

WAARDERINGSGESPREKKEN BIJ DE GEMEENTE DORDRECHT



DIKKER & KLIJS

Dordrecht is een springlevende oude stad aan het water. Een stad waar de spanning tussen historie en vernieuwing tot mooie dingen leidt. Een gastvrije stad die er aan de buitenkant uitgesproken goed uitziet en waar elke Dordtenaar telt. In haar missie verwoordt de gemeente dat hoe de stad en de bewoners met elkaar omgaan, zij met de organisatie en elkaar wil omgaan. De gemeente gelooft daarbij in initiatief nemen en in zelf het goede voorbeeld geven. Het waarderingsgesprek speelt hierbij een belangrijke rol.

Ontmoet, reflecteer en verwonder, beleef de Dordtse School

'In 2006 is de Dordtse School opgericht en met haar aanbod van trainingen en workshops draagt zij bij aan de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers. Bijna iedere dag verkondigt de Dordtse School haar boodschap over het nut en de noodzaak uit van professionele- en persoonlijke van ontwikkeling. Zij vindt het belangrijk om in medewerkers te investeren en is van mening dat als medewerkers dit niet doen, zij niet alleen zichzelf te kort doen, maar ook hun omgeving. Is het immers niet vaak zo dat deelnemers na een training weer frisser tegen het werk en de collega's aankijken en weer betere ideeën hebben?'

Na een voorzichtige maar succesvolle start, pakt de Dordsche School in 2007 door, met maar liefst meer dan 20 soorten trainingen. 'Van Dordrechtkunde: "Ken uw stad!" tot diversiteitsdenken: 'Het feest der verschillen!' Van Financieel Management tot Coachend Leidinggeven. In het programmaboekje 2007 staat verwoord dat niet alleen leidinggevenden worden uitgedaagd, maar dat de verbreding naar (beleids)adviseurs en dienstverleners is ingezet. Eén van de trainingen uit het ruime en gevarieerde aanbod van de Dordtse School is de training *Waarderingsgesprekken*.

Het waarderingsgesprek

In het waarderingsgesprek worden afspraken gemaakt over werkresultaten en hiermee is -meteen het belangrijkste verschil aangegeven met het 'oude' functioneringsgesprek. In een volgend gesprek wordt bekeken of de afgesproken resultaten zijn behaald en worden onderwerpen als arbeidsomstandigheden, wensen en ambities besproken. Samenwerking met collega's, de tevredenheid van de klanten en communicatie zijn andere onderwerpen die in dit gelijkwaardige gesprek aan bod komen.

Verschil waarderingsgesprek - beoordelingsgesprek			
Soort gesprek	Doel	Kenmerken	Hoe vaak
Waarderings-Gesprek	Optimaliseren van het functioneren en bespreken resultaten	Tweezijdig SMART afspraken, Gericht op verleden en op de toekomst	Eenmaal per jaar
Beoordelings-gesprek	Vastleggen rechtspositionele gevolgen	Eenzijdig informierend	Wanneer van toepassing
POP gesprek	Wensen en ontwikkel-mogelijkheden op lange termijn	Tweezijdig Vastleggen stappenplan	In principe een maal per twee jaar

Het ontwikkelen van praktisch maatwerk

De Dordtse School vindt maatwerk belangrijk. Reden

om voorafgaand aan de training de trainer kennis te laten maken met een aantal deelnemers. Zo hebben de trainers, Jacco van den Berg en Mecheline Klijs met twee deelnemers van de training *Waarderingsgesprekken* intake-gesprekken gevoerd. Doel van deze intakes is te 'proeven' waar de deelnemers zich zo al mee bezighouden, hun beleving (en

Gespreksblad waarderingsgesprekken

Een waarderingsgesprek is een tweezijdig gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het functioneren van de medewerker. Het is de bedoeling dat iedere medewerker eenmaal per jaar een waarderingsgesprek voert met zijn leidinggevende.

In het waarderingsgesprek staat het maken en evalueren van (werk)afspraken centraal. Daarnaast is er alle ruimte voor onderwerpen als arbeidsomstandigheden en persoonlijke omstandigheden, wensen en ambities. Er wordt gesproken over samenwerking met collega's, de tevredenheid van klanten, over communicatie, betrokkenheid en overleg. Kortom, in een waarderingsgesprek komen veel onderwerpen aan de orde.

Zowel het gezinspunt van de leidinggevende als van de medewerker is daarbij belangrijk. Er is immers sprake van gezamenlijkheid in het gesprek. Er zijn ook gezamenlijke verantwoordelijkheden voor het jaarlijkse gesprek. In de eerste plaats moeten medewerker en leidinggevende er samen voor zorgen dat het gesprek plaatsvindt en in de tweede plaats dat het gesprek zorgvuldig wordt gevoerd. Een goede voorbereiding is dan ook belangrijk.

Het is belangrijk dat vooral in overleg een agenda wordt opgesteld, dat er goed de tijd wordt genomen voor elk gesprek. Dit kan zowel een uur en langer als de gezamenlijke agenda daar aanleiding toe geeft en dat er een plaats wordt gekozen, waar het gesprek ongestoord kan plaatsvinden. Beem met minder geen geronget!

Naast de waarderingsgesprekken worden beoordelingsgesprekken gevoerd als er sprake is van positieve of negatieve maatregelen in de arbeidsomstandigheden: een extra periodiek, een beoordeling of juist het inhouden van een periodiek. Verder wordt een POP-gesprek gehouden als er voor de langere termijn richting moet worden gegeven aan de loopbaan van een medewerker. De letters 'pop' staan voor Persoonlijk Ontwikkel Plan.

Op dit gespreksblad is in de vorm van enkele checklisten aangegeven welke onderwerpen aan de orde kunnen komen en hoe goede afspraken over de resultaten kunnen worden gemaakt. Uiteraard hoeft niet elk punt van de lijstje belangrijk te worden als beide gesprekspartners het daar over zijn. Gebruik het gespreksblad ook om van tevoren samen een agenda te maken.

Kort overzicht van de drie gesprekssoorten:

Soort gesprek	Doel	Kenmerken	Hoe vaak?
waarderingsgesprek	bespreken van resultaten	tweezijdig SMART afspraken gericht op verleden en toekomst (bestede jaar)	eenmaal per jaar
beoordelingsgesprek	vastleggen rechtspositionele gevolgen	eenzijdig informierend gericht op verleden	minimaal eenmaal per 4 jaar
POP-gesprek	wensen en ontwikkel-mogelijkheden van de medewerker op langere termijn	tweezijdig vastleggen stappenplan (langere termijn)	eenmaal in de 2 jaar (indien gewenst)

die van hun medewerkers!) over het gesprek te peilen en om praktijkcases te verzamelen. Voorafgaand aan de training mailden de deelnemers hun leerwensen en cases aan de training zodat vanaf de eerste minuut de training praktisch ingestoken kon worden.

Beoordelingsfouten als leermomenten

Na de kennismaking en het inventariseren van de leerwensen kregen de deelnemers tekst en uitleg over de systematiek. Vervolgens kregen zij een opdracht voorgeschoteld met daarin een paar valkuilen. Een aantal deelnemers maakte beoordelingsfouten. Door deze aanpak werden zij eerst bewust onbekwaam 'gemaakt' waarna met de groep deze fouten werden omgezet in leermomenten. Het is immers beter om in de training deze fouten te maken dan straks in een echt waarderingsgesprek! Vervolgens werd de groep in tweeën gesplitst waarna de praktijkcases werden behandeld.

PROGRAMMA VOOR DE TRAINING

'WAARDERINGSGESPREKKEN'

VOOR LEIDINGGEVENDEN VAN DE GEMEENTE DORDRECHT

(T)huiswerkopdracht

Voorafgaand aan de training lezen de deelnemers de handeling Waarderingsgesprekken en bereiden een waarderingsgesprek voor dat zij met één van hun medewerkers gaan voeren. Hiervoor gebruiken zij het formulier van de gemeente Dordrecht. Hun leerwensen en cases naar Jacco van den Berg. Zijn e-mailadres is: info@vandenbergrtraining.nl.

Aanvang: 9.00 uur

- Ontvangst, kennismaking en inventarisatie leerwensen
- Toelichting op het systeem van Gemeente Dordrecht door
- Hoe vertaalt u afdelingsplannen in individuele resultaatafspraken?
- Oefenen in het maken van S.M.A.R.T.- afspraken
- De aanpak en de wijze waarop het waarderingsgesprek plaatsvindt
- Oefenen in het voeren van het waarderingsgesprek
- Wat ga ik doen om het waarderingsgesprek op mijn afdeling tot een succes te maken?
- Evaluatie en einde van de training

Einde: 17.00 uur

Ontwikkelen van kwaliteiten

Aan de hand van het kernkwadrantenspel van Ofman ontvingen de deelnemers tips en tools om hun medewerkers feedback te geven. In duo's oefenden de deelnemers met deze theorie en deelnemer ervoeren dat zicht op allergieën en valkuilen duidelijk maakt waarom het stroef kan lopen in communicatie en samenwerken. 'Als je dit van elkaar weet, kun je er rekening mee houden en is er al veel gewonnen', vertelde een deelnemer na afloop.

SMART resultaatafspraken

'Het staat prachtig verwoord op het *gespreksblad Waarderings-gesprekken*, maar de praktijk is toch lastiger', zei een van de deelnemers. Iedereen weet waar de letters S.M.A.R.T. voor staan, maar toch beten zij hun tanden stuk op het Specifiek verwoorden wat er met de resultaatafpraak wordt bedoeld. De training is goed gewaardeerd en wordt dit najaar door de Dordtse wederom aangeboden.

Wat vond je het meest indrukwekkend van deze dag?

- De vele vormen van gesprekken en ook de voorbereiding hiervan
- Tijdschema plus uitleg gespreksvormen
- Smart afspraken
- De snelheid van de training en de trainers. Zeer aangenaam.
- Alles, maar met name SMART
- Openheid van de deelnemers. Deskundigheid van de trainers.
- Dat de tot nu toe gevoerde gesprekken over nieuw moeten
- Feedback plus de zelf aangedragen voorbeelden. Concreet en praktisch
- Smart afspraken
- De geoefende gesprekken

Bron: evaluatierapport van de training

Tot slot

De gemeente is een lerende organisatie die resultaatgericht wil werken en wil sturen op resultaat. Het waarderingsgesprek, een instrument om afspraken te maken over deze resultaten, past uitstekend in dit organisatie-ontwikkelingstraject. Met een training faciliteert de Dordtse School haar leidinggevenden bij het voorbereiden en voeren van waarderingsgesprekken. Het is nu aan de deelnemers om het geleerde in hun eigen praktijk toe te passen!

BOEK:

Ontwikkelingswerk! De rol van HR bij de ontwikkeling van mens en organisatie

De rol van HR is in de loop van de tijd behoorlijk veranderd. Bestond de toegevoegde waarde tot voor kort vooral uit ondersteuning van de lijn bij allerlei personeelsprocessen (p-administratie, organiseren van een training, selecteren van medewerkers e.d.), tegenwoordig dient HR ook "partner in business" te zijn. In ons eerste boek uit deze serie *Samen in de modder!* De rol van HR bij veranderingsmanagement gaan we dan ook in op de rol die HR kan hebben bij allerlei veranderingsprocessen. Omdat het wel zo is dat HR haar toegevoegde waarde pas echt kan waarmaken als de primaire p-processen goed geregeld zijn, is het tweede boek uit deze reeks getiteld *Huis op orde!* De rol van HR bij praktisch personeelsmanagement. Dit derde boek *Ontwikkelingswerk! De rol van HR bij de ontwikkeling van mens en organisatie* gaat in op nog een aspect waar HR geacht wordt aan bij te dragen: een lerende organisatie. Een lerende organisatie is continu bereid en in staat om tot verandering te komen. Dit wordt niet bereikt door de structuren aan te passen ("harkjesdenken"), maar wel door het denken en handelen van mensen te veranderen.



Hoofdredactie: Jacco van den Berg, Peter Mackaay, Mieke Posthumus en Andor de Rooy
Ontwikkelingswerk! is het derde boek uit een reeks praktische boeken voor HR-professionals.
Eerder verschenen *Samen in de modder!* en *Huis op orde!*

SURF NAAR DE WEBSITE

www.vandenbergttraining.nl

naar de rubriek *Klant aan het woord* en lees over de ervaringen van klanten met uiteenlopende trajecten.

- Levensfase-bewust personeelsbeleid met POP bij Marienstaete
- Professionaliseringstraject P&O Politie Rotterdam Rijnmond
- het MD-traject bij gemeente Spijkenisse. Management aan het roer van de gemeente Spijkenisse
- Workshop Oriëntatie op leidinggeven bij de VNG
- Coachend leidinggeven bij Meander
- Management Development Meander Medisch Centrum
- Training adviesvaardigheden bij de HRM Academie
- YACHT, professioneel met passie
- Het commerciële ontwikkelingstraject bij Boom uitgevers
- Patiëntenthousiasme bij MCRZ
- Individuele prestatiebeoordeling bij Rossmark
- Ervaringen en aanpak bij training van het management van Sweex
- POP bij de gemeente Brielle. Denken durven en doen!
- Grip op leiderschap in Spijkenisse
- Individuele prestatiebeoordeling bij Rossmark