VAN WAARDELOOS NAAR WAARDEVOL FUNCTIONERINGSGESPREK

Hoe een écht gesprek leidt tot meer groei voor medewerker en organisatie

Kim Szegedi
Amsterdam, februari 2018

Na het lezen van dit e-book weet je:

- Wat er misgaat bij de huidige functioneringsgesprekken.
- Hoe je functioneringsgesprekken weer waardevol kan maken.
- Welke vragen gaan bijdragen aan een waardevol gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende.
- Hoe je in drie stappen groei voor medewerker en organisatie mogelijk maakt.

En zo is het ineens februari. Blue Monday hebben we overleefd, de glans van het nieuwe jaar heeft plaats gemaakt voor Hollands realisme. We zitten middenin het eerste kwartaal waarin het bedrijfsleven haar doelen vorm geeft. De organisatie heeft de ambitie om te groeien, net als de medewerker. En dus houden we functioneringsgesprekken, omdat die het instrument vormen om de brug slaan tussen de doelen van beiden.

Maar hoe komt het dat vaak de moed en energie weg ebt bij de medewerker na het eerste gesprek over doelen en competenties? En waarom voelt het tegen de tijd van het beoordelingsgesprek in december als een afrekening: 'ik heb het niet goed gedaan', of in het meest positieve geval: 'ze zijn blij met me.'?

1. Wat er mis gaat

Waarom zeggen we tegen onze beste vriend wél wat we willen en waar we bevlogen over zijn, maar niet tegen onze leidinggevende?
Dit gedrag is heel logisch wanneer we de psychologie – de onderstroom – bekijken die gepaard gaat met het functioneringsgesprek. Ergens zijn we bang dat dat waar we bevlogen over zijn, helemaal niet past binnen de organisatie. We zijn bang dat daardoor de relatie verbroken wordt, bang om het niet goed te doen of bang om door de mand te vallen. Dit komt voort uit ons oerverlangen naar veiligheid, verbinding en erkenning dat diepgeworteld is in onze kinderjaren.

In de Transactionele Analyse – een persoonlijkheidstheorie afkomstig van psycholoog Eric Berne - spreekt men over het Ouder-Volwassene-Kind model.[1] Wij gedragen ons veelal als Kind in het functioneren op ons werk. We willen het graag goed doen, erkenning van de baas, het mooiste binnen de lijntjes kleuren die de leidinggevende ons geeft. De leidinggevende schiet daardoor direct in de Ouder-plek van 'weten wat goed voor je is' en richting en erkenning geven als er wordt gehandeld binnen die kaders.
Dit afhankelijkheidsgedrag werkt ook de andere kant op. Waarbij de leidinggevende zich opstelt als Ouder en de medewerker volgt als het brave of rebellerende Kind.

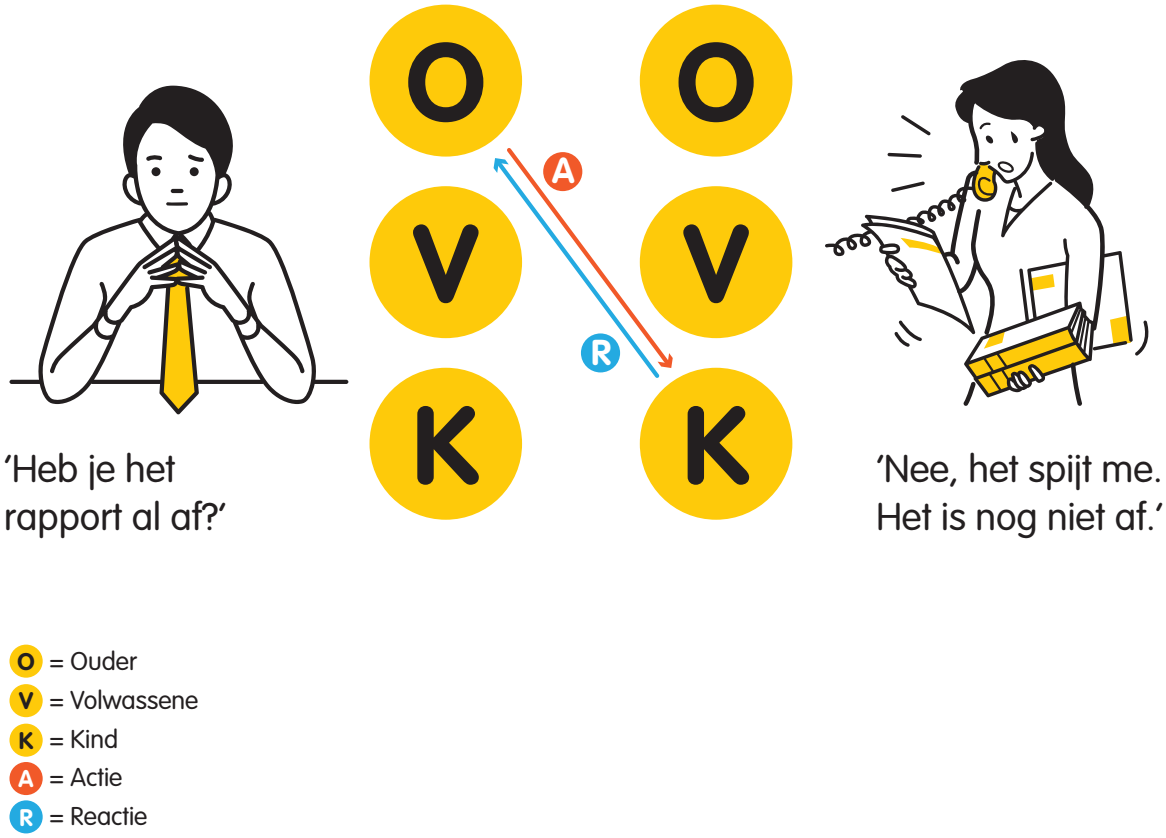
Door deze onderstroom creëren we dus een afhankelijkheidsrelatie tijdens functioneringsgesprekken. Hierdoor ontstaat geen energie, noch ondernemerschap of groei, maar eerder ergernis, spanning en/of teleurstelling. Het functioneringsgesprek draagt zo nauwelijks bij aan het beoogde doel van groei en ontwikkeling voor medewerker en organisatie. Groei en ontwikkeling bevinden zich namelijk buiten die kaders die al ontdekt zijn. In het beste geval laat de medewerker precies zien wat er van hem verwacht wordt, dat deel waarvan hij zeker weet dat het gewaardeerd wordt op werk. Op zich niks mis mee zou je zeggen. Maar wat gebeurt er met dat andere overgrote

[1] Steward, I., & Joines, V. (1994). Transactionele analyse. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik.

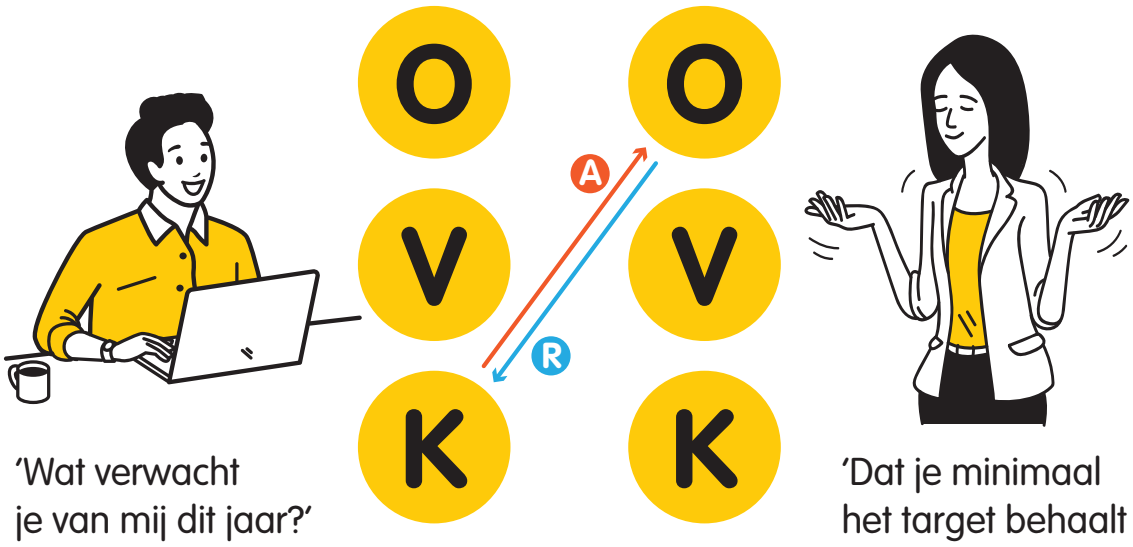
deel dat er niet mag zijn? En over hoeveel middelen beschikt de organisatie dan daadwerkelijk om het beoogde resultaat te halen als alle fte's slechts een deel van zichzelf laten zien? In ieder geval niet de volle 100% fte die op de payroll staan.

De afhankelijkheidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker kan er als volgt uitzien:

'De schuldbekennende medewerker'



‘De ik-wil-het-voor-de-baas-goed-doen medewerker’



O = Ouder
V = Volwassene
K = Kind
A = Actie
R = Reactie

Ook wetenschappelijk onderzoek laat zien dat de functioneringsgesprekken niet het effect hebben waarvoor ze bedoeld zijn. Slechts **20% van de medewerkers** vindt dat de manier waarop prestatiemanagement is ingericht hen **motiveert**, slechts **14%** geeft aan dat het hen **inspireert om te verbeteren** en minder dan **30 %** vindt het **niet accuraat** en eerlijk verlopen.[2]

2. Hoe het ook kan

Hiervoor hebben we gezien waar en hoe het mis kan gaan. Hoe gaan we er dit jaar voor zorgen dat al die uren die in de agenda vrijgemaakt zijn voor functioneringsgesprekken ook daadwerkelijk bijdragen aan de groei voor de medewerker en de organisatie?

We draaien de volgorde om. Eerst het échte gesprek, daarna pas het formulier met de competenties en doelen. Vanuit een wit vel zonder kaders het gesprek voeren met de

[2] Wigert, B., & Harter, J. (2017). Re-Engineering Performance Management. Washington, DC: Gallup. Geraadpleegd op: http://news.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx

medewerker en toewerken naar een paar hele heldere doelen die zowel voor medewerker als de organisatie passend en uitdagend zijn.

De Transactionele Analyse spreekt dan over de *volwassen plek* die je inneemt, zowel de leidinggevende als de medewerker. Je bent nu onafhankelijk van elkaar met eigen wensen en verlangens. De leidinggevende en de medewerker brengen los van elkaar in kaart wat belangrijk voor zichzelf is en bespreken daarna waar – en of - dit aansluit. Mogelijk betekent dit eerder afscheid nemen van elkaar. Maar zelfs in dat geval, is het voor beiden een grotere groeistap in de richting waar ze op willen, dan wanneer ze angstvallig aan elkaar vast blijven plakken. Wanneer de wensen en verlangens wel aansluiten creëert het duurzame groei, bevlogenheid, en innovatie zowel voor de medewerker als de organisatie.

In deze nieuwe manier van functioneringsgesprekken is er aandacht voor de hele mens, in plaats van aandacht voor alleen dat gedeelte van de mens dat in de functieomschrijving en bijbehorende competenties past. Hoe pak je deze **whole person approach** van functioneringsgesprekken aan?

3. De Stappen

De **whole person approach** van functioneringsgesprekken bestaat uit 3 stappen:

Stap 1: De *hele* medewerker in kaart brengen.

Stap 2: Samen heldere doelen formuleren en opknippen in kleine stukken.

Stap 3: In korte, herhaaldelijke momenten opvolgen.

Stap 1: De hele medewerker in kaart brengen.

Creëer nog voordat je eerste vraag is gesteld, allereerst een setting van vertrouwen en openheid. Dit kun je doen door helder weer te geven wat je intentie is van het gesprek. Hiermee laat je als leidinggevende meer zien van jezelf, waardoor er meer ruimte ontstaat voor de hele mens als werknemer.

Bijvoorbeeld: "Ik geloof dat wij als organisatie meer groeien wanneer we echt weten waar jij bevlogen over bent en aan wilt werken dit jaar. In dit gesprek zou ik graag met jou verder onderzoeken wat dat voor jou kan zijn."

Kies een fysieke omgeving die bijdraagt aan vertrouwen en openheid. Dat kan een fijne ruimte zijn in het gebouw, of ga voor een wandeling naar buiten. Ga naast iemand lopen of zitten. Dit geeft zowel een gevoel van support als een open blikveld voor de medewerker.

Neem alleen een wit papier mee en laat het formulier nog even voor wat het is.
Luister eerst goed, ga dan pas schrijven. Schrijf letterlijke woorden van de medewerker op.

Hieronder vind je een hele lijst met krachtige open vragen.[3]Dit zijn allemaal vragen die een opening kunnen geven aan de medewerker om te ontdekken en vertellen wat belangrijk voor hem is. Kies er liever een paar om verder uit te diepen, dan de hele lijst door te werken. Less is more. Wees niet 'bang' voor privé verhalen die omhoog komen: die geven heel goed weer wat belangrijk voor iemand is, ook op het werk.

Het is voor velen best lastig om deze vragen 'on the spot' te beantwoorden. Je kunt er ook voor kiezen ze voorafgaand aan het gesprek toe te sturen, zodat de medewerker ze in alle rust eerst voor zichzelf kan beantwoorden. Tijdens het gesprek kun je dan op zoek gaan naar de rode draad en verder uitdiepen hoe dat eruit ziet.

Ook kan het zijn dat er, ondanks de open vragen, relatief weinig naar boven komt bij de medewerker. Heb geduld en zet door. De meeste medewerkers zijn niet gewend om deze ruimte te krijgen. Ook al komt er soms geen direct antwoord, dan nog kan de vraag zijn werk hebben gedaan in het proces naar binnen toe bij de medewerker.

[3] http://krachtenanalyse.nl/

Krachtige open vragen:

TERUGKIJKEN:
Flowvragen:

- Wanneer heb jij je fysiek in je werk op je best gevoeld?
- Wanneer ben jij fluitend naar huis gegaan?
- Wanneer heb jij het gevoel gehad dat de dag voorbij vloog?
- Wanneer ben jij trots geweest op je werk?
- In welke activiteit ga je zo op dat je niet meer weet hoe laat het is?
- Hoe ziet jouw dag eruit wanneer je naar huis gaat en een voldaan gevoel hebt?

Doorvragen:
…Welke periode?
…Wat was je aan het doen?
…Wat merkte je op aan jezelf?
…Wat was er aanwezig?
…Wat is er voor nodig om jou….op je best te laten voelen/fluitend naar huis te laten gaan/gevoel van trots te geven?

Talentvragen:

- Waar word je door anderen veelal voor gevraagd?
- Waar komen mensen bij jou mee aan?
- Wat gaat je moeiteloos af, en vind je helemaal niet zo bijzonder aan jezelf? (talent)
- Wanneer kreeg jij voor het laatst een compliment? Waar ging dat over?
- Kun je al je talenten in je werk al voor 100% inzetten? Waar wel? Wat belemmert je om dat te doen?

VOORUITKIJKEN:
De droomvraag:

- Stel dat we een droomvlucht nemen naar december 2018…je wordt wakker en kijkt blij en tevreden terug op een fantastisch jaar waarin je precies datgene in werk hebt kunnen doen waar je het allerbeste in bent en wat tegelijkertijd waardevol voor je is.
  … Wat zie je jezelf doen?
  … Wie zijn erbij betrokken?
  … Wat maakt je zo blij?
  … Wat maakt dat dit belangrijk voor je is?

- Wat zou je nog graag willen in je werk?
- Als er geen belemmeringen zouden zijn, wat zou je dan - nog meer - willen doen?

Support:

- Waar heb je hulp bij nodig?
- Hoe kan ik jou helpen?
- Wat belemmert jou om dit te doen?

Talenten, waarden en passies
De open, krachtige vragen halen bij de medewerker belangrijke talenten, waarden en passies naar boven.
Het mooie aan **talenten** is, dat ze de medewerker vrijwel moeiteloos afgaan. Het inzetten van deze talenten kost weinig energie en is daarmee een duurzame energiebron.[4] Vaak heeft de medewerker wel hulp nodig in het identificeren van zijn talenten, aangezien ze hem of haar zo makkelijk afgaan dat ze niet als bijzonder worden beschouwd.[5]
Waarden zijn belangrijk om van een medewerker te weten, aangezien ze je inzicht geven in waar iemand helemaal blij wordt, of juist waar ergernissen ontstaan wanneer niet aan deze waarden wordt voldaan. Belangrijk omdat hoe een gebeurtenis door een medewerker intern beleefd wordt, van grote invloed is op zijn prestatie. Bijvoorbeeld als een medewerker de waarde *Samen* belangrijk vindt en vervolgens werkt hij of zij de hele dag alleen, dan zou dat voor energielek kunnen zorgen.
Passies geven aan waar iemand energie van krijgt en bevlogen over is.

Ook brengen deze open vragen naar de oppervlakte wat de medewerker zelf graag wil bereiken. Deze stip op de horizon die de medewerker daarmee helder krijgt en het feit dat het nu nog niet bereikt is, creëert een intrinsiek verlangen om het gat te dichten en richting die stip te bewegen.

Stap 2: Samen heldere doelen formuleren en opknippen in kleine stukken

Nu komt een belangrijke stap, namelijk om datgene dat de medewerker heeft gezegd over zijn talenten, waarden, passies en droom te vatten in heldere en meetbare doelen. Ga voor maximaal drie doelen. Wanneer je op meer doelen uitkomt, is de focus om ze te behalen minder en blijkt waarschijnlijk dat de doelen te weinig ambitieus zijn opgesteld.

Het geformuleerde doel dient een stip op de horizon te zijn waar de medewerker echt enthousiast over is om dat te behalen. Het doel sluit aan bij zijn waarden en passies en om het te behalen zal hij talenten in moeten zetten en latente talenten verder moeten ontwikkelen. De antwoorden op de *Vooruitkijkvragen* geven de meeste informatie over de bevlogen doelen van de medewerker.

Voorbeeld:
Jaap werkt al jaren in de marketing bij een levensmiddelen fabrikant. Hij is verantwoordelijk voor de branding van verschillende A-merk shampoos. Veelal betekent dit dat hij de vertaling maakt van de wereldwijde marketingstrategie naar de huidige markt. Zijn dagelijkse werkzaamheden zijn stukken schrijven, marktonderzoeken analyseren om goed in te kunnen spelen op de klantbehoeften en eigenschappen en contacten onderhouden met de media. Hij is goed in zijn vak, maar merkt aan zichzelf dat de uitdaging wat minder wordt, de herhaling toeslaat en hij minder leert dan in zijn eerste werkjaren. In zijn vrije tijd schrijft hij graag blogs over nieuwe technologieën. Hij is al van

[4] Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering. Houten: Springer.
[5] Buckingham, M., & Clifton, D. (2011). Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen. Houten: Het Spectrum.

jongs af aan gek op gadgets en alles wat met nieuwe technologie te maken heeft. In zijn vrije tijd speurt hij het internet af om te lezen hoe de nieuwe techniek in elkaar zit en wat de impact is op de omgeving. Stiekem zou hij het heel mooi vinden om een nieuwe gadget te ontwerpen die van invloed is op het dagelijkse leven van mensen. Een gadget die hen helpt in hun dagelijks welzijn. Hij heeft het hier niet over op zijn werk, want het zijn voor hem twee gescheiden werelden. Wel zien collega's hem op het werk steeds met de nieuwste snufjes lopen. Ze hebben geen idee waarom, maar vermoeden dat hij graag nieuwe dingen koopt.

Op een dag krijgt Jaap een nieuwe manager. Hij komt uit een andere branche en heeft een verfrissende kijk op zaken. Het moment van de functioneringsgesprekken breekt aan. En tot Jaaps verbazing nodigt deze manager hem uit voor een borrel in de bar pal tegenover kantoor. De nieuwe manager vertelt uitgebreid zijn eigen levensverhaal. Hoe hij zoekende is geweest in wat bij hem past. Hoe hij via verschillende banen en keuzes in het leven achter zijn eigen passie voor marketing is gekomen. Hoe hij in zijn vrije tijd geniet van schilderen. Daarna is de beurt aan Jaap. 'What makes you tick?', is wat de manager hem vraagt. Al snel gaat het gesprek over de nieuwste gadgets, technologie en hoe dit van betekenis kan zijn voor de mensheid en haar welzijn. Jaaps stem slaat even over wanneer hem wordt gevraagd: 'hoe ziet het eruit als je dit jaar daar een stap in zou kunnen zetten tijdens je werk?". Jaap is helemaal beduusd, weet even niks uit te brengen. De manager vraagt hem hierover na te denken en volgende week weer af te spreken. Dit keer is het een lunchwandeling waarin ze elkaar weer treffen. Jaap vertelt dat hij graag zou willen onderzoeken hoe technologie ondersteunend zou kunnen zijn aan zowel de verkoop van de shampoos en ook het welzijn van mensen.

Heldere doelen maken betekent ook meetbare doelen maken.

- Hoe weten we straks dat het doel gehaald is?
- Hoe gaan we het kwantificeren?
- Wie moeten we straks om input vragen om te weten of het doel behaald is?
- Wat zijn de tussendoelen?
- Hoe sluit dit aan bij doelstellingen van het team en de organisatie?

Wanneer het kwantificeren niet zo eenvoudig ligt, kun je de impact die het heeft op de omgeving meenemen. Denk hier aan Net Promotor Score, klanttevredenheid, aantal mensen dat wordt bereikt.

Jaap spreekt met zijn manager af dat hij:

1. *de drie belangrijkste technologieën gaat onderzoeken op basis van impact voor welzijn van de mens en verkoop voor het bedrijf.*
2. *wekelijks blogs gaat schrijven over de nieuwste technologieën om binnen het bedrijf meer bewustzijn te creëren.*
3. *een klant-event te organiseren om real-life te laten ervaren wat de impact kan zijn van deze technologie op hun welzijn.*

Ze spreken af dat de doelen succesvol bereikt zijn wanneer:

1. *duidelijke data naar boven zijn gekomen om een go/no go beslissing te kunnen nemen om wel of niet te investeren in de drie technologieën.*
2. *de helft van de medewerkers de blogs lezen en beoordelen als interessant om te lezen met een 4 op een schaal van 5.*
3. *350 klanten komen op het event en daarvan 80% het wil aanraden bij een ander (Net Promotor Score).*

Een functieomschrijving heeft gemiddeld tien competenties. De veelvoud van competenties geeft een gevoel van compleetheid en 'goed in kaart brengen'. Echter, meer structuur brengt vaak minder ruimte. En juist die ruimte is nodig voor out-of-the-box groei en ontwikkeling. Gallup heeft alle competenties met elkaar op één hoop gegooid en merkte dat er drie basis competenties zijn die in elk profiel terugkomen: Klantwaarde, Teamwaarde en Individuele prestatie en groei. [6]

Reduceer de competenties naar de **drie belangrijkste**:

1. Klantwaarde
2. Teamwaarde
3. Individuele prestatie en groei

Voortgang boeken is de grootste motivator die een medewerker op een werkdag kan meemaken. [7] Heldere doelen stellen, de tijd en de middelen krijgen om ze te behalen en niet te vergeten de support om ze te halen zijn hierin essentieel. Vaak beginnen we goed, maken we de doelen smart, maar vergeten erop terug te komen en de steun te geven tijdens het proces. Veelal wordt er weinig tijd besteed aan het feedback geven tijdens het proces, terwijl uit wetenschappelijk onderzoek blijkt hoe belangrijk dat voor de motivatie en prestatie is. Wanneer een medewerker op **dagelijkse of wekelijkse basis feedback** krijgt van zijn manager ervaart hij de feedback als betekenisvoller, groeit zijn betrokkenheid en is hij meer gemotiveerd om zijn werk buitengewoon goed te doen. [8]

Stap 3: In korte, herhaaldelijke momenten opvolgen

Je loopt naar iemand toe en zegt…welke stap heb je al genomen? Waar is het moeilijk en kan ik je bij helpen?

Nadat de bevlogen doelen helder zijn geformuleerd kan de medewerker aan de slag met deze doelen. Nu wordt het opvolgen in herhaaldelijke korte sessies van groot belang voor het behalen van deze doelen. Deze sessies kunnen verschillende vormen hebben, zolang de ingrediënten van support, reflectie en het aanscherpen van de doelen er maar inzitten. Je kunt denken aan een buddy-systeem van een wekelijks belletje terwijl men toch al in de auto zit op weg naar de klant of een tête-à-tête tijdens een lunchwandeling.

---

[6] Wigert, B., & Harter, J. (2017). Re-Engineering Performance Management. Washington, DC: Gallup. Geraadpleegd op: http://news.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx

[7] Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

[8] Wigert, B., & Harter, J. (2017). Re-Engineering Performance Management. Washington, DC: Gallup. Geraadpleegd op: http://news.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx

Opvolgingsvragen:

- Wat waren de high-lights en low-lights van de week?
- Waar ben je uit je comfort-zone gestapt?
- Wanneer heb je een fout gemaakt?
- Wat heeft goed gewerkt?
- Waar ervaar je tegenslag?
- Welke factoren zorgen voor vooruitgang/welke werken remmend?
- Hoe ziet je support systeem eruit? Hoe kan je dit verder verstevigen?
- Wat kan ik voor je betekenen?

De buddy kan de leidinggevende zijn, maar het kan ook iemand uit het team van de medewerker zijn die hem dagelijks meemaakt in werk. Wanneer iemand uit het team gekozen wordt is een herhaaldelijke *feedback loop* richting de leidinggevende essentieel voor het slagen van de doelen en behouden van de motivatie.

Op deze manier creëer je niet alleen een organisatie die deze bevlogen doelen behaald met bevlogen medewerkers, maar bouw je tegelijkertijd vertrouwen binnen de organisatie en daarmee een sterke leeromgeving voor de medewerkers. Kortom het fundament voor duurzame groei voor medewerkers en de organisatie.

Het past eveneens in de agile of scrum wijze waarop veel organisaties van tegenwoordig werken. In korte sprints werken ze met multidisciplinaire teams toe naar het eindresultaat. Je zou de tête-à-têtes of buddy calls kunnen zien als de vierweekse *sprint backlogs*. [9]Je houdt bij wat wel en niet gelukt is, waar je van geleerd hebt, en past waar nodig de doelen of wijze om de doelen te behalen aan in het bijzijn van de betrokkenen die er invloed op hebben.

Een hele mooie vraag om te stellen is: **waar hou je jezelf nog tegen?**
En waarin kan ik je helpen in deze dappere stap?

De bevlogen stappen van de medewerker bevinden zich vaak in de out-of-comfortzone. Dat gaat gepaard met heel veel leren, maar tegelijkertijd ook met veel angst om het fout te doen. Juist op die momenten poppen de oude vertrouwde patronen weer op. Support om buiten die comfortzone te bewegen kan net dat zetje geven om het ook echt te gaan doen. Wat ook helpt is het vieren van de kleine succesjes.

Jaap zijn eerste blog over de nieuwste technologieën werd door 89 procent van de medewerkers gelezen en gewaardeerd met een 4,5/5. Het team vond dit zo mooi dat ze een taart hebben meegenomen voor bij de koffie om de goede prestatie te vieren. Tijdens de koffie triggerde een teamgenoot Jaap om de interne blog te delen met externen.

Door de vele kleine, maar échte gesprekken in het jaar, is het beoordelingsgesprek in december voor niemand een verrassing. Het wordt een moment om te vieren dat het gelukt is en te reflecteren op de succesfactoren. Of een moment om in te zien dat het niet gelukt is en om lessen uit te trekken voor de toekomst. Het belangrijkste verschil: het is niet meer een ouder die tegen het kind vertelt hoe hij of zij het gedaan heeft, maar twee

[9] https://www.managementsite.nl/kennisbank/scrum-agile

volwassenen die vanuit openheid uitwisselen hoe het gegaan is en vandaar uit richting bepalen voor de toekomst.

4. Valkuilen

Het klinkt allemaal best logisch en energiegevend, deze **whole person approach** manier van functioneringsgesprekken. Maar pas op! We vinden dit vaak moeilijker dan we denken en vervallen snel in oud gedrag. De belangrijkste factor die het moeilijk maakt om deze nieuwe manier van functioneringsgesprekken te omarmen is met stip op nummer 1: onze behoefte aan controle. Het vertrouwde functioneringsgesprek met competenties geeft ons richting en duidelijke kaders. Een wit vel zonder competenties niet. Dan kan de medewerker zomaar wat roepen wat helemaal niet bij zijn functie past. Hoe gaat de leidinggevende daarmee om? Ook geeft het spanning bij de leidinggevende in de beoordeling aan het einde van het jaar. Hij vindt het belangrijk om dit zorgvuldig te doen en denkt daarvoor deze kaders nodig te hebben. Het kader geeft rust, duidelijkheid en controle. Dat klopt. Alleen is het zeer beperkend voor bevlogenheid, creativiteit, pro-activiteit, vernieuwing en groei.

5. Aan de slag

Je hebt in dit e-book gelezen hoe het huidige functioneringsgesprek onvoldoende doet wat het beoogt te doen, namelijk mensen motiveren en ontwikkelen. En hoe je dit tij kan keren.

Hieronder lees je samenvattend nog even de belangrijkste stappen.

- Blijf uit de afhankelijkheidsrelatie door het competentieformulier thuis te laten en te beginnen met een blanco pagina en het échte gesprek.
- Stel open vragen die ruimte geven aan de talenten, waarden en passies van de medewerker.
- Maak samen doelen die motiverend en meetbaar zijn.
- Blijf aansluitend opvolgen, steunen en stimuleren door op dagelijkse of wekelijkse basis te vragen, te prikkelen en hulp aan te bieden.

Wil je hiermee in jouw organisatie en team aan de slag? Bespreek met HR en hoger management de mogelijkheden om dit als pilot in te zetten en te meten wat de effecten zijn. Het is nogal een ommezwaai voor de organisatie. Kleine stappen helpen om langzaamaan het roer om te gooien en het schip te laten keren.

Op naar duurzame groei voor zowel de medewerker als de organisatie!

NAWOORD

In de afgelopen negen jaar heb ik individuen en teams begeleid in hun transformatieproces naar een betere versie van zichzelf. Een prachtig proces waarbij steeds opnieuw het moment aanbreekt waarop alles samenkomt en de wereld er na stilte en verwarring ineens anders uitziet. Dit is het moment waarop het nieuwe potentieel vrij is om zich te kunnen manifesteren. Ik zag hoe men betere keuzes ging maken, authentieker in het leven stond en de bijbehorende positieve gevolgen op hun omgeving.

Waarom dit e-book?

Wellicht vreemd dat een psycholoog die dagelijks mensen coacht en transformatieprocessen faciliteert nu iets schrijft over een HR-systeem als functioneringsgesprekken. Dit komt omdat ik in de afgelopen jaren gezien heb dat het ontwikkelen van mensen alleen niet voldoende is voor de transformatie van het bedrijf. Om daadwerkelijk groei te kunnen bewerkstelligen zul je het hele systeem mee moeten nemen.

En aan de slag moeten gaan met:

1. de ontwikkeling van de medewerker.
2. de ontwikkeling van de leidinggevende die het goede voorbeeld geeft.
3. een bevlogen verhaal vertellen dat congruent is.
4. systemen en structuren die deze groei ondersteunen en faciliteren. [10]

Help je mee dit onderwerp groter te maken?

Met dit e-book heb ik een start willen maken door te laten zien wat de meerwaarde is van de **whole person approach** manier van functioneringsgesprekken voor bevlogenheid, groei, creativiteit en innovativiteit. In de praktijk staan wij hier nog aan het begin. Ik nodig je graag uit om dit onderwerp samen met mij groter te maken. Wat zijn de bezwaren die jij zelf ervaart of je uit je omgeving opmerkt? Werken jullie al met deze manier van functioneringsgesprekken en wat zijn jullie ervaringen? Of gebruik je andere manieren waarvan je de voor- en nadelen met me wil delen?
Ik hoor graag je ervaringen. Je kan me via mail of linkedin een bericht sturen o.v.v. Whole Person Approach Functioneringsgesprekken.

Dank je wel voor het lezen en je betrokkenheid!

[10] Basford, T., & Schaninger, B. (2016). The Four Building Blocks of Change. McKinsey Quarterly. April 2016. Geraadpleegd op: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change

Kim Szegedi (1979) is facilitator of transformation en leadership coach. MA Psychologie. Sinds 2009 begeleidt zij vanuit Szegedi Coaching individuen, teams en organisaties naar een duurzamere versie van zichzelf. Met oog en ruimte voor de hele mens – het mannelijke en vrouwelijke deel. Vanuit vertrouwen, verbinding en de echte gesprekken. Zij is eveneens aangesloten bij The Jane Company.

Haar twee prachtige dochters en haar man geven haar de dagelijkse spiegel en inspiratie om er helemaal te zijn en mensen hierin mee te nemen.

coaching@kimszegedi.nl
www.kimszegedi.nl
www.krachtenanalyse.nl
www.thejanecompany.com
06-81335160