



Universiteit
Utrecht

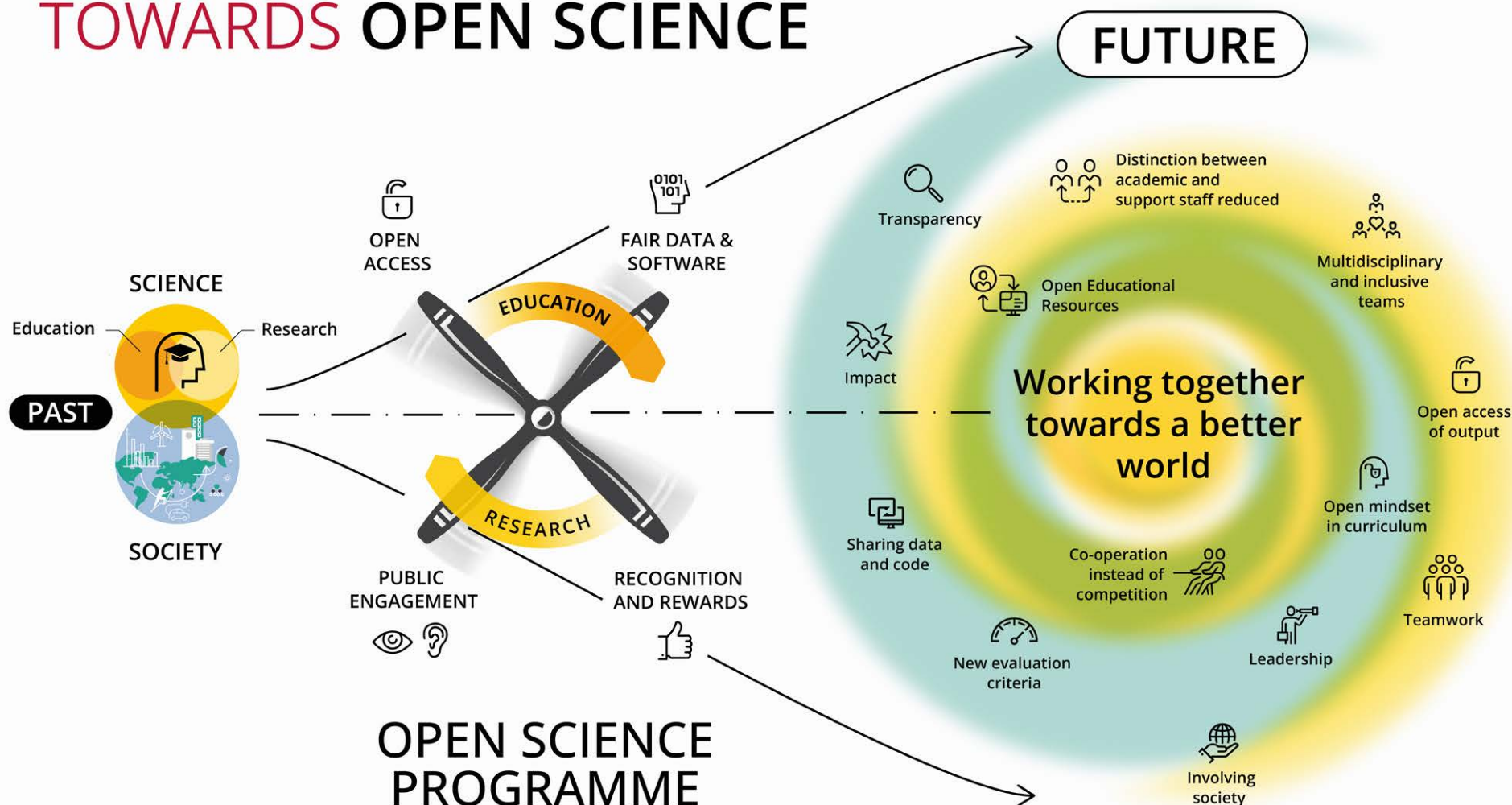
Sharing science,
shaping tomorrow

Erkennen en Waarderen

GESPREGSGIDS



TOWARDS OPEN SCIENCE



INHOUD

1. INLEIDING	2
2. TEAMONTWIKKELING	8
<i>A. KoersKaart</i>	10
<i>B. Impact Backcasting</i>	12
<i>C. Mapping Collective Activities</i>	16
<i>D. Teameffectiviteitsmodel</i>	20
3. PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	24
<i>E. Job Crafting</i>	26
<i>F. Coachen op talent</i>	30
<i>G. Beoordelings- en ontwikkelingsgesprek</i>	34
<i>H. Progressiecirkel</i>	38

© Universiteit Utrecht, 2024, Versie 1.4

Inhoud:

Werkgroepleden Erkennen en Waarderen

Design:

KoersKaart, Sietse Rauwerdink

Hoofdstuk 1

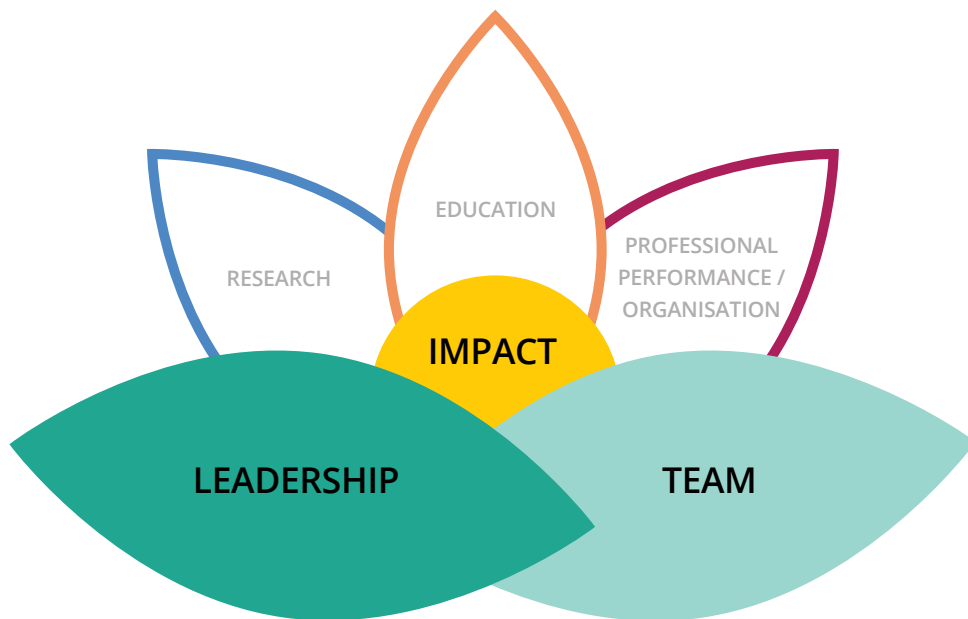
Inleiding

Waar deze gids over gaat en hoe je deze kan gebruiken

Bij de Universiteit Utrecht (UU) erkennen en waarderen we ieders bijdrage aan de organisatie en aan onze gezamenlijke doelen. We werken aan een betere wereld. Onze bijdragen daaraan lopen uiteen maar zijn allemaal belangrijk. De Universiteit Utrecht stimuleert open science als onderdeel van haar missie om wetenschap opener te maken en nog betrouwbaarder, efficiënter en relevant voor de samenleving. Voor deze cultuurverandering is erkenning en waardering van alle aspecten van open science essentieel.

De volgende uitgangspunten zijn geformuleerd in de erkennen en waarderen visie van de Universiteit Utrecht.

- » Het collectief is ons uitgangspunt - we doen het samen
- » Leiderschap is de sleutel
- » Ruimte voor individuele ontwikkeling en dynamische loopbaanpaden
- » Openheid: open blik, open houding, open wetenschap
- » Kwaliteit boven kwantiteit erkennen en waarderen: geen *one size fits all* criteria



Het TRIPLE-model hierboven is een uitwerking van de principes. Meer informatie over TRIPLE vind je in het [E&W visiedocument](#).



De E&W-transitie vraagt verandering in de manier waarop we met elkaar omgaan op individueel, interpersoonlijk niveau en binnen teams. Op al deze niveaus zijn discussie en gesprek nodig om een transformatie in onze manier van werken mogelijk te maken die past in lokale contexten en die een beweging naar open wetenschap zal creëren.

Hierbij streven we naar een open, transparante, inspirerende en veilige omgeving voor onze medewerkers en studenten met ruimte voor betrokkenheid en ontwikkeling.

LEIDERSCHAP BIJ DE UU



Goed leiderschap (intranet.uu.nl/leiderschap) gaat uit van het collectief en heeft een positieve uitwerking op houding en gedrag. Het draagt bij aan een open, transparante, inspirerende, inclusieve en veilige omgeving.

Leiderschap is een vereiste voor ons werk op de domeinen onderzoek, onderwijs en professional performance. Het is cruciaal voor de waardering en de impact ervan. Het is ook een vereiste voor een goed functionerend team.



We onderscheiden bij de UU drie dimensies van leiderschap, met elk een aantal competenties die we belangrijk vinden.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

- » Zelfreflectie
- » Geven en nemen van vertrouwen en verantwoordelijkheid
- » Diversiteit van medewerkers erkennen en ruimte geven
- » Helder communiceren

ORGANISATORISCH LEIDERSCHAP

- » (Interdisciplinair) samenwerken
- » Cultuur van verbeteren stimuleren
- » Stimuleren van ontwikkeling
- » Resultaatgericht werken

STRATEGISCH LEIDERSCHAP

- » Bepalen doelstellingen van eigen onderdeel en verbinden aan UU doelstellingen
- » Realiseren van UU strategisch plan doelstellingen
- » Verantwoordelijkheid nemen voor het grotere geheel

Persoonlijk leiderschap is het vertrekpunt voor meer formeel leiderschap en voor een goed functionerend team.

Leiderschap zit in grote en kleine zaken. Het gaat over hoe verschillende niveaus binnen de UU met elkaar in dialoog zijn. Het gaat over hoe je feedback geeft aan je collega en hoe je zelf open staat feedback. Het gaat over het constructief aankaarten van zaken die beter kunnen, oog hebben voor anderen en richting geven.

LEIDERSCHAP & TEAMSPIRIT

Leiderschap en teamspirit zijn nauw met elkaar verweven en versterken elkaar. Voor een goed functionerend, betrokken team is een veilig en op vertrouwen gebaseerd werkklimaat cruciaal. Dit vraagt een proactieve houding en persoonlijk leiderschap van iedereen. De teamleider draagt daarin een bijzondere verantwoordelijkheid: als individuele collega en teamlid, maar ook in de rol als leidinggevende om een sociaal veilige omgeving te creëren.

TIP: *Ga zowel na hoe het nu is, alsook hoe het idealiter zou kunnen zijn. Op basis daarvan maak je concrete afspraken.*

TEAMONTWIKKELING

Teamontwikkeling gaat over gezamenlijke doelstellingen, samenwerking, en het creëren van synergie. Teamontwikkeling gaat ook over van elkaar leren en over het creëren van een veilige, inclusieve werkomgeving voor iedereen. Door teamsamenwerking zorgen wij voor betere resultaten en een prettiger manier van werken. De UU biedt verschillende hulpmiddelen en trainingen aan rondom samenwerking en teamontwikkeling. In hoofdstuk 2 lees je hier meer over.

REFLECTIEVRAGEN

De vragen zijn voor het gehele team. Alle teamleden dragen bij aan de cultuur in een team (de teamspirit) en van iedereen wordt daarom een vorm van leiderschap verwacht.

- » *In hoeverre zijn wij bereid en in staat feedback te geven en te ontvangen?*
- » *In welke mate nemen wij verantwoordelijkheid en vertrouwen wij op elkaar?*
- » *Hoeveel ruimte en respect voor diversiteit is er in onze groep?*
- » *Hoe werken wij aan onze persoonlijke en professionele ontwikkeling?*
- » *Zijn onze doelen als team duidelijk? Hoe verhoudt zich het werk van ieder van ons tot deze teamdoelen?*
- » *Zijn wij voldoende op de hoogte van ontwikkelingen buiten ons team of organisatie onderdeel?*

OVERZICHT VAN DEZE GIDS



Deze gids (te vinden op intranet.uu.nl/media/31010) presenteert hulpmiddelen (tools) voor groepsgesprekken, zowel voor teams alsook voor grotere groepen zoals afdelingen (hoofdstuk 2) en voor één-op-één gesprekken (hoofdstuk 3). De tools zijn bedoeld om gesprekken te vergemakkelijken en daarmee de transformatie naar een cultuur van erkennen en waarderen verder te brengen. Het is niet nodig om alle tools toe te passen. Elke tool in elk subhoofdstuk heeft zijn eigen doel en afhankelijk van wat je wilt bereiken, kies je de meest geschikte, of een combinatie van meerdere tools.

Het tweede hoofdstuk beschrijft drie hulpmiddelen (tools):

A) een format om gesprekken over erkennen en waarderen in teams op gang te brengen. Teams krijgen inzicht in wat ze willen erkennen en waarderen en hoe ze dat kunnen bereiken: de KoersKaart.

B) een methode om als team te verkennen wat de gezamenlijke impact van de groep is: Impact Backcasting. Wat maakt het werk

belangrijk? Dat is op zichzelf zinvol en kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor zelfevaluaties bij onderzoeksvisitaties. Door in een teambespreking te focussen op impact zullen teamleden zich bovendien meer met elkaar verbonden voelen en zich betrokken voelen, wat de teamspirit ten goede komt.

C) een methode om het grotere plaatje in beeld te brengen: Mapping collective activities. Wie doet wat in het team? Waar overlappen taken? Waar liggen individuele ontwikkelwensen en waar de behoeften vanuit het team? Door dit samen in kaart te brengen, kan een gesprek over diversificatie, ontwikkeling en loopbanenperspectieven op gang komen.

Het derde hoofdstuk beschrijft manieren (tools) om één-op-één gesprekken te voeren. De tools hebben met elkaar gemeen dat ze gesprekken faciliteren die gericht zijn op talent en kwaliteiten. Ze zijn nuttig als voorbereiding op een beoordelings- en ontwikkelgesprek (B&O-gesprek), maar ook voor reflectiemomenten door het jaar heen.

WAAR DEZE GIDS NIET OVER GAAT

Naast gesprekken die bijdragen aan een cultuurverandering, zijn er ook meer structurele veranderingen nodig om open science en erkennen en waarderen in de praktijk te brengen. Zowel culturele als structurele veranderingen vinden plaats in een nationale en internationale context. Deze ontwikkelingen op het gebied van erkenning en waardering zijn online te volgen (www.recognitionrewards.nl).



HULP NODIG?

Wil je meer weten over wat erkennen en waarderen voor jou en je team kunnen betekenen en hoe je ermee aan de slag kunt? De Universiteit Utrecht biedt workshops aan voor het ontwikkelen van een persoonlijke visie en vaardigheden op het gebied van erkennen en waarderen. Alle handreikingen die in deze gids aan bod komen, komen ook in de workshop (intranet.uu.nl/kennisbank/workshops-erkennen-waarderen) aan bod.



QUICK START

Waar begin je? Welke eerste stappen kun je zetten om er- kennen en waarderen in de praktijk te brengen? Welke hulpmiddelen zijn er voor elke stap beschikbaar? Gebruik de 'Quick start' voor een eerste oriëntatie.

Quick start voor
leidinggevenden
([intranet.uu.nl/kennisbank/
quick-start-erkennen-en-
waarderen-voor-leidinggevenden](http://intranet.uu.nl/kennisbank/quick-start-erkennen-en-waarderen-voor-leidinggevenden))



Quick start voor
medewerkers
([intranet.uu.nl/kennisbank/
quick-start-erkennen-en-
waarderen-voor-medewerkers](http://intranet.uu.nl/kennisbank/quick-start-erkennen-en-waarderen-voor-medewerkers))



Hoofdstuk 2

Teamontwikkeling

Hoe ga je in gesprek binnen teams en afdelingen?

Om verandering teweeg te brengen kan het heel effectief zijn om niet te beginnen met individuele bewustwording en training, maar om te beginnen met teambesprekingen. Veel belangrijke veranderingen gebeuren immers in teams en het werk wordt vaak in een teamcontext gedaan.

In dit hoofdstuk presenteren we een aantal hulpmiddelen om teams te helpen het gesprek op gang te brengen en het de broodnodige structuur te geven.

TIP: Je kunt de tools uit dit hoofdstuk ook combineren, of er alleen losse elementen uit gebruiken.



HOE ORGANISEER JE EEN GROEPSSESSIE?

Kun je hulp gebruiken bij het organiseren van een groepsessie? Zeker als je in gesprek wilt met een grotere groep, bijvoorbeeld een afdeling, departement of school, is het belangrijk dat je de sessie goed voorbereidt.

Wat is je doel? Wie nodig je uit? Wat wil je dat de deelnemers na afloop van het gesprek gaan doen? Hiervoor heeft het nationale E&W programma van UNL de 'toolkit voor dialoog' ontworpen

(www.recognitionrewards.nl/practices/toolkit-for-dialogue).



Dit stappenplan loodst je door relevante punten waaraan je moet denken in de voorbereiding van een sessie. Een mooie aanvulling op de hulpmiddelen in deze gids.

Tool A

KOERSKAART

De KoersKaart is zelfsturend en faciliteert het goede gesprek zonder dat daarbij een handleiding of begeleider nodig is

De KoersKaart is een methodiek die zowel digitaal als geprint gebruikt kan worden. Het instrument begeleidt het goede gesprek in het team. De duur is twee uur en gebeurt met 3 tot 9 spelers.

Aan het einde van de sessie heeft het team een plan, over hoe zij als team gaan bijdragen aan een cultuur van erkennen en waarderen. De E&W KoersKaart is beschikbaar in het Nederlands en Engels op het intranet, samen met andere KoersKaarten, bijvoorbeeld over werkdruk of sociale veiligheid.

TIP: Je kunt er ook voor kiezen om alleen losse vragen uit de KoersKaart te gebruiken, en deze in te zetten in een bijeenkomst over erkennen en waarderen. De vraag “Wanneer voelde jij je erkend en gewaardeerd?” werkt bijvoorbeeld goed als ‘ijsbreker’ aan het begin van een sessie.

EN



NL



EN: <https://intranet.uu.nl/en/media/27640>

NL: <https://intranet.uu.nl/media/32942>



SELF-EXPLAINING: ZONDER HANDLEIDING OF BEGELEIDING

Na het downloaden van de PDF kun je deze printen op A4 formaat (**print&play**) of direct invullen in de PDF, bijvoorbeeld in een video conferentie of op een groot scherm (**project&play**).

De KoersKaart heeft geen handleiding of begeleider nodig, de tool begeleidt het gesprek van begin tot eind. Dit betekent dat het team zelf kan bepalen waar en wanneer zij willen spelen, zonder al het

werk dat normaal komt kijken bij het plannen en voorbereiden van een workshop.

Dit betekent ook dat het gesprek kan worden opgeschaald tot een onbeperkt aantal tafels. Elke tafel één KoersKaart. Elk team noteert de uitkomsten op de kaart en door het combineren daarvan kan bijvoorbeeld bottom-up beleid worden samengesteld rondom erkennen en waarderen.

Tool **B**

IMPACT BACKCASTING

Krijg meer inzicht in de beoogde impact van het team

Impact backcasting is een methode om meer inzicht te krijgen in de beoogde impact van het team. Met deze methode wordt eerst bekeken wat de verwachte uitkomsten zijn. Daarna wordt onderzocht wie hier belang bij heeft (stakeholders).

Ook wordt onderzocht welke producten of output nodig zijn om de gewenste impact te bereiken. Vervolgens ontwerp je je werk op zo'n manier dat het is toegesneden op deze behoeften. Tenslotte bediscussieer je wat de implicaties zijn voor je team doelen.



Impact backcasting kan worden toegepast tijdens een reguliere teamvergadering of teams kunnen een speciale sessie plannen om het grondiger te kunnen bespreken. Na één sessie hebben teams meestal meer inzicht in hun impact. Om een idee te krijgen van het perspectief van de stakeholders, kunnen teamleden interviews plannen met hun stakeholders.

Daarna kunnen de teamdoelen worden afgestemd op deze perspectieven. Op deze manier wordt de backcastingmethode een iteratief proces waarin uitkomsten, indicatoren en doelen in de loop van de tijd worden ontwikkeld en verfijnd. Teams kunnen deze analyses gebruiken in onderzoeksvoorstellen, teamplannen en zelfevaluaties, bijvoorbeeld voor visitaties.

TEAM DOELEN <i>Wat wensen we als team te bereiken?</i>			START HIER <i>Welk(e) TRIPLE domein(en) gaan jullie bespreken?</i> ☐ RESEARCH ☐ LEADERSHIP ☐ EDUCATION ☐ TEAM ☐ PROF. PERF. ☐ (IMPACT) ☐ Anders:
 DESIGN <i>Hoe moet het design van je werk eruit zien om te bereiken waar je stakeholders behoefte aan hebben? Welke structuur is nodig?</i>	NEEDS <i>Wat hebben de verschillende stakeholders nodig? Om het gewenste effect/impact te bereiken? Wat zijn je indicatoren van succes?</i>	STAKEHOLDERS <i>Welke stakeholders hebben een belang, of zullen worden beïnvloed door je werk (positief of negatief)?</i>	 IMPACT <i>Verwachte uitkomsten: Waarom is jouw werk belangrijk? Wat is de beoogde impact van jouw werk?</i>
			

VOORBEELD OM TE OEFENEN MET HET IMPACT BACKCASTING CANVAS

Setting: Meerdere deelnemers, bijvoorbeeld in een workshop.

15 minuten: Loop door de ruimte en vertel in 1 minuut aan iedereen die je tegenkomt: Waarom is jouw werk belangrijk? Wat is de beoogde impact van je werk? De ander vraagt door tot het duidelijk is; wissel van rol en loop dan verder.

15 minuten: Pitch in duo's: Vertel over de impact van je werk; de ander geeft aan welke stakeholders er zouden kunnen zijn. Vul het aan met andere stakeholders. Wissel van rol.

10 minuten: Individueel: Schrijf op wat verschillende stakeholders nodig hebben. Wat zijn indicatoren voor succes?

20 minuten: In de groep: Welke verrassende of nieuwe indicatoren ben je tegengekomen? Kun je deze inpassen in je werk?

Meerdere TRIPLE domeinen? Beantwoord samen deze aanvullende vraag: Hoe werken de domeinen samen en versterken ze elkaar?

TIP: De impact backcasting werkt ook goed in combinatie met de volgende tool in deze gids (Mapping collective activities). Je begint dan om als team in beeld te brengen wat je gezamenlijke impact is. In een volgende stap kijk je naar de werkzaamheden van de teamleden. Hoe dragen deze bij aan de impact die je wilt bereiken?

HOE GEBRUIK JE DE CANVASSEN IN DEZE GIDS?

Dit is wat je nodig hebt:

1. Breng het juiste team van mensen bij elkaar
2. Zorg voor een ruimte om grote vellen papier op te hangen
3. Print of teken het canvas op een groot vel papier
4. Zorg dat je genoeg post-its en stiften bij de hand hebt
5. Gun jezelf 45–60 minuten ongestoorde tijd per domein

En zo werkt het:

1. Overweeg of je de verschillende TRIPLE-domeinen afzonderlijk of gezamenlijk wilt bespreken.
2. Brainstorm en schrijf op post-its
3. Praat over jullie gezamenlijke oogst
4. Geef prioriteit aan de belangrijkste leerpunten

Tool C

MAPPING COLLECTIVE ACTIVITIES

Begin bij de teamleden en het werk dat iedereen doet

Door de gezamenlijke activiteiten in kaart te brengen, krijgen groepen meer inzicht in wat er gaande is en wie actief is op welk domein. Het toont ook mogelijke hiaten. Dit creëert mogelijkheden voor diversificatie in profielen en dynamische carrièrepaden

DOMEIN <i>(indien van toepassing)</i>	ACTIVITEITEN	TEAMLID 1 	TEAMLID 2 	TEAMLID 3 	TEAMLID ...
EDUCATION					
RESEARCH					
PROFESSIONAL PERFORMANCE					
LEADERSHIP					

UITLEG GEBRUIK

Je begint met een tabel waarin je in de linker kolom de verschillende soorten activiteiten van het team noteert. Bij een groot team of als er veel verschillende activiteiten zijn, kan het helpen om de activiteiten in werkdomeinen te klusteren.

In de bovenste rij zet je de namen van alle teamleden, ieder teamlid een kolom. Nu laat je de teamleden post-its plakken bij de activiteiten waarin zij actief zijn. Dit geeft een overzicht van de verdeling van het werk in het team. Zijn er activiteiten waar iedereen iets mee doet? Zijn er witte vlekken (activiteiten waar geen van de teamleden zich voor verantwoordelijk voelt)?

Je kunt nu makkelijk het gesprek aangaan over takenverdeling en samenwerking binnen het team. Op basis hiervan kun je werkaf-

spraken maken: Hoe willen we het werk in de toekomst gaan verdelen? Wie doet wat? Waar zit overlap? Waar kunnen we samen optrekken?

Je kunt ook nog een verdiepingsslag aanbrengen door de teamleden een tweede vraag te stellen: Van welke activiteit krijg je energie en wat kost je vooral energie? Iedereen mag twee post-its plakken: een groene voor energieboost en een rode voor energielek.

Daarnaast kun je ook andere verdiepende vragen bedenken, bijvoorbeeld: Waar hebben teamleden een leidende rol? Waar willen zij zich graag verder op ontwikkelen?

Bij de toekomstige takenverdeling kunnen jullie proberen zoveel mogelijk rekening te houden met deze persoonlijke voorkeuren.



Tool **D**

TEAMEFFECTIVITEITSMODEL

Verbeter de samenwerking in je team

Een duidelijke missie zorgt voor een gemeenschappelijk gevoel binnen het team en besef waarom het team samenwerkt. Vanuit de missie kunnen teamdoelen geformuleerd worden die bijdragen aan het volbrengen van de missie. Een duidelijke doelstelling kan worden vertaald in een rol- en taakverdeling.

Elk teamlid krijgt een eigen taak en rol die nodig is om de gestelde doelen te bereiken. Wanneer de taakverdeling binnen een team duidelijk is, kan er gewerkt worden aan de procedures. Dit heeft met name betrekking op de manier waarop het werk binnen een team verricht wordt. Ten slotte spelen de persoonlijke verhoudingen een rol binnen het team. Wanneer er sprake is van slechte onderlinge verhoudingen tussen enkele leden van het team kan dat een negatief effect hebben op de prestaties van het gehele team.

Functioneert een team niet optimaal, dan is het zaak om te onderzoeken op welk niveau dat speelt. Het model laat zien dat het probleem dan vaak een niveau hoger ligt. Voorbeeld: slechte onderlinge verhoudingen komen vaak voort uit onduidelijkheid op de niveaus er boven. Door de bovenliggende hoofdzaken helder te krijgen kan de effectiviteit van een team verbeterd worden.

De oorzaak van conflicten in teams ligt dus op een hoger niveau in de piramide dan waar het verschijnt. De dialoog ter verbetering van de samenwerking begint bovenaan in de piramide. Het teameffectiviteitsmodel gaat uit van een hiërarchie van vijf thema's, waarbij de thema's hoger in de hiërarchie (de piramide) van invloed zijn



op de lager gelegen thema's. Een onuitgesproken conflict over de onderlinge rolverdeling kan bijvoorbeeld de eigenlijke oorzaak zijn van scheve verhoudingen. Ook kunnen de verschillende opvattingen over het doel van een team, ertoe leiden dat werkafspraken regelmatig niet worden nagekomen. Als team doe je er dus verstandig aan een discussie over het verbeteren van de samenwerking te starten met de thema's bovenin de piramide.

HULPVRAGEN

Missie en visie

1. Wat is de bijdrage van het team aan het grotere geheel, aan de organisatie? TIP: Gebruik de Impact Backcasting (tool A).
2. In hoeverre wordt dit begrepen en gedragen door alle teamleden?

Doelen

1. Welke doelen moet het team realiseren? Welke doelen stelt de organisatie? Welke aanvullende doelen stelt het team eventueel zelf?
2. Worden deze doelen door alle teamleden op dezelfde wijze begrepen en aanvaard? Waar zit eventueel spanning?

Rollen en taken

1. Heeft iedereen een duidelijk beeld van wat van hen verwacht wordt? Waar blijkt dit uit?
2. Is voldoende duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (voor de individuele teamleden, tussen teamleden, tussen leden van het team en collega's buiten het team, tussen teamleider en de teamleden, tussen teamleider en diens eigen leidinggevende)?
3. Is er overlap in taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden binnen het team? Zo ja, waar?
4. Is er sprake van eventuele rol- of taakconflicten?

Procedures

1. Welke werkprocedures gebruikt het team? Zijn deze effectief? Worden ze nageleefd/gebruikt?
2. Hoe komt het team tot besluiten en is dit effectief?
3. Op welke wijze worden problemen aangepakt en is dit effectief?

Persoonlijke verhoudingen

1. Hoe is de sfeer en wijze van samenwerken in de groep? Waaraan merk je dit? Hoe zie je dit in het gedrag van de teamleden?
2. In hoeverre vertrouwen mensen elkaar, helpen ze elkaar wel of niet, respecteren ze elkaar wel of niet?
3. Wat wordt er gedaan met onderlinge conflicten?
4. Wie kunnen er wel of niet goed samenwerken en in hoeverre heeft een minder goed lopende samenwerking te maken met de persoonlijke verhoudingen of met een van de “hogere” niveaus uit het model?

Algemeen

1. Wat is je conclusie over de effectiviteit van je team op basis van het teameffectiviteitsmodel?
2. Wat kan er eventueel beter? Hoe wil je dit aanpakken?



Hoofdstuk 3

Persoonlijke ontwikkeling

Hoe breng je individuen in gesprek?

Net zoals verandering in teams belangrijk is, kunnen één-op-één gesprekken ook een zeer effectieve aanjager van verandering zijn. In dit hoofdstuk presenteren we een aantal hulpmiddelen om te gebruiken met individuen, om hen bewust te maken en hen te helpen hun koers voor de toekomst te bepalen.

In de Development Guide (intranet.uu.nl/development-guide) vind je de mogelijkheden die de Universiteit Utrecht haar medewerkers biedt om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling: meer dan honderd trainingen, tests en (online) modules.





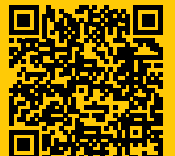
POSITIEF IN GESPREK - VERDIEPING

Als leidinggevende voer je continu gesprekken met medewerkers over hun functioneren en ontwikkeling. Maar hoe voer je die gesprekken goed?

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.

Rosa Helmantel en Saskia Tjepkema (Kessels & Smit) hebben er een werkboekje over geschreven (www.kessels-smit.com/nl/bookshop/werkboek-positief-in-gesprek). Een mooie verdieping

van de vier tools in deze gespreksgids. Saskia Tjepkema heeft ook meegewerkt aan de tools in dit hoofdstuk.



Tool **E****JOB CRAFTING***Baanboetseren: Aan de slag met talent*

Mensen hebben vaak meer ruimte om hun eigen werk op hun talenten toe te snijden dan ze vooraf denken. Het ontwerpen van eigen aanpakken en het bijsnijden van het werkpakket op basis van de talenten is een effectieve manier om werk te maken van je talent.

VERSCHILLENDE MANIEREN

Baanboetseren kan op verschillende manieren:

- » **Aanpak van bepaalde taken veranderen:** De manier waarop je iets doet toesnijden op je eigen kracht. Waar de ene leidinggevende bijvoorbeeld begint met individuele gesprekken om een probleem te analyseren, zal de ander misschien juist de hele groep bij elkaar willen halen, en een derde gaat wellicht eerst zelf aan de slag met een analyse. Ontwerp een aanpak die past bij de eigen sterke punten.
- » **Verschuiving in bepaalde taken:** Voor zover dat kan: taken eraf of taken erbij om meer gebruik te maken van sterktes. Ruil taken met collega's.
- » **Andere relaties:** Soms helpt het om andere keuzes te maken in de mensen met wie je contact hebt in het werk, en/of te investeren in bepaalde relaties die krachtig voor je zijn (of juist iets te doen aan die werkrelaties waardoor jij of de ander uit zijn of haar kracht raakt). Het gaat zowel om contacten die je hebt binnen en buiten het directe team. Bijvoorbeeld: portfolio's van klanten herschikken van de ene consultant naar de andere, werken met eerstejaars in plaats van ouderejaars.
- » **Aanpassing in de context:** Kleine verschuivingen in de werkomgeving kunnen soms een groot verschil maken. Waar je werkt, hoe je de ruimte indeelt, het kan allemaal van belang zijn.
- » **Verandering in de manier waarop je naar het werk kijkt:** Je kunt op verschillende manieren naar je werk kijken. Een schoonmaker die 'verantwoordelijkheidsbesef' als sterk punt heeft zal meer plezier aan het werk beleven als diegene ernaar kijkt als 'bijdragen aan een veilige werkplek van de bouwvakkers' dan als 'de troep van een ander opruimen'. Hoe kijk je naar een bepaalde taak? Een andere blik op het werk kan veel doen met je motivatie.

EXPERIMENT ONTWERPEN

Als je eenmaal weet wat je wilt aanpakken in je werk, is het belangrijk daar actie op te ondernemen. Maar al te vaak laten we dat liggen, omdat de stap te groot is. Het helpt om te denken in termen van een experiment, waar je op kunt reflecteren, waarna je weer een volgend experiment kunt doen, waarop je weer kunt reflecteren, En zo verder.

De eerste stap, het eerste experiment is heel belangrijk: die zet alles in beweging. Help de ander daarom om een experiment te bedenken en te ontwerpen, en help het klein te houden, zodat de kans groot is dat hij of zij het gaat doen.

HULPVRAGEN

- » Wat is op je werk de eerste situatie die je gaat tegenkomen die je wilt veranderen?
- » Hoe zou je die situatie anders kunnen ontwerpen of inrichten?
- » Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen?
- » Wie en wat heb je nodig om dit te kunnen doen?
- » Wie ga je om hulp vragen? Met wie ga je reflecteren op het experiment en een volgende stap ontwerpen? (Soms ben jij dat als leidinggevende zelf, maar soms komen ook anderen in beeld)



Tool **F****COACHEN OP TALENT***Een waarderend-onderzoekende insteek*

De benadering op basis van sterke punten gaat ervan uit dat iemand die diens energie richt op het ontwikkelen van de eigen vaardigheden meer groeit in voldoening en prestatie dan wanneer diegene zich teveel identificeert met diens zwakke punten. Het idee is: wat we aandacht geven groeit.

EEN POSITIEF DOEL OF EEN OMGEKEERD PROBLEEM?

Bij het kijken naar iemands prestatie (die van jezelf of die van een ander) valt datgene wat NIET lukt, vaak het meeste op. Ons brein reageert sterker op negatieve afwijkingen van een doel of verwachting. Met als gevolg dat we het vaak pas zien als iemand NIET doet wat we willen of belangrijk vinden. Of als iets je NIET lukt. Het werkt echter niet goed om te gaan sturen op die dingen die niet lukken. ‘Ik zou willen dat je daarmee stopt’ geeft iemand weinig aanknopingspunten voor nieuw gedrag.

DE EERSTE STAP IN COACHING OP STERKE PUNTEN

Stap 1 is daarom: vertalen naar het gedrag dat je wel zou willen zien. Zorg er daarbij voor dat je geen ‘omgekeerd probleem’ krijgt. Zoals ‘stoppen met roken’ of ‘minder klachten’. Een positief doel krijg je pas als je je inleeft in wat je de ander zou willen zien doen. Als je niet meer rookt, hoe ziet dat er dan uit? Als de klanten niet klagen, wat doen ze dan? Maak het plaatje zo concreet mogelijk. Leren heeft een positief doel nodig. Daar kun je naartoe werken.

INGAAN OP WAT ER NIET LUKT, OF OP DE POSITIEVE UITZONDERING?

Om ideeën op te doen over hoe je iemands prestaties kunt verbeteren, kan het interessant zijn om de schijnwerpers te richten op die momenten waarop iemand al succes heeft, al is het maar een klein beetje, om ideeën op te doen voor strategieën die voor hen natuurlijk zijn en hun zelfverzekerdheid versterken. We noemen dit de strategie van het onderzoeken van de ‘positieve uitzondering’. Zelfs als iemand echt slecht is in een bepaalde taak, gaat het nooit 100% fout, of 10 van de 10 keer. Het kan 8 van de 10 keer misgaan, in dat geval is het interessant om uit te zoeken wat mensen deden in de 2 positieve ervaringen. Je kunt bijvoorbeeld aan iemand die niet erg assertief is vragen: “Wat was een voorbeeld van een situatie waarin je je wel assertief gedroeg? Dit helpt om sterke punten en bouwstenen te ontdekken die gebruikt kunnen worden om prestaties te verbeteren.

EEN SUCCESINTERVIEW

Een succesgesprek over een ‘positieve uitzondering’ is heel inzichtgevend. Maar ook als iemand echt goed is in een bepaalde taak, is de ‘appreciative inquiry’ van een successituatie leerzaam. Mensen reflecteren vaak niet op situaties die al goed gaan. Soms leidt dit bij ‘high achievers’ zelfs tot angst: ze weten dat er van hen verwacht wordt dat ze goed presteren (en ze verwachten dat ook van zichzelf) maar ze zijn er niet helemaal zeker van wat hen helpt om het succes te bereiken. Iemand niet alleen complimenteren met diens prestaties, maar diegene ook helpen te begrijpen hoe die prestaties tot stand zijn gekomen, versterkt het zelfbewustzijn en de motivatie.

In een succesinterview is het de bedoeling om te analyseren wat iemand deed dat leidde tot een bepaald ‘succes’ – hoe groot of

klein ook. Om het succesinterview goed te richten, gebruik je het positieve doel als leidraad om een voorbeeld te selecteren. Het gaat er niet om een willekeurig succes te analyseren, je wilt een voorbeeld onderzoeken van een situatie waarin iemand al een bepaald doel heeft bereikt dat belangrijk voor hem is.

Als het positieve doel bijvoorbeeld was om energieke lezingen te geven en iemand is daarin geslaagd, dan helpt het succesinterview jullie beiden om te begrijpen waarom het goed ging, welke sterke punten iemand heeft gebruikt. Dit bouwt vertrouwen op en geeft nieuwe ideeën voor volgende stappen.

Let op: het is belangrijk dat iemand een verhaal kiest waar diegene zelf enthousiast over is. Het gaat niet alleen om de prestatie, het is ook belangrijk dat iemand zich energiek en trots voelde.

VOORBEELDVRAGEN SUCCESINTERVIEW

- » Wil je me vertellen over een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je –opzettelijk of per ongeluk– [noem het positieve doel uitgebreid]. Het is een goed voorbeeld van [positief doel], waar je energie van kreeg.
- » Schets kort de situatie (wie, wat, waar)
- » Wat deed je in die situatie (specifiek: wat deed je dat werkte)?
- » Wat was het effect van je acties (op anderen, op jezelf, op werk/groei/prestaties....)?
- » Waar ben je trots op? Waar kreeg je energie van?
- » Wat zegt dat over je sterke punten als het gaat om [positief doel], en wat is belangrijk om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?

Tool **G**

BEOORDELINGS- EN ONTWIKKELINGSGESPREK

Mogelijke vragen om te stellen

Om je voor te bereiden op een beoordelings- en ontwikkelingsgesprek kan het helpen om na te denken over deze vragen die je helpen je sterke punten te ontdekken en de energie en mogelijkheden voor groei te vinden.
Welke zou je willen vragen? Aan wie? Waarom?

'TERUGKIJKERS'

1. Historielijn: Teken een lijn van ups en downs die laat zien hoe het afgelopen jaar voor jou verliep. Wanneer was je in flow (veel energie, goede prestaties)? Wat waren de momenten waarop dat niet zo was? Wat zeggen de 'hoogtepunten' over waar je talenten en sterke punten liggen en wanneer je op je best bent? Wat vertellen de 'dips' ons? Hoe ben je uit je lage periodes gekomen, wat heb je gedaan om het tij weer te keren? (Dit zegt veel over je veerkracht en sterke punten).

2. Piek-interview: Wat was nou, terugkijkend, een moment of periode waarin jij afgelopen jaar echt fluitend naar je werk ging? Je kwam tot goede prestaties en deed je werk met energie en voldoening.

- » *Schets de situatie kort (wie, wat, waar)*
- » *Wat deed je in die situatie (met name: wat deed je wat werkte)?*
- » *Wat was het effect van jouw handelen (op anderen, op jou zelf, op het werk/groei/prestaties....)*

- » *Waar zat jouw voldoening als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?*
- » *Wat zegt dat over waar jouw kwaliteiten/talenten zitten als het gaat om dit soort prestaties, en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?*

3. Complimenteuze vraag: (vooral om te stellen als iemand tot een bijzondere prestatie is gekomen). 'Wat maakt dat dit je gelukt is? Welke factoren speelden een rol? Welke talenten heb je ingezet? Wat leren we hiervan?

4. Balans opmaken: Schrijf je belangrijkste doelen voor het afgelopen jaar op (idealiter op kaartjes/post its). Elk kaartje 1 doel/plan. Hiervoor pak je je oude afspraken erbij. Vervolgens schrijf je op kaartjes met een afwijkende kleur doelen die erbij zijn gekomen gedurende het jaar. Je ordent de doelen in categorieën:

Behaald / Niet behaald / Mee gestopt / Niet meer relevant

Wat is de rode draad in elke categorie?

Als je de kaartjes nu in volgorde legt: veel energie bovenaan, weinig energie onderaan: welk patroon zie je dan? Wat kun je daaruit aflezen?

5. Feedback van anderen: welke feedback zou jij van anderen krijgen op je prestaties (denk aan opdrachtgevers, medewerkers, collega's, leidinggevende, burgers,). (NB in het echt kan je die feedback daadwerkelijk opzoeken). Bekijk de feedback en geef aan:

- » 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?

'VOORUITKIJKERS'

1. Pitch: Als jij kijkt naar wat er nodig is in het werk en je kijkt naar waar je talenten liggen, waar je nu energie van krijgt en nu al voor elkaar krijgt....

- » *Welke volgende werkdoelen/prestaties zie jij voor jezelf weggelegd?*
- » *Waar wil je aan werken?*
- » *Welke doelen wil je helpen bereiken?*
- » *Op welk resultaat wil je kunnen proosten aan het einde van het jaar?*
- » *Wat zie ik je dan doen (als ik je bijv. zou filmen)?*
- » *Wat maakt dat voor jou de moeite waard?*
- » *Hoe kan je daarbij je talenten optimaal inzetten?*
- » *Wat is een manier van werken die optimaal op die sterktes inspeelt?*
- » *Welke talenten kan je nog verder ontwikkelen en versterken komende periode? Hoe?*

2. Droomvraag: Stel, je wordt over vijf jaar wakker en je doet elke dag werk dat perfect bij je past...Je kunt je talenten optimaal kwijt.

- » *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?*

A. Kijk nu 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?*

B. Kijk 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?*

3. Maak een plan voor wat (nog) niet zo goed gaat. Op welke gebieden is er verbetering nodig? Bedenk een strategie om daar aan te werken, bijvoorbeeld:

- A.** *Probeer een nieuwe benadering van de taak, één die direct inspeelt op je sterke punten*.*
- B.** *Zoek ondersteuning, of creëer een hulpconstructie, zodat je het niet hoeft te leren, maar toch de verantwoordelijkheid neemt om dit deel van je werk te verbeteren.*
- C.** *Formuleer een duidelijk ontwikkeldoel en creëer een leerproces voor jezelf. Bijvoorbeeld een coach, intervisie, een cursus...*

* Een piekinterview kan je helpen dit te ontdekken: wat was een situatie waarin je wel slaagde – ook al was het niet perfect? Wat deed je toen? Een sterktest (intranet.uu.nl/development-guide/test-tests-voor-inzicht-in-kwaliteiten-en-interesses) kan ook helpen. Ontwerp een aanpak die je sterke punten inzet voor de taak.

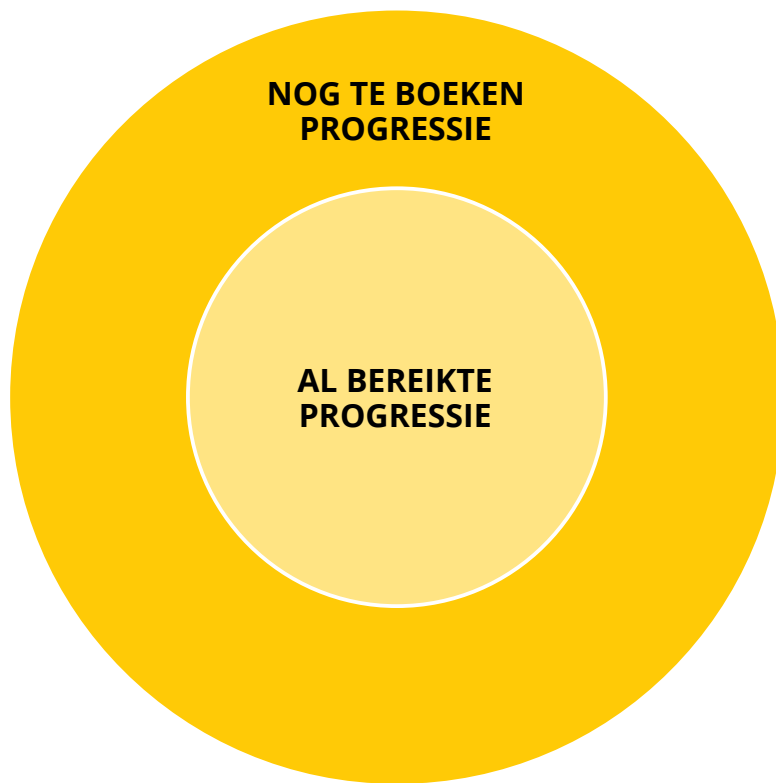


Bijvoorbeeld: een leerkracht die niet goed is in klassenmanagement maar wel sterk is in personalisatie, kan meer groepswork gebruiken en de tafels in clusters plaatsen (zodat diegene tussen de verschillende groepen door kan lopen en feedback kan geven) in plaats van in rijen (met het gezicht naar de hele klas).

Tool **H****PROGRESSIECIRKEL***Teken wat je nog wenst te beheersen/bereiken*

Vooruitgang boeken is motiverend. Onderzoekster Teresa Amabile noemt dit het vooruitgangsprincipe: wanneer we de vooruitgang zien die we boeken bij een taak die betekenisvol voor ons is, krijgen we een boost om meer te doen. Helaas zitten onze hersenen zo in elkaar dat we onze vooruitgang moeilijk kunnen zien. We hebben de neiging om ons te concentreren op onze mislukkingen en op de berg werk die nog voor ons ligt...

Wanneer je met je collega's praat in het B&O-gesprek of in meer informele ontwikkelings- of functioneringsgesprekken, is het zeer de moeite waard om een licht te schijnen op de vooruitgang die iemand heeft geboekt. De progressiecirkel is een vrij eenvoudige maar zeer effectieve techniek.



AAN DE SLAG

Bedenk als eerste stap het onderwerp van de progressiecirkel. Dat kan natuurlijk je algehele prestatie zijn, maar vaak is het interessanter om een bepaald aspect te belichten, vooral als het iets is waarin je wilt groeien. Hoe preciezer, hoe beter. Je krijgt meer diepte en details. Schrijf je onderwerp als titel bovenaan de pagina. Teken vervolgens twee cirkels: een binnenste en een buitenste cirkel. Teken de binnenste cirkel lekker groot. Want je hebt waarschijnlijk al veel meer bereikt dan je denkt.

BEREIKTE PROGRESSIE

In de binnenste cirkel schrijf je alles op wat je al bereikt hebt. Neem de tijd om elke grote stap op te schrijven, maar ook elke kleine stap voorwaarts. Niets is te klein. En wat je ziet als vooruitgang is persoonlijk, dus alles wat je opschrijft is waar.

NOG TE BOEKEN PROGRESSIE

Schrijf nu in de buitenste cirkel alle groei en vooruitgang op die je nog wilt maken. Dit kan alles zijn wat nog nodig, belangrijk of noodzakelijk is met betrekking tot het gekozen thema. Beschrijf het in positieve en concrete termen. In plaats van iets op te schrijven als 'minder praten' (dat is wat je niet wilt) kies je voor een omschrijving als 'meer stiltes laten vallen in mijn gesprekken' (dat is wat je wel wilt). Positief gedrag beschrijven is vaak heel moeilijk. Het is daarom het beste om eerst alles op te schrijven wat in je opkomt en dan te kijken hoe je dit positief en concreet kunt formuleren.

LAAGHANGEND FRUIT PLUKKEN

Het maken van een progressiecirkel is geen doel op zich. Het biedt overzicht en inspireert daarom tot actie. Wat is de volgende stap voorwaarts? Als je naar je buitenste cirkel kijkt: welke stap zou je het makkelijkst kunnen zetten? Bedenk vervolgens hoe en wanneer je dit wilt doen.



**Universiteit
Utrecht**

Sharing science,
shaping tomorrow

