs aandacht geven aan de ontwikkeling van het team en de medewerkers. Dat roept bij ons de vraag op hoe organisaties meer kunnen leren van ‘good practices’ in hun organisatie, om zo ook ‘bruggen in het eilandenrijk te slaan’. Een belangrijke ontwikkelvraag voor de organisaties is hoe zij het onderlinge leren (‘peer learning’) kunnen versterken.
  9. Rol P&O – wij zagen bij beide redacties dat er op hoofdredactioneel niveau samengewerkt wordt P&O. Samen wordt er explicieter gewerkt aan professionele en organisatieontwikkeling. P&O wordt meer benaderbaar en zichtbaar op de redactievloer.
  10. Interprofessioneel leren – In beide organisaties zijn ook andere voorbeelden waarin door interprofessioneel leren met bijvoorbeeld vormgevers, data-analisten en marketeers feedbackprocessen zijn versterkt.

## 6 Wat vraagt dit van het leiderschap?

Hierboven zijn valkuilen en kansen gesignaleerd, waaruit blijkt dat een CFC meer dan alleen maar training van feedbackskills vraagt. Het onderzoek vertrok vanuit het besef dat een CFC naast het beoefenen van skills ook het werken aan psychologische veiligheid en ondersteunend leiderschap vraagt. Dat leidde tot de volgende deelvraag:

### RQ3: Wat zijn bouwstenen voor de journalistieke leiding om de CFC te versterken?

#### *Skills*

Ja, aandacht voor skills is belangrijk. De kunst van het feedback geven, maar ook de kunst van feedback ontvangen (zie tools in bijlagen). Naast deze individuele skills is er ook aandacht voor leiderschapsvaardigheden nodig, zoals het versterken van coachend leiderschap. De chefs spelen een belangrijke rol omdat de deelredacties/teams de meest geëigende plekken zijn waar redacteurs feedback-skills beoefenen; het is aan de chef om een veilige of collegiale cultuur te vormen. Uiteraard moeten de chefs hierin door de hoofdredactie worden ondersteund.

#### *Versterken van kennisdeling en peer support*

Naast het aanbieden van training en coaching lijkt ons het werken aan vormen van intervisie tussen chefs zinvol. We merkten in ons onderzoek verschillende chefs op die veel coachend leiderschap lieten zien en bewust werken aan een CFC. Wij vermoeden dat zij (zeker als zij gezag hebben) een grote rol kunnen spelen in collegiaal leren en het organisatiebreed versterken van de CFC. Wij begrepen dat binnen NRC er initiatieven voor intervisie en leiderschapsontwikkeling lopen, maar hebben niet kunnen nagaan wat de transfer daarvan is. De literatuur wijst op het belang van werkplaatsleren, wat niet alleen voor redacteurs, maar uiteraard ook voor leidinggevenden zo is. Het stimuleren van regelmatige reflectie op je leiderschap op een manier die past bij de journalistieke cultuur is daarom essentieel. Een van gesprekspartners opperde een informele manier van intervisie die wellicht richting geeft aan verdere gedachtenvorming: daag chefs uit minimaal 1x per jaar met collega's te gaan eten, de factuur mag naar de baas, voorwaarde: praat ook over het werk... De verwachting van deze senior is dat er veel behoefte is onder chefs om met elkaar op een informele maar veilige manier over werkervaringen te praten en van elkaar te leren. Wij onderzoekers delen deze verwachting gebaseerd op de gesprekken die wij hebben gevoerd en ook ervaringen buiten het kader van dit onderzoek.

#### *Zelfreflectie*

De geschetste intervisie is een reflectiepraktijk naast andere mogelijke vormen. Dergelijke praktijken zijn voor journalisten op alle lagen in de organisatie nodig. Redacteurs, maar zeker ook hoofdredacteurs. Lucy Küng (2024) noemt reflectie een van de cruciale vereisten voor strategisch

leiderschap in de media. Dit is van groot belang juist omdat de druk van de dagelijkse praktijk aandacht voor organisatieleren en -ontwikkeling kan verdringen. Om korte termijn-belangen en lange termijn-belangen in balans te houden, is regelmatige reflectie van groot belang: reflectie op maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de strategie, reflectie op ontwikkelingen in de mediasector, reflectie op organisatieprocessen, reflectie ook op het eigen functioneren. Reflectie op de balans tussen intellectuele moed en bescheidenheid. Voor deze reflectie is het verzamelen van feedback van verschillende perspectieven van grote waarde. Peerfeedback van collega-leidinggevendenden, maar ook feedback van collega's op de redactievloer.

### *Psychologische veiligheid*

Veel trainingen focussen op skills. Ook de zes kenmerken van constructieve feedback die hierboven zijn geformuleerd, doen dat. Uit de literatuur blijkt echter het belang van de CFC, de omgeving of atmosfeer waarin wordt gewerkt. De afgelopen jaren is er veel geschreven en gesproken over psychologische veiligheid, een concept van Amy Edmondson. Zo veel en ook zo weinig specifiek dat het ook tot irritatie en misverstand heeft geleid. En dat is jammer, want het is volgens onderzoek van o.a. Edmondson een bepalende factor voor leren en ontwikkeling. Psychologische veiligheid betekent dat medewerkers zich vrij voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven en hun mening te delen zonder angst voor negatieve reacties. In een veilige werkomgeving durven mensen eerlijk en open te communiceren.

Het misverstand zit daarin dat mensen denken dat een psychologisch veilige cultuur 'soft' is. Een 'safe space', waarin elkaars gevoelens boven alles worden gespaard. Edmondson is er helder over dat dat niet zo is: het gaat haar om een respectvol je uit te durven spreken, ook als dit afwijkt van anderen of schuurt, zonder angst dat dit negatieve gevolgen voor je heeft. Edmondson wijst erop dat in 'de learning zone' psychologische veiligheid samengaat met hoge standaarden (high accountability). Kim Scott (2019) noemt het 'radical candour'. Moedig spreken, maar wel vanuit je hart en met oog op relaties. Dat betekent bijvoorbeeld dat feedback zoveel mogelijk persoonlijk wordt gegeven en niet in algemene documenten opgezocht hoeft te worden, dat positieve feedback publiek en negatieve feedback meestal beter privé gegeven kan worden. Dat feedback gericht is op het werk en niet op de persoon, maar dat er wel aandacht is voor de persoon. "Kun je hiermee verder?", "Ik zag dat je het lastig vond toen in de vergadering er kritiek op jouw stuk kwam. Hoe is het nu?"

### *Voorbeeldgedrag*

Het werken aan veiligheid vraagt leiderschap dat duidelijk dit belang van psychologische veiligheid communiceert. De beste manier daarvoor is voorbeeldgedrag. Geef zelf fouten toe. Vraag zelf actief om feedback. Natuurlijk, een professional wil fouten voorkomen, want fouten hebben consequenties, maar niemand is onfeilbaar en in creatieve processen moet er ruimte zijn voor fouten, anders kan er niet worden geleerd en ontwikkeld. Een veilige omgeving waarin je zonder repercussies over fouten kan praten, stimuleert het leren van fouten en stimuleert innovatie. Psychologische veiligheid maakt dat fouten vroeg worden herkend, dat er eerlijk over wordt gecommuniceerd, en dat ervan wordt geleerd (Edmondson, 2023). En als je als leidinggevende kritische feedback geeft, zorg dan dat iemand

### *Mensgerichte organisatie*

Organisatie is er ten dienste van de redactie als ‘intellectuele gemeenschap’. De organisatie is geen nieuwsfabriek, maar weet zich verantwoordelijk voor haar medewerkers die intellectuele spankracht, journalistiek beoordelingsvermogen en creativiteit inbrengen. In ons onderzoek zeiden journalisten regelmatig dat zij als mens gezien willen worden, erkenning willen krijgen voor wie zij zijn en wat ze doen. “We zijn als redactie zo groot geworden. We kennen elkaar niet meer”, zei een van de redacteuren bij NRC. Dat is voor een deel de verklaring van het eerder gesignaleerde wij/zij denken tussen teams: je kunt gewoonweg niet iedereen kennen en je hebt je eigen ‘honk’ nodig waar je je vertrouwd voelt (sense of belonging). Tegelijk is het dan van des te meer belang om actief te werken aan betrokkenheid bij de hele organisatie. Start daarbij in teams.

Redacteuren gaven ook blijk van betrokken willen zijn, mee willen praten over de identiteit en cultuur van de redactie, het gesprek daarover kunnen voeren en niet met verwijzingen naar algemeenheden afgescheept te worden. Uit ons onderzoek blijkt hoe snel dit mensgerichte verdrongen wordt. En gewezen wordt op vanzelfsprekendheden (“zo doen we dat”, “zoals bij Trouw, dat doen we hier niet”). Niemand wil dat. Iedereen wil aandacht voor de mens, maar de praktijk is snel anders...

Daarom is een proactieve strategie hierop nodig. Je niet laten verrassen door de praktijk, maar de spanning tussen systeem en leefwereld herkennen en op alle lagen van organisatie blijven zoeken naar mensgerichtheid. Mensen vormen het belangrijkste kapitaal van de nieuwsorganisatie.

Dat vraagt ook erkenning van teleurstelling en pijn uit het verleden. Nieuws van gisteren is oud nieuws, maar niet erkende pijn blijft ook in organisaties doorzeuren. We stuiten in onze gesprekken meerdere keren op oude pijn, zoals negatieve ervaringen tussen collega’s die niet zijn uitgesproken. Deze ervaringen kunnen vertrouwen en ervaren veiligheid in de weg kan staan en de drempel om elkaar professioneel aan te spreken verhogen.

### *Systemedenken*

Dat vraagt mensgericht denken en systemedenken. Want dat mensgerichte komt zelden bedoeld onder druk, maar meestal gewoon als onbedoeld gevolg van ‘hoe de dingen gaan’. Iedereen wil betrouwbare journalistiek, maar als door scoringsdrang te snel wordt gepubliceerd, is er niet alleen maar sprake van een individuele fout, maar ook van een systemisch probleem. Leidinggevenden moeten systemisch leren denken om zich niet te laten verrassen.

In ons onderzoek bleek hoe feedbackgedrag samenhangt met verschillende factoren op alle niveaus van de organisatie: individueel (bijv. persoonlijkheidskenmerken), teams (vb. psychologische veiligheid), organisatie (vb. onduidelijke procedures), institutioneel (vb. journalistieke ethiek), maatschappelijk (vb. polarisatie). Dat maakt het bouwen aan een CFC complex. Het is niet een product dat je fixt, maar een omgeving waarin paradoxen met zorg gemanaged moeten worden. Het vraagt dat betrokkenen verantwoordelijkheid nemen, bijv. dat redacteuren aangeven als ze tegen perverse prikkels van het systeem aanlopen en leidinggevenden die ongezonde machtsverhoudingen durven aanpakken.

### *Aandacht voor de ‘why’*

Geïnformeerd door de literatuur hebben wij in het onderzoek gewezen op de uitdaging om niet alleen feedback op inhoud te geven, maar ook op het proces (van samenwerken). Participanten wezen daar ook uit zichzelf op. Journalisten zijn van ouds sterk gericht op standpunten en debat, en hebben daarmee minder aandacht voor hoe dingen worden gezegd en gedaan. In termen van Watzlawick et al.

(1970) is er communicatie op inhoudsniveau, maar niet op betrekkingniveau. Daarom hebben we bij de kenmerken van constructieve feedback gewezen op het belang van collegialiteit en normen over de samenwerking.

Het viel echter op dat in de trainingen met name het gesprek over de voor ND of NRC eigen ambitie motiveerde en enthousiasme gaf. In onze reflectie realiseerden we ons dat het hier niet om een 'terugval' naar de inhoud en voorbijzien aan het proces ging, maar om een derde element. In termen van Sinek (2009): journalisten spreken veel over het What (nieuws, productie), moeten leren om ook meer over het How te praten (hoe werken we samen), maar de beweging en energie komt door het gesprek over de Why (Wat is typisch NRC of ND? Wat is onze onderscheidende bijdrage aan het pluriforme journalistieke landschap? Wat is onze belofte aan ons publiek? Hoe willen we dat dienen? Welke waarde verwachten onze abonnees?. Dat gesprek leidt tot transformatief leren. Dat betekent niet dat de why? altijd open is of op losse schroeven staat. Goed leiderschap biedt duidelijkheid. Maar om met die kaders als professionals te werken is gesprek nodig over de betekenis van die kaders (wat betekenen 'christelijk betrokken' en de 7 NRC beloftes nu concreet? Het was opvallend dat met name jonge journalisten en journalisten met een door identiteit of achtergrond marginale positie aanstuurden op dit gesprek. Zij bevragen de aannames en vanzelfsprekendheden. Hun ervaring is echter het gesprek onvoldoende wordt gevoerd. Te snel worden zij in hun beleving af geserveerd met opmerkingen als "dat is activistische journalistiek", "dat doen we hier niet".

Dat redacteuren graag over de Why van het ND of NRC spreken, is denken wij een indicatie dat er in het lopende werk weinig aandacht is voor betekenisgeving; de dagelijkse nieuwsproductie gaat maar door en door en lijkt soms lopende band-werk. Redacteuren voelen de klem tussen verwachte productie en verlangde reflectie. Leiderschap moet deze spanning herkennen en ruimte maken in de organisatie om in die spanning te staan. En dat begint en komt regelmatig terug met een collectief gesprek over de vraag: wat is goed werk? Wat vinden wij als redactie goede journalistiek? Waar mag ons publiek ons aan houden? Waar mogen wij elkaar aan houden? Antwoorden op deze vraag kunnen vervolgens worden vertaald naar normen voor journalistieke inhoud en normen in de collegiale samenwerking. Vanuit deze kern vervolgens kritisch en creatief kijken naar structuren en processen in de organisatie.

Deze aandacht voor de Why ontbreekt grotendeels in de vrij instrumentele literatuur over de constructieve feedbackcultuur. Het is echter een cruciale omdat die de betrokkenheid van medewerkers raakt. Als constructieve feedback bij het ambacht van het vak hoort, zoals we hierboven verwoordden, zullen medewerkers feedbackpraktijken met hun eigen motivatie moeten kunnen verbinden. Als dat niet zo is, blijven feedbackprotocollen externe verplichtingen die nu eenmaal moeten, dreigen ze verplicht huiswerk te worden, maar wordt de potentie van collegiaal leren niet benut. In de literatuur (en ook in de door ons geschetste zes kenmerken) is aandacht voor de inhoud van constructieve feedback (bijv. specifiek) en de relationele kant van constructieve feedback (bijv. collegiaal), maar ontbreekt wat Ruijters (2015) noemt het spirituele: de drive, de motivatie. En juist die geeft energie en beweging. Meer naar het journalistieke veld vertaald gaat dat om intrinsieke nieuwsgierigheid naar de wereld en elkaar die maakt dat je blijft vragen en open staat voor nieuwe perspectieven. Het heeft te maken met een blijven zoeken naar waarheid en rechtvaardigheid als

diepste journalistieke motieven. Concrete feedbackpraktijken zijn dan hier-en-nu sociaal-culturele constellaties die daar bedding aan geven.

## 7 Aandacht voor een CFC

Een CFC vraagt blijvende aandacht, juist omdat de dagelijkse nieuwsproductie zo dominant is. Dringend gaat gewoonlijk voor op belangrijk. Eén manier om de feedback-cultuur blijvend te volgen is door monitoring en evaluatie. In dit onderzoek was de vierde deelvraag hierop gericht. De gedachte bij de start van het onderzoek was om een teamscan te ontwikkelen die we als O-meting konden gebruiken en waarmee de ontwikkeling van de CFC kon worden gevolgd.

### RQ4: Hoe kunnen redacties de CFC monitoren en evalueren?

Die verwachting bleek niet realistisch – niet alleen omdat de tijd waarin we in teams werkten te kort daarvoor was, maar vooral vanwege de inschatting dat het momentum daar ook niet naar was. Dat had met de concrete omstandigheden te maken (start van nieuw team) maar meer met vragen over de acceptatie van de interventie. Een van de chefs was bijvoorbeeld bang dat de anonimiteit van de teamscan (bedoelt om veiligheid te bieden) uitnodigde tot afrekeninggedrag, tot het uiten van ongenoegen uit het verleden. Als onderzoekers denken we dat dit een mooie kans was voor een gesprek over de CFC en wat er nodig was om die te versterken, maar het ontbrak aan voldoende tijd om die interventie goed te begeleiden.

De teamscan is wel ontwikkeld en ook in beperkte mate gebruikt, maar onvoldoende om te kunnen beoordelen wat de waarde is. Hieronder volgt eerst een beschrijving van de teamscan.

Bij de ontwikkeling is naar twee gevalideerde scans gekeken. De eerste is de Psychological Safety Index (PSI) die ontwikkeld is gebaseerd op onderzoek door Amy Edmondson (1999, 2019). Deze test heeft een hoge mate van interne consistentie en wordt veel gebruikt. Het voordeel van de PSI boven de Psychological Safety Inventory (Plouffe et al., 2023) is dat die maar 7 vragen bevat tegenover de 30 van de Psychological Safety Inventory. Dat maakt de test veel bruikbaar.

Omdat deze scan psychologische veiligheid meet maar niet andere aspecten van de CFC hebben wij ook gekeken naar de Feedback Literacy Behaviour Scale (FLBS) (Dawson et al, 2024). Ook deze test kent veel items (24) wat de bruikbaarheid in het dagelijkse journalistieke werk beperkt. Bovendien focust de set sterk op vaardigheden en zou die door de verwoording veel bevreesding bij journalisten opwerpen. De items zijn ingedeeld in vijf groepen:

- Seek feedback information (SF)
- Make sense of information (MS)
- Use feedback information (UF)
- Provide feedback information (PF)
- Manage affect (MA)

Wij hebben gekozen voor meer generieke vragen.

Uiteindelijk zijn wij gekozen tot een hanteerbare lijst met zes vragen. Bij de samenstelling van onze teamscan is vertrekpunt genomen in de PSI en is die aangevuld met thema's uit de FLBS. Bij de verwoording is aansluiting gezocht bij journalistieke cultuur. We wilden ook het totaal aantal items beperkt houden. De test wordt anoniem aangeboden, om veiligheid te garanderen. De teamscan is opgenomen in Bijlage D.

Anders dan de PSI is onze scan niet gevalideerd. Wij zien het primair als *dialogisch* instrument en niet als een *diagnostisch* of anderszins meetinstrument. Het kan zelfreflectie stimuleren en aanleiding zijn voor gesprek in het team over veiligheid en feedback.

In één team is de scan afgenomen (n=8). Opvallend was dat in de resultaten er maar 1x een onvoldoende was gescoord, namelijk op het item "Wij hebben voldoende feedbackmomenten." Het is onduidelijk of dat komt door de hoge mate van CFC, sociaal wenselijk antwoorden, of onveiligheid. Deze uitkomst wijst op de noodzaak van gesprek. In een ander team is de scan niet uitgezet omdat de chef aarzelende over de timing. De chef had ook vragen over de anonimiteit: maakt dat niet dat medewerkers 'los kunnen gaan', vergelijkbaar met hoe in cultuuronderzoeken medewerkers anoniem ongenoegen kunnen spuien? Deze reactie geeft blijk dat psychologische veiligheid aandacht vraagt, psychologische veiligheid van redacteurs, maar ook van de chef. Weet die zich voldoende gesteund door de hoofdredactie om diens rol in de deelredactie te pakken? Van de chef wordt leiderschap gevraagd, maar die heeft ook zelf mandaat en ondersteuning nodig.

Journalisten die Ramaker (2025) in eerder onderzoek in focusgroepen sprak, bleken snel wantrouwend zijn naar technologische tools op gebied van L&D omdat ze beducht zijn dat het een surveillance instrument van het management is. Dat raakt een belangrijke vraag: wat is het doel van de scan: controle of leren? Is het extractief of dienend? Een vraag die zich breder laat stellen: is management vooral op beheersing gericht of wil het de community door organisatie dienen?

De door ons ontwikkelde tool vraagt verdere ontwikkeling en (evaluatie)onderzoek. Op basis van onze gesprekken denken wij dat de scan een bruikbare rol als dialogisch instrument kunne spelen. Het kan een start zijn van een teamgesprek over de CFC en de CFC daarmee ook een collectieve verantwoordelijkheid maken.

Terug naar de deelvraag. Hoe kunnen redacties de CFC monitoren en evalueren? Hierboven is de rol van een teamscan besproken, maar er zijn meer mogelijkheden. Op basis van ons onderzoek is de kern een relationele: blijft aandacht geven aan de CFC, luister naar signalen, niet 1 x per jaar, maar doorgaand. In het onderzoek zijn onder meer de volgende signalen naar voren gekomen, die elk veel kunnen vertellen over de CFC:

- Data in cultuuronderzoeken, o.a. werkgeluk, ervaren veiligheid
- Vertrek personeel, besteed tijd aan check-out en voer een wederkerig gesprek. Gebruik dat gesprek om te leren, om door te vragen.
- Een anonieme brief aan de redactieraad
- De (beperkte) mate van kennisdeling
- De aanwezigheid van informele steunnetwerken die los staan van de formele organisatie
- Mate van participatie aan reflectie- en inspiratiesessies
- Uiteenlopende percepties bij hoofdredactie en (subgroepen van) redacteurs (bijvoorbeeld over de mate van inclusiviteit).

## 8 Conclusies

### CRQ: Hoe kunnen redacties van Nederlandse kwaliteitskranten werken aan versterking van de CFC?

In dit onderzoek viel allereerst de opvallende welwillendheid op om over feedback te spreken. Gesprekspartners spraken niet alleen open over het onderwerp, maar gaven ook expliciet aan behoefte te hebben aan betere – en soms simpelweg meer – feedback. Daarmee bevestigen onze bevindingen wat eerdere cultuuronderzoeken laten zien over de behoefte aan feedback in organisaties. We zijn nauwelijks fundamentele weerstand tegengekomen. Af en toe klonk een cynische grap, meestal ingegeven door scepsis over ‘kantoortaal’ of twijfel of dit in de hectiek van een nieuwsorganisatie werkelijk haalbaar is. Maar breed wordt het belang van goede feedback erkend: voor betrouwbare journalistiek, voor individuele professionele ontwikkeling én voor de lerende en innoverende organisatie.

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat een constructieve feedbackcultuur (CFC) niet vanzelf ontstaat. Juist om te voorkomen dat feedback ondersneeuwt in de dagelijkse gang van zaken, zijn concrete stappen nodig. Wie zegt dat feedback belangrijk is, moet er ook prioriteit aan geven: ruimte maken en die ruimte bewaken. Zonder uitdrukkelijke en aanhoudende aandacht verzandt feedback in een cocktail van culturele en structurele factoren. De ontwikkeling van een CFC vraagt daarom om een systemische blik, met aandacht voor onderliggende patronen, relaties en verborgen dynamieken, én om persoonlijk leiderschap op alle niveaus: van hoofdredactie tot ondersteunende diensten, van middenmanagement tot journalisten op de werkvloer. Iedereen kan vanuit zijn of haar positie bijdragen, al is het maar door aan te geven dat ondersteuning nodig is.

#### Vier richtinggevende vragen: wie, waarom, wat en hoe?

De versterking van een CFC laat zich samenvatten langs vier vragen.

##### 1. Wie? – Leiderschap en voorbeeldgedrag

Een CFC begint bij de top. Leiderschap moet het belang van leren en ontwikkelen expliciet communiceren en uitdragen, en de balans tussen productie en ontwikkeling bewaken. Dat betekent: tijd en ruimte faciliteren voor feedback. Voorbeeldgedrag is daarbij cruciaal. Leidinggevendenden die zelf feedback vragen, maken duidelijk dat leren niet alleen mag, maar wordt verwacht. Goed leiderschap biedt bovendien helderheid over rollen, werkprocessen en standaarden. Het middenmanagement – de chefs – vervult hierin een sleutelrol. Teams zijn de dagelijkse oefenplaatsen voor constructieve feedback; daar krijgt de CFC concreet gestalte. De hoofdredactie heeft de taak de chefs in deze rol actief te ondersteunen.

##### 2. Waarom? – De redactie als intellectuele gemeenschap

Journalistieke redacties functioneren idealiter als intellectuele gemeenschappen van autonome journalisten. Dat vraagt om een collegiale cultuur waarin aannames onderzocht kunnen worden.

Centraal staat de gezamenlijke ambitie: waar staan wij voor, en hoe willen we samenwerken? In journalistieke organisaties is de neiging sterk om over inhoud te spreken. Maar om dat goed te kunnen doen, moet ook het betrekkningsniveau van communicatie aandacht krijgen: hoe werken we samen? Welke normen hanteren we? Hoe gaan we om met conflicten en verschillen? Zonder deze reflectie op de samenwerking zelf, blijft inhoudelijke feedback beperkt.

### **3. Wat? – Heldere definiëring van een CFC**

Er is meer duidelijkheid nodig over wat een CFC precies inhoudt. Een CFC is een lerende cultuur die gericht is op de ontwikkeling van jezelf, elkaar en de organisatie. Het is geen 'lieve' cultuur, maar een collegiale cultuur. Een cultuur die kwaliteit nastreeft en erkent dat mensen daarvan de dragers zijn. In zo'n cultuur durven collega's stevige kritiek te uiten, met oog voor elkaar én voor de ontwikkeling van de organisatie. Zonder erkenning van ieders bijdrage wordt de organisatie kwetsbaar.

### **4. Hoe? – Verankering in processen en gedrag**

In een CFC wordt gewerkt met passende gesprekstechnieken, is feedback standaard ingebed in werkprocessen en doet iedereen mee. Niemand groeit boven feedback uit; iedereen wordt aangesproken op professionele en collegiale normen. Dat is geen aantasting van professionele autonomie, maar juist een versterking ervan. In een CFC werken geen solisten: journalisten denken zelfstandig, maar benutten elkaars perspectieven. Zelfreflectie vraagt om collectieve reflectie, en omgekeerd.

#### **Werken aan de organisatie**

De gesprekken in dit onderzoek leverden op zichzelf al bewustwording op. De focus op feedback bracht inzicht in kansen en valkuilen in cultuur, dynamiek en organisatie. "We werken veel in de organisatie, maar weinig aan de organisatie," merkte een deelnemer op. Werken aan een CFC is werken aan de organisatie.

Een effectieve CFC vraagt om strategische erkenning van het belang van een lerende redactiecultuur. Feedback moet worden ingebed in de redactionele denk-, overleg- en werkcultuur. Dat betekent ook een accentverschuiving: van persoonlijke, smaakgedreven of willekeurige reacties naar professionele feedback – beargumenteerd, functioneel en gericht op effectiviteit.

#### **Teams als werkplek van feedback**

Training kan helpen – en wordt in beide onderzochte organisaties aangeboden – maar de kern ligt in de transfer naar de praktijk. Even belangrijk als feedback geven is feedback ontvangen. Beide kunnen spannend zijn. Het gaat niet om technieken als kunstjes, maar om een cultuur van samenwerken en gedeelde verantwoordelijkheid voor elkaars werk.

Teams zijn de geëigende plek voor deze transfer. Daar moet blijvend worden geoefend en geleerd, door ervaringen te bespreken. Het gaat niet om goed of fout, maar om samen leren samenwerken. De chef speelt een belangrijke rol in het vormgeven van dit leerklimaat en moet daarin professioneel ondersteund worden.

Een CFC wordt vaak geassocieerd met 'veiligheid', een term die soms irritatie oproept. Veilig betekent hier niet lief of conflict vermijdend. Een veilige cultuur is een cultuur waarin het mag schuren, waarin

conflicten niet worden gemeden en ongemakkelijke gesprekken worden gevoerd. In journalistieke redacties blijkt ongemak bij gepolariseerde thema's snel aanwezig. Ondanks hun beroepservaring in gesprekken lijken collegiale gespreksvaardigheden beperkt; gesprekken blijven vaak op inhoudsniveau en gaan zelden over proces of relatie. Chefs kunnen hierin coachen en teamgesprekken faciliteren, mits zij daarin door de organisatie worden ondersteund.

Uit alle deelvragen blijkt dat een CFC geen eenmalige training vraagt, maar blijvende aandacht op de werkvloer. Daar krijgt zij gestalte: in samen oefenen, ruimte geven om te leren, erkennen dat perspectieven elkaar nodig hebben, en leiderschap dat ontwikkelruimte faciliteert en psychologische veiligheid versterkt door voorbeeldgedrag. Journalistiek is mensenwerk; fouten horen daarbij. Verantwoordelijkheid nemen betekent ervan leren.

## Ontwikkelprijncipes

Gaandeweg formuleerden we drie samenhangende ontwikkelprincipes.

### 1. Strategische erkenning als ambachtelijke basisvaardigheid

Feedback moet worden gezien als vast en vanzelfsprekend onderdeel van het journalistieke ambacht.

Dat vraagt om:

- **Bewustwording:** besef van het belang.
- **Prioritering:** duidelijke momenten in het journalistieke proces – vóór, tijdens en na publicatie (ideeën sparren, research aanscherpen, 'advocaat van de duivel', tegenlezen, evalueren).
- **Proportionaliteit:** voldoende ruimte in de redactionele tijdbegroting.

Te vaak krijgt de vraag "Krijgen we het geregeld?" voorrang boven "Doen we de goede dingen en doen we die goed?" Dat leidt tot slordig tegenlezen of tot snelle individuele correcties zonder uitleg. Of kwalijker, tot "picking your battles"- de ander *niet* aanspreken vanwege tijd- en energieverlies door te verwachten discussies of emoties. Feedback mag geen sluitpost zijn, zeker niet in een tijd waarin journalistiek zich moet onderscheiden op kwaliteit.

### 2. Praktische inbedding in het werkproces

Een CFC vraagt om een collegiaal gedeeld begrippenkader: wat verstaan wij onder journalistieke feedback? Feedback betreft zowel inhoud als relatie, kent een balans tussen positief en kritisch, en is altijd beargumenteerd. Dat vraagt explicitering van kwaliteitsnormen: wat is kwaliteitsjournalistiek, en wat betekent dat voor onze redactie? Feedback moet vast onderdeel zijn van overlegstructuren en formeel worden geagendeerd in vergaderingen en functioneringsgesprekken.

### 3. Herkenbaar en acceptabel maken

Feedback moet aansluiten bij journalistieke taal en praktijk. Vermijd managementjargon en zoek termen die niet 'te' ('te lief', 'te hard') kunnen zijn – zoals 'collegiaal'. Redacties moeten bovendien de meerwaarde ervaren en markeren: zien dat het werk daadwerkelijk beter wordt. Drempels kunnen worden verlaagd door feedback te organiseren als rol, bijvoorbeeld via structureel tegenlezen of de 'advocaat van de duivel'. Zo wordt kritiek een functie in plaats van een persoonlijke eigenschap en wordt voorkomen dat altijd dezelfde personen als 'te zacht' of 'te streng' worden gezien.

Het versterken van een constructieve feedbackcultuur is geen afzonderlijk project, maar een

doorlopend organisatievraagstuk. Het vraagt strategische erkenning, leiderschap, teamgerichte oefening en blijvende aandacht. Alleen dan kan feedback uitgroeien van goede intentie tot dragend principe van journalistieke kwaliteit.

## 9 Evaluatie en reflectie

Werken aan een CFC is niet iets dat je inregelt, maar wat aandacht blijft vragen. Een van de dominante bevindingen is: *bewustwording is key!* Wij hebben op beide redacties meermaals de opmerking gehoord: “alleen al doordat jullie dit onderzoek doen, stel ik mezelf de vraag hoe ik/wij hier eigenlijk feedback geven” en “gaat het gesprek in ons team erover”. Alleen de aandacht al heeft een positieve invloed. Het gaat niet alleen om feedback, maar om het gezamenlijke gesprek over goed werk: doen we het goed en doen we het goede. Dat vraagt blijvende aandacht, responsiviteit, luisteren, wat is nodig om het gesprek te continueren. Het vraagt durven vertragen, ontregelen ook, anders doen, experimenteren. Het is blijven zoeken naar betekenisvolle journalistiek.

Dat werken aan de CFC doe je op de werkvloer. Het vraagt strategische keuzes die in beleid worden vertaald (bijv. in een collegacode), maar op de werkvloer moet het gaan leven. Op beide redacties zijn waardevolle documenten beschikbaar, maar een vraag is hoe het ‘beleid uit de bureaulade’ kan komen. Daarom is het belangrijk om met regelmaat het intern-journalistieke gesprek over ‘doen we de goede dingen en doen we die goed?’ te agenderen en daarbij ook basisdocumenten zoals de (collega)code’s als vertrekpunten voor reflectie en feedbackgesprekken te betrekken.

“Dit raakt alles wat we doen”, zei een van de leidinggevendenden bij de slotpresentatie aan de ND-redactie waar ca. 75–80% van het personeel aanwezig was (een percentage dat aangeeft het thema breed leeft). Constructieve feedback is meer dan de kunst om op een goede manier kritiek op het werk van de ander te geven. Het gaat om de kwaliteit van samenwerken. Het besef dat je journalistiek niet alleen maakt. Dat je de ander nodig hebt om je eigen blinde vlekken te zien. Om jouw kijk te verrijken met andere perspectieven. Om de ander uit te nodigen je tegen te spreken of juist uit te dagen. Deze gezamenlijkheid is essentieel voor journalistiek werk. Zo vorm je een intellectuele gemeenschap gericht op een gezamenlijk doel.

Dat vraagt aandacht. Voor communicatie en organisatie. Voor professionele en organisatieontwikkeling. Dat vraagt van het leiderschap het herkennen van spanningen en paradoxen die eigen zijn aan leiderschap van complexe organisaties, paradoxen die in journalistieke organisaties vaak onvoldoende gemanaged worden (vgl. Porcu et al., 2022):

- De paradox van exploitatie én exploratie (ambidexteriteit)
- De paradox van beheren (niet: beheersen) én vertrouwen geven
- De paradox van werken aan psychologische veiligheid én accountability

Het managen van deze paradoxen vraagt van leiderschap:

- Herkennen van complexiteit, verdragen van onzekerheid

- Luisteren en responsiviteit
- Zelfreflectie en eigen tegenspraak organiseren
- Beoordelingsvermogen en praktische wijsheid
- Blijven voeden en leiden van 'het journalistieke gesprek' over het why van ons werk?

Aandacht voor leren en ontwikkelen wordt snel verdrongen wordt door dagelijkse gang van zaken. Dat is begrijpelijk. Maar juist daarom is het nodig om aandacht voor constructieve feedback te blijven vragen en dat slim te organiseren. Met slim bedoelen we dat je onderkent dat verschillende werkprocessen eigen ritmes hebben. Niet alles kan tegelijk. Sommige processen hebben een dagcyclus, andere een weekcyclus. Het managen van de paradox van exploitatie en exploratie, van wat op korte termijn aandacht vraagt en oog blijven houden voor de ontwikkeling op lange termijn, vraagt het organiseren van ritmes en cycli met verschillende snelheden. Soms moet je doorpakken met oog op de klok, soms vertragen om te onderzoeken wat de betekenis is van wat er speelt (Ruijters, 2018). Sommige processen zijn kort-cyclisch, zoals de kwaliteitsbewaking van dagelijkse productie met duidelijke rolbeschrijving van chefs en eindredacteuren, andere lang-cyclisch, zoals het bespreken van loopbaanontwikkeling en innovatiestrategie.

### Aanbevelingen

We ronden af met een reflectie op de onderzoeksmethodiek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Actieonderzoek leent zich goed voor het complexe organisatievragen. Het biedt geen alles overkoepelend antwoord, maar wijst wel op de complexiteit van de praktijkvragen en leidt niet alleen tot kennisproductie, maar ook tot professionalisering en organisatieontwikkeling. Actieonderzoek loopt altijd anders dan gepland, zo ook in dit onderzoek. Wij hebben opnieuw gemerkt dat juist dat ongeplande bespreekbaar maken, leidt tot voortgaand leren.

In Bijlage F is een overzicht opgenomen van aanbevelingen die op dit onderzoek zijn gebaseerd. Samenhangend met de beperkingen van dit onderzoek adviseren wij verder vervolgonderzoek waarin de bruikbaarheid van de ontwikkelde tools (Bijlage G) wordt geëvalueerd. Verder adviseren wij vervolgend actieonderzoek naar het faciliteren van 'ongemakkelijke gesprekken' in redacties. Een niet in dit onderzoek geadresseerde vraag is of en wanneer van chefs verwacht kan worden dat zij dit faciliteren, of dat hier externe facilitators bij nodig zijn. Een derde vervolgonderzoek dat zinvol is, is dat naar het versterken van ambidexter leiderschap dat pendelt tussen zowel productie en efficiency als innovatie en ontwikkeling. Het gaat hier om bewustwording van de blijvende spanning en de noodzaak om dat te vertalen in nieuw gedrag. Want zoals de titel van dit rapport aangeeft: zeggen dat feedback belangrijk is, is één, concreet werken aan een CFC is twee.

## Referenties

- Altheide, D. L. (1987). Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative Sociology*, 10(1), 65–77.  
<https://doi.org/10.1007/BF00988269>
- Altheide, D. L. (2004). Ethnographic content analysis. In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. Futing Liao, *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (pp. 325–326). Sage.  
<https://doi.org/10.4135/9781412950589.n292>
- Ashford, S. J. (2003). Reflection as a mechanism for feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(4), 773–799.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199–207. Baron, 1988
- Berger, R. (2003). *An Ethic of Excellence. Building a Culture of Craftsmanship with Students*. Heinemann.
- Bouma, Japke-d (2 juni 2025). De militaire aanpak of genuanceerde no cringe-feedback? Zo geef je kritiek aan collega's. *NRC*.
- Boutachekourt, K., Schuurmans, A., Jap-Sam, M., & Rubio, S. (2021). Diversiteit in de journalistiek: Naar handelingsstrategieën voor diversiteit en inclusie in de journalistieke sector. Stimuleringsfonds voor de Journalistiek/ Publinc. Verkregen op 25 mei 2023, van <https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2021/05/Eindrapport-Diversiteit-in-de-Journalistiek-def.pdf>
- Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
- Burgess, A., van Diggele, C., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Feedback in the clinical setting. *BMC medical education*, 20, 1–5.
- Cavalcanti, A.B., Alves, C. & Araújo, J. (2025). Exploring the impact of feedback on remote SW development teams, *Information and Software Technology*, 179, 107649.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107649>.
- Dahling, J., J. & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 201–203. Verkregen op 8 april 2025, van [digitalcommons.butler.edu/facsch\\_papers/447/](https://digitalcommons.butler.edu/facsch_papers/447/)

- Dawson, Phillip, Zi Yan, Anastasiya Lipnevich, Joanna Tai, David Boud & Paige Mahoney (2024) Measuring what learners do in feedback: the feedback literacy behaviour scale, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49:3, 348–362, DOI:10.1080/02602938.2023.2240983
- De Haan, Y. (2012). *Between professional autonomy and public responsibility: Accountability and responsiveness in Dutch media and journalism* [Dissertation]. University of Amsterdam.
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442–464.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. (2023). *Right kind of wrong: The science of good decision-making*. Atria Books.
- Fong, C.J., Schallert, D.L., Williams, K.M., Williamson, Z.H., Warner, J.R., Lin, S., & Kim, Y.W. (2018). When feedback signals failure but offers hope for improvement: A process model of constructive criticism, *Thinking Skills and Creativity*, 30, 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.014>.
- Frich, M. (2022). *How to implement a feedback culture in your newsroom*. Reuters Institute. Verkregen op 8 april 2025, van [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-04/RISJ%20Final%20Paper\\_MT22\\_Morten%20Frich\\_Final.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-04/RISJ%20Final%20Paper_MT22_Morten%20Frich_Final.pdf)
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. Geeft weinig condities
- García, E. C. (2024). Peer feedback for teaching professional development: conditions for it to take effect. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2391577>
- Guo, Y., Zhang, Y., Liao, J., Guo, X., Liu, J., Xue, X., ... Zhang, Y. (2017). Negative feedback and employee job performance: Moderating role of the Big Five. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1735–1744. <https://doi.org/10.2224/sbp.6478>
- Gynnild, A. (2017). Developing journalism skills through informal feedback training. In *Becoming a Journalist: Journalism Education in the Nordic Countries* (pp. 321–332). Nordicom.
- Hanson, N. (3 november 2021). A guide to fact-checking investigative stories. Verkregen op 11 februari 2026 van <https://gijn.org/resource/guide-to-fact-checking-investigative-stories/>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81–112
- Haughney, K., Wakeman, S., & Hart, L. (2020). Quality of feedback in higher education: A review of literature. *Education Sciences*, 10(3), 60.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory*

- action research*. Springer.
- Ivask, S. (2019). Communication between editors and reporters: Feedback and coaching in Estonian dailies' newsrooms. *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry* 7-1, 24–41.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Küng, L. (2024). *Strategic Management in the Media*. Sage
- Lauk, E., Halliki, H-L., & Väliverronen, J. (2014). Media accountability through the eyes of journalists: Feedback, responsiveness, interaction. In S. Fengler (Ed.), *Journalists and media accountability: An international study of news people in the digital age* (pp. 83–98). Peter Lang.
- Lewis, S. C. (2020) The objects and objectives of journalism research during the corona-virus pandemic and beyond, *Digital Journalism*, 8(5), 681–689.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1773292>
- Little, T., Dawson, P., Boud, D., & Tai, J. (2025). What does it take to provide effective peer feedback? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1–12.  
<https://doi.org/10.1080/02602938.2025.2475059>
- Maso, I., & Smaling, A. (2004). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Boom.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen. (2024). Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan: De zoekgemaakte verantwoordelijkheid (2024). Verkregen op 8 februari 2024, van <https://ogco.nl/actueel/niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan-de-zoekgemaakte-verantwoordelijkheid>
- Ossenberg, C., Henderson, A., & Mitchell, Marion (2019). What attributes guide best practice for effective feedback? A scoping review. In *Advances in Health Sciences Education*, 24, 383–401.
- Plouffe, R.A., Ein, N., Liu, J.J.W., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Richardson, J.D. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31, 443–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- Porcu, O., Hermans, L., & Broersma, M. (2022) Trust and fear in the newsroom: How emotions drive the exchange of innovative ideas, *Journalism Studies*, 23(9), 999–1017.  
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2061577>
- Powers, M., & Vera-Zambrano, S. (2023). *The journalist's predicament: Difficult choices in a declining profession*. Columbia University Press.
- Prochazka, J., Ovcari, M., Durinik, M. (2020). Sandwich feedback: The empirical evidence of its effectiveness, *Learning and Motivation*, 71, 101649. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2020.101649>.
- Ramaker, T. (2025). *Journalistiek onder druk. Versterken van autonomie door reflectie* [proefschrift].

- Universiteit van Amsterdam.
- Real pal (9 december 2019). *Digest 7. Managers, get to know your people! How employee personality influences their performance after negative feedback*. Verkregen op 12 februari 2026, van <https://realpal.work/digests/managers-get-to-know-your-people-how-employee-personality-influences-their-performance-after-negative-feedback>
- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schultz, I. (2007). The journalistic gut feeling: Journalistic doxa, news habitus and orthodox news values. *Journalism Practice*, 1(2), 190–207. <https://doi.org/10.1080/17512780701275507>
- Scott, K. (2019). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. St. Martin's Publishing Group.
- Siapera, E. (2019). Affective labour and media work. In M. Deuze, & M. Prenger (Eds.), *Making media. Production, practices, and professions* (pp. 275–286). AUP.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. Penguin.
- Šimunjak, M. (2023). Reflection and Feedback. In: *Managing Emotions in Journalism*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-38631-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-38631-2_6)
- Tameling, K. (2015). *En wat doen we online? Crossmediale dilemma's op de Nederlandse nieuwsredactie*. Boom Lemma.
- Tandoc, E.C., et al. (red.) (2021). *Critical Incidents in Journalism. Pivotal Moments Reshaping Journalism Around the World*. Roetledge.
- Tielemans, C., de Kleijn, R., van der Schaaf, M., van den Broek, S., & Westerveld, T. (2023). The Westerveld framework for interprofessional feedback dialogues in health professions education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 48(2), 241–257
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Thurlings, M., Vermeulen, M., Bastiaens, T., & Stijnen, S. (2013). Understanding feedback: A learning theory perspective. *Educational Research Review*, 9, 1–15.
- Van de Berg, K. (2011). *Nieuws dat verzin je niet*. Haystack.
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2021). *Actieonderzoek: Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Van Gorcum.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2008). Operationalising critically reflective work behaviour. *Personnel Review*, 37(3), 317 – 331. <https://doi.org/10.1108/00483480810862297>

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1970). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. Norton.

Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 3087.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>

## Bijlage A Overzicht gesprekken en acties

Onderzoeksgroep = Karel van den Berg, Timon Ramaker, Korien van Vuuren, Sandra Smalenburg (NRC), Mieke van Leeuwen (NRC), Seline van Remundt (NRC), Nico de Fijter (ND) en Berendien Tetelepta (ND)  
 I.v.m. ziekte is Joel Rijnaard niet opgenomen.

Onderzoekers = Karel van den Berg en Timon Ramaker

In dit overzicht zijn de regelmatige gesprekken tussen onderzoekers niet vermeld. Vanaf 8 september 2025 spraken zij elkaar wekelijks, meestal telefonisch; regelmatig ook in een ontwikkelsessie in Ede, Kortenhoef of Harderwijk.

Datum	Gesprekken	Andere interventies	Project (start, terugkoppeling, evaluatie)	Diversen
13/2/25			Startoverleg onderzoeksgroep	Onderzoeksgroep
22/2/25			Startoverleg onderzoekers + Joel Rijnaard	Afspraken over opvangen Joel in zijn herstelperiode.
11/3/25	7 oriënterende gesprekken ND			Timon 2, Karel 3; 2 gezamenlijk
11/3/25	Bijwonen redactievergadering team Maatschappij, ND			Onderzoekers
14/3/25	Oriënterende gesprekken NRC 5 individuele			Onderzoekers
14/3/25	1 oriënterend groepsgesprek (3 redacteuren)			Onderzoekers
14/3/25	Bijwonen chefsvergadering NRC			Onderzoekers
18/3			Terugkoppeling ND	Onderzoekers
18/3	MS Teams met Seline van Remundt,			Onderzoekers

	K&T			
25/3			Terugkoppeling NRC	Onderzoekers
27/3	Telefonisch contact Judith van Dijk (P&O ND)			Timon
16/4		Training junioren NRC		Onderzoekers
22/4		Training commentatoren incl. hoofredactie NRC		Onderzoekers
8/5		Tweetal trainingen ND (junioren en chefs, incl. hoofredactie)		Onderzoekers
9/5	Individueel gesprek met NRC junior- redacteur uit training junioren 16/4			Timon, 1/2 gesprekken
9/5	Individueel gesprek met NRC chef uit training junioren 22/4			Timon
14/5			Evaluatie onderzoekers	Onderzoekers
20/5			Evaluatie met NRC	Onderzoekers
23/5			Evaluatie met ND	Onderzoekers
11/6	Telefonische afspraak ND- journalist			Journalist melde zichzelf toen die van het onderzoek hoorde. Samenvattend gespreksverslag.
7/7	Gesprek Robin van Deutekom (voorheen verantwoordelijk voor intro user needs model bij			Timon

	ND)			
11/7	Gesprek Sandra Smallenburg, NRC			Onderzoekers
26/8	Gesprek met de junior redacteuren uit sessie 16/4, NRC			Timon, 2/2 gesprekken
26/8	Overleg Seline van Remundt			Onderzoekers
26/8		Training met cultuur- en mediaredactie, NRC		Onderzoekers
1/9			Ontwiksessessie Karel; plan, ontwikkeling vragenlijst en tool met kenmerken	
2/9	Groepsgesprek met twee senior redacteuren, (60 min.) NRC			Timon
2/9	Individueel gesprek met Sandra Smallenburg (45 min), aansluitend nog 10' met Patrica Veldhuis			Timon
11/9		Individuele coaching chef, NRC		Karel, 1/2 gesprekken, start fase 2
22/9		Individuele coaching redacteur, ND		Karel, 1/3 gesprekken
22/9		Individuele coaching redacteur', ND		Karel, 1/2 gesprekken
22/9		Individuele coaching redacteur'', ND		Karel, 1/3 gesprekken
25/9		Individuele coaching redacteur, NRC		Karel, 1/2 gesprekken

25/9		Individueel startgesprek chef', NRC		Karel, start fase 2
6/10		Individuele coaching redacteur, ND		Karel, 2/3 gesprekken
6/10		Individuele coaching redacteur', ND		Karel, 2/2 gesprekken
6/10		Individuele coaching redacteur'', ND		Karel, 2/3 gesprekken
23/10		Individuele coaching redacteur, NRC		Karel, 2/2 gesprekken
27/10			Tussenevaluatie Onderzoeksgroep (A'dam)	
27/10	Individueel gesprek met voormalig lid hoofdredactie			Timon
31/10			Ontwikkelingsessie met KB (H'wijk)	
5/11		Individuele coaching chef, ND		Karel
5/11		Teamcoaching, ND		Karel
10/11		Individuele coaching redacteur'', ND		Karel, 3/3 gesprekken
20/11			Ontwikkelingsessie met KB (K'hoef)	
21/11		Individueel coachingsgesprek lid hoofdredactie, ND		Karel
2/12		Training chefs en eindredactie, ND		
2/12		Individuele coaching redacteur, ND		Karel, 3/3 gesprekken

4/12			Afrondend gesprek met Sandra Smalenburg (NRC)	Onderzoekers
8/12		Terugkoppeling maandagmorgen ND (ca 45 van de 60 medewerkers aanwezig)		Onderzoekers
8/12	Gesprek Johan Wondergem, marketing manager ND			Consent op opname
10/12		Presentatie in Chefsoverleg NRC		Onderzoekers
10/12		Individuele coaching chef, NRC		Karel, 2/2 gesprekken
		Gesprek Chefs team, NRC		Karel
12/12	Terugkoppeling Patricia Veldhuis, hoofdredacteur NRC			Karel
16/12			Afrondend gesprek hoofdredactie, ND	Onderzoekers
6/1/26			Slotevaluatie onderzoeksgroep	Online ivm sneeuw Korien afwezig ivm ziekenhuisbezoek.
14/1/26			Reflectiesessie op voorlopige resultaten en conclusies	Timon en Joël
15/1/26			Reflectiesessie op voorlopige resultaten en conclusies	Timon en Korien

# Bijlage B Geselecteerde wetenschappelijke artikelen voor bepalen kenmerken constructieve feedback

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013).
- Burgess, A., van Diggele, C., Roberts, C., & Mellis, C. (2020).
- Cavalcanti, A.B., Alves, C. & Araújo, J. (2025).
- Dahling, J., J. & O'Malley, A. L. (2011).
- Fong, C.J., Schallert, D.L., Williams, (...) & Kim, Y.W. (2018).
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M., & Gijssels, W. (2012).
- García, E. C. (2024).
- Gynnild, A. (2017).
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007).
- Haughney, K., Wakeman, S., & Hart, L. (2020).
- Little, T., Dawson, P., Boud, D., & Tai, J. (2025).
- Ossenberg, C., Henderson, A., & Mitchell, Marion (2019).
- Tielemans, C., de Kleijn, R., van der Schaaf, M., van den Broek, S., & Westerveld, T. (2023).
- Thurlings, M., Vermeulen, M., Bastiaens, T., & Stijnen, S. (2013).
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020).

## Bijlage C Kenmerken van constructieve feedback

Lijst van in de literatuur genoemde kenmerken van effectieve of constructieve feedback (niet uitputtend):

Actionable	Goal oriented
Actively engaged	Guiding
Appreciative	Helpful
Appropriate	Honest
Appropriate amount	immediate
Authentic	Impromptu
Balanced	In many forms
Based on a plan	Nonjudgemental
Based on data	Open
Care	Planned
Challenging	Proactive
Clear	Professional
Collaborative	Recurring
Concise	Relevant
Constructive (tone)	Respectful
Credible	Responsive
Descriptive	Sensemaking
Detailed	Sincerely
Dialogical	Specific
Directly	Structured
Easy to understand	Supportive
Embedded in the culture	Tailored
Emphatical	Task oriented
Explicit	Tied to performance
Feedback literate	Timely
Focus on behavior, not personality	Unbiased
Focused	Verified by the recipient
Frequent	Well intentioned
Friendly	
From multiple sources	

# Bijlage D: Team-assessment

## Teamscan constructieve feedback-cultuur

Beste collega,

We vragen jou en je collega's een beeld te geven van de reflectiecultuur binnen jouw team. Dit doen wij in het kader van het lopende CHE-actieonderzoek naar een constructieve feedback-cultuur in de journalistiek.

Een van onze eerste bevindingen is dat bewustwording — jezelf de vraag stellen: 'ja, hoe doen wij dat eigenlijk?' — al kan bijdragen aan een zinnigere (onderlinge) reflectie. Met deze teamscan testen we of dit een nuttig instrument is om een betrouwbaar beeld te geven van de beleving van redactieleden, als vertrekpunt voor verdere reflectie.

Wil je meewerken aan dit onderzoek, door onderstaande lijst in te vullen?

Anonimiteit is gewaarborgd. Je hoeft je naam niet in te vullen.

Heb je de behoefte om aanvullende uitleg of informatie te geven of te krijgen, laat ons dat dan weten via email. Ook op-/aanmerkingen over de kwaliteit van de Teamscan als instrument zijn zeer welkom!

Alvast dank!

Timon Ramaker [tramaker@che.nl](mailto:tramaker@che.nl)

Karel van den Berg [karel@demediapraktijk.nl](mailto:karel@demediapraktijk.nl)

Onderstaande lijst uitspraken Geef de volgende uitspraken punten op een schaal van 1 tot 6:  
**1 = nooit, 2 = bijna nooit, 3 = zelden, 4 = soms, 5 = meestal, 6 = altijd**

MIJN BEELD VAN HET TEAM*	MIJN SCORE	MIJN PERSOONLIJKE ERVARINGEN*	MIJN SCORE
Onze teamcultuur is veilig genoeg voor moedige feedback		1 Ikzelf voel me vrij om me uit te spreken	
Ons team wordt beter van feedback		2 Ik word beter van feedback	
Er is ruimte om feedback aan chef/hoofdredactie te geven		3 Ikzelf geef de chef of hoofdredactie vrijuit feedback	
Wij hebben voldoende feedback-momenten		4 Ik zoek actief feedback	
Feedback gaat over de samenwerking én over het resultaat		5 De redactie maakt gebruik van mijn perspectief	
Positieve en negatieve feedback zijn in balans		6 Ik kan goed tegen kritische feedback	

\*Het algemene beeld en je persoonlijke ervaring kunnen verschillen

Eventueel aanvullende opmerking:

.....

CHE

nd

nrc

svdj

# Bijlage E: Werkvorm Schrijf een dialoogje

## OPDRACHT CHE-ONDERZOEK CONSTRUCTIEVE FEEDBACK-CULTUUR

Na de vele gesprekken die we hebben gevoerd in ons onderzoek naar constructieve feedback in jullie redactiepraktijk, weten we dat bewustwording —‘Ja, hoe doen we dat eigenlijk?’— een belangrijke rol speelt.

**Daarom willen we je het volgende vragen. Vertaal jouw indrukken en inzichten in twee korte karakteristieke dialoogjes op jouw redactie/in jouw team. Gefingeerd, niet ongewenst herleidbaar, wel geïnspireerd op jouw ervaringen en als situatie herkenbaar voor journalisten.**

**Zou je zulke dialoogjes voor ons onderzoek willen schrijven?**

**Als volgt:**

**1 een feedback-gesprekje dat constructief verloopt**

**2 een feedback-gesprekje dat averechts verloopt**

Zie format op pagina 2.

De feedback kan gaan over het proces —(samen-)werken— of over het product. Dat is aan jou.

Beide dialoogjes plusminus 5x actie en reactie, dus een zin of tien per stuk. Je kunt een zin ook vervangen door of duiden met een gedraging/emotie/houding. Kan zijn dat een gesprekje na twee keer actie-reactie klaar is, kan ook langer duren, wat jij nodig hebt om het herkenbaar te maken. Sluit beide dialoogjes af met het resultaat (of gebrek daaraan).

We willen testen of dit een gereedschap kan zijn om redacties/journalisten bewust te maken hoe zij constructieve feedback geven en ontvangen.

Als je vragen of opmerkingen hebt, laat maar weten. Omdat journalisten gedijen bij deadlines: lukt het je dit uiterlijk 15 december per mail naar ons te mailen? Weet dat we je welkome bijdrage vertrouwelijk behandelen. Mochten we citeren, dan leggen we dat vóór publicatie van ons onderzoeksverslag aan je voor.

Heel waardevol als je dit wilt doen.

Timon Ramaker — tramaker@che.nl

Karel van den Berg — karel@demediapraktijk.nl

## Bijlage F: Aanbevelingen

Aanbevelingen	Prioriteit hoofdredactie?	Indien ja, hoe? Indien nee: toelichting
<b>Missie en organisatiestrategie</b>		
Strategische keuze voor lerende organisatie, blijvende aandacht voor ontwikkeling; managing paradoxes, op alle niveaus. Toelichting: In nieuwsorganisaties is productie dominant. Een op leren en ontwikkelen gerichte organisatie vraagt echter een <i>people first</i> -strategie: zij vormen het kapitaal van de organisatie.		
Strategische keuze voor 'radical candor': psychologische veiligheid gekoppeld aan collegiale feedback naar hoge standaarden		
L&D portefeuille in hoofdredactie die o.a. blijvende aandacht voor CFC bewaakt		
Formuleer kernwaarden en vertaal ze praktisch naar gedrag. Formuleer collectieve standaarden en ambities.		
Betrek werkvloer bij blijvend gesprek over de Why? van de organisatie.		
Selecteer leidinggevenden op taak- en persoonsgerichtheid. Spot in teams talent dat taak- en persoonsgerichtheid goed balanceert en kijk hoe dat tot bloei kan komen.		
<b>Managementstijl</b>		
Werk aan voorbeeldfunctie ('walk the talk') door zelf bijv. feedback te vragen		
Werk aan en toon zelfreflectie, zoek tegenspraak, organiseer peer-learning		
Hanteer een dialogische stijl, d.w.z. herken en erken spanningen in het werk, zoals die tussen productie en ontwikkeling en zoek co-creatief naar wijsheid. Leidinggevenden moeten uiteindelijk besluiten en besluiten duidelijk communiceren/ uitleggen, maar luister voor en na besluit naar collega's op werkvloer. Zoek meerdere perspectieven.		
Laat zien wat je met feedback en suggesties van		

medewerkers hebt gedaan, hoe en waarom.		
Stimuleer dat medewerkers experimenteren met nieuw (feedback) gedrag. Formuleer haalbare stappen. Ga hier lerend mee om. Wees nieuwsgierig. Deel ervaringen, ontdekkingen, inzichten.		
<b>Organisatiestructuur</b>		
Ondersteun als formeel leidinggevenden horizontaal, collegiaal werken. Versterk coachend leiderschap van chefs.		
Geef duidelijkheid over wat het vervolg is van collectieve reflectie, wat er met output van gesprekken gebeurt.		
Train leidinggevenden in feedback geven, ontvangen en zoeken		
Versterk het uitwisselen van kennis en ervaring tussen chefs		
Faciliteer Intervisie / peersupport tussen chefs, bijv. door de 'eet met elkaar'-uitnodiging.		
Verduidelijking TBV (van bijv. eindredacteur: alleen kwaliteitscontrole, of ook ontwikkelingsgerichte feedback?), verduidelijking werkafspraken (wanneer eindredactie, door wie?).		
Maak de feedbackdeadline en niet de publicatiedeadline leidend in redactionele workflow		
<b>Communicatie</b>		
Communiceer expliciet dat feedback ieders werk verder helpt: dat van de stagiair, maar ook de hoofdredacteur. Feedback hoort bij het ambacht.		
Maak tipsheets eigen (in taal en vorm), laat ze terugkomen in gesprek (als gemeenschappelijke basis) en gebruik ze als 'nudges' (muismat)		
<b>Organisatiecultuur</b>		
Werk aan aanspreekcultuur. Tolereer geen bully's. Waardeer, maar begren en normeer, voor een veilige aanspreekcultuur.		
Stimuleer journalistieke gesprek – niet alleen inhoud, ook samenwerking		
Vraag voor ontwikkelgesprekken een selfassessment plus ontwikkelingsplan van		

kritische beroepscompetenties, zoals zelfstandig beoordelingsvermogen, creativiteit, constructieve feedbackskills, onderzoek		
'Cultuurboek' schrijven en permanent updaten, betrek daarbij de werkvloer		
Bespreek in teams met redacteuren de kunst van feedbackgeven én ontvangen. Benoem hierin het belang van het herkennen van eigen en andermans emoties. Normaliseer emotie en stimuleer professionele zelfsturing.		
Normaliseer het gesprek over emoties, geleefde ervaringen door voorbeeldgedrag.		
Stimuleer het bevragen van impliciete normen, vertraag bij zo'n vraag en ga niet te snel door onder verwijzing van tijdsdruk of gemeenplaatsen ("dat doen we hier niet").		
Train chefs in psychologische skills en gepersonaliseerd feedback geven. Wat heeft collega X nodig? Ontwikkel een tipsheet, bijv. gekoppeld aan big5-persoonskenmerken (zie Bijlage G)		
Vraag medewerkers: wat kunnen we doen om CFC te versterken?		
Bespreek met elkaar hoe gezonde CFC merkbaar wordt en gebruik dat als bakens in terugkerend gesprek.		
Organiseer gesprek over 'nee' zeggen en steun vragen		
Train leidinggevenden in faciliteren van 'ongemakkelijke gesprek'		
Train leidinggevenden in omgaan met conflicten		

## Bijlage G: Lijst met deliverables

Onderzoeksrapport

Management summary

Toolbox:

- Infographic kenmerken van constructieve feedback gecombineerd met:
- Tipsheet Feedback geven en ontvangen (zie hieronder)
- Tipsheet gepersonaliseerde feedback (zie hieronder)
- Teamscan (Bijlage D)
- Reflectietool Schrijf een dialoogje (Bijlage E)

*Tips voor gebruik van de volgende tipsheets:*

1. *De volgende tipsheet kunnen als infographic worden vormgeven op flyers, kaartjes, boekenleggers, app etc.*
2. *Laat de sheets regelmatig terugkomen in redactievergaderingen.*
3. *Maak van de tipsheets iets eigens van het team of de organisatie. De sheets kunnen een work-in-progress zijn als redacties regelmatig met elkaar tips en ervaringen delen en dat in de tipsheet verwerken.*

**Tipsheet: Hoe maak ik feedback constructief? Tips voor feedback geven én ontvangen (en vul met je eigen tips aan).**

Constructieve feedback is	Dat vraagt van de gever	... en van de ontvanger
<i>Want feedback geven en ontvangen is een relationeel proces</i>		
<i>Gegeven op het geschikte moment</i>	Tijdig, zo snel mogelijk als het geschikte moment zich aandient: zodra de ontvanger de mentale ruimte heeft om feedback te verwerken Geef als leidinggevende regelmatige feedback ...	Als je merkt dat je geen ruimte hebt, geef dat aan ("Ik barst nu van de adrenaline. Kunnen we het morgen bespreken?") Vraag actief om feedback. ...
<i>Specifiek</i>	<b>Weest specifiek *</b> en concreet Beschrijf gedrag, wat zie je? Houd positief en negatief in balans Vermijd vaagheden en clichés Het gaat niet om schuld: bespreek liever wat werkt of niet, dan wat mag of moet. Check of je interpretatie klopt ...	Luister actief Vraag door als iets niet helder is ("Kun je een voorbeeld geven?") Als je feedback vraagt, wees specifiek: waar wil je feedback op. (Dit verlaagt bovendien de drempel voor de ander om feedback te geven.) ...
<i>Beargumenteed</i>	Onderbouw, liever argumenten dan persoonlijke smaak. Verwijs naar standaarden, kwalitatieve ambities van de redactie. Zijn argumenten relevant? ...	Vraag door bij algemeenheden ("Hoe ziet goed er volgens jou uit?") Check het perspectief ...
<i>Collegiaal met oog en oor voor de ander</i>	Toon respect, kraak nooit af Zoek iemand op. Liever niet publiek en anoniem. Complimenten geven mag wél publiek. Focus op het werk/het probleem, het gaat niet over de persoon. Tegelijk: snap dat feedback iemand persoonlijk kan raken. Toon empathie ("Ik zie dat het je irriteert...") en stel vragen. Houd positief en negatief in balans <b>Wees vriendelijk *</b> (ook als je boos bent) Luister actief Geef de ander kans om te	Als je defensief wordt, merk het bij jezelf op, en tel tot 10. Laat de ander uitspreken Als je defensief blijft, zeg dat. "ik merk dat je feedback me irriteert. Vind je het goed dat ik even over nadenk?" Bedank voor de feedback ...

	<p>reageren Wees eerlijk en authentiek (pas op met sandwich techniek)</p> <p>...</p>	
<i>Actiegericht</i>	<p><b>Is het behulpzaam?</b> * Help je de ander bij beter vakmanschap? Focus op 1 of 2 hoofdzaken Is duidelijk welke stap ontvanger kan zetten? Wat heeft ander nodig om er mee aan de slag te gaan?</p> <p>...</p>	<p>Zie je voor je wat je te doen staat? Richt je op de kern Check of je het goed hebt begrepen Maak een concreet actiepunt</p> <p>...</p>
<i>Ontwikkelingsgericht</i>	<p>Stimuleert mijn feedback de professionele ontwikkeling van de ander? Begin met de vraag: "wat vond jij goed gaan?". Laat iemand zelf nadenken over een oplossing. Zet iemand in de leerstand. Bied wel hulp aan. Sluit het aan bij de motivatie van de ander? Kom er later eens op terug Vier successen</p> <p>...</p>	<p>Focus op begrijpen, niet op je verdedigen Wat leer ik hiervan? Zie ik een patroon in feedback die ik kreeg? Wat heb ik nodig om te ontwikkelen? Vraag daar zo nodig hulp bij. Neem tijd om op feedback te reflecteren Wees nieuwsgierig</p> <p>...</p>

\* Berger (2003) vat alle feedback tips samen in deze drie: *Be specific, be friendly, be helpful.*

## Tipsheet: Gepersonaliseerde feedback

Mensen verschillen en met die verschillen vullen ze elkaar aan en dragen ze bij aan de redactie. Het vraagt wel aandacht van leidinggevenden om verschillen constructief te laten zijn. Bijvoorbeeld door de manier van feedback geven aan te passen aan de persoon. "One size fits all" gaat niet op. Leer je teamgenoten kennen en draag bij aan hun ontwikkeling. Feedback geven is geen moment, maar een proces. Erkenning van verschillende behoeften draagt bij aan psychologische veiligheid en betrokkenheid bij de organisatie. Hier volgen enkele op onderzoek gebaseerde tips gekoppeld aan de vijf dimensies van de Big Five persoonlijkheidstest.

<b>Als je collega hoog scoort op de volgende dimensies van het Big Five-model (OCEAN)</b>	<b>... denk dan bij feedbackgeven aan het volgende:</b>
<p><i>Openness (Openheid voor ervaringen):</i></p> <p>Nieuwsgierigheid, creativiteit.</p>	<p>Collega's die in hoge mate open staan voor nieuwe ervaringen reageren beter op negatieve feedback dan collega's die minder open staan.</p> <p><i>Daarom als lage O:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze collega's houden niet van verandering; geef specifieke feedback die in kleine, haalbare stappen kan worden vertaald</li> </ul>
<p><i>Conscientiousness (Zorgvuldigheid):</i></p> <p>Gestructureerd, doelgericht, betrouwbaar.</p>	<p>Gediciplineerde mensen reageren beter op negatieve feedback omdat ze willen bijdragen organisatiedoelen.</p> <p><i>Daarom als lage C:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zij hebben moeite om, verbeteraanpakken vast te stellen. Help ze daarom met het vaststellen van verbeterdoelen en -strategie.</li> </ul>
<p><i>Extraversion (Extraversie):</i></p> <p>De energie die iemand haalt uit sociale interacties; assertief, spraakzaam.</p>	<p>Extraverte mensen kunnen beter tegen negatieve feedback (waarschijnlijk omdat ze van discussie houden)</p> <p><i>Daarom als lage E:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zoek de collega op, bespreek het 1 op 1.</li> <li>- Benadruk dat de collega zijn mening mag geven en vragen mag stellen</li> <li>- Kom er later nog eens op terug, omdat ze misschien tijd nodig hadden om erover na te denken</li> </ul>
<p><i>Agreeableness (Vriendelijkheid):</i></p> <p>Empathisch, behulpzaam, vriendelijk en gericht op samenwerking.</p>	<p>Vriendelijke mensen kunnen beter tegen negatieve feedback dan collega's die minder hoog op deze dimensie scoren (waarschijnlijk omdat ze gericht zijn op samenwerking)</p>

	<p><i>Daarom als lage A:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extra belangrijk om feedback te richten op concrete taken.</li> <li>- Wijs op consequenties van iemands gedrag</li> <li>- Verwijs naar afgesproken gedragsnormen</li> </ul>
<p><b>Neuroticism (Emotionele Stabiliteit):</b></p> <p>De mate van emotionele (on)stabiliteit, stressgevoeligheid.</p>	<p>Emotioneel stabiele mensen kunnen beter met negatieve feedback omgaan dan minder stabiele. Feedback op minder stabiele collega's kan twijfel aan zichzelf en schuldgevoelens triggeren.</p> <p><i>Daarom als lage N (stabiliteit):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wees zorgvuldig omdat zij snel ontmoedigd kunnen zijn, het snel persoonlijk nemen en gaan peikeren</li> <li>- Geef aanmoedigende feedback die gericht is op een growth mindset.</li> <li>- Ga (later) na hoe feedback is overgekomen</li> </ul>

Bronnen: Guo et al., 2017; Real Pal, 2019.

**Christelijke Hogeschool Ede**

Adres: Oude Kerkweg 100, 6717 JS Ede

Telefoon: 0318 696 300

Onderzoek@che.nl

[www.che.nl](http://www.che.nl)