

Hand out Ontwikkelgesprekken voeren

Wil je als leidinggevende vanuit een waarderend perspectief ontwikkelgesprekken voeren met medewerkers? Dan is deze hand out zeer behulpzaam. De waarderende benadering biedt een andere manier van kijken naar persoonlijke en organisatieontwikkeling: een focus op plezier, talent en kracht in plaats van waar het moeizaam gaat of waar het nog niet lukt. We vinden het vaak makkelijker om te benoemen waar we niet zo goed in zijn, of waar het mis gaat, dan waar onze krachten liggen. Onderzoek heeft echter laten zien dat de mate waarin mensen kunnen werken vanuit dat waar ze goed in zijn en waar ze plezier aan beleven, de beste voorspeller van betrokkenheid en effectiviteit is. Talent, werkplezier en performance gaan dus heel goed samen.

Deze hand out ondersteunt leidinggevendenden bij het naar boven halen van talent en drijfveren bij hun medewerkers en het creatief verbinden van die sterktes met het werk dat er ligt. Het gaat er immers niet alleen om talent te 'spotten', maar vooral om dat talent ook zoveel mogelijk te benutten in het werk. Het biedt verschillende handvatten om in gesprek te gaan met medewerkers die boven verwachting, naar verwachting en onder verwachting presteren.

Iemand presteert boven verwachting....

1. Succes: complimenteren *en* analyseren

- Met welk resultaat/prestatie wil je je medewerker complimenteren?
- Kun je inschatten waardoor de prestaties van je medewerker tot stand komen? Welk gedrag vertoont hij of zij? (Eventueel kun je hier een link leggen met de competenties)
- Welke talenten zet hij of zij in bij dat gedrag?
- Kun je ook zien wanneer iemand het meeste energie/voldoening kreeg van zijn of haar werk?

Een effectief compliment bevat informatie over iemands gedrag en het effect ervan. Bouw het op volgens de feedbackregels:

- Wat zie je iemand doen?
- Wat is het effect daarvan?

⚡ *Kijk uit met complimenten op de **PERSOON** ('je bent een ongelooflijk talent') of met complimenten op slechts het **RESULTAAT** ('wat heb je dat snel gedaan').*

Beide hebben een gering leereffect. Sterker nog: ze kunnen ertoe leiden dat mensen terughoudender worden in experimenteren met nieuw gedrag (omdat iemand wel weet dat je een positief oordeel hebt, en dus iets verwacht, maar geen informatie ophaalt over hoe hij tot het succes gekomen is). Geef het compliment op het GEDRAG.

Verder analyseren....

Als je het niet precies weet, of je medewerker er zelf over wilt laten nadenken, kun je dit in het gesprek verder analyseren. Zo kom je er met elkaar achter welke kwaliteiten iemand inzet en welke aanpak hij of zij kiest. De complimenteuze vraag of het succesinterview kun je benutten.

Bij de **complimenteuze vraag** geef je het compliment door een vraag te stellen over hoe iemand iets voor elkaar kreeg. ('Dat ging soepel, die vergadering. Het valt me wel vaker op dat we heel erg op tijd klaar zijn als jij voorzitter. Hoe doe je dat toch?'). De ontvanger gaat zelf op zoek naar de werkzame bestanddelen in zijn of haar gedrag. ('Inderdaad, hoe deed ik dat?')

Bij een **succesinterview** pak je een moment dat een voorbeeld was van het soort prestatie waar je een compliment op geeft. Je vraagt de ander om zo'n voorbeeld te benoemen. Een voorbeeld waarin iemand tot goede prestaties kwam, met energie en voldoening het werk deed. En pluis het uit met hulp van de volgende vragen:

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar)
- Wat deed je in die situatie (met name: wat deed je wat werkte)?
- Wat was het effect van jouw handelen (op anderen, op jou zelf, op het werk/groei/prestaties....)
- Waar zat jouw voldoening als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?
- Wat zegt dat over waar jouw kwaliteiten/talenten zitten als het gaat om dit soort prestaties, en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?

2. Voortbouwen op wat goed gaat: prestatie- en ontwikkeldoelen

Om in flow te *blijven* is het belangrijk om te kijken naar de volgende stap/uitdaging. Zowel qua prestaties (werk, doelen, targets) als qua ontwikkeling (doorgroeien, verder ontwikkelen van talenten).

Als jij kijkt naar waar de talenten van je medewerker liggen, waar hij of zij nu energie van krijgt en nu al voor elkaar krijgt....

- Welke volgende werkdoelen/prestaties zie jij voor hem/haar weggelegd?
- En wat denk jij waar hij of zij zich nog in kan *doorontwikkelen*? Kijkend naar diens talenten en drijfveren. Hoe kan hij / zij die *verder* uitbouwen?

Vragen naar doelen

Als je iemand vraagt naar zijn of haar volgende doelen, vraag dan altijd op twee niveaus.

- a) Wat zie je jezelf dan doen (*resultaat*)?
- b) Wat maakt dat voor jou de moeite waard (*voldoening*)?

De tweedeling in de vragen is belangrijk. Door niet alleen naar het doel te vragen, maar ook wat dat de moeite waard maakt voor iemand, ontstaat een sterkere commitment. En jij krijgt scherper zicht op waarin het werkplezier voor deze collega schuilt.

3. Repareren/bijhouden

Misschien zijn er ook zaken die niet goed gaan, die wel aandacht vragen.... Wat zijn aspecten waar de prestatie achterblijft, die zo belangrijk zijn dat je ze aan de orde wilt stellen?

>> Denk aan de 80:20 regel! En als het niet relevant is, mag het blijven bij alleen 'benoemen'.

Je kunt er drie dingen mee doen:

- Kijken of iemand de lastige situaties/datgene wat niet lukt anders kan aanvliegen (vanuit eigen talent)
- Een hulpconstructie of support zoeken, zodat iemand het niet hoeft te leren, maar het wel goed gaat
- Besluiten dat het een ontwikkelpunt is, dat het belangrijk is dat iemand toch probeert dit onder de knie te krijgen/te oefenen.

Wat je (in het gesprek) ook kiest: zoek ook hier naar de motivatie > vraag ernaar: wat heb je er zelf bij te winnen?

Iemand presteert naar verwachting....

1. Onderzoeken en analyseren: hoe gaat het?

Hoe gaat het met je medewerker? Dat is hier een belangrijke vraag. Samen onderzoeken wat er gebeurt en hoe iemand in het werk zit is hier heel relevant. Daarmee signaleer je tijdig of iemand een nieuwe uitdaging nodig heeft, en waar iemand nog meer uit zichzelf kan halen.

Dat kan door te onderzoeken met vragen als:

- Wanneer ga je fluitend naar huis, wat heb je dan gedaan? En wanneer 'liep je leeg'?
- Wanneer presteerde je goed? En wanneer minder?
- Hoe is de verhouding? Is die in orde?
- Zit er een patroon in? Wanneer ben je op je best?

Wat is jouw inschatting op deze vragen?

2. Bouwen op wat goed is: een waarderend-onderzoekend gesprek

Met een waarderend-onderzoekend gesprek (Appreciative Inquiry) kun je verkennen hoe je meer momenten van 'hoog energie/hoog prestatie' krijgt.

Je start met een piek-analyse:

- Wanneer is je medewerker op zijn/haar best? (presteert goed en werkt met energie)

Bij een **piek-analyse** pak je een topmoment. Je vraagt de ander om zo'n moment te benoemen. Een situatie waarin iemand tot goede prestaties kwam, met energie en voldoening het werk deed. En pluist het uit met hulp van de volgende vragen:

- Schets de situatie kort (wie waren erbij, wat was de activiteit)
- Wat deed je in die situatie? Welke activiteiten, welke gedragingen werden van jou gevraagd?
- Welke talenten en kwaliteiten vroeg de situatie van je?
- Waar zat jouw voldoening/werkplezier als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?

Vervolgens stretch je de medewerker:

- Stel, je wordt wakker in 2014 en je werk is elke dag zoals dat ene moment: wat doe je dan? Wat doe je dan *niet* meer? Hoe ziet het werk, de dag eruit? In welke omgeving? Jullie 'visualiseren' wat er dan is. En pakt daar de essentie uit: waar gaat het in de kern om?

Je brengt samen focus aan:

- De droom zet je af tegen het heden. De vraag is: welk aspect van jou zelf, en/of van je werk is het belangrijkste om door te ontwikkelen, gegeven dat ideaalbeeld? Wat verdient aandacht?

En je concretiseert:

- Waar wil jij dan nu in je werk je aandacht op richten?
- Waarin wil je investeren?
- Wat ga je als eerste stapje anders/ meer/minder doen?
- Wat/wie heb je nodig?

3. Knelpunten aanpakken

Waarschijnlijk zijn er ook zaken die niet goed gaan, die wel aandacht vragen.... Het kan zijn dat die met de prestaties te maken hebben, maar het kan ook zijn dat het werkplezier in het geding is.

Als je die bespreekbaar maakt, zoek dan samen naar een '*positief doel*'. Hoe ziet het eruit als het knelpunt is opgelost, wat is er dan?

Omgekeerd probleem of positief doel?

Bij het kijken naar iemands prestatie (die van jezelf of die van een ander) valt datgene wat NIET lukt, vaak het meeste op. Ons brein reageert sterker op *negatieve* afwijkingen van een doel of verwachting. Met als gevolg dat we het vaak pas zien als iemand NIET doet wat we willen of belangrijk vinden. Of als iets je NIET lukt.

Het werkt echter niet goed om te gaan sturen op die dingen die niet lukken. 'Ik zou willen dat je daarmee stopt' geeft iemand weinig aanknopingspunten voor nieuw gedrag. Stap 1 is daarom: vertalen naar het gedrag dat je *wel* zou willen zien.

Zorg er daarbij voor dat je geen 'omgekeerd probleem' krijgt. Zoals 'stoppen met roken' of 'minder klachten'. Een positief doel krijg je pas als je inleeft in wat je de ander zou willen zien doen. Als je niet meer rookt, hoe ziet dat er dan uit? Als de klanten niet klagen, wat doen ze dan? Maak het plaatje zo concreet mogelijk.

Je kunt er drie dingen mee doen:

- Kijken of iemand de lastige situaties/datgene wat niet lukt anders kan aanvliegen (vanuit eigen talent)

- Een hulpconstructie of support zoeken, zodat iemand het niet hoeft te leren, maar het wel goed gaat
- Besluiten dat het een ontwikkelpunt is, dat het belangrijk is dat iemand toch probeert dit onder de knie te krijgen/te oefenen.

Wat je (in het gesprek) ook kiest: zoek ook hier naar de motivatie > vraag ernaar: wat heb je er zelf bij te winnen?

Vragen naar doelen

Als je iemand vraagt naar zijn of haar doelen, vraag dan altijd op twee niveaus.

- Wat zie je jezelf dan doen (*resultaat*)?
- Wat maakt dat voor jou de moeite waard (*voldoening*)?

De tweedeling in de vragen is belangrijk. Door niet alleen naar het doel te vragen, maar ook wat dat de moeite waard maakt voor iemand, ontstaat een sterkere commitment. En jij krijgt scherper zicht op waarin het werkplezier voor deze collega schuilt.

Iemands prestaties blijven achter bij de verwachting....

1. Duidelijke feedback

Bespreken wat er aan de hand is, is hier belangrijk. Voorkom dat iemand zelf moet benoemen dat het niet goed gaat. Enkele feedbacktips:

Zorg voor een goede aanloop

Maak contact	<i>Zoek oogcontact, kijk of de situatie passend is.</i>
Kondig feedback aan	
Laat je houding meewerken	<i>Laat zien (gezichtsuitdrukking en houding) dat je serieus bent</i>

Bouw de feedback op:

Beschrijf wat je ziet (als een 'filmpje')	<i>'Het valt me op dat...'</i> <i>'Ik zie....'</i> <i>'Ik merk....'</i>
Benoem het effect daarvan	<i>'Het gevolg daarvan is...'</i> <i>'Dat heeft als effect ...'</i>
Zeg wat je wilt, doe een voorstel	<i>'Ik wil graag dat dit verandert ..'</i> <i>'Ik stel voor dat ...'</i>
Laat stilte vallen, zodat de ander kan reageren.	<i>Luister actief, kijk of er herkenning is / ontstaat</i>

NB Het voorstel (stap c) kan ook zijn om in dit gesprek te onderzoeken wat er aan de hand is en wat beter kan.

2. Onderzoek

Volgende stap is het onderzoeken van de situatie. Dat kan op twee manieren:

- a) Probleem onderzoeken: wat is er aan de hand? Heb je een idee van de oorzaak van het probleem?
- b) Positieve uitzondering onderzoeken: wanneer gaat het *wel* goed, en is er werkplezier? Wat is daar aan de hand? En wat kunnen daar voor inzichten uit gehaald worden voor het verbeteren van de knelpuntsituaties?

Positieve uitzondering

Ook in situaties waarin iemands presteren achterblijft zijn er momenten dat het wel goed loopt... Iemand die bijvoorbeeld over het algemeen deadlines niet haalt, haalt ze ook wel eens *wel*. Of bijna... Door uit te pluizen wat *daar* gebeurt, ontdek je bouwstenen voor toekomstig succes. Hoe kan hij of zij met zijn eigen talenten succesvol zijn op dit gebied?

NB het gaat dus om iets anders dan 'wat gaat er niet goed en wat gaat er wel goed?' Je zoekt een positief voorbeeld op het specifieke onderdeel waar een probleem zich voordoet.

3. Verbeterdoelen benoemen

Op basis van het onderzoek benoem je met elkaar verbeteracties. Houd daarbij rekening met iemands talenten en werkplezier door een aanpak te kiezen die daar gebruik van maakt.

- Heb je op voorhand een idee voor een aanpak die iemand zou kunnen kiezen, die de performance en/of het werkplezier zou versterken, gebruikmakend van zijn of haar talent?

Het helpt hier overigens vaak om een kleine stap te benoemen. De schaalvraag kan hier behulpzaam zijn. Hierbij ondersteun je iemand om zelf te analyseren wat hij of zij in huis heeft en wat een volgende stap kan zijn.

Schaalvraag

- Teken een horizontale lijn, van 1 10
- Vraag de medewerker te kiezen waar hij nu ongeveer staat op die lijn (*of dat precies klopt, maakt niet zoveel uit, het gaat om een gevoel*).
- Vraag: wat maakt dat je daar staat? Wat lukt er al, wat heb je in huis, welke stappen heb je al gezet?

- Verken: Wat zou je kunnen doen om een stapje verder te komen (bijv. van een 3 naar een 4, of een 8 naar een 9)

Wat je (in het gesprek) ook kiest: zoek ook hier naar de motivatie > vraag ernaar: wat maakt het voor jou de moeite waard om hiermee aan de slag te gaan?

Vragen naar doelen

Als je iemand vraagt naar zijn of haar doelen, vraag dan altijd op twee niveaus.

- a) Wat zie je jezelf dan doen (*resultaat*)?
- b) Wat maakt dat voor jou de moeite waard (*voldoening*)?

De tweedeling in de vragen is belangrijk. Door niet alleen naar het doel te vragen, maar ook wat dat de moeite waard maakt voor iemand, ontstaat een sterkere commitment. En jij krijgt scherper zicht op waarin het werkplezier voor deze collega schuilt.

Concretiseren: wat is er nodig?

De laatste stap in een gesprek is altijd: wat / wie heb je nodig?

- Om sterke punten verder te ontwikkelen en hefboomvaardigheden te ontwikkelen (denk aan: een mentor, een leer-maatje/coach, een uitdagende klus, tijd/ruimte, professionaliseringsactiviteiten, aansluiten bij een professioneel netwerk...)
- En/of om oplossingen te creëren voor dat wat niet goed genoeg loopt en wat echt een beroep doet op datgene waar iemand geen talent of passie voor heeft (denk aan: een tool, een collega die werk uit handen neemt/bij iets ondersteunt, ...) *Kies hier niet te snel voor professionaliseringsactiviteiten.*

Het is belangrijk dat mensen hier zelf aan zet zijn, maar misschien heb je zelf vooraf al ideeën over wat je medewerkers kan helpen om nog sneller te groeien, afgaande op de afgelopen periode?

Job crafting: invalshoeken

Een manier om meer uit iemands talent te halen is het op kleine manieren aanpassen van het werk. Zodat je dat net wat meer toesnijdt op het talent. De werkdoelen blijven gelijk, maar je gebruikt de vrijheidsgraden die een functie biedt om de aanpak toe te snijden op je eigen talent en werkplezier. >>

Er zijn vier invalshoeken.

a. **Taken.** Denk aan vragen als:

- Wil je er taken bij?
- Wil je juist van bepaalde taken af, bijvoorbeeld door te ruilen met een collega?
- Wil je je tijdsverdeling over de taken veranderen? Of de volgorde?
- Wil je beter worden in een bepaalde taak? Zou je willen kijken of je taken anders kunt uitvoeren (je eigen manier van vinden).

b. **Relationeel.** Denk aan vragen als:

- Zijn er relaties die je uit wilt bouwen of toe wilt voegen?
- Zou je een bepaalde taak die je nu alleen doet, met iemand anders willen doen?
- Zijn er mensen (klanten, collega's...) waar je nu veel samen mee doet, die je liever wat op afstand zou brengen?
- Wil je jezelf verbeteren in het onderhouden van bepaalde relaties of het omgaan met bepaalde samenwerkingsaspecten (bijvoorbeeld omgaan met conflicten, of werken in een team...)

c. **Cognitief.** Denk aan vragen als:

- Zou je willen onderzoeken wat de betekenis is van jouw werk voor anderen (binnen of buiten de organisatie)
- Zijn er bepaalde 'lelijke' kanten aan je werk, of dingen die als 'zinloos' voelen, waar je wat mee wilt?

d. **Contextueel.** Denk aan vragen als:

- Wil je aan de slag met de inrichting van je werkplek? Zijn daar storende elementen, of dingen die je graag zou willen toevoegen?
- Maakt de plaats waar je werkt, verschil? Zou je aan de slag willen met de locatie? (Thuis, kantoor....)