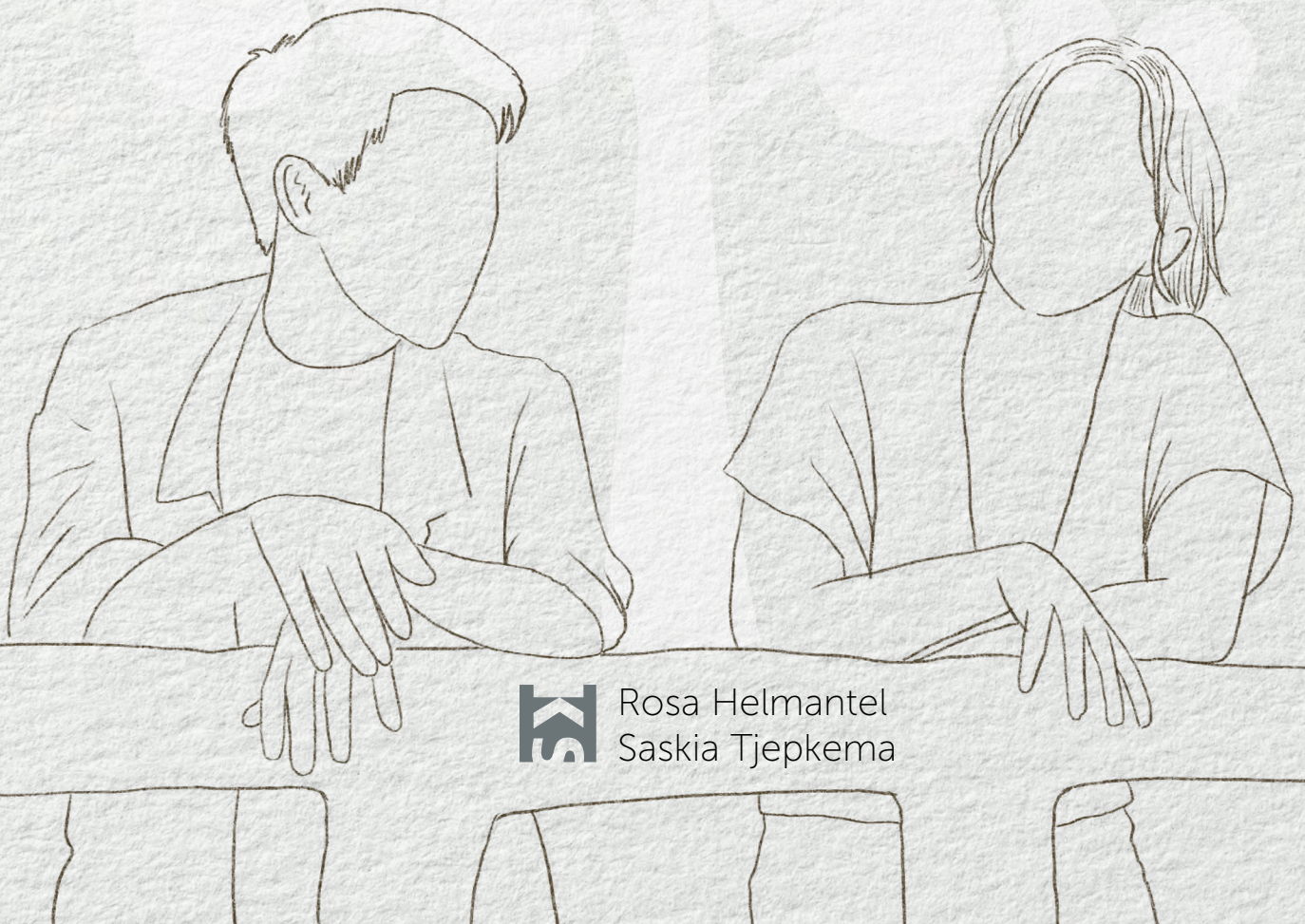


Werkboek

Positief in Gesprek



Rosa Helmantel
Saskia Tjepkema

Dit werkboek

Als leidinggevende voer je continu gesprekken met medewerkers over hun functioneren, presteren en ontwikkeling. Vaak spontaan en ongepland in de wandelgangen, regelmatig ook in speciaal daarop gerichte functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken, beoordelingsgesprekken, feedbackgesprekken, enzovoorts... Dit soort momenten zijn belangrijk voor het presteren en welbevinden van mensen, voor de onderlinge verbinding en samenwerking en (daarmee ook) voor het functioneren van de organisatie. Maar hoe voer je die gesprekken goed? We nemen ze serieus in organisaties, maar mopperen er ook wel eens over: zeker als de sleet er een beetje ingekomen is en het meer als 'verplichte oefening' voelt, afvinkmomenten waar eigenlijk zowel de leidinggevende als medewerker weinig energie uit halen. Inspiratie uit de positieve psychologie en Appreciative Inquiry kan helpen om er samen een 'goed gesprek' van te maken, waar je beiden met energie en praktische voornemens uit stapt.

Positieve psychologie

Positieve psychologie is een stroming in de psychologie die onderzoekt wat mensen nodig hebben om te floreren, oftewel 'optimaal te functioneren'. Grondlegger Martin Seligman^{1,2} formuleerde het PERMAH model, dat zes bouwstenen benoemt die onderliggend zijn aan menselijk welbevinden:

1. **Positieve emoties:** optimisme, dankbaarheid, mindfulness, veerkracht, etc...
2. **Energie/betrokkenheid:** werken vanuit talent en flow
3. **Relaties:** authentieke verbindingen, erbij horen
4. **Meaning:** betekenisvol leven, bijdragen aan een groter doel ('purpose')
5. **Accomplishments:** prestaties leveren en resultaten neerzetten
6. **Health:** vitaliteit, beweging, slaap

Gesprekken die bijdragen aan 'floreren' in het werk gaan idealiter dus over meer dan de prestaties en de competenties die mensen hebben. Ze kunnen ook gaan over de drive van mensen, over wanneer ze in flow zijn en waar hun talent zit. De manier waarop je de gesprekken voert kan daar op zich ook al aan bijdragen: stel je vragen die veerkracht versterken bijvoorbeeld? Of een gevoel van trots oproepen? Een aantal behulpzame concepten uit de positieve psychologie nemen we in dit boek op, zodat je er je voordeel mee kan doen.

Gesprekken die bijdragen aan 'floreren' in het werk kunnen ook gaan over de drive van mensen, over wanneer ze in flow zijn en waar hun talent zit

Appreciative Inquiry

...Oftewel 'waarderend onderzoek', is een door David Cooperrider en Suresh Shrivastva³ ontwikkelde benadering die ervan uit gaat dat beweging ontstaat wanneer je samen onderzoek doet naar wat mensen werkelijk belangrijk vinden in hun werk (waar draait het om?) en wanneer mensen of groepen 'op hun best' zijn. Het opsporen en uitpluizen daarvan (wat gebeurde daar, wat zijn werkzame ingrediënten) geeft energie en nieuwe ideeën, versterkt het zelfvertrouwen en werkt verbindend.

Na het terugkijken (Waar lukte het al? En wat werkte?) kijk je vooruit: hoe zou het eruit zien als het altijd zo zou gaan? Om vervolgens stappen vooruit te bepalen: wat willen we (dus) meer of vaker doen?

Een belangrijk principe waarop waarderend onderzoek is gebaseerd luidt: 'de vragen die een systeem zich stelt, bepaalt de richting waarop het zich ontwikkelt.' In een gesprek onderzoeken waarom een bepaalde taak maar niet lukt heeft echt een ander effect dan kijken 'waar lukt het al wel? Of: een beetje?' of 'wat hebben we nodig om een stap vooruit te zetten?'⁴

We delen in dit boekje enkele krachtige waarderend-onderzoekende vragen en nodigen je uit om die in de praktijk uit te proberen.

In een gesprek onderzoeken waarom een bepaalde taak maar niet lukt heeft echt een ander effect dan kijken 'waar lukt het al wel? Of: een beetje?'

Leeswijzer

Iedere leidinggevende kan soms inspiratie gebruiken bij het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken. Precies met die insteek is dit werkboek opgesteld.

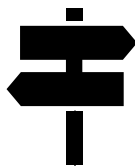
Het is geen stappenplan of leidraad die je één op één kunt volgen. Gesprekken zijn immers mensenwerk, daar is geen formule voor. In plaats daarvan nodigen we je uit om te grasduinen en je eigen handvatten te ontdekken, waar jij mee aan de slag wilt. Als je graag meer theorie leest, kan dat, als je graag bij de technieken begint kan dat ook. Het boek biedt allebei:

Deel 1: Achtergrondkennis en theorie: wat is handig om te weten?

Deel 2: Hoe kun je in een gesprek terugkijken op de afgelopen periode? Hoe maak je bespreekbaar wat goed gaat en wat minder. Hoe houd je de focus breed en onderzoekend? En hoe stimuleer je (zelf)reflectie?

Deel 3: Hoe kijk je vooruit? Hoe formuleer je (ontwikkel)doelen en acties waar energie op zit? Die behapbaar zijn en toch ook echt iets in gang zetten?

Deel 4: Enkele praktijkvoorbeelden van gesprekken. Hoe zet je deze technieken in bij iemand die heel goed functioneert? En hoe pak je het aan wanneer iemands prestaties echt achterblijven: hoe kan je dan



ook waarderend-onderzoekend te werk gaan? We werken enkele voorbeelden uit, zodat je kan zien hoe je de technieken en werkvormen in actie zou kunnen inzetten.

Deel 5: En wat nu als je vastloopt in een gesprek? Je kunt het nog zo goed voorbereiden... gesprekken zijn onvoorspelbaar en grillig. Gelukkig maar. En je hoeft ook niet altijd de hele tijd op een waarderend-onderzoekende manier met elkaar in gesprek te zijn om toch een waardevolle ontmoeting te hebben. In dit deel bieden we een model aan dat een breder speelveld laat zien: van negatieve, stellende gesprekken tot waarderend-onderzoekende en varianten daartussenin. Zodat je beter kunt navigeren en sturen.

Voor wie wil hebben we ook **reflectievragen** opgenomen die je kunt benutten om stil te staan bij wat jij met je gesprekken wilt bereiken, en welke ideeën je uit dit boekje haalt om mee te experimenteren in de praktijk.

Die zelfreflectie is wat ons betreft een essentieel onderdeel van elke voorbereiding, omdat het echte succes van gesprekken vaak nog meer drijft op je intentie en de manier waarop jij je sterke punten inzet en aanwezig bent met nieuwsgierigheid en aandacht, dan op de precieze techniek die je inzet.

Inhoudsopgave



Reflectie: Wat vind ik belangrijk bij het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken?

8

Deel 1 Interessant om te weten

10

Mindset

11

Broaden & Build theorie

12

Talenten

13

Kernpunten

15

Deel 2 In gesprek: terugkijken met elkaar

16

Feedback

17

'Terugkijkers'-werkvormen

18

Feedback zoeken en bespreken

19

Historielijn van afgelopen jaar

20

Waarderend onderzoekend interview

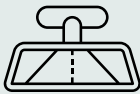
21

Balans opmaken

22

Complimentenharmonica of complimentenmuur

23



Deel 3 In gesprek: vooruitkijken met elkaar

24

Doelen stellen

25

Job craften

26

'Vooruitkijkers'-werkvormen

28

Vooruitblikken met de eindejaarsvraag

28

Aandacht voor wat (nog) niet lukt: a, b of c?

29

De droomvraag

30

Aan de slag met een experiment

31



Deel 4 Voorbeeldgesprekken: hoe kun je de werkvormen inzetten?	32
Myra - waarmee het heel goed gaat	33
Jeffrey - waarmee het (altijd) 'gewoon goed' gaat	36
Hans - zijn prestaties blijven achter bij de verwachting	38



Reflectie: Voorbereiden van een ontwikkelgesprek dat je gaat voeren 40

Deel 5 En wat nu als je vastloopt in een gesprek?	42
--	-----------



Werkblad: Hoe gaat het en hoe wil je verder? 45



Reflectie: Wat houdt je vast uit dit boek? 48

Bronnenlijst per hoofdstuk	53
----------------------------	----

Bijlagen

Bijlage 1: Check je eigen mindset	54
Bijlage 2: Historielijn / Zicht op je eigen talenten	55
Bijlage 3: Reflected Best Self	56



Wat vind ik belangrijk bij het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken?

Gespreksvoering gaat om veel meer dan techniek. Je houding heeft waarschijnlijk nog meer impact. Daarom is het belangrijk vooraf stil te staan bij wat je belangrijk vindt en waarom. Dat maakt je helderder in je uitnodiging aan collega's en zorgt ervoor dat je intentie goed doorkomt in het gesprek. Hieronder vind je daarom enkele vragen die je kunnen helpen bij je persoonlijke reflectie en die je ook kunt gebruiken om het gesprek over dit thema te voeren met teamleden.

Wat is voor jou de functie en het belang van het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken? Waar dienen ze voor, wat maakt ze belangrijk voor jou?

Wat is je mooiste ontwikkel-/functioneringsgesprek ooit? Wat gebeurde er toen? Waarom vind je het een mooi voorbeeld? Wat zegt het over wat je belangrijk vindt in dit soort gesprekken?

Komt er ook een 'antivoorbeld' naar boven? Waarvan je denkt: zo doe ik het liever nooit (meer)? Wat kwam er in dat gesprek in de knel, wat blijkbaar wel essentieel voor je is? (Oftewel: wat zegt ook dit voorbeeld over wat je belangrijk vindt?)

Welke talenten neem jij mee als het gaat om het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken?

Welk resultaat zie jij voor je als het gaat om de ontwikkelgerichte gesprekken die je de komende tijd gaat voeren? Waar hoop je dat ze toe leiden (hoe lopen jij en je collega uit het gesprek weg, wat zet het gesprek in beweging,)

Deel 1

Interessant om te weten

Om ontwikkelgerichte gesprekken goed te kunnen voeren, is kennis van een paar concepten uit de positieve psychologie de moeite waard. Als onderlegger. We lichten hier met name 'mindset', 'talent' en 'positieve emoties' uit.

Mindset

Onze mindset is de manier waarop iemand denkt over zijn of haar groeivermogen en mogelijkheid om iets nieuws te leren. Carol Dweck⁵ ontdekte de groeimindset en de fixed mindset. Met de eerste ga je ervan uit dat je kunt verbeteren en zaken die je nog niet goed afgaan, kunt leren. Met de tweede geloof je daar niet in. Je denkt dat je vermogen is wat het is.

Kenmerken van een groeimindset zijn:

- Feedback voelt als een kans
- Bij tegenslag ga je door
- Fouten horen bij het leven
- Het succes van anderen is inspirerend
- Uitdagingen ga je aan

Kenmerken van een fixed mindset zijn:

- Feedback voelt als kritiek
- Bij tegenslag geef je op
- Fouten maak je liever niet
- Het succes van anderen is jaloersmakend en bedreigend
- Uitdagingen ga je liever uit de weg ('dat gaat toch niet lukken')

Iemand's mindset heeft veel impact op hoe iemand leert. Daarom is het belangrijk om die mindset te kunnen herkennen. Daarbij is het belangrijk om je te realiseren dat iemand ten opzichte van verschillende aspecten van het werk verschillende mindsets kan hebben.

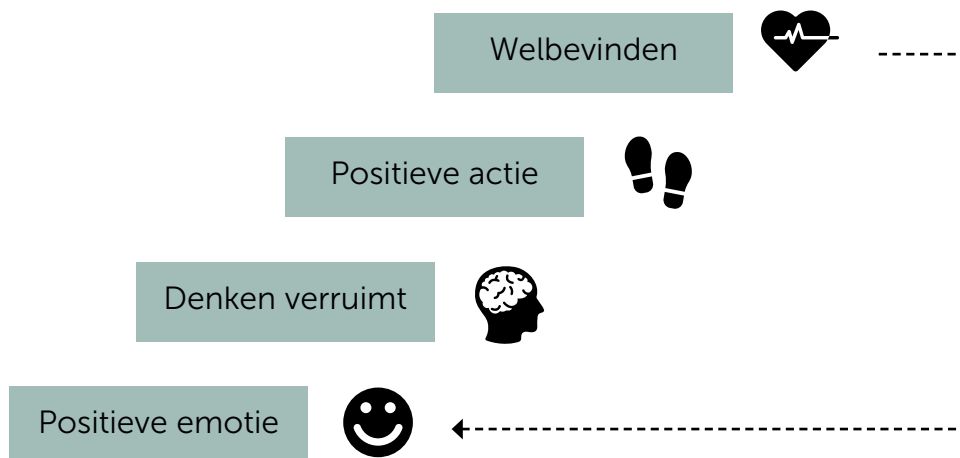
Iemand 'is' niet zijn mindset, hij heeft een bepaalde houding ten opzichte van een of meerdere thema's. Denk aan een docent die wel feedback bij collega's opzoekt over zijn mentorrol en er volgend jaar graag een paar nieuwe uitdagende leerlingen bij neemt, maar die tegelijkertijd *niet* aan de ontwerpgroep wil meedoen en opziet tegen de curriculumvernieuwing omdat dat 'niet zijn ding' is. Soms klinkt een fixed mindset als weerstand. Het goede nieuws is dat een fixed mindset kan omslaan in een growth mindset, ook daar heeft Carol Dweck onderzoek naar gedaan. Bijvoorbeeld door mensen rond een thema waarvan ze denken dat ze het niet kunnen leren te vragen naar eerdere (kleine) successen, of de progressie die ze tot nu toe al geboekt hebben op dat gebied. Daarmee 'morrel' je een beetje aan de overtuiging 'dat kan ik toch nooit', zonder erover in discussie te gaan (want dat werkt eigenlijk nooit).

In bijlage 1 vind je een zelftest waarmee je je eigen mindset kan onderzoeken en gelijk wat meer gevoel krijgt bij het concept.

Broaden & Build theorie

De Broaden & Build theorie van Barbara Fredrickson⁶ laat zien hoe leren en positieve emoties met elkaar verbonden zijn. Ons brein is geneigd vooral te focussen op negatieve gebeurtenissen, wat negatieve emoties oproept (alle varianten van bang, boos en bedroefd). Dat kan voor stress zorgen, waardoor we minder risico durven nemen en minder goed kunnen leren. Positieve emoties (bijvoorbeeld trots, dankbaar, hoopvol, blij en enthousiast) blijken juist ons denken te *verruimen*, en zijn daarom van groot belang voor leren. We voelen ons positief en worden daardoor nieuwsgierig en durven aan de slag te gaan. Er komt energie vrij voor actie. En als die vervolgens lukt heeft dat een positief effect op ons welbevinden.

Waardoor het weer makkelijker wordt om een volgende stap te zetten. Denk aan iemand die in Excel duikt om een ingewikkelde planning te gaan maken. Iets waar hij enorm tegenop ziet. De ervaren collega die hem wegwijs maakt zorgt voor een rustige uitleg en een paar eerste stappen die niet te hoog gegrepen zijn, en is bovendien zichtbaar blij dat hij nu niet meer de enige Excel-held van de afdeling gaat zijn. Dit geeft zelfvertrouwen en een collegiaal gevoel. En dat maakt het dan weer makkelijker om de dag erna even zelf te gaan puzzelen. En zo verder. De positieve emoties, die door kleine successen worden opgeroepen, wakkeren het leerproces aan.



Talenten

Mensen zijn zich vaak vooral bewust van wat ze niet zo goed kunnen. Uit onderzoek blijkt juist dat het verder ontwikkelen van talent positieve effecten heeft op zowel het welbevinden, als de prestaties op het werk. Een mooie definitie vinden we die van Buckingham & Clifton⁷: 'je sterke punten zijn je natuurlijke handelings- en gedachtenpatronen'. Ze zijn grotendeels onbewust (mensen vinden het heel gewoon dat hun brein zo werkt), maar je krijgt er energie van als je ze toepast. Talent herkennen we dan vooral ook in activiteiten die moeiteloos verlopen en die voldoening opleveren als je ze inzet. Iemand met 'actiegerichtheid' hoeft geen moeite te doen om aan de slag te gaan, net zoals iemand met 'positivisme' als talent zich niet hoeft in te spannen om kansen te zien, of iemand met 'empathie' gewoon vanzelf aanvoelt wat er in een ander omgaat. Ze krijgen energie van wat ze doen als ze die kwaliteiten kunnen inzetten.

Uit onderzoek blijkt juist dat het verder ontwikkelen van talent positieve effecten heeft op zowel het welbevinden, als de prestaties op het werk

Mensen kunnen ook *last* hebben van hun talent, wanneer zij erin doorschieten. Daniel Ofman⁸ noemt dat in zijn boek over het kernkwaliteitenkwadrant 'teveel van het goede'. Het *overdrijven* van talent ontstaat vaak onder druk of stress. Iemand met een talent voor 'ideeënvorming' kan in een rustige situatie bijvoorbeeld goed doseren, terwijl in een stress-situatie de ideeën maar blijven komen waardoor het tempo te hoog ligt voor andere collega's, en hij bovendien maar niet tot keuzes (en dus tot actie) komt. Om het doorschieten in talenten te beperken, kun je gebruik maken van zogenaamde hefboomvaardigheden – een term die bedacht is door Luk Dewulf⁹. Deze vaardigheden helpen om een talent in balans te houden. Bij iemand met een talent voor ideeënvorming kan dat bijvoorbeeld gaan om het opschrijven van ideeën, nog voordat ze allemaal gedeeld worden. Of om het opzoeken van een collega met een actie-talent die kan helpen snel te kiezen.

De kunst van het inzetten van talent of sterke punten in het werk is dat je op zoek gaat naar manieren om je talenten toe te passen in datgene wat je doet. Wat is een manier waarop ik deze taak kan doen, gebruikmakend van mijn talenten? Het kan gaan om alledaagse situaties: de ene manager gaat bijvoorbeeld een jaarplan met zijn team maken door zich eerst even zelf op te sluiten en een lijn te bedenken, om dan vervolgens in kleine groepjes die lijn door te ontwikkelen, terwijl de andere zich direct met het hele team opsluit in een vergaderruimte met een

heleboel geeltjes en al brainstormend met creatieve werkvormen aan de slag gaat. Beiden kunnen met een goed en gedragen jaarplan op de proppen komen. Ze doen het alleen elk op hun eigen manier.

Ook (*juist*) bij taken die niet vanzelf goed gaan kun je deze sterke punten benadering inzetten. Stel je voor dat je niet graag netwerkt bij congressen, lastig orde kan houden in de klas, het moeilijk vindt om heldere voorstellen te schrijven, of... In al die gevallen helpt het niet om te kijken naar mensen die dit op een natuurlijke manier heel goed kunnen (die hebben dikwijls andere talenten dan jij). Je kunt ook kijken naar: hoe kan ik mijn talent inzetten om deze taak tot een goed einde te brengen, op mijn manier? Wat heb ik in huis? Mensen komen dan vaak tot authentieke originele aanpakken.

Hoe spoor je talenten op?

Om je talenten te achterhalen kun je een test doen, bijvoorbeeld de Gallup Strengthsfinder 2.0⁷ of de Authentic Happiness Survey van Martin Seligman (www.viacharacter.org/). Maar er zijn ook andere manieren om talenten op te sporen, zo kun je bijvoorbeeld:

1. Een historielijn tekenen (meer hierover op p.18)
2. Een succesinterview houden (meer hierover op p.19)
3. In het team een complimentenmuur maken (meer hierover op p.21)
4. Vragen stellen gericht op het opsporen van talenten. Bijvoorbeeld:
 - Wat voor soort werk doe je graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
 - Waar krijg je vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
 - Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je dan bereikt? Welke kwaliteiten van jezelf zet je dan in?
 - Wat vind je een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed je, wat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
 - Wat doe je aan nevenfuncties of hobby's in de privésfeer? Welke kwaliteiten zet je daarbij in?

De uitnodiging bij het verkennen van talenten is om niet te stoppen bij één talent. Blijf net zo lang doorvragen tot er meerdere talenten van iemand naar voren zijn gekomen. Wanneer verschillende talenten in beeld zijn, is het belangrijk daar ook daadwerkelijk iets mee te doen. Dat kan bijvoorbeeld door te jobcraften, waar in het hoofdstuk over vooruitkijken verder op wordt in gegaan.

Hoe vind je hefboomen voor doorgeschoten talenten?

Zoals gezegd kan het gebeuren dat mensen doorschieten in sommige van hun talenten. Het helpt dan om daarover in gesprek te gaan en samen op zoek te gaan naar hefboomvaardigheden die daarbij kunnen helpen. De onderstaande vragen geven richting aan een gesprek over doorgeschoten talenten en hefboomvaardigheden:

- Welk talent wil je centraal stellen?
- Op welke manier schiet je door in je talent?
- Wat gebeurt er dan concreet? Wat doe je dan precies?
- Wat zorgt ervoor dat je talenten dan minder effectief zijn?
- Tot welke ongewenst effect leidt dit?
- Welke situatie 'triggert' dit doorschieten?
- Welke hefboom helpt je in een dergelijke situatie?
- Wat zou je *meer, minder of anders* moeten doen om je talent weer in balans te brengen?

Kernpunten:

- Mensen kunnen een groei- of een fixed mindset hebben. Deze mindset is bepalend voor hoe iemand kijkt naar zijn of haar (ontwikkel)vermogen.
- Negatieve emoties zorgen voor een verenging van ons denken, terwijl positieve emoties juist zorgen van een verruiming van ons denken.
- Een focus op talent heeft een positief effect op het welbevinden en de prestaties van medewerkers.

Deel 2

In gesprek: terugkijken met elkaar

Ontwikkelgerichte gesprekken beginnen vaak met een terugblik. Hoe ging het in de afgelopen tijd? Wat ging goed? Wat minder? We delen hier enkele aanpakken die je daarvoor kan inzetten. Maar voor we daar op ingaan, eerst een kleine toelichting op het begrip 'feedback'.

Feedback

Negatieve feedback kan (zeker als je in een fixed mindset zit) lastig zijn om te ontvangen. Er zijn verschillende triggers die ervoor kunnen zorgen dat mensen in de verdediging schieten wanneer zij negatieve feedback krijgen, blijkt uit onderzoek van Sheila Heen en Douglas Stone¹⁰.

1. De **waarheidstrigger** is een reactie op de inhoud van de feedback. Als je die ervaart als onjuist of onwaar, gaat je brein op slot. Een opmerking als 'je luistert nooit naar je collega's' kan de waarheidstrigger activeren: je luistert immers best wel eens...
2. De **relatietrigger** is een reactie op degene die de feedback geeft. Eigenlijk maakt het niet uit waar de feedback over gaat. Maar dat juist déze persoon daar wat over zegt, dat kan toch niet... Iemand die je hoog hebt zitten, en waarvan je wilt dat hij je 'goed' vindt. Of juist iemand die nieuw/onervaren/ondeskundig/buitenstaander is, bijvoorbeeld, waardoor je moeite hebt om van die persoon feedback te ontvangen.
3. Bij de **identiteitstrigger** gaat het vooral over onszelf. Of de feedback nou klopt of niet, we willen geen feedback op wie we naar ons gevoel zijn of willen zijn. 'Ik ben toch gewoon aardig. Hoe kan het nou dat iemand vindt dat...' We vatten de feedback dan op als iets wat gaat over ons zelf in plaats van over ons functioneren. Daarom is feedback op je ouderschap bijvoorbeeld lastiger dan een tip over hoe je sneller kunt typen op je mobieltje. Naarmate je je identiteit meer verknoopt met een bepaalde taak is het lastiger daar feedback op te ontvangen.

Deze triggers vermijd je grotendeels door:

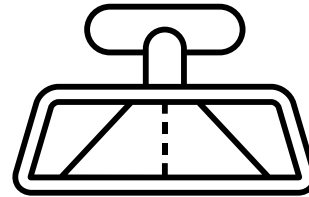
- **Contact** te maken en aan te kondigen dat je feedback gaat geven (en dat op een geschikt moment te doen);
- Feedback te formuleren als een filmpje waarin je het **gedrag** en het effect ervan omschrijft (zonder oordeel);
- **Vooraf transparant** te zijn over je verwachtingen en datgene wat je belangrijk vindt – zodat het feit dat je feedback gaat geven niet als een verrassing komt.

Effectieve feedback is zo precies mogelijk en geloofwaardig. Dat geldt voor 'bijstuur' (negatieve) en 'versterkende' (positieve) feedback. Krachtige feedback is gericht op:

- Gedrag (wat zag je iemand doen)
- Het effect ervan (de prestatie)
- Een voorstel of tip voor vervolg: wat kan die persoon in het vervolg vaker of meer doen, welk talent kan hij/zij inzetten? Of heb je een vraag?

Naarmate je je identiteit
meer verknoopt met
een bepaalde taak is het
lastiger daar feedback
op te ontvangen.

Onderzoek van Carol Dweck liet zien dat positieve feedback, oftewel complimenten, soms een fixed mindset oproepen. Complimenten die gaan over de *persoon* ('wat ben je toch een topper als het gaat om plannen') of over het *resultaat* ('zo, die taak heb je snel afgerond!') kunnen ertoe leiden dat iemand minder gaat experimenteren met nieuw gedrag. Omdat diegene dan denkt dat je de volgende keer weer een goede prestatie verwacht, maar niet goed weet waardoor het lukte. Daarom helpt het om concreet te zijn over wat je zag: 'Wat fijn dat je de vergadering zo strak leidde, je benoemde steeds het doel en kapte zijpadjes af, daardoor bleef de discussie gefocust en was het een meer evenwichtig gesprek'. Een mooie variant is de complimenteuze vraag, die Coert Visser⁴¹ introduceerde. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat leerlingen vaak vrolijk uit jouw les weglopen, hoe doe je dat toch?' Met deze vraag geef je iemand een compliment en help je die persoon na te denken over de werkzame onderdelen uit zijn of haar gedrag. Daarmee leer je van het succes (in plaats van dat het druk oplegt).



'Terugkijkers'- werkvormen

Feedback geven als leidinggevende is een manier van terugkijken. Uit onderzoek weten we echter dat leren het meest gebaat is bij mensen die zelf feedback **zoeken**. Bovendien ziet niemand alles: je ziet vaak maar een stukje van iemands functioneren. Hoe krijg je een breder beeld en hoe kan je collega zelf een actieve rol vervullen in het opzoeken van feedback op zijn of haar functioneren? Er bestaan veel verschillende manieren om terug te kijken met elkaar. Hieronder lichten we enkele beproefde methoden toe. Sommige zijn bedoeld om met collega's onderling in gesprek te gaan over ontwikkeling, andere zijn meer gericht op gesprekken tussen een leidinggevende en een medewerker.



Feedback zoeken en bespreken

Terugkijken kan door als medewerker vooraf een feedback-formulier uit te zetten bij een aantal collega's en eventueel ook externen. Sommige organisaties hebben een 360 graden formulier, maar je kunt ook zelf vragen bedenken (waar wil je graag feedback op?) of gebruik maken van de Reflected Best Self vragenlijst, ontwikkeld door het Center for Positive Organizations, waarbij je vooral op zoek gaat naar voorbeelden van wanneer je 'op je best' was om van te leren (zie bijlage).

Je kunt die uitkomsten vervolgens bespreken in het ontwikkelgesprek met de leidinggevende. Maar je kunt dat ook doen in een intervisiegroepje met collega's (het is vaak prettig om dat dan met collega's uit verschillende teams te doen). Iedereen neemt zijn of haar resultaat mee en bespreekt met één collega:

- Waar ben je trots op? Wat maakt dat je er trots op bent?
- Wat raakt je? Wat maakt dat het je raakt?
- Wat had je verwacht en wat was een verrassing?
- Waar wil je iets mee en waarom?
- Mis je nog iets dat mensen niet hebben teruggegeven, maar dat volgens jou wel relevant is?

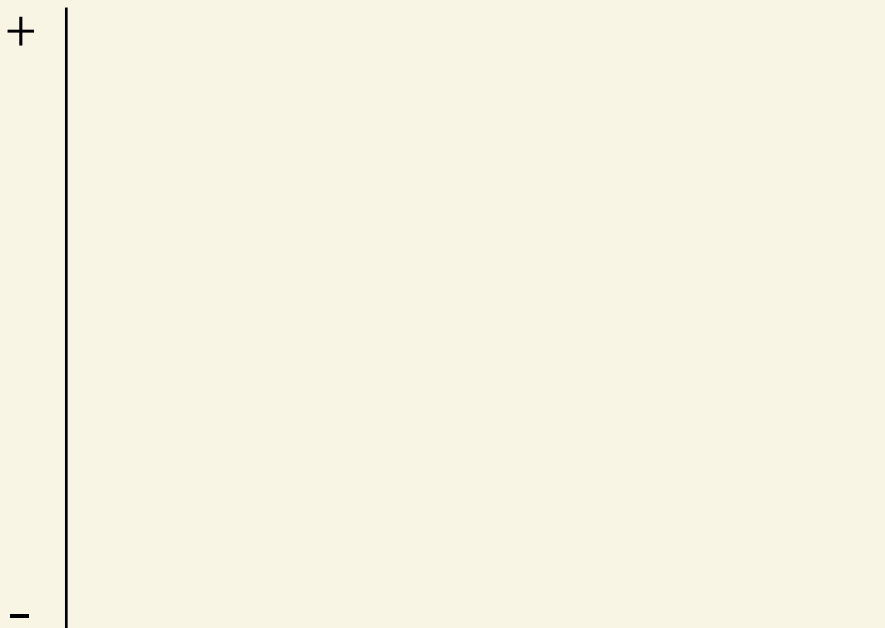
De bespreking van de antwoorden op de vragen gebeurt idealiter eerst in tweetallen, dan kun je goed de diepte in en kunnen collega's elkaar goed bevragen. Daarna bespreek je met zijn allen de highlights, waarbij iedereen zelf bepaalt wat hij deelt. En je vooral ook even stilstaat bij het proces: hoe was het om dit te doen? Dit fungeert als een goeie voorbereiding op het ontwikkelgesprek met de leidinggevende, en legt ook een bodem om daarna als collega's met elkaar mee te denken.



Historielijn van afgelopen jaar (zie bijlage)

Je kunt het afgelopen jaar ook tekenen als een grafiek met pieken en dalen. Wanneer was iemand in zijn/haar element en kwam hij tot goede prestaties, en wanneer minder? In tweetallen bespreek je hoogte- en dieptepunten uit het afgelopen jaar en kijk je naar de rode draad daarin: wanneer ben je in je element, welke talenten zet je dan in (context en talenten komen aan bod). Hoe kwam je uit eventuele mindere periodes, wat deed je toen? Wat zou je voor komend jaar willen om vaak in je kracht te zijn? Je kunt deze werkvorm overigens ook over een langere periode doen, als dat logisch is, het hoeft niet perse een jaar te zijn.

Het tekenen van de lijn kun je in het ontwikkelgesprek ter plekke doen, of als voorbereiding – alleen of met een collega.





Waarderend onderzoekend interview

Je hoeft niet altijd het hele jaar in ogenschouw te nemen als je terugkijkt. Je kan er ook een of meerdere piekmomenten uit pikken en die onder de loep leggen. Bij een waarderend-onderzoekend interview kies je een moment uit het afgelopen jaar waarbij iemand echt op zijn/haar best was: de prestaties waren precies zoals je verwacht en hij/zij kreeg energie van wat hij deed. Het is eigenlijk een situatie die je wel vaker zou willen beleven, waar je meer van wilt. Je vraagt de collega om zo'n voorbeeld te benoemen. En vervolgens pluis je de situatie uit met hulp van de volgende vragen:

Vraag de ander de situatie kort te schetsen:

- 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?

Zo'n piekinterview kan zowel als je een goed jaar achter de rug hebt, op een bepaald thema, als wanneer je worstelt met een thema (bijvoorbeeld focus houden, de lead pakken, wat dan ook...) in het laatste geval ga je in op de 'positieve uitzondering': je vindt bijvoorbeeld focus houden moeilijk, maar wat was een moment dat het wel (enigszins) lukte?



Balans opmaken

Voor mensen die visueel zijn ingesteld en graag planmatig werken is dit een fijne aanpak: je vraagt de medewerker zijn of haar belangrijkste doelen voor het afgelopen jaar op kaartjes te schrijven. Op elk kaartje staat één doel/plan.

Vervolgens schrijf je op kaartjes met een afwijkende kleur doelen die erbij zijn gekomen gedurende het jaar. Jullie ordenen de doelen in categorieën:

- (bijna) behaald
- nog (lang) niet behaald
- mee gestopt/niet meer relevant

Vervolgens kijken jullie wat de rode draad is in elke categorie.

Je kunt ook een matrix maken met op de y-as behaald, nog-niet-behaald, mee gestopt en op de x-as de mate van energie die je uit het werken aan een doel haalde... Het overzicht wordt dan iets genuanceerder en je kunt er meer uit aflezen. Zo kun je bijvoorbeeld meer de diepte ingaan rond de talenten die iemand wel of niet inzette bij verschillende gelegenheden.

Wanneer je deze activiteit met een groep collega's doet kunnen de uitkomsten in tweetallen worden besproken, of iedereen maakt een flipover aan de muur en mensen lopen rond (expositie-stijl) en geven tips en feedback aan elkaar. In een ontwikkelgericht gesprek kunnen jullie de uitkomsten samen bespreken.



Complimentenharmonica of complimentenmuur

Je kunt ook de groep inzetten om input te geven aan elkaar. Mensen zien immers veel van elkaars collega's. Een kort maar krachtige manier om dit te doen is:

Complimentenharmonica: iedereen pakt een wit A4-vel en schrijft bovenaan het vel zijn of haar naam. Het vel wordt doorgegeven aan de linkerbuurman. Die schrijft een compliment op (positieve feedback) en iets waartoe hij je zou willen aanmoedigen voor komend jaar (feedforward). Vervolgens vouwt hij het blad naar achter zodat dat wat hij schreef niet te zien is, en geeft het weer door aan zijn linkerbuurman. Net zo lang tot iedereen op alle blaadjes iets geschreven heeft en de blaadjes de kring rond zijn gegaan. Iedereen heeft nu een lijst met complimenten en tips die hij of zij kan doorlezen, eventueel bespreken met een ander (zie werkvorm 'feedback zoeken en bespreken') of individueel op reflecteren en meenemen naar het ontwikkelgesprek.

Complimentenmuur: dit is een variant waarbij iedereen een flipovervel krijgt, daar zijn of haar naam opzet en dat aan de muur hangt. Vervolgens loopt iedereen rond alle flipovers en schrijft daar talenten en sterktes op die je hebt gezien het afgelopen jaar. Mensen zien dus elkaars feedback en kunnen daar bij aansluiten of juist iets anders aanvullen. Het geeft vaak veel energie in een groep. Een nabespreking in tweetallen is hier wel fijn om even te reflecteren op wat je teruggekregen hebt (zie vragen bij werkvorm 'feedback zoeken').

Deel 3

In gesprek: vooruitkijken met elkaar

Na de terugblik kijk je vooruit: welke doelen stellen we voor komend jaar? Het gaat hierbij vaak zowel om inhoudelijke (wat wil je realiseren in het werk?) als ontwikkeldoelen (wat wil je leren?). Hoe zorg je er daarbij voor dat mensen hun potentieel kunnen benutten? Dat ze zich zelf eigenaar voelen van hun doelen en tegelijkertijd zelfvertrouwen hebben als zich uitgedaagd voelen om nieuwe stappen te zetten? We geven in dit hoofdstuk enkele werkvormen, maar gaan eerst in op de vraag wat doelen krachtig maakt en verkennen het concept van job craften.

Doelen stellen

Bij het stellen van doelen denken we vaak al snel vanuit problemen die moeten worden opgelost, of prestaties die moeten worden verbeterd. Al dan niet vanuit een gevoel van urgentie. Bijvoorbeeld: het klassengemiddelde van 4HC ligt ver onder dat van alle 4 havo klassen, daar moeten we iets mee. Enkel zo'n 'brandend platform' zet mensen echter op korte termijn wel in beweging – weg van het probleem – maar voor ontwikkeling is meer richting en daarmee een positief doel nodig – waar werk je naartoe?

Het lastige is dat denken vanuit problemen vaak onbewust leidt tot doelen die eigenlijk een 'omgekeerd probleem' zijn. 'De achterstand van 4HC wegwerken', bijvoorbeeld. Dat klinkt als een doel, maar geeft eigenlijk nog weinig informatie over wat er dan anders zou moeten gaan. Verandering vraagt een positief doel, iets waar je naartoe kunt werken. Bijvoorbeeld: een gemotiveerde klas met een gezonde groepsdynamiek, die tot optimale leerprestaties komt (en dus tot goede cijfers).

Bovendien kun je doelen op verschillende niveaus stellen. Peter Senge¹² bedacht het concept 'creatieve spanning', dat is het verschil tussen waar je nu bent en waar je zou willen zijn. Dit is verbonden met je drijfveren en inhoudelijke ambities. Luk Dewulf¹³ werkte het model verder uit:

- **Creatieve spanning** kunnen we simpelweg definiëren als 'er is iets nu nog niet, waarvan je wel zou willen dat het er is'. Het is een verlangen of ambitie. Iets waar je naartoe wilt. Een gemotiveerde 4 havoklas met een gezonde groepsdynamiek, bijvoorbeeld.
- Dit leidt tot **taakspanning**: je wilt in actie komen. Oftewel: je doet nu iets nog niet dat je wel zou willen doen: met de klas in gesprek over hun motivatie bijvoorbeeld, of met alle docenten en de mentor eens verkennen wat hun beeld is van wat er gebeurt. Een expert erbij vragen... Het kan van alles zijn.
- Deze taakspanning leidt tot **leerspanning**: je wilt ergens beter in worden om die klus op te pakken. Kort gezegd: 'je kunt iets nu nog niet dat je wel zou willen kunnen'. Bijvoorbeeld: een spannend klassengesprek voeren, of: collega's optomemen ook als ze daar niet zo op zitten te wachten. Of je verdiepen in motivatie en groepsdynamiek en welke experts er op dat gebied zijn...

Leerspanning



Leren

Taakspanning



Doen,
actie

Creatieve spanning



Verlangen
ambitie

Het helpt om op elk niveau **positieve doelen** te formuleren. Soms start je daarbij met een soort basisverlangen (creatieve spanning) en verken je hoe dat er in de praktijk dan uit zou kunnen zien (taak- en leerspanning). Maar je kan net zo goed andersom werken: iemand wil iets leren en je verkent wat die persoon daar in de praktijk mee wil doen en wat dat voor diegene belangrijk maakt. Het punt is vooral dat motivatie sterker is als het op die verschillende niveaus geankerd is.

En daarbij telkens geformuleerd is in termen van wat je wel wilt in plaats van wat je minder of niet meer wilt zien.

Denken vanuit problemen
leidt vaak onbewust
tot doelen die eigenlijk een
'omgekeerd probleem' zijn

Job craften

Vooruitkijken bestaat uit meer dan doelen stellen. Het is ook belangrijk te kijken hoe je het gaat aanpakken. Daarbij helpt het om het talent en de sterktes van iemand als vertrekpunt te nemen: wat zou een aanpak zijn die past bij....?

Een concept dat daarbij behulpzaam is, is het door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton¹⁴ ontdekte 'job craften', oftewel: 'baanboetsen'. Dit gaat over het doen van aanpassingen in je werk zodat het beter aansluit bij wie je bent, wat je kunt en wat je wilt. Door job craften kunnen werkplezier, bevoegenheid, gezondheid en productiviteit verder toenemen. De meeste mensen doen dit impliciet. Ze maken kleine 'tweaks' in hun werk (hoe ze dat doen, welke taken ze wel of niet erbij pakken, met wie ze werken, waar ze werken....) waardoor het optimaal inspeelt op hun talenten. Soms is het de moeite om iets meer expliciet te job craften. Zeker wanneer mensen heel onzeker zijn over een bepaalde taak. Je verandert dan de vraag 'kan ik dat wel?' in 'hoe zou ik dit kunnen?' en gaat expliciet op zoek naar aanpakken die bij jouw talent passen. Bijvoorbeeld door je sterke punten in kaart te brengen en een experiment te formuleren met een eigen aanpak.

Maar ook wanneer iemand over de gehele linie wat te weinig energie van het werk ervaart is job craften een goed idee. Je begint dan bij het totaalplaatje. Mara Spruyt en Maria Dekker¹⁵ schreven hiervoor een praktisch werkboek. Dat begint bij zelfonderzoek.

Als vormgever van je eigen werk en regisseur van je eigen leerproces is het belangrijk dat iemand goed weet wat voor hem/haar van belang is. Om daarachter te komen kan het helpen een persoonlijk onderzoek te doen naar je drijfveren, talenten en de dingen waar je energie van krijgt. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn bijvoorbeeld:

- Waarom ben ik ooit met dit werk begonnen?
- Wat is werkelijk belangrijk voor mij in mijn leven en werk?
- Weet ik over welke talenten ik beschik? Welke zijn dat? Zo niet, waar krijg ik vaak complimenten over? Wanneer krijg ik energie van wat ik doe? Zitten daar talenten in verstopt?
- In hoeverre zet ik deze talenten nu in, in de manier waarop ik mijn werk doe?
- Naar welke taken op mijn werk kijk ik regelmatig uit?
- Wanneer voel ik me energiek, blij en tevreden in mijn werk? Welke taak doe of deed ik dan?

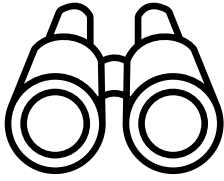
Om werk meer optimaal te laten aansluiten op iemands talent, door te jobcraften, kun je aan verschillende knoppen draaien.

- **Taken:** welke taken voer je uit? Kan je er een taak bijnemen, of juist een taak af halen? En: hoe voer je die taken uit? Kan je nog een aanpak verzinnen die meer op jouw talenten inspeelt?
- **Relaties:** Met wie werk je veel samen? Welke opdrachtgevers of klanten kom je veel tegen? Zou je daar aanpassingen in kunnen en willen doen? Bijvoorbeeld

een brugklas in plaats van 4 havo, of leidinggeven aan secretariaat in plaats van beleidsmedewerkers, of wisselen van regio met een andere sales manager....

- De **context** van je werk: waar en wanneer doe je je werk en past dat bij jou? Helpt het om soms even thuis te werken? Of juist niet?
- Het **mentale aspect**. Hoe beleef je je werk en welke betekenis heeft werk voor jou? Heb je nog scherp wat jij bijdraagt en voor wat of wie je het werk doet? Soms helpt het om dat weer goed in zicht te krijgen: door als administratie-collega eens mee te lopen op de werkvloer en te zien hoe jouw werkt bijdraagt aan efficiënte zorg voor patiënten bijvoorbeeld. Of door als leidinggevende een paar reflectie-gesprekken in te lassen of een verdiepende studiedag over dienend leiderschap of een ander concept dat je aanspreekt, te volgen.

Deze verschillende aspecten bieden aanknopingspunten om in gesprek te gaan over hun werk, de voldoening die zij daaruit halen en hoe jullie dat eventueel zouden kunnen bevorderen. Naast zelfreflectie is experimenteren met kleine aanpassingen in het werk ook een onderdeel van job crafting: je probeert systematisch uit wat werkt.



'Vooruitkijkers'-werkvormen

Ook vooruit kijken kun je op verschillende manieren doen. Hieronder vind je ter inspiratie een paar veel gebruikte werkvormen.



Vooruitblikken met de eindejaarsvraag

Zeker als je in januari je ontwikkelgesprek voert, kun je de eindejaarsvraag stellen: 'Als je kijkt naar waar je talenten liggen, waar je energie van krijgt, wat je nu al voor elkaar krijgt en het werk dat er ligt':

- Welke volgende werkdoelen/prestaties zie jij voor jezelf weggelegd?
- Waar kan je je nog in doorontwikkelen, wat kun je nog uitbouwen, meer of scherper doen?

Om vervolgens door te vragen zodat je alle niveaus van creatieve- tot leerspanning raakt:

- a. Wat zie je jezelf dan doen? En op welk resultaat wil je proosten aan het einde van het jaar?
- b. Wat maakt dat voor jou de moeite waard, waar zit je voldoening?
- c. Wat heb je nodig om dat te kunnen doen en hoe zou je dat willen leren (waarbij je soms een cursus nodig hebt, maar heel vaak zijn experimenten in het werk of wat support van een collega voldoende).

Het kan ook mooi zijn om deze vraag als collega's onderling te stellen, voor of na het ontwikkelgesprek met de leidinggevende. De bijvangst is dan dat mensen meer weet hebben van het spoor waar hun collega's op zitten en elkaar dus ook beter kunnen aanmoedigen of ondersteunen.



Aandacht voor wat (nog) niet lukt: a, b of c?

Misschien zijn er ook zaken die niet goed gaan, maar die wel aandacht vragen.... Voor je het weet belanden die als 'ontwikkelpunt' in het verslag maar gebeurt er verder niet zoveel mee. Je kunt er ook wat verder op doorvragen en kiezen uit optie A, B of C:

- a. Kijken of iemand de lastige situaties/datgene wat nog niet lukt anders kan aanvliegen (vanuit eigen talent redenerend: andere aanpakken verzinnen die meer bij deze persoon passen);
- b. Een hulpconstructie of support zoeken, zodat iemand het niet hoeft te leren, maar het wel voor elkaar krijgt;
- c. Besluiten dat het een ontwikkelpunt is, dat het belangrijk is dat iemand toch probeert dit onder de knie te krijgen/te oefenen. En onderzoeken wat er dan nodig is om dit te leren (Een cursus? Een coach? Een mentor??).

Ook dit kan goed in gesprek gebracht worden tussen collega's onderling als iedereen zo'n punt inbrengt. Samen helpen mensen elkaar dan voor elk lastig punt een 'strategie' te kiezen en die één stapje verder uit te werken. Je kunt zelfs afspreken wie een 'buddy' voor deze collega wordt om op gezette tijden te kijken hoe het gaat en de voortgang te bespreken.



De droomvraag

Voor sommige mensen werkt de droomvraag fijn. Ze maken dan een mindmap, een collage, zoeken een Ansichtkaart of schilderij, kiezen een metafoor of verbeelden op een andere manier hun droom voor de toekomst aan de hand van de volgende vraag

Stel, je wordt wakker in [2 of 5 jaar van nu] en je doet elke dag werk dat perfect bij je past...

- Wat zie je jezelf doen?
- Met wie werk je?
- In welk soort omgeving zie je jezelf?
- Wat is de essentie waar het hem om gaat?

Aan de hand van dat droombeeld kun je verdiepen:

- Als je kijkt naar wat je vandaag doet en wat je bezig houdt in je werk:*
Welke eigenschap, welke kwaliteit van jou, of welk facet van je werk is dan het allerbelangrijkste om door te ontwikkelen...?
- Als je kijkt naar jezelf en naar je werk:*
 - Waar wil jij je aandacht op richten?
 - Waar wil je in investeren?
 - Wat ga je als eerste stapje anders/meer/minder doen?

Ook bij de droomvraag kunnen collega's elkaar helpen. Overigens werkt deze het best als je eerst een waarderend-onderzoek, een Reflected Best Self onderzoek of een historielijn hebt gedaan, zodat iemand al concrete voorbeelden heeft van wanneer hij/zij op zijn best is in het werk (goede prestaties en energie).





Aan de slag met een experiment

Experimenteren met nieuw gedrag is een essentieel onderdeel van leren. Soms kom je er in je gesprek aan toe om een stap verder te gaan dan alleen het leer- en ontwikkeldoel te bespreken, maar kun je ook onderzoeken hoe iemand daarmee aan de slag kan gaan in de praktijk. Dan help je iemand om voorbij de 'goede voornemens' te gaan.

Door samen concreet na te denken over hoe iemand een bepaalde klus anders kan aanpakken, geef je het leerproces een kickstart. Op de kleine nieuwe uitprobeersels kan iemand immers weer reflecteren, om vervolgens weer een nieuw experiment op te zetten.

Vragen die helpen om een eerste experiment te verzinnen:

- Welk vraagstuk zou ik willen aanpakken en wat maakt dat urgent voor mij en mijn collega's?
- Wat zou ik daarvan zelf willen leren, wat wil ik ontdekken bij mezelf?
- Wat is op mijn werk de eerste situatie die ik ga tegenkomen die ik wil veranderen? (Bijvoorbeeld het eerste overleg met collega's of de eerstvolgende uitleg die ik aan leerlingen geef)
- Hoe zou ik die situatie anders kunnen ontwerpen of inrichten?
- Wat is het kleinste dat ik zelf anders zou kunnen doen?
- Welke vermogens heb ik daarvoor in huis?
- Wie en wat heb ik nodig om dit te kunnen doen?
- Hoe en met wie ga ik reflecteren op een volgende stap?

Deel 4

Voorbeeld-
gesprekken:
hoe kun je de
werkvormen
inzetten?

In de vorige delen zijn verschillende werkvormen en gesprekstechnieken aan bod gekomen die je kunt inzetten voor een ontwikkelgericht gesprek. Zo'n gesprek ziet er natuurlijk niet bij iedereen en in elke situatie hetzelfde uit. Als iemand heel goed presteert en lekker in zijn vel zit, bijvoorbeeld, vraagt je gesprek een andere aanvliegroute dan wanneer iemands prestaties achterblijven en/of hij misschien niet zo veel energie krijgt van zijn werk. En dan heb je ook nog mensen waarmee het gewoon 'goed' gaat.

Van Frank Kwakman¹⁶ leerden we dat het helpt om je gesprek anders in te steken bij mensen die boven verwachting presteren, mensen die naar verwachting presteren en mensen die onder verwachting presteren. Om je een beeld te geven van hoe je in elke situatie je gesprek zou kunnen richten, werken we hier drie voorbeeldgesprekken uit, met fictieve personages. Het zijn geen 'scenario's' die je moet volgen, maar ze helpen hopelijk een idee te krijgen van hoe je de technieken kunt inzetten en de aandacht kunt richten.



Myra

waarmee het heel goed gaat

Myra is een 28-jarige docente Engels, ze is ontzettend enthousiast over de school waarop ze werkt, over haar leerlingen en over haar vak. Ze werkt inmiddels een jaar of zes op jullie school, waar ze direct na haar afstuderen is begonnen met werken. Jij als leidinggevende bent heel tevreden over haar, ze verstaat haar vak en doet wat er van haar verwacht wordt in haar rol. Myra speelt een belangrijke rol in de problematiek die bestaat rond een bepaalde brugklas. Ze laat zien dat ze goed in staat is om de spin in het web van docenten te zijn, zodat de problemen opgelost kunnen worden. Wat jou betreft groeit ze daarom ooit door tot teamleider, maar daar is ze zelf momenteel nog niet mee bezig.

Als je niet uitkijkt worden de ontwikkelgesprekken met Myra steeds korter, omdat je eigenlijk heel tevreden bent over haar functioneren. Of focus je met elkaar toch op dat ene ding wat net iets minder gaat... terwijl dat misschien daardoor groter lijkt dan het is. (Een bekende valkuil: vergelijk het met een leerling met een rapport met allemaal achten en één vijf, dan trekt die onvoldoende al snel de meeste aandacht...). Daarom ben je op zoek naar manieren om haar meer uit te dagen en daar het gesprek over aan te gaan. Hoe zou je de technieken uit dit boekje kunnen inzetten?

1. Succes: complimenteren en analyseren

Je kunt bijvoorbeeld beginnen met het *formuleren van positieve feedback*.

- Over welk resultaat of welke prestatie wil je haar een compliment geven? Waar ben je met name van onder de indruk?
- Wat heb je gezien over de aanpak van Myra waardoor ze tot dit resultaat kwam? Welk gedrag laat ze zien?
- Zie je daarin ook bepaalde talenten van haar terugkomen?
- Kun je ook zien wanneer zij echt in haar element is en het meeste energie krijgt van haar werk? Is dat bij dit onderwerp of nog op een ander thema? Wat wil je daarover teruggeven?

Mocht je de antwoorden op deze vragen niet helemaal helder hebben, dan kun je ook de *complimenteuze vraag* stellen, bijvoorbeeld: 'Ik zie dat je een belangrijke rol speelt rondom de spanningen rond de brugklas. Je weet op de een of andere manier alle docenten in het gesprek te betrekken en buigt het richting oplossingen. Herken je dat? Weet je hoe je dat voor elkaar krijgt?'

Ook kun je een *waarderevend-onderzoekend interview* voeren. Pak samen een voorbeeld van een situatie waar Myra zelf ook goed op terugkijkt (ze bereikte goede resultaten en kreeg er energie van) en pluis die samen uit:

- Wat deed je precies?
- Wat was het effect van jouw handelen in die situatie?
- Waar haalde jij voldoening uit als het gaat om die situatie?
- Wat zegt dat over jouw kwaliteiten en talenten? Wat zijn bouwstenen voor succes?

Of je vraagt haar een *historielijn* te tekenen, omdat dat jullie extra goed zicht geeft op die momenten waarop het niet alleen goed loopt, maar zij ook nog eens extra in haar element is. Die piekmomenten zou je kunnen analyseren: wat gebeurt daar, welke taken voert ze daar uit, welke aanpak, is er iets anders in de context? Wat leert dat jullie over waar ze in haar kracht is?

NB Het is belangrijker dan je denkt om mensen die goed presteren te helpen zicht te krijgen op waar hun succes vandaan komt. Wanneer zij alleen feedback krijgen op hun prestaties, of van zichzelf weten dat ze ergens goed in zijn, kan ook een 'fixed mindset' ontstaan die druk geeft om de prestaties te blijven herhalen. Het wordt dan minder makkelijk om nog te leren en experimenteren. Wanneer mensen meer zicht hebben op de onderliggende werkende principes in hun aanpak of de talenten die ze inzetten, stimuleert dat juist een 'groeimindset'. Zeker bij jonge professionals (high potentials) is het de moeite waard hier goed op te letten.

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

Misschien 'scoor' je op jullie formulier op alle werkdoelen en competenties wel 'maximaal'. Dan nog is het goed om aandacht te hebben voor de volgende stap of uitdaging. Deze kan liggen in de werkdoelen of prestaties of in persoonlijke ontwikkeling (bijvoorbeeld talenten verder ontwikkelen, doorgroeimogelijkheden) of in beide.

Zeker wanneer je een waarderend-onderzoekend interview of historielijn hebt gedaan is het makkelijk die vraag 'vooruit' te stellen, bijvoorbeeld in de vorm van de *droomvraag* of de *eindejaarsvraag*.

Het helpt vervolgens in elk geval om zowel op het niveau van de *leer- en taakspanning* als op het niveau van *creatieve spanning* te onderzoeken, bijvoorbeeld met vragen als:

- Als we kijken naar ... (volgend doel), wat zie je jezelf dan doen (resultaat)?
- Wat maakt dat voor jou de moeite waard (voldoening)?

Juist de tweede vraag is belangrijk, omdat dat Myra's commitment en zelfkennis versterkt – ook jij als leidinggevende krijgt meer zicht op waar ze haar werkplezier precies uit haalt.

3. Repareren/bijhouden

Zoals bij iedereen zijn er ook bij Myra zaken die nog wat aandacht vragen omdat die nu niet voldoende goed lopen. In het gesprek heb je die niet centraal gesteld, maar ze hebben evengoed aandacht nodig. Je zou van die taken kunnen kijken of:

1. ze datgene wat niet lukt *anders* kan aanvliegen (vanuit eigen talent);
2. je samen een hulpconstructie kan bedenken of hulp kunt zoeken, zodat Myra het niet hoeft te leren maar de taak wel goed gaat;
3. je samen besluit dat het wel echt een ontwikkelpunt is, dat het belangrijk is dat ze toch probeert dit onder de knie te krijgen/te oefenen (en hoe dan).

Stel je voor dat je bij Myra hebt gezien dat zij het spannend vindt om in gesprekken met meer ervaren collega's haar ideeën te delen. Dat is niet een thema dat jullie willen laten liggen en het is ook ingewikkeld er een hulpconstructie voor te verzinnen. Jullie kunnen wel samen onderzoeken wat haar tegenhoudt, en vooral ook: of er al momenten waren waarop ze zich al wel enigszins uitsprak (de *positieve uitzondering*) en wat haar daarbij hielp. Vanuit daar kunnen jullie samen onderzoeken welke talenten Myra kan gebruiken om toch vaker het woord te nemen.

Aan het eind kan je even extra checken of je een *positief leerdoel* geformuleerd hebt (en niet per ongeluk een omgekeerd probleem). Kan Myra het echt voor zich zien? En kun je samen een eerste *experiment* bedenken?



Jeffrey

waarmee het (altijd) 'gewoon goed' gaat

Jeffrey is een 42-jarige salesmanager, die al jaren in jullie team werkt. Hij is er altijd, haalt de deadlines en targets en is wat stil maar wel constructief aanwezig in de teamvergaderingen, zeker als je hem expliciet om zijn bijdrage vraagt. Jeffrey treedt niet vaak op de voorgrond, springt er ook nooit erg bovenuit, maar draagt door zijn verantwoordelijkheidsgevoel en collegialiteit wel bij aan de prestaties van het team. Hij is het type 'stille kracht'. Waar zou je met hem over in gesprek willen?

1. Onderzoeken en analyseren: hoe gaat het?

Omdat Jeffrey's prestaties in orde zijn, kan je daarmee beginnen, maar het is ook het overwegen waard om te beginnen met: '*Hoe gaat het met je?*'. Om meer zicht te krijgen op waar hij nou echt op zijn best is, waar hij de meeste voldoening uit haalt en waar zijn talenten zitten. Je kunt bijvoorbeeld doorvragen 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?

Een *historielijn* tekenen van het afgelopen jaar kan ook goed werken: ook dan krijg je meer zicht op momenten waarop Jeffrey zich echt in zijn element voelt en waar hij ook wel eens op leegloopt zonder dat je dat aan de prestaties direct ziet.

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

Je wilt Jeffrey graag zo veel en vaak mogelijk laten doen van waar hij goed in is en waarvan hij energie krijgt. Een *waardierend-onderzoekend interview* kan helpen om momenten op te sporen waarop dat het geval is. Je kunt zo'n gesprek starten met de vraag: 'Wat was een moment waarop je op je best was?'

Je presteerde goed en voelde je energiek. Zo mag het van jou wel vaker... Wat is dan het eerste moment dat bovenkomt? Samen kunnen jullie een piek-analyse uitvoeren. Je pluist dat moment verder uit met de waarde-rend-onderzoekende 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?

Na de piek-analyse kun je Jeffrey stretchen, bijvoorbeeld met de *droomvraag*: Stel, je wordt wakker over 3 jaar en je werk is elke dag zoals in dit ene voorbeeldmoment: 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 pakken daar de essentie uit: waar gaat het bij Jeffrey in de kern om?

Samen kun je vervolgens focus aanbrengen door de droom af te zetten tegen het heden. De vraag is: welk(e) aspect(en) van Jeffrey en zijn werk is/zijn het belangrijkste om door te ontwikkelen, gegeven het ideaalbeeld? Wat verdient meer aandacht?

Daarna kunnen jullie dat perspectief verder concretiseren en samen een *experiment* bedenken:

- 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

Ook al is Jeffrey een goed presterende collega, ook bij hem zijn er zaken die minder goed gaan en om aandacht vragen. Je kunt verkennen hoe hij daarmee aan de slag kan:

1. Kan hij datgene wat nog niet goed lukt anders aanvliegen (vanuit eigen talent)
2. Is het mogelijk een hulpconstructie of steun te zoeken, zodat hij het niet hoeft te leren of zelf te doen, maar het wel goed gaat (bijvoorbeeld een stagiaire die Jeffrey inwerkt en die dan helpt met de sales-rapporten)
3. Is het een ontwikkelpunt, waarin hij wil investeren om het echt te leren (en hoe dan: een cursus, coaching, zelf experimenteren in het werk...?)

Om zeker te weten dat dit iets is waar Jeffrey echt mee aan de slag wil, check je tenslotte of het doel *positief* geformuleerd is (je kunt het voor je zien, hebt een beeld van het gewenste gedrag) en of je beiden scherp hebt wat het voor hem *de moeite waard* maakt om ermee aan de slag te gaan.



Hans

zijn prestaties blijven achter bij de verwachting

Hans is een 35-jarige beleidsmedewerker binnen jouw afdeling in een zorginstelling, hij houdt zich vooral bezig met de kwaliteit van de zorg. Jullie zijn al langer met elkaar in gesprek vanwege signalen uit de afdeling dat de beleidsstukken en adviezen niet altijd even praktisch bruikbaar zijn en collega's op de werkvloer weinig support voelen vanuit Hans. Ze hebben soms het gevoel dat hij wat teveel vasthoudt aan wat verplicht is vanuit bijvoorbeeld de inspectie en de protocollen, en zouden graag meer flexibiliteit en meedenkkraft zien. Je wilt graag dat Hans op een andere manier in gesprek gaat met zijn afdeling, maar die boodschap komt nog niet goed aan. Het is moeilijk om zicht te krijgen op wat er nu precies bij hem speelt. Hoe zou je dit vanuit een waardierend-onderzoekende insteek kunnen aanvliegen?

1. Duidelijke feedback

In dit geval heb je een duidelijke mening over de prestaties van Hans en je weet ook dat hij het punt zelf nog niet altijd zo ziet. Daarom is het belangrijk dat je jouw feedback bespreekbaar maakt. Enkele tips die kunnen helpen:

Zorg voor een goede aanloop door:

- Contact te maken (bijvoorbeeld oogcontact te zoeken en even te kijken of iemand al rustig zit)
- Aan te kondigen dat je feedback gaat geven
- Je houding te laten meewerken (zorg bijvoorbeeld dat aan je gezichtsuitdrukking en houding te zien is dat je serieus bent)

Bouw de feedback goed op door:

- Te beschrijven wat je ziet (als een 'filmpje'): 'het valt me op dat...', 'ik zie dat...', 'ik merk dat...'
- De effecten daarvan te benoemen: 'het gevolg daarvan is...', 'dat heeft als effect dat...'
- Te zeggen wat je wilt en een voorstel te doen: 'ik wil graag dat dit verandert...', 'ik stel voor dat...'
- Een stilte te laten vallen, zodat de ander kan reageren

In het geval van Hans zou je dus iets kunnen zeggen in de trant van: 'Het valt me op dat wanneer collega's je om hulp vragen, je ze regelmatig wijst op wat er niet kan of wat er moet vanuit protocollen of de wet. Dat is natuurlijk een deel van je werk, het is fijn dat je dat aspect bewaakt. Alleen: als je het daarbij laat is het gevolg dat collega's zich niet

geholpen voelen en niet goed weten wat ze met hun vragen en problemen aan moeten. Wat ik graag zou willen is samen op zoek gaan naar manieren waarop je je collega's echt verder kunt helpen als ze een vraag hebben die de zorgkwaliteit raakt.' Daarna geef je Hans de kans om te reageren: herkent hij dit? Wanneer wel en wanneer niet?

Natuurlijk kun je hier ook meenemen wat wel goed gaat – dat kan onderdeel zijn van de feedback.

2. Onderzoeken

De volgende stap in het gesprek kan zijn om de situatie verder te onderzoeken. Dat kan op twee manieren:

- Het probleem onderzoeken: wat is er nu precies aan de hand? Wat is het geluid vanuit collega's? Om welke situaties gaat het precies?
- De *positieve uitzondering* onderzoeken met een *waardierend-onderzoekend* interview: wanneer gaat het wel goed? Wanneer was iemand tevreden met de hulp die Hans bood? Wat gebeurde er toen precies? Welke inzichten kunnen we daaruit halen voor het verbeteren van de knelpuntsituaties? Door het onderzoeken van deze positieve uitzonderingen, ontdek je bouwstenen voor toekomstig succes en ontdek je welke talenten iemand succesvol kan inzetten.

De tweede insteek is aan te raden, het helpt daarbij als je zelf ook al een voorbeeld hebt van zo'n moment dat je zou willen inbrengen. Dat helpt direct om Hans duidelijk te maken

wat je nou precies bedoelt en verwacht. Voorbeelden spreken daarin meer dan alleen omschrijvingen en helpen om een positief doel te formuleren.

3. Verbeterdoelen benoemen

Op basis van het onderzoek dat jullie samen hebben gedaan, benoemen jullie verbeteracties. Belangrijk is daarbij om gebruik te maken van de talenten van Hans en zijn eigen werkplezier in het oog te houden. De verbeteracties kunnen kleine stapjes betreffen. Het kan helpen om bij het opstellen van deze acties de *schaalvraag* te gebruiken:

- Teken een horizontale lijn van 0....10, waarbij de 10 staat voor de ideale situatie (in dit geval: mensen van de vloer voelen zich geholpen en Hans heeft ook een goed gevoel over zijn werk)
- Vraag Hans te kiezen waar hij nu ongeveer staat op die lijn (of dat precies 'klopt', maakt eigenlijk niet veel uit. Het gaat om een eigen inschatting)
- Vraag: wat maakt dat je daar staat? Wat lukt er al wel? Wat heb je in huis? Welke stappen heb je al gezet?
- Verken: wat zou je kunnen doen om één stapje verder te komen?

Ook hier is het belangrijk om te onderzoeken of de gekozen ontwikkelrichting geformuleerd is als een *positief doel* (is het concreet, kun je het gewenste gedrag en situatie voor je zien?). En om de niveaus van *creatieve, taak- en leerspanning* van Hans in de gaten te houden. Bijvoorbeeld door ook de checkvraag te stellen wat het voor hem de moeite waard maakt om hiermee aan de slag te gaan.



Voorbereiden van een ontwikkel- gesprek dat je gaat voeren

Met wie wil je als eerst aan de slag met het voeren van een ontwikkelgericht gesprek?

Welke boodschap vind je het belangrijkste bij deze persoon?

Als alles wat jou betreft goed gaat, hoe verloopt dit gesprek dan?
Hoe lopen jullie beiden naar buiten?

Wat maakt het voor jou belangrijk dat het zo gaat?

Hoe wil je terugkijken met deze collega?

Hoe wil je vooruitkijken?

Welke talenten van jezelf ga je inzetten om dit gesprek tot een succes te maken?
(En is er ook iets dat je niet gaat doen?)



Deel 5

En wat nu als je vastloopt in een gesprek?

Ondanks alle goede voorbereidingen en je voornemen om positief in gesprek te gaan kan het gebeuren dat een gesprek niet verloopt zoals je had gehoopt. Het kost bijvoorbeeld veel energie en levert een gevoel van machteloosheid op. Of het loopt vast in een discussie. Het volgende model van Jackie Stavros en Cheri Torres¹⁷ over verschillende soorten gesprekken kan helpen om uit te zoomen en de grip op het gesprek weer terug te vinden.

Aard van het gesprek	Onderzoekend	Stellend
Waarderend (gericht op wat er is, wat werkt, talenten)	Waarderend-onderzoekend gesprek	Bevestigend gesprek
Niet-waarderend (gericht op wat nog ontbreekt, wat niet goed gaat, wat iemand niet kan)	Kritisch gesprek	Negatief gesprek

In zijn totaliteit laat dit model het hele speelveld zien waarin je kan bewegen. Om een positief gesprek te voeren hoef je niet de hele tijd in een waarderend-onderzoekend gesprek te zitten. Het kan heel goed zijn dat je ook een kritisch gesprek aan wilt gaan. Je kunt variëren in het soort gesprek dat je voert.

Soms zijn gesprekken **versterkend (generatief)**, in de zin dat ze ideeën en energie opleveren, bijdragen aan een betere relatie en zelfvertrouwen. We onderscheiden:

- **'Waarderend-onderzoekende gesprekken'**: gesprekken met waarderend-onderzoekende vragen en een dialoog. Mensen gaan hier nieuwe kansen en oplossingen zien en krijgen energie; deze gesprekken noemen we ook wel generatief.
- **'Bevestigende gesprekken'** bevatten vooral veel positieve oordelen, bevestiging en complimenten. Deze zijn ook waardevol, *tot op zekere hoogte*. Alleen complimenten kunnen bijvoorbeeld de fixed mindset versterken en het gesprek kan ook vastlopen omdat je niet meer tot nieuwe ideeën komt (als het al goed gaat, wat wil je dan nog meer?)

Dan zijn er gesprekken met prikkelende, **confronterende**, meer problemdiagnostische en evaluatieve vragen en soms ook defensieve interacties:

- Gesprekken met pittige feedback bijvoorbeeld. Dit noemen we de **'kritische gesprekken'**. Die zijn ook de moeite waard en nodig, omdat ze verhelderen en aanscherpen. Dit kan nodig zijn, omdat je echt met iemand contact wilt maken op dat je andere verwachtingen hebt van zijn functioneren. Het is wel belangrijk dat ze onderzoekend zijn (wat maakt bijvoorbeeld dat het zo werkt? Hoe kijkt de ontvanger van de feedback ernaar?).
- Gesprekken die echt negatief werken op de energie, de relatie en het welbevinden omdat er negatieve commentaren en stellingen worden gewisseld zijn **'destructieve gesprekken'**. Hier vindt geen onderzoek meer plaats, alleen debat. Dit zijn de gesprekken die je zoveel mogelijk wilt *vermijden*.

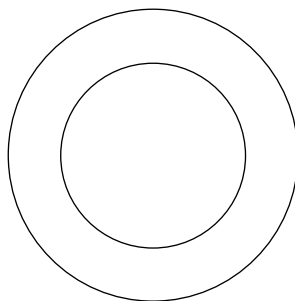
Stel je voor dat je een gesprek positief bent begonnen, maar je belandt in een 'bevestigend gesprek' en voelt de energie weglopen. Dan kun je kijken of je met behulp van een vraag het gesprek weer meer onderzoekend kan krijgen. Bijvoorbeeld met een complimenteuzen vraag, een waarderend-onderzoekend interview of een droomvraag.

Of: je bent een gesprek helder begonnen met kritische feedback, omdat iemands prestaties achterblijven bij wat jullie hebben afgesproken, de boodschap is overgekomen en dan...? Dan is het de moeite waard om te kijken of je een stap richting 'waardierend' kan zetten. Door een *positieve uitzondering* te onderzoeken bijvoorbeeld.

Wanneer je gesprek echt vast is komen te zitten in negatieve stellingen en een discussie is geworden, zijn er twee dingen die je kunt doen: soms helpt het om breder te gaan kijken, niet alleen richten op wat er niet goed gaat, maar ook wat er *wel lukt* (bijvoorbeeld met de *a,b,c insteek*). Je kunt er ook voor gaan kiezen het gesprek onderzoekender te maken in plaats van stellender, door *vragen* te gaan stellen over de inhoud van de feedback of over hoe deze binnenkomt. Uiteindelijk kan je dan nog een stap zetten richting een waarderend-onderzoekend gesprek.

Hoe gaat het en hoe wil je verder?

Om jezelf te ontwikkelen in de dingen die je doet, is het belangrijk om aandacht te besteden aan de voortgang die je maakt. Dat is lastiger dan je denkt: ons brein is vaak gericht op datgene wat (nog) niet goed gaat en de doelen die nog voor ons liggen. We staan daardoor niet altijd stil bij wat er al lukt. Het invullen van de door Gwenda Schlundt Bodien¹⁸ en Coert Visser¹⁹ ontwikkelde progressiecirkel kan je helpen inzicht te krijgen in wat je al doet, bijvoorbeeld rond het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken, en wat dan je vervolgstappen zouden kunnen zijn.



Als je een aantal ontwikkelgerichte gesprekken hebt gevoerd, is het daarom de moeite waard zo'n progressiecirkel in te vullen. Teken twee cirkels. In de binnencirkel schrijf je wat je al voor vooruitgang hebt geboekt. Vragen die helpen hierop te reflecteren:

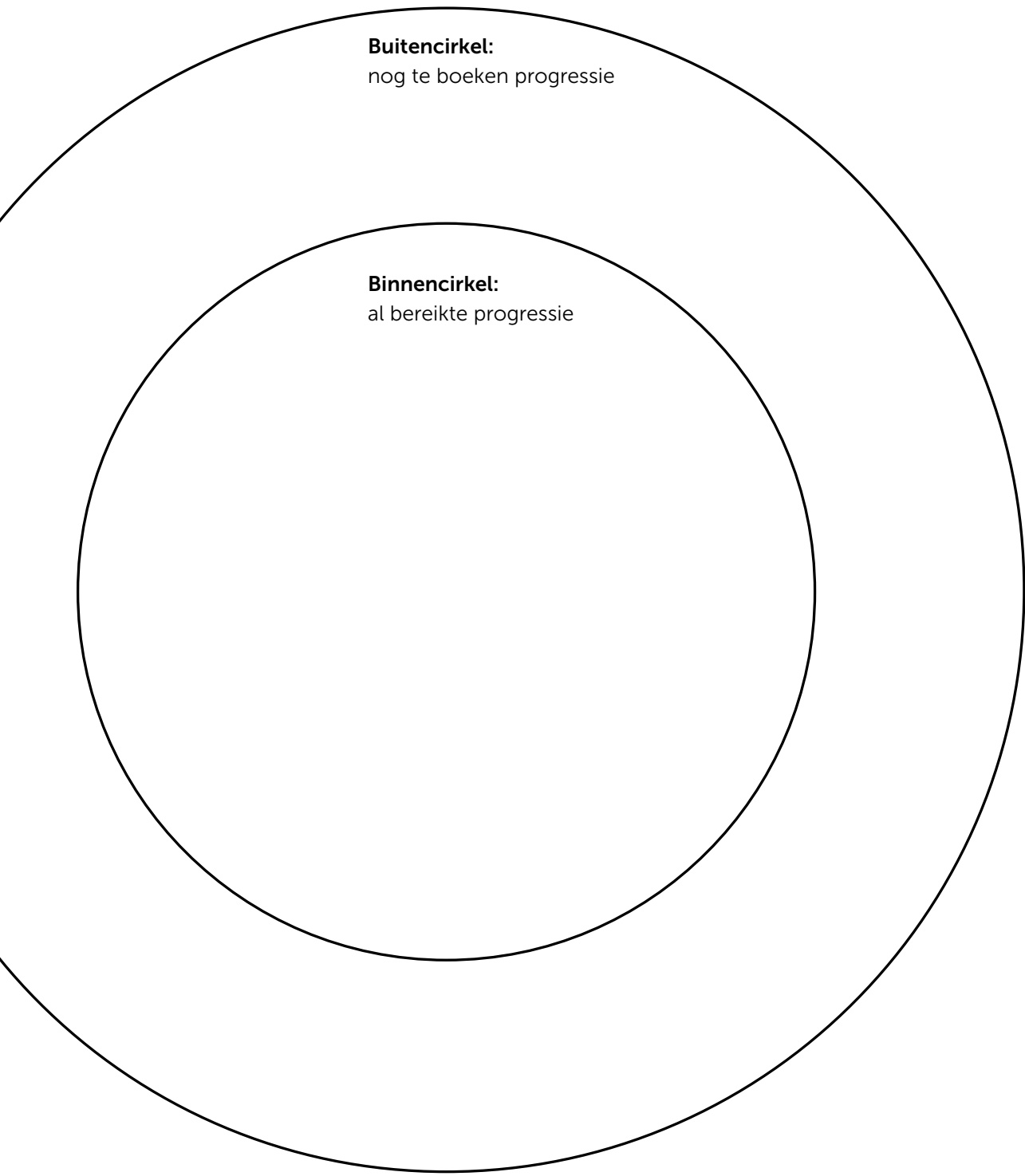
- Wat is er al bereikt op het gebied van ontwikkelgericht gesprekken voeren ?
- Wat is er al gelukt? Hoe is dat al gelukt?
- Wat heeft er al gewerkt?
- Waar ben je al tevreden over?
- Wat gaat er al beter? Wat gaat er al goed?
- Hoe heb je/hebben jullie dat voor elkaar gekregen?
- Wat is het voordeel van dat dit al is bereikt?

Vervolgens vul je in de buitencirkel je ambities voor volgende stappen in. Vragen die helpen daarover na te denken zijn:

- Wat zou je nog willen bereiken?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit?
- Welke verdere progressie is er belangrijk om te bereiken?
- Wat gaat er beter als je dat bereikt?
- Waaraan zal je merken dat je iets beter kan?
- Wat doe je dan echt anders?
- Wat is daar het voordeel van?
- Stel het is X maanden later en je bent tevreden over wat je hebt bereikt, wat heb je dan bereikt?

Vervolgens kies je 1 element uit de buitencirkel waarmee je als eerste aan de slag wilt: dat wordt je volgende stap.

NB: dit instrument kun je natuurlijk ook inzetten bij je collega's die na het ontwikkelgesprek aan de slag gaan met goede voornemens.



Buitencirkel:
nog te boeken progressie

Binnencirkel:
al bereikte progressie



Wat houd je vast uit dit boek?

Tot slot van dit boekje vind je hier nog enkele reflectievragen om na te denken over wat je hebt geleerd tijdens het lezen en invullen en wat dat voor jou betekent.

Wat ga je vanaf nu écht anders doen tijdens het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken?

Is er ook iets dat je nooit meer gaat doen?

Bronnenlijst per hoofdstuk

Voorwoord

1. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon & Schuster.
2. Norrish, J. M., Williams, P., O'Connor, M., & Robinson, J. (2013). An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
3. Cooperrider, D. and Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. Woodman and W. Pasmore (Red.), *Research in organizational change and development*, 1, 129–169.
4. Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom uitgevers

Deel 1

5. Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.
6. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
7. Clifton, D. (2018). *Ontdek je sterke punten 2.0: Een revolutionaire programma om unieke talenten te ontwikkelen*. Uitgeverij Spectrum.
8. Ofman, D. (2017). *Bezieling en kwaliteit in organisaties. De klassieker voor mensen en organisaties die creëren met het kernkwadrant*. Kosmos.
9. Dewulf, L., Beschuyt, P. & Pronk, E. (2018). *Ik kies voor mijn talent*. Lannoo Campus.

Deel 2

10. Stone, D. & S. Heen (2014) *Feedback is een cadeautje: zelfs als het ongevraagd, onduidelijk en onterecht is en je er echt even geen zin in hebt*. Maven.
11. Visser, C. www.progressiegerichtwerken.nl

Deel 3

12. Senge, P. M. (2003). The leaders new work: Building learning organizations. In A. Hooper (Red.), *Leadership perspectives* (pp.51-67). Routledge.
13. Dewulf, L. (2002). Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen. Opbouwen van spanning tussen visie en realiteit. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 15(3), p. 14-19.
14. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
15. Spruyt, M. & Dekker, M. (2014). *Aan de slag met job craften. Meer plezier in je werk*. Kessels & Smit Publishers.

Deel 4

16. Frank Kwakman, Boudewijn Overduin (red) (2003) *Professionals & professionele ontwikkeling: Bijdragen over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Boom uitgevers.

Deel 5

17. Stavros, J. & Torres, C. (2018). *Conversations worth having: using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Berrett-Koehler Publishers.

Werkblad

18. Schlundt Bodien, G. (2018). *100 progressiegerichte interventies*. Crystallise Books.
19. Visser, C. (2016) *Progressiegericht werken*. Just-in-Time Books.

BIJLAGE 1: Check je eigen mindset

Je kunt onderstaande invuloefening gebruiken als eenvoudige test voor je eigen mindset. Neem daarbij een bepaald gebied uit je leven in je hoofd, bijvoorbeeld werk, sport of relaties.

1	mijn intelligentie staat vast	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik kan mijn intelligentie verder ontwikkelen
2	uitdagingen zijn niets voor mij	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	uitdagingen zijn er om aan te gaan
3	inspanning is voor hen die geen talent hebben	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	inspanning maakt me beter in wat ik doe
4	feedback helpt mij zelden	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik kan leren van alle feedback
5	succes is mijzelf bewijzen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	succes is mijzelf ontwikkelen
6	mijn resultaten laten zien wie ik ben	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik ben meer dan mijn resultaten
7	ik heb last van het succes van anderen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik ben nieuwsgierig naar en leer van het succes van anderen
8	ik mag geen fouten maken	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik mag altijd fouten maken van mijzelf
9	ik kan nieuwe dingen leren, maar mijn talent bepaalt het niveau dat ik kan bereiken	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	ik kan nieuwe dingen leren, en als ik er goed in word, noemt men dat talent
10	hoeveel talent je hebt staat vast, dat kun je niet veranderen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	hoeveel talent je hebt ligt niet vast

De stellingen zijn opgebouwd van een fixed mindset naar een groeimindset. Hoe meer naar links je scoort, hoe meer je een fixed mindset laat zien. Hoe meer naar rechts je scoort, hoe meer je een groeimindset laat zien. Je mindset kan verschillen afhankelijk van het onderwerp dat je in gedachten neemt.

BIJLAGE 2: Historielijn / zicht op je eigen talenten

Teken een historielijn van pakweg je eerste werkdag (of eerder, je mag zelf kiezen waar je start) tot vandaag, draai de film eens af in je hoofd: Wat heb je meegemaakt?

1. Wat waren hoogte- en dieptepunten? Momenten waarop je:
 - 'in je element' was ... + (of juist niet.... -)?
 - deed waar je echt goed in bent (of juist niet)?
 - trots was op jezelf over hetgeen je deed/doet (of juist niet)?
2. Onderzoek die belangrijke pieken en dalen: Wat deed je toen? Op welke talenten werd een beroep gedaan (of niet)? Welke talenten gebruikte je om UIT de dalmomenten te komen?
3. Wat levert dit je op aan inzichten omtrent je kwaliteiten: waar ben je goed in? Waar beleef je plezier aan?
4. En wat zegt het over de context die voor jou belangrijk is? In wat voor omgeving (rol, mensen, setting...) kom je tot goede prestaties? (En waar niet)

+

-

BIJLAGE 3: Reflected Best Self

De Reflected Best Self (RBS) is een krachtige werkvorm waarmee je feedback verzamelt van mensen die je op je best hebben gezien op verschillende gebieden in je leven, zowel persoonlijk als professioneel. Je kiest zelf wie je vraagt en hoe breed je kijkt.

Wanneer we anderen vragen om feedback, horen we meestal wat we nog beter zou kunnen doen. Dat is ook wat we verwachten. We krijgen echter maar weinig feedback op de dingen waar we goed in zijn of die we moeiteloos doen. Zelf besteed je daar ook weinig aandacht aan – met als gevolg dat we onze sterke punten vaak niet zo goed kennen. De RBS helpt hierbij door informatie te verzamelen over wanneer anderen je op je best zien en die antwoorden te analyseren.

Proces

1. Maak een lijst van + 5 mensen uit verschillende onderdelen/stadia van je leven: privé, werk, vorige baan, vrijwilligerswerk... mensen die je letterlijk op je best hebben gezien, vanuit verschillende perspectieven in verschillende contexten. Jij kiest: wie heeft je kunnen zien in situaties of rollen waar je meer van wilt weten?
2. Vraag ieder van hen: "Wanneer was ik op mijn best?". Vraag naar concrete voorbeelden en situaties. Dat kan via mail, maar soms vinden mensen het ook fijn het mondeling te doen.
3. Zoek naar patronen in de antwoorden: wat vertellen ze je over je sterke punten (in de zin van je fundamentele denk- en gedragspatronen) en het soort impact dat je kunt hebben op de mensen om je heen?

>>

Vragenlijst

Om de meest waardevolle feedback te krijgen, is het belangrijk om mensen niet te vragen welke sterke punten of kwaliteiten ze in je denken te zien. Het is effectiever om naar concrete voorbeelden te vragen. Met de volgende vraag:

“Kun je een moment of momenten beschrijven waarop je mij op mijn best hebt gezien?”.

- Wat was de context (beschrijf kort)?
- Wat deed ik?
- Weet je waarom ik dat deed?
- Welke impact hadden die acties? Op anderen, op de situatie....
- Hoe kon je zien (aan mijn gezicht, aan mijn gedrag...) dat ik 'op mijn best was'?

(Dit kost mensen maximaal 5 minuten om te beschrijven).

Bronnen: Center for Positive Organisation, Michigan Ross University (ontwikkeling) & Avthar Sewrathan (tooling).

Meer lezen? <https://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths>

2023 Kessels & Smit *The Learning Company*
Samenstelling: Rosa Helmantel en Saskia Tjepkema
Vormgeving: Hanneke Queens
www.kessels-smit.com



