

DE THEMA'S TALENTONTWIKKELING, BEGELEIDEN VAN POTENTIALS EN DE KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT STAAN OP  
DIT MOMENT VOLOP IN DE BELANGSTELLING IN MANAGEMENTLITERATUUR. SOMS ONTSTAAT DE INDRUK DAT  
AUTEURS HET VOORSPELDE SCENARIO – EEN TEKORT AAN TALENTEN – VANUIT EEN HYPE-BENADERING AANGAAN:  
SNELLE ACTIES MET KORTETERMIJNWINST, TOT DE VOLGENDE TREND ZICH AANDIENT. IN DEZE BIJDRAGE BESCHRIJ-  
VEN WE EEN ALTERNATIEVE AANPAK WAARIN EEN VERANDERING VAN FOCUS VAN HET MINISTERIE VAN VROM GELIJK  
OPGAAT MET EEN GERICHTE AANPAK OP TALENTONTWIKKELING. DEZE KOPPELING LEIDT TOT EEN DUURZAME  
INBEDDING VAN NIEUWE PRINCIPES OVER LEIDINGGEVEN AAN TALENT IN EEN VERANDERENDE WERKCONTEXT. HIER-  
IN STAAN HET WAARDEREN VAN UNIEKE KWALITEITEN EN HET ONTWIKKELEN VAN TALENT CENTRAAL.

# Het verdiepte gesprek

**ROBERT VAN NOORT, PEPIJN PILLEN & HAN NICHTING**

Het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) introduceert een andere manier van leidinggeven, één die verschillen in werkwijze stimuleert. Mag je dan ook op verschillende manieren leidinggeven en het verschil tussen medewerkers benutten? Ja, als 'het verschil maken', je toegevoegde waarde leveren door een eigen geluid te hebben, de essentie is, betekent dit het einde van vooraf opgestelde lijstjes met competenties, vaardigheden en profielen. Weg van de eenvormigheid dus en op naar het waarderen van diversiteit en unieke kwaliteiten. Marjanne Sint, Secretaris-Generaal van het ministerie tot 1 januari 2007, zegt het volgende over de aanpak: 'De essentie is dat je vanuit twee invalshoeken, de persoon en de organisatie, tot een optimaal loopbaanpad voor een overzienbare periode komt. Door met managers intensief beelden van een medewerker te bespreken, geven we richting aan hoe wij willen dat de organisatie zich ontwikkelt.'

We formuleren hier een aantal kerngedachten van deze aanpak:

- 1 Gemeenschappelijke oordeelsvorming gaat hand in hand met respect voor diversiteit in het kijken naar talent. Dat betekent niet je uitsluitend regels en afspraken maakt over beoordelen, maar met elkaar manieren om naar talent te kijken onderzoekt en leert toe te passen. Van tweeslag- naar drieslag-leren: verder gaan dan alleen het doorbreken van gewoontes. Hierbij gaat het om het veranderen van dieperliggende principes (Swieringa & Wierdsma, 1990). Dus niet: 'komt iemand de afspraken na?', maar: 'hoe gaat iemand om met betrouwbaar zijn?'.
- 2 Een gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling tussen organisatie en talent zelf zal leiden tot nieuwe initiatieven. Hier speelt de krachtige overtuiging dat het nemen van verantwoordelijkheid, van welke zijde ook, altijd tot actie leidt. Hierdoor gaat men verder dan het maken van plannen en stapt men in het realiseren ervan.

## Tekstbox 1: basis voor het verdiepte gesprek

### Socratische dialoog

Een manier van gespreksvoering waarin de gespreksdeelnemers 'vrije ruimte' nemen om met elkaar een vraagstuk te onderzoeken (Kessels, Boers & Mosterd, 2002). Essentieel is dat de deelnemers een fundamentele onderzoekshouding aannemen en zich mentaal losmaken van de dagelijkse praktijk van hectiek en het oplossen van problemen.

### Positieve psychologie

Een stroming die onderzoekt wat optimisme, liefde, creativiteit, onbaatzuchtigheid, zorgzaamheid en burgerzin kunnen betekenen voor de gemoedstoestand. De onderzoeken moeten aangeven hoe relaties prettiger kunnen verlopen, hoe

werk waardevoller wordt en hoe we kinderen kunnen opvoeden tot gelukkige en moreel verantwoorde mensen (Seligman, 2002)

### Waarderend onderzoek (appreciative inquiry)

Komt voort uit de positieve psychologie en richt zich vooral op datgene wat goed gaat, de sterke punten en datgene wat de moeite waard is (Cooperrider, 2004). De onderzoeker kijkt naar wat er beter zou kunnen in de toekomst, formuleert een ambitie in de vorm van de gewenste toekomst en onderneemt actie om deze ambitie realiteit te maken. In Nederland wordt dit ook wel de sterkepuntenrevolutie genoemd.

- 3 Performance is de basis, maar potentieelontwikkeling de driver. Een goede performer zijn wil niet zeggen dat je een talent bent (zie voor een beschrijving van de termen 'performance' en 'potentieel' het artikel van Van Noort & Wabbels in deze Develop). Een talent kan zelfs onder de maat performen en toch veel potentieel hebben. De vraag is of een leidinggevende in staat is om op zoek te gaan naar wat iemands potentieel is en ook een uitspraak durft te doen over de toekomstige waarde ervan voor de organisatie.
- 4 Ontwikkeling van potentieel werkt alleen als het persoonlijk belang van het talent serieus wordt genomen (Van Noort & Gillert, 2006; Pillen, 2007). De natuurlijke spanning tussen het belang van de individu en dit van de organisatie creëert de energie voor groei. 'Mag ik omwille van mijn carrière een coach?' Of mag dat alleen als dat de organisatie uitkomt?
- 5 In het voeren van verdiepte gesprekken ligt de nadruk op de sterke punten van de medewerker, in het geloof dat die sterker te ontwikkelen zijn dan zwakke punten. In analogie: leg je als leidinggevende de focus op iemand een goede verliezer te laten zijn, of wil je iemand richten op hoe hij kan winnen?

Deze ontwerpprincipes zult u in de verschillende kaders kunnen herleiden.

In dit artikel beschrijven we een interventiestrategie die de focus op talentontwikkeling moet ondersteunen. We benutten hierin de ervaringen die we bij VROM en een grote vervoersorganisatie hebben opgedaan. Centraal in de beschrijving zal het verdiepte gesprek staan. Deze manier van gespreksvoering heeft zijn wortels in de Socratische dialoog, de positieve psychologie en het waarderend onderzoek (appreciative inquiry) (Tekstbox 1).

We beginnen met een korte achtergrondschets van de vraag bij VROM. Daarna kunt u lezen hoe we te werk zijn gegaan. Samen met onze opdrachtgever ontwerpen we een aanpak die ervoor zorgt dat vele kernspelers binnen VROM zelf aan de slag gaan met talentherkenning en -ontwikkeling. In aparte kaders laten wij u materiaal zien dat we voor deze aanpak hebben ontworpen. U kunt deze zelf benutten als basis voor uw eigen werkwijze. We sluiten deze bijdrage af met reacties van betrokkenen op het effect van de aanpak en met praktische tips.

## DE VRAAG VAN VROM

Wat doe je als Bestuursraad van een ministerie als je een radicale verandering wilt in je werkwijze? Voor de hand ligt het dan om structuren te veranderen en systemen te implementeren die een zichtbare bijdrage leveren aan de beoogde verandering. VROM kiest nadrukkelijk voor een mensgerichte, sterker nog, ontwikkelgerichte benadering. In deze benadering staan niet de procedures, systemen en structuren centraal, maar de manier waarop de leidinggevende de medewerker aanstuurt in diens nieuwe rol. Dit nieuwe appel op de leidinggevenden is een logisch voortvloeisel uit de richtinggevende keuzen die zijn gemaakt, en legt accenten op de kwaliteiten 'versterken van de menselijke oriëntatie', 'dienend leiderschap', 'integraal' verbonden aan 'resultaatgerichtheid', 'politieke sensitiviteit' en 'omgevingsbewustzijn'. Het belangrijkste kenmerk van deze nieuwe rol is om de consequenties voor het eigen handelen te vertalen naar de burger en het politiek bestuur en vervolgens daarmee in contact te treden. VROM introduceert een nieuwe vorm van leiderschap die de medewerker faciliteert in de nieuwe manier van werken.

In formele taal betekent dit het volgende voor VROM: 'Het ministerie van VROM wordt ten gevolge van politieke besluitvorming en een gericht ingezette organisatieontwikkeling een kleinere, meer wendbare en kostenbesparende organisatie, die sneller en beter kan inspelen op politieke en maatschappelijke prioriteiten. Het ministerie wil herkenbaarder en dichter op de burger opereren en concrete maatschappelijke vraagstukken aanpakken door meer te focussen op prioriteiten en door integraal, flexibel en programmatisch samen te werken. Een wendbare organisatie waarin de kracht van het verschil wordt uitgebaat is daar voorwaardelijk voor. Dit vraagt ook specifieke aandacht voor de aansturing van het departement, het leiderschap en het management.' De secretaris-generaal vormt samen met een aantal directeu- ren-generaal de Bestuursraad en daarmee het hoogste leidinggevende gremium van het ministerie. In dit gezelschap wil men toe naar een andere manier van leidinggeven. Dit proces begint met de bezinning op de status quo; hoe de verschillende leden van de Bestuursraad de aan hen rapporterende managers beoordelen. Men wil weg van de lijstjes en de

beoordelingsformulieren die steeds meer een invuloefening worden. Men wil terug naar de essentie van samenwerken, naar een vorm van aansturen, begeleiden en beoordelen waarin de oordeelsvorming in verschillende gesprekken tot stand komt. Men wil betekenis aan het beoordelingsmoment geven in kwalitatieve zin en niet alleen in cijfers, percentages of plussen en minnen. Of zoals Karel Vuursteen, voormalig bestuursvoorzitter van Heineken ooit zei: 'Look them in the eyes, not in the files!' (Van Noort, 2007).

Met dit vraagstuk en de inspiratie uit een bezoek aan de directie van een grote vervoersorganisatie waarin men al zo

---

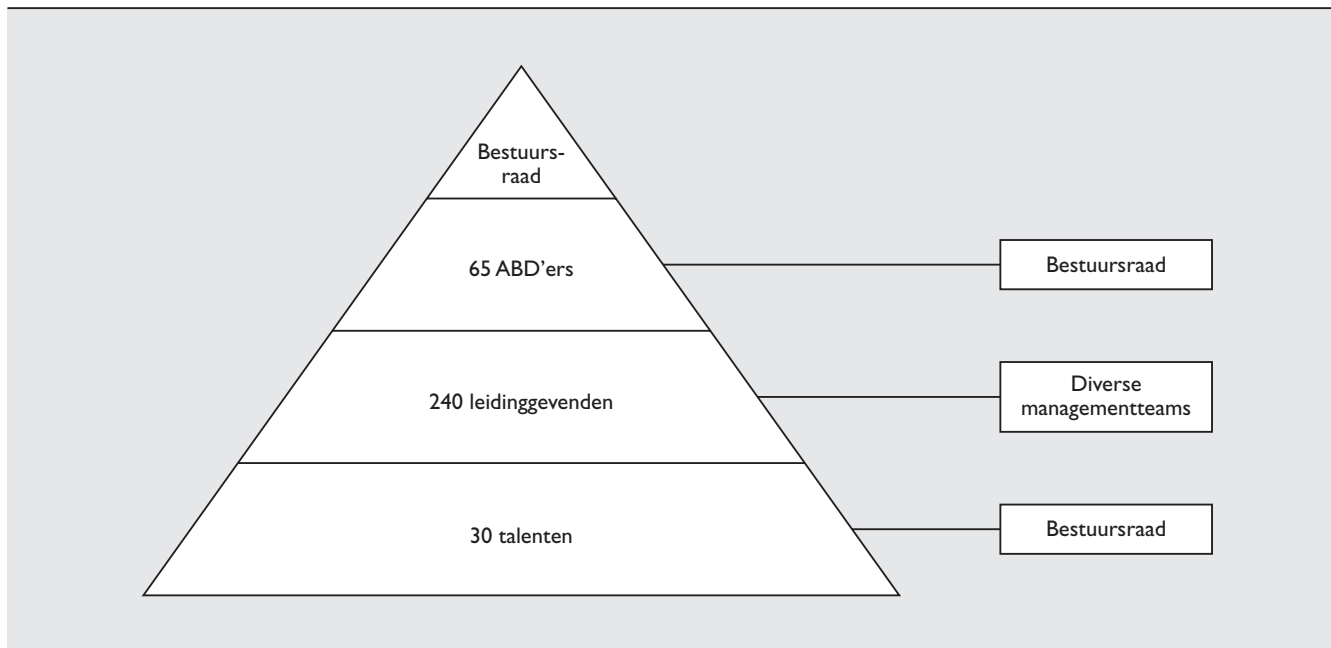
*VROM introduceert een nieuwe vorm van leiderschap die de medewerkers faciliteert in de nieuwe manier van werken.*

---

werkte, zijn we begonnen een verdiept gesprek te faciliteren van de Bestuursraad. Voordat we het verdiepte gesprek uitwerken, gaan we kort in op de doelgroepen waarop we ons in dit project hebben gericht.

Na het gesprek met de Bestuursraad zijn er in de directoraten-generaal en directies verdiepte gesprekken gevoerd. De Bestuursraad heeft de ambitie geformuleerd om in totaal 65 mensen die direct aan hen rapporteren (allen lid van de Algemene Bestuursdienst, ABD), 240 managers van de diensten (afdelingshoofden, clustermanagers, project- en programma-leiders) en 30 jonge talenten uit het Management Ontwikkel Programma (MOP) te bespreken. Op het moment van schrijven zijn we ongeveer op de helft.

Wat ons zowel bij de vervoersorganisatie als bij VROM opviel, is het grote verschil in de manier van kijken naar mensen en het beoordelen op performance en potentieel. Wat voor de één een talent is, is voor de ander iemand die op zijn eindfunctie zit. We zien ook concurrentie tussen de leidinggevenden onderling over wat de 'juiste kijk' is, wie gelijk



Figuur 1 Betrokkenen bij het verdiepte gesprek bij het Ministerie van VROM

heeft, en wie op welke plek hoort. Het gaat er in beoordelingsgesprekken vaak om wie de macht heeft en die persoon heeft dan ook de waarheid aan zijn zijde.

Deze constatering was confronterend, maar werd tegelijkertijd wel herkend. Doordat dit bespreekbaar was gemaakt, konden we de principes en structuur van het verdiepte gesprek introduceren.

#### HET VERDIEPTE GESPREK

Het verdiepte gesprek is één interventie om op de geschetste ontwikkelingen binnen VROM in te spelen en tegelijkertijd het nemen van individuele verantwoordelijkheid te vergroten. Deze vorm van het verdiepte gesprek kent een tweeledig doel:

- Primair is het doel van het gesprek om medewerkers te beoordelen. De gespreksdeelnemers (leidinggevenden) vormen een gemeenschappelijk oordeel van de persoon die zij bespreken. Dit beeld wordt opgebouwd uit de individuele meningen (gestoeld op indrukken, ervaringen, samenwerking en eigen opvattingen over de kwaliteit van het werk) van de gespreksdeelnemers. Men inventariseert dan talenten, ambities en ontwikkelpunten van de mede-

werker. Het gemeenschappelijke oordeel wordt in een later gesprek aan de (beoordeelde) medewerker voorgelegd. Deze stelt na wederzijdse erkenning van de uitkomsten een ontwikkelplan op met de capaciteiten die hij verder gaat ontwikkelen en benutten.

- Naast het beoordelen van medewerkers heeft het verdiepte gesprek als doel dat de gespreksdeelnemers een gemeenschappelijke mening vormen over de principes en de manier van aansturen. Hiermee geven de deelnemende managers mede richting aan de ontwikkeling van de organisatie.

We hebben ervoor gekozen om het verdiepte gesprek samen met de medewerkers van de taskforce MD te ontwerpen. Hierdoor is de methode gericht op de specifieke situatie van VROM en zijn de MD-medewerkers eigenaar van de methode. We zijn gekomen tot een aantal principes op basis waarvan we de structuur van het verdiepte gesprek hebben ontworpen. Deze principes geven we weer in tekstbox 2 en we beschrijven voorbeelden van interventies die de gespreksleider effectief maken.

## Tekstbox 2: Principes van het verdiepte gesprek en gedragsvoorbeelden van de gespreksleider

Principe	Gedragsvoorbeelden voor de gespreksleider
<i>Gemeenschappelijke oordeelsvorming op basis van intersubjectiviteit</i>	
<p>Het beoordelen van medewerkers is een subjectief proces. De deelnemers aan het gesprek toetsen de criteria aan elke besproken medewerker en maken daarbij een constante subjectieve weging. Als er uiteindelijk gezamenlijkheid is ontstaan, spreken we van een intersubjectiviteit. Deze gezamenlijkheid gaat verder dan het slechts met elkaar eens zijn. Het gaat erom dat eenieder zijn eigen opvattingen vanuit een onbevangenheid ter discussie stelt. Dit is nodig om tot gemeenschappelijkheid te komen en kan alleen in verbinding met jezelf en met de anderen tot stand komen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt expliciet dat de weging die de deelnemers maken uiteindelijk ieders individuele weging is</li> <li>• Daagt gespreksdeelnemers uit om positie in te nemen en zal hierbij zonedig bewust standpunten uitvergrooten</li> <li>• Reageert waardierend op de inbreng van de deelnemers en verbindt deze aan eigen perspectieven (de gespreksleider mag ook zijn eigen perspectief inbrengen en is daarmee niet neutraal)</li> </ul>
<i>Onderzoekshouding</i>	
<p>Deelnemers aan het gesprek willen van elkaar weten wat hun beeld is van de medewerker die ze bespreken en vanuit welke observaties dat beeld ontstaan is. Hierbij is het van belang dat de deelnemers in staat zijn hun oordeel op te schorten. Onderzoeken heeft als doel te weten te komen wat men nog niet wist. Stellen van de goede (open) vragen is hierbij cruciaal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toont plezier in het onderzoeken vanuit verschillende perspectieven</li> <li>• Vraagt door om het werkelijk te snappen en nodigt de deelnemers uit deze houding ook aan te nemen</li> <li>• Neemt nieuwe informatie snel op en checkt deze aan bestaande informatie</li> <li>• Toont zowel verbaal als non-verbaal een onderzoekshouding</li> </ul>
<i>Actief luisteren</i>	
<p>Het principe actief luisteren is een noodzakelijk gevolg van het aannemen van een onderzoekshouding. We onderscheiden in het gesprek drie niveaus van luisteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• luisteren naar anderen om te identificeren wat zij belangrijk vinden</li> <li>• luisteren naar jezelf, naar je eigen 'innerlijke conversatie', naar je toon en woordkeuze als je spreekt</li> <li>• luisteren naar het collectief, om meningen en ideeën die zich in de loop van het gesprek ontwikkelen te duiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vat samen en legt op basis daarvan scherpe conclusies of dilemma's aan de deelnemers voor</li> <li>• Nodigt de deelnemers uit om voort te bouwen op elkaars perspectieven</li> <li>• Signaleert spanningsvelden en benoemt deze als dat het gesprek ten goede komt</li> </ul>

*Vervolg op pagina 64*

*Vervolg tekstbox 2*

*Gemeenschappelijke taal maken*

De ontwikkeling van gemeenschappelijke taal is een belangrijk element van het verdiepte gesprek. Hierbij gaat het om het geven van praktische betekenis aan concepten. Door uitspraken en meningen te bespreken en van elkaar te erkennen ontstaat daar gezamenlijkheid op. Gemeenschappelijke taal gaat daarmee verder dan alleen woordgebruik: het gaat over betekenisgeving en daarmee ondersteunt het teamontwikkeling.

- Benoemt de intentie van de vraag, vraagt dit deelnemers ook te doen en komt hiermee tot gemeenschappelijke taal
- Onderzoekt welke onderliggende overtuigingen deelnemers hebben bij hun uitspraken

*Wederkerige vertrouwelijkheid*

Dit principe gaat over vertrouwelijkheid van twee kanten. Alle deelnemers aan het gesprek gaan vertrouwelijk om met de informatie over de besproken medewerker. De besprokene gaat zorgvuldig en vertrouwelijk om met het beeld dat in het verdiepte gesprek tot stand is gekomen en de wijze waarop dit gebeurd is.

- Is transparant en consistent in wat hij denkt, zegt en doet
- Organiseert wederkerige vertrouwelijkheid door dit expliciet aan de orde te stellen
- Stimuleert de deelnemers om na het gesprek wel te praten over hoe het proces is gegaan, maar de inhoud (medewerker) vertrouwelijk te houden

*Recht doen*

Alle gespreksdeelnemers nemen aan het einde van het gesprek tijd om een persoonlijke ethische afweging te maken over hun deelname aan het gesprek en over die van anderen. Dit principe betreft recht doen aan de besproken medewerker, de organisatie en onszelf als gespreksleider en -deelnemers.

- Zorgt ervoor dat de deelnemers de kern van het besprokene verwoorden en is daarin vasthoudend om de kandidaat en de organisatie recht te doen
- Neemt positie in over de kwaliteit van de opbrengst van het gesprek
- Gaat aan het einde van het gesprek na bij iedere deelnemer of ze vinden de persoon en de organisatie recht te hebben gedaan

*Ontwikkelingsgericht*

Het verdiepte gesprek is gericht op de ontwikkeling van de besproken medewerker. Dit staat centraal in de uitkomsten en de manier waarop we daartoe zijn gekomen. De gespreksdeelnemers zoeken altijd naar aanknopingspunten voor ontwikkeling. Hiermee is het voeren van een verdiept gesprek een manier om diversiteit op een ontwikkelgerichte manier in te zetten: hoe groter de mate van diversiteit van de deelnemers aan het gesprek, hoe groter de mate van intersubjectiviteit.

- Vraagt en geeft feedback op het handelen van de deelnemers en nodigt hen uit dit ook te doen
- Vraagt door op feedback
- Laat zien de kern en de intentie van de feedback te begrijpen en kan deze direct toepassen
- Maakt persoonlijke ervaringen bespreekbaar, kan hierop reflecteren en nodigt de deelnemers uit dit ook te doen
- Benoemt krachten en ontwikkelbehoeftes van de deelnemers en de besproken medewerker

In het verdiepte gesprek onderscheiden we een drietal rollen: gespreksleider, casusinbrenger en gespreksdeelnemer.

De *gespreksleider* bewaakt het proces gedurende het verdiepte gesprek en volgt de procedure die we beschrijven in Tekstbox 3. Naast het op een methodische manier komen tot een intersubjectief gewogen oordeel over de besprokene richt hij zich op het leerproces van de deelnemers met betrekking tot het voeren van een verdiept gesprek. De gespreksleider stimuleert vooral het interactieproces tussen de deelnemers en brengt zijn eigen mening in daar waar dit het gesprek aanscherpt. In het sturen van het gesprek naar een intersubjectief gewogen oordeel is de gespreksleider effectief als hij zich richt op impact en resultaat en als hij daadkrachtig en integer optreedt. Tegelijkertijd biedt het toestaan van zijsporen door hardop denken, fantaseren en psychologiseren de mogelijkheid voor verdieping van het eindoordeel. Dit vraagt uiteraard om een zeer zorgvuldige besturing door de gespreksleider. Vermoedens mogen geen feiten worden, suggesties geen opdrachten. Uiteindelijk moeten alle uitweidingen teruggebracht worden tot de essentie van wat de effecten zijn van het handelen van de besprokene.

De *casusinbrenger* brengt een ervaring in die hij heeft gehad met één van zijn medewerkers. De casusinbrenger is effectief wanneer hij zijn perspectief verbindt aan concrete ervaringen met zijn medewerker. Het verdiepte gesprek levert de casusinbrenger het meest op als hij de vraag van zijn medewerker verbindt aan een persoonlijke vraag.

De *gespreksdeelnemers* leggen hun beelden van de besproken medewerker aan elkaar voor met als doel een gemeenschappelijke mening over deze medewerker te vormen. Ze bevragen hiervoor zowel elkaar als de casusinbrenger. De deelnemer draagt bij aan het gesprek vanuit twee volgtijdelijke invalshoeken (gebaseerd op de Socratische dialoog):

- De gespreksdeelnemer vormt zich een mening van de casus.
- Hij vraagt zich vervolgens af wat hij zou vinden en doen op het moment dat hij in de positie van de casusinbrenger zou staan.

## ERVARINGEN MET HET VERDIEPTE GESPREK

Na een jaar van intense voorbereiding en samenwerking om het verdiepte gesprek methodisch vorm te geven zijn we in de nazomer van 2006 begonnen met de invoering ervan. Hieronder bespreken we onze ervaringen met het verdiepte gesprek tot nu toe.

### *Leden van de Bestuursraad leren elkaars manier van aansturen waarderen*

Eén van de belangrijkste constatering van de Bestuursraad en de diverse managementteams is dat, door expliciet de tijd te nemen om iemands ontwikkeling te bespreken, zij elkaars manieren van aansturen leren kennen en waarderen. Hierdoor worden persoonlijke stijlen en opvattingen geen tegenstellingen meer, maar biedt men ruimte om deze verschillen naast elkaar te zien. Het komt nu bijvoorbeeld voor dat managers suggereren dat medewerkers beter tot hun recht zouden komen bij andere managers, doordat deze anders leidinggeven.

### *Minder enthousiaste reacties*

Een aantal managers zei dat ze het voeren van een verdiept gesprek 'soft' vonden. Zij vinden dat ze niet het recht hadden om te psychologiseren en om verdieping aan te brengen in de motivatie van hun medewerkers. Hun motivatie daarbij is dat ze het niet hun vak vinden om te duiden hoe iemand werkt en zich ontwikkelt: 'Wij zijn er om performance te beoordelen'.

### *Selectie gespreksleiders*

De facilitators komen in principe uit het management. We hebben gemerkt dat er grote belangstelling is voor het vervullen van deze rol. MD selecteert de gespreksleiders uit het management. De feedback die we terug krijgen van deze gespreksleiders is dat het leren leiden van een verdiept gesprek ook een positieve invloed heeft op het leiden van andere bijeenkomsten in het werk.

### *Oordelen bij elkaar toetsen*

Door de ervaringen met het verdiepte gesprek leren managers hun oordelen goed te articuleren. Ook creëert dit proces

### Tekstbox 3: Fases in het verdiepte gesprek

#### *1. Start van het gesprek*

Voordat de gespreksdeelnemers starten met het bespreken van de medewerker formuleert de gespreksleider de onderliggende principes van het gesprek en vraagt aan de deelnemers of ze akkoord gaan met deze principes. De deelnemers stellen de focus van het gesprek vast. Dit kan een vraag zijn met betrekking tot de besproken medewerker ('welke volgende ontwikkelstap-pen zien we de medewerker maken'), maar ook een vraag op team- of organisatieniveau ('hoe kijken wij als team aan tegen...').

#### *2. Casusinbrenger bespreekt zijn medewerker*

De manager van de te bespreken medewerker legt kort de ambitie van de besprokene voor aan de overige gespreksdeelnemers en vult dit aan met een samenvatting van zijn beeld van de medewerker. De gespreksleider en overige gespreksdeelnemers vragen door naar het concrete gedrag dat de medewerker laat zien.

#### *3. Opvattingen over de besproken medewerker naast elkaar leggen*

In deze fase leggen de deelnemers aan het gesprek hun beelden van de besprokene naast elkaar. Ze diepen deze beelden uit door elkaar te bevragen en brengen versnelling in het gesprek aan door elkaar kernachtig samen te vatten en alleen nieuwe punten in te brengen.

#### *4. Beeldvorming van de besprokene*

De gespreksleider stuurt er in deze fase op aan dat de gespreksdeelnemers een gemeenschappelijk beeld van de besproken

medewerker formuleren. Deze rode draad bevat de elementen waarover de gespreksdeelnemers het eens zijn. Het resultaat is een beeld van de talenten, ontwikkelpunten en ontwikkelsug-gesties van de besprokene.

#### *5. Recht doen*

Om elke gespreksdeelnemer de gelegenheid te geven een eigen ethische afweging te maken over zijn deelname aan het gesprek en die van anderen, is het essentieel om hen expliciet te vragen of zij vinden dat ze de besprokene, de organisatie en de deelne-mers aan het gesprek recht hebben gedaan. Deze drieluikvraag leidt vaak tot een aanpassing van het uiteindelijke oordeel.

#### *6. Terugkoppeling organiseren*

De gespreksleider en de deelnemers gebruiken het slot van het verdiepte gesprek om de agenda voor de terugkoppeling in te vullen. De manager van de besproken medewerker koppelt het resultaat van het verdiepte gesprek en de manier waarop dit resultaat tot stand is gekomen terug aan de medewerker.

De gespreksleiders hebben veel invloed op het proces van het verdiepte gesprek en de kwaliteit van het oordeel als resultaat daarvan. Om hen voor te bereiden op hun rol als gespreksleider hebben we een development center ontwikkeld en aangeboden. Een development center is een intensief ontwikkelinstrument waarin de gespreksleiders zicht krijgen op hun sterke en zwakke punten met betrekking tot de kerncompetenties stimuleren en sturen en deze ontwikkelen (zie Tekstbox 4).

ruimte in hun hoofd om oordelen van anderen te onderzoeken. Doordat managers deze ruimte maken, staan ze toe dat het gesprek een andere wending neemt dan zij in eerste instantie verwachten. We hebben gezien dat dit tot een verdiept en gewogen oordeel leidt. Het effect van het toetsen van het eigen oordeel is ook merkbaar buiten de context van het verdiepte gesprek: managers geven aan dat ze vaker hun mening ter toetsing aan collega's voorleggen.

#### *Tijdsinvestering*

Het oefenen van het verdiepte gesprek kost in het begin veel tijd. Het bespreken van één medewerker neemt meer tijd in beslag dan voorheen. Er is aarzeling in het management om op deze manier alle managers te bespreken. Onze ervaring leert echter dat naarmate men meer geoefend is in deze manier van gesprekken voeren, de kwaliteit toeneemt en er niet méér tijd nodig is dan voorheen.



## Tekstbox 4: Development center voor gespreksleiders

Het development center is een instrument om zicht te krijgen op de sterke en zwakke punten in kwalificaties van mensen met de bedoeling om het functioneren van mensen in organisaties te verbeteren (Mumford, 1993). Development centers bieden hulp bij de diagnose en het monitoren van het functioneren van medewerkers in organisaties en geven feedbackinformatie ten behoeve van hun ontwikkelingsproces. Ze verschaffen informatie over de bekwaamheid en het leervermogen van de deelnemer op relevante competenties behorende bij de functie, rol of taak.

In het development center voor gespreksleiders benaderen we zoveel mogelijk de realiteit door met een bestaand managementteam van het Ministerie van VROM één van hun medewerkers te bespreken in een verdiept gesprek. De gespreksleider, die centraal staat in het development center, leidt dit gesprek en wordt daarbij ondersteund door een ervaren, externe, gespreksleider (studiobegeleider). Tegelijkertijd leren de gespreksdeelnemers hoe ze in het verdiepte gesprek een medewerker bespreken. Gedurende het gesprek komen kernsituaties voor die een voorspellende waarde hebben voor het succes op de doorslaggevend belangrijke momenten in de rol van gespreksleider. Tijdens het leiden van het verdiepte gesprek krijgt de gespreksleider feedback van de studiobegeleider. De gespreksleider onderkent zo in de studio's zijn eigen kwaliteiten, bouwt hier gedurende het development center op voort en ziet welke vaardigheden verdere ontwikkeling behoeven. Na twee verdiepte gesprekken en één persoonlijke coachingsstudio eindigt het development center voor de gespreksleiders.

De studiobegeleiders voeren dan nog een verdiept gesprek over de gespreksleiders die zij in het development center ondersteund hebben op die dag. Hieruit vloeit een gemeenschappelijk oordeel over de talenten en ontwikkelpunten van de besprokene voort en concrete suggesties voor ontwikkelactiviteiten die de casusinbrenger teruggeeft aan de medewerker. Kenmerken van het development center zijn (Smit & Van Noort, 1996):

- Grote verantwoordelijkheid bij de deelnemer. De gespreksleider besluit zelf of hij mee wil doen en is ook medeverantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling.
- Geen geheimzinnigheid. De gespreksleider krijgt van tevoren informatie over de criteria voor de rol van begeleider van het verdiepte gesprek en over de gang van zaken bij het development center. Gedurende het gehele development center wordt feedback aan de gespreksleider gegeven.
- Domeinspecifiek. Development centers zijn geënt op concrete werksituaties. Er wordt gebruikgemaakt van praktijksituaties uit het verdiepte gesprek om inzicht te krijgen in de bekwaamheid en het leervermogen van de gespreksleider.
- Gerichtheid op leerrendement. Het development center is niet alleen een diagnose-instrument. De voorbereiding op en de feedback tijdens het development center leiden voor de gespreksleiders tot een aanzienlijk leerresultaat.
- Bijdrage aan de ontwikkeling tot een lerende organisatie. Een development center stimuleert een klimaat waarin het toegestaan is om fouten te maken en waarin het mogelijk is om te experimenteren en te leren.

### *Ontwikkeling en invoering*

Door principes en procedure van het verdiepte gesprek samen met medewerkers uit de organisatie te ontwikkelen ontstaat er eigenaarschap in de organisatie. Ook hebben we het aantal verdiepte gesprekken in de organisatie geleidelijk georganiseerd. Hierdoor implementeren we niet zozeer een blauwdruk, maar ontstaat er op basis van enthousiasme en goede ervaringen een olievlekwerking.

### *De kracht van voorbeelden*

Gesprekken winnen aan kracht wanneer er wordt gesproken vanuit het hier en nu. Als voorbeelden uit het verleden worden genoemd, krijgen deze een plaats in het heden. Met andere woorden: een negatieve gebeurtenis uit het verleden wordt zo niet nog aangevoerd als argument voor de ontwikkeling van de besproken medewerker nu, maar wordt altijd getoetst aan wat er nu speelt.

### *Transparantie*

De te bespreken medewerker wordt vooraf op de hoogte gesteld van de intenties van het verdiepte gesprek. Dit moet op zeer transparante wijze plaatsvinden. Men is open en duidelijk over wat de deelnemers in het verdiepte gesprek behandelen en wat het doel van dit gesprek is: het is geen selectie-instrument maar een ontwikkelgesprek, wat resulteert in een gewogen oordeel over de medewerker. Hierdoor weet de medewerker dat hij op het netvlies van de organisatie zit en dat leidinggevendend zich inzetten om een beeld te krijgen dat hem recht doet.

---

*Het verdiepte gesprek benadrukt het creëren van verbindingen, samen onderzoeken en samen je oordeel durven bespreken.*

---

### *Context van het gesprek*

Om aan de eisen van een goed verdiept gesprek te voldoen is een fysieke omgeving vereist die dat mogelijk maakt. Dat betekent dat de plek waarin het gesprek plaatsvindt ruimte moet bieden om tot dialoog te komen. Dit betekent dat er rust uit moet gaan van de plaats waar het gesprek wordt gevoerd en dat het deze zich op enige afstand van de hectiek van alledag bevindt.

Ook de mentale ruimte moet passend zijn. De deelnemers spreken spelregels af over de sociale en persoonlijke emotionele omgeving. Om rust te creëren helpt het om de gesprekken ruim van te voren in te plannen, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.

### **WAAR STAAT VROM NU?**

Wat we vooral zien is dat de wijze van gespreksvoering via het verdiepte gesprek heeft geleid tot verbetering in de wijze van vergaderen. De intentie om echt andermans standpunt te kennen en te onderzoeken verhoogt de kwaliteit van de uitwisseling van argumenten en perspectieven. Bij één directoraat-generaal heeft het eerste verdiepte gesprek zelfs

geleid tot een herijking van de stijl van leidinggeven. De nieuwe gemeenschappelijkheid in kijken en oordelen leverde zoveel plezier en energie op dat het niet bij woorden bleef: men is daadwerkelijk met een andere stijl begonnen. Dit uit zich ook in de start van bijvoorbeeld intercollegiale consultatie tussen directeuren.

Voor de ontwikkeling van potentieel en de doorstroming van talenten naar nieuwe posities hebben we op het moment van schrijven helaas nog geen concrete getallen. De bewustere keuzes door de verdiepte gesprekken en het draagvlak omdat men meteen effect ziet, heeft wel geleid tot andere besluitvorming bij de vervulling van vacatures.

Een belangrijk knelpunt is vaak de tijd, en dat geldt ook voor dit programma. Oefenen met de nieuwe aanpak is toch echt noodzakelijk om een duurzame verandering tot stand te brengen. Hier stemmen we de huidige interventies nog beter af op de 'waan van de dag'.

VROM gaat nu het derde jaar in met het verdiepte gesprek; de Bestuursraad blijft aandacht geven aan dit proces. Langzaam maar zeker is deze aanpak een begrip geworden. Managementteams gaan zelf verdiepte gesprekken inplannen en vragen dan om een gespreksleider van buiten hun onderdeel.

### **TIPS**

Vanuit onze ervaringen met het introduceren van het verdiepte gesprek bij het Ministerie van VROM en een grote vervoersorganisatie, hebben we de volgende vier tips:

- 1 Ga het verdiepte gesprek niet 'invoeren' of 'implementeren'. Voor je het weet is het verdiepte gesprek een agenda-punt. Deze manier van gespreksvoering benadrukt juist het creëren van verbindingen, samen onderzoeken en samen je oordeel durven bespreken. Als de vorm centraal komt te staan, is er weer een nieuw instrument binnen de poorten van een organisatie geloodst. Het gaat er echter juist om rond belangwekkende onderwerpen de juiste principes van gespreksvoering af te spreken. En dan te gaan oefenen. In deze casus is de benaming 'het verdiepte gesprek' pas veel later ontstaan.

- 2 Van een volstrekt andere orde, maar wel essentieel is de selectie van gespreksleiders. In hiërarchische organisaties, zoals ook bij VROM, is men geneigd naar het niveau van de functie te kijken en daar dan de geloofwaardigheid als gespreksleider aan te koppelen. Het hoeft op deze plek geen betoog dat we benadrukt hebben dat autonomie, relatieve ongevoeligheid voor hiërarchie en goed kunnen faciliteren hier de kern raken van een effectieve gespreksleider. Wees hier standvastig in.
- 3 Een cruciale stap aan het einde van het verdiepte gesprek is de drieluikvraag: ‘hebben we de besproken medewerker

---

*Het hardop uitspreken van ethische afwegingen in het gesprek creëert vaak respect voor elkaar en elkaars inbreng.*

---

recht gedaan, hebben we de organisatie recht gedaan en ook onszelf?’. Met deze serieuze en verdiepende vraag zien we veel spijtoptanten nog net de echte essentie van het gesprek benoemen. Goud dus! Het hardop uitspreken van ethische afwegingen creëert vaak respect voor elkaar en elkaars inbreng. Deze vraag hoort wat ons betreft standaard in de beschreven aanpak.

- 4 Organiseer voor de gespreksleiders mogelijkheden om ‘stoom af te blazen’. Er gebeurt ontzettend veel tegelijk in deze gesprekken. De facilitator brengt veel onderhuidse spanningen boven tafel. Alert en zeer sensitief zijn op paraverbale en non-verbale uitingen van de deelnemers is erg vermoeiend. Een vorm van intervisie of een kort nagesprek met de opdrachtgever kan hierin ontspanning brengen.

#### **HEBEN WE U ALS LEZER RECHT GEDAAN?**

Alle hier beschreven procedures, structuren en tips ten spijt, de kwaliteit van het verdiepte gesprek is uiteindelijk niet te beschrijven. Het zal altijd de combinatie zijn van een inspirerende gespreksleider die empathisch en doelgericht stuurt in samenwerking met de gespreksdeelnemers die uiteinde-

lijk in hun interactie de verdieping aanbrengen. In deze bijdrage hebben we aan de hand van de werkwijze een vorm van het verdiepte gesprek laten zien. Verdiepende interactie laat zich niet vangen in transcripties van gesprekken of illustraties van uitspraken. In die wetenschap gunnen wij u uw eigen experiment.

**Robert van Noort** is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. [vannoort@kessels-smit.nl](mailto:vannoort@kessels-smit.nl)

**Pepijn Pillen** werkt als adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. [ppillen@kessels-smit.nl](mailto:ppillen@kessels-smit.nl)

**Han Nichting** is directeur Personeel, Organisatie en Informatisering bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu en voorzitter van NVO2. [han.nichting@minvrom.nl](mailto:han.nichting@minvrom.nl)

#### **REFERENTIES**

- Cooperrider, D.L. (2004). *Advances in Appreciative Inquiry: Constructive Discourse*. Human Organizations. Oxford: Elsevier Science.
- Kessels, J., Boers, E., & Mosterd, P. (2002). *Vrije Ruimte, Filosoferen in Organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Mumford, A. (1993). *Improving the experience of learning*, London EFMD forum.
- Noort, R.A.M. van, & Gillert, A. (2006). Change: The Art of Connecting. *Develop*, 2(3), 6 - 11.
- Noort, R.A.M. van (2007). Leiderschap in HRD. In: *Talent en Organisatie*. Bijlage van Elsevier en FEM Business. Amsterdam: Reed Business.
- Pillen, P. (2007). *Changing by Connecting Interests*. Driebergen: NVO2.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Smit, C.A., & Noort, R.A.M. van (1996). Het ontwerpen en organiseren van een development center. In: H.H. Tillema (red.), *Development centers, het ontwikkelen van competenties in organisaties* (67 - 109). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren opleiden van organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff.