



Leren = doen



Van den Berg Training & Advies op:

- **performancemanagement**
- **competentiemanagement**
- **leiderschapontwikkeling**

VOORWOORD



Beste lezer,

Allereerst stel ik het zeer op prijs dat u met uw opleidingsvraag aan Van den Berg Training & Advies denkt.

In dit boekje leest u meer over de historie, trainers en diensten van ons bureau dat in 2010 haar 10-jarige jubileum vierde. Ook leest u in dit boekje sfeerimpressies van trainingen en artikelen aan de hand waarvan u zich een eerste beeld kunt vormen van de aanpak en werkwijze van Van den Berg Training & Advies.

Natuurlijk ben ik verder altijd bereid om in een persoonlijk onderhoud meer over ons bureau te vertellen.

Voor nu, veel leesplezier en inspiratie toegewenst!

Met vriendelijke groet,

Jacco van den Berg

1. INHOUD



1. Inhoud

2. Kennismaking met Van den Berg Training & Advies

3. Open trainingen

4. Sfeerimpressies trainingstrajecten

- *De Praatkaart bij Zorggroep Tellens*
- *Aan de slag met POP bij Dienst Justis*
- *Coachen een slag dieper bij Staat van Dienst*
- *Beoordelings- en functioneringsgesprekken bij Mangrove*
- *Coaching with courage bij DSM*
- *Professioneel selecteren bij Stork*
- *De escalatieladder en dossiervorming bij SKDT*
- *Fundamentals of leadership bij Wärtsilä*
- *Ziek = Ziek; verzuim is een keuze bij Solar Nederland*

5. Artikelen

- *Een goede coach is lui*
- *Revival van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)*
- *Ontmaskeren van jokkende sollicitanten met STARR*

6. Referenties

2. KENNISMAKING MET VAN DEN BERG TRAINING & ADVIES



Jacco van den Berg studeerde HEAO commerciële economie en bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, waarna hij vijf jaar actief was in de financiële sector.

Van den Berg Training & Advies

Bij twee trainingsbureaus leerde hij het vak van trainer en in 2000 richtte hij Van den Berg Training & Advies op. Zijn bureau, dat sinds 2006 helemaal zelfstandig opereert, is specialist op het gebied van het performance- en competentie management en leiderschap ontwikkeling. De trainers/adviseurs van Van den Berg Training & Advies ontwikkelen en verzorgen trainingen op het gebied van werving & selectie, beoordelings-, functionerings- en POP-gesprekken, coachen, 360°-feedback, leidinggeven, teambuilding, klantgerichtheid, timemanagement en ziekteverzuim.

GRIP op leiderschap

Van den Berg maakt deel uit van de maatschap GRIP op leiderschap. Dit bureau heeft haar sporen verdiend met het ontwikkelen en uitvoeren van MD-programma's op basis van action learning.

Boeken en artikelen

Van den Berg vindt het leuk om zijn ervaring te verwoorden in artikelen en boeken. Inmiddels schreef hij twintig boeken waaronder Overspoeld door schaarste. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt eisen actie, het GROTE gesprekkenboek, POP in Nederland, Professioneel Coachen, Samen in de modder, Huis op orde, Ontwikkelingswerk en het Handboek Werving & Selectie. De artikelen van Jacco van den Berg worden regelmatig geplaatst in de vakbladen en zijn gratis te downloaden.

‘Verdien ik wel genoeg?’ en ‘P&O op rapport’

Wekelijks levert hij een bijdrage aan de rubriek van Verdien ik wel genoeg? in de Volkskrant. Van den Berg is samen met Loek Wijchers columnist van de rubriek P&O op rapport van het blad Personeelsbeleid en hij schrijft één keer per maand een blog op HRbase een virtueel netwerk van HR-specialisten.

Nieuwsbrieven

Meldt u aan voor de nieuwsbrief van Van den Berg Training & Advies door een email te sturen aan info@vandenberghtraining.nl

3. OPEN TRAININGEN



Van den Berg Training & Advies verzorgt:

Voor **leidinggevenden** de volgende open trainingen:

- selectiegesprekken
- beoordelings-, functionerings- en POP-gesprekken
- verzuimgesprekken
- de essenties van leidinggeven
- timemanagement
- enneagram en persoonlijke effectiviteit
- gespreksvaardigheden voor leidinggevenden
- intercultural awarness
- managementsparring
- effectief functioneren

Voor **P&O professionals** verzorgen wij de volgende open trainingen:

- gespreksvaardigheden voor de P&O professional
- adviesvaardigheden voor de P&O professional
- loopbaancoaching voor de P&O professional
- recruitment via LinkedIn
- aan de slag met een POP
- mediation voor de P&O professional
- intervisie voor de P&O professional

Bovengenoemde trainingen kunnen ook in-company verzorgd worden.

PRATEN OVER DUURZAME INZETBAARHEID MET DE PRAATKAART



Zorggroep Tellens is een relatief jonge organisatie die vijf jaar geleden uit een fusie is ontstaan. De cultuur van de organisatie is te duiden met woorden als nuchter, weinig franje en korte lijnen. De organisatie is financieel gezond en transformeert zich richting een 'wonzorg organisatie'. Na de pioniersfase worden op dit moment allerlei instrumenten en beleid aan elkaar geknoopt en gelinkt met de strategie van de organisatie. Dit jaar stonden de voortgangs- en verzuimgesprekken centraal.

De praatkaart

'In deze stabilisatiefase past ook het op een uniforme en gestructureerde wijze (gaan) voeren van voortgangs- en verzuimgesprekken', begint Piet van der Aar, P&O adviseur. 'De meest recente wet- en regelgeving, ideeën over duurzaamheid en levensfasegericht HR zijn we aan het verwerken in geactualiseerde beleidsnotities. Ook hebben wij een zogenaamde *Praatkaart* ontwikkeld die onze leidinggevenden en medewerkers informeren en inspireren over hoe duurzame inzetbaarheid te bespreken. 'Deze kaart is gebaseerd op de drie invalshoeken van duurzame inzetbaarheid; competent, gemotiveerd en gezond, aldus Jacob Looijenga, hoofd Personeel en Financien aan.

Training Voortgangs- en verzuimgesprekken

Voor de zomer is gestart met het trainen van leidinggevenden in het voorbereiden en voeren van voortgangs- en verzuimgesprekken. Voorafgaand aan deze training zijn onze leidinggevenden in informatiebijeenkomsten bijgepraat over de nieuwe beleidsnotities en de meest recente wet- en regelgeving.

Ook mailden zij hun leerwensen en cases aan de trainer en lazen het artikel [Ziekteverlof en ziekteverzuim? Voorkomen is beter dan genezen.](#)

Gemotiveerd: waar krijg je energie van in je werk?

- waardoor komt dit?
- wat doet dat met je?
- kun je hier zelf invloed op uitoefenen?
- kan ik je als leidinggevende helpen?
- wat motiveert je om hier te werken?

Door deze acties was het mogelijk om vanaf de eerste minuut van de training praktisch in te steken. Na korte blokjes theorie was er in de training veel ruimte van opdrachten, discussie en rollenspelen waarin de cases van de deelnemers centraal stonden. In deze rollenspelen werd de rol van medewerker gespeeld door een trainingsacteur. Deze praktische insteek is door de deelnemers gewaardeerd. Ook is het als prettig ervaren dat leidinggevenden van de verschillende locaties deelnamen aan de training. Het beter leren kennen van de collega's was namelijk een ander doel van de training.

Duurzame inzetbaarheid:
In gesprek met medewerkers



"Alle medewerkers - van alle leeftijden, levensfasen en generaties - zijn en blijven competent, gemotiveerd en gezond aan het werk. Nu en in de toekomst"

Deze praatkaart helpt je als leidinggevende bij het bespreekbaar maken van duurzame inzetbaarheid met je medewerkers. Door gericht vragen te stellen kun je de inzetbaarheid van de medewerker optimaal houden. Het is niet de bedoeling dat dit instrument als een format wordt gebruikt maar de praatkaart geeft je als leidinggevende inspiratie en kan als leidraad gebruikt worden om dit onderwerp ter sprake te brengen. Belangrijk hierbij is niet alleen het voeren van het gesprek, maar ook aandacht besteden aan de opvolging van zaken die tijdens het gesprek worden besproken.

De praatkaart is gebaseerd op de drie invalshoeken van duurzame inzetbaarheid: competent, gemotiveerd en gezond. Zoals hiernaast is afgebeeld, zijn het verschillende invalshoeken op basis waarvan een leidinggevende met de medewerker in gesprek kan gaan. Tussen deze invalshoeken bestaan relaties. Bijvoorbeeld; een medewerker die problemen heeft met de gezondheid loopt ook het risico de motivatie kwijt te raken.

Terugkomdag

'Leren = doen', vertelt Jacob. 'De opgedane kennis en aangereikte tools passen onze leidinggevenden op dit moment toe in hun voortgangs- en verzuimgesprekken. Het is ieders ervaring dat de praktijk vaak weerbarstiger is en dat de theorie niet altijd één op één kan worden toegepast. Reden voor ons om na drie maanden een terugkomdag te organiseren waarin onze leidinggevenden wederom hun (gespreks)ervaringen met de collega's kunnen delen en ook nieuwe cases in kunnen brengen. 'Leren van en met elkaar en reflecteren op successen en falen, intervisie is en blijft een krachtig ontwikkelinstrument', aldus Piet.

Reacties van de deelnemers:

- veel praktijkervaringen uitgewisseld
- prima dag met vele vormen van gesprekken voeren en veel handleidingen gekregen
- collega's die met vergelijkbare situaties te maken hebben, geeft steun!
- prima dag met vele vormen van gesprekken voeren en veel handleidingen gekregen
- vooral leuk met collega's uit andere locaties, andere teams aansturing, zorg, welzijn, facilitair
- leerzaam om herkenbare casussen van collega's ook te horen
- prima dag met vele vormen van gesprekken voeren en veel handleidingen gekregen
- een lange maar leerzame dag. Weer veel handvatten gekregen
- oefenen was heel prettig, leren van elkaar in een ontspannen sfeer



20 meest gestelde vragen

De in de informatiebijeenkomsten en trainingen gestelde vragen zijn zo veel als mogelijk ter plekke beantwoord. Echter, deze vragen zijn ook verzameld en in het boekje *De 20 meest gestelde vragen over voortgangs- en verzuimgesprekken* beantwoord en gebundeld. 'Het is belangrijk dat er zo veel als mogelijk eenduidigheid komt inzake bijvoorbeeld hoe te handelen in specifieke gevallen', vertelt Piet. 'Wij zijn dan ook blij met deze vragen omdat het duidelijk maakt dat een ieder er belang aan hecht goed geïnformeerd en voorbereid te zijn. En dat is natuurlijk niet meer dan terecht. Nieuwe vragen worden beantwoord en op deze manier wordt helder wat voortgangs- en verzuimgesprekken nu inhouden bij Zorggroep Tellens'. 'Ook biedt het boekje ons de mogelijkheid 'kooltjes op het vuur te gooien' en op deze wijze de gesprekken blijvend op de agenda van de leidinggevenden te houden. De praktijk leert dat dit toch wel nodig is en staat HRM niet voor HRmarketing?', eindigt Jacob dit gesprek met een glimlach.

Vraag 1

De praatkaart is gebaseerd op drie invalshoeken van duurzame inzetbaarheid; competent, gemotiveerd en gezond. Waarom juist deze drie invalshoeken?

Om je werk goed te kunnen doen zijn de volgende drie basisbegrippen belangrijk: willen, kunnen en begrijpen.

- *je moet bereid zijn om je werk te doen (willen/ gemotiveerd)*
- *je moet in staat zijn om je werk te doen (kunnen/ competent en gezond)*
- *je moet begrijpen hoe en waarom het werk gedaan wordt (begrijpen/competent).*

De drie invalshoeken van de Praatkaart richten zich op deze basisbegrippen. Het is niet de bedoeling deze kaart als een checklist te gebruiken.

De vragen die op de kaart staan, kunnen leidinggevenden en medewerkers gebruiken. De Praatkaart is dus meer een leidraad om allerlei zaken in en om het werk te bespreken.

De Praatkaart helpt leidinggevenden en medewerkers de duurzame inzetbaarheid van laatstgenoemden te bespreken. Het is Zorggroep Tellens veel waard als medewerkers met plezier en gemotiveerd op een goede wijze hun werkzaamheden verrichten. En als dat het geval is, waarom dan niet net zo lang als voor beide partijen wenselijk is? Omdat het werk verandert en ook de wensen en eisen die medewerkers aan hun werk stellen, wordt jaarlijks getoetst of over en weer 'de gezonde spanning' nog aanwezig is. Niets meer, maar ook niet minder.

Bron: vraag 1 uit het boekje *De 20 meest gestelde vragen over voortgangs- en verzuimgesprekken*

AAN DE SLAG MET POP



Dienst Justis
Ministerie van Veiligheid en Justitie



De Dienst Justis stelt dat vakmanschap (vakvrouwschap!) op alle niveaus en in alle medewerkers aanwezig is. De organisatie koestert en onderhoudt dat en blijft investeren in de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van haar professionals. Leidinggevenden en medewerkers bespreken deze ontwikkeling in POP gesprekken. Een korte terugblik met Leontien Kist, HRM adviseur en Gé Jenniskens, Coördinator O&F Traject op de aanleiding en doelen van POP binnen De Dienst Justis en op de trainingen en informatiebijeenkomsten.

De zaag scherp houden

'Persoonlijk- en professionele ontwikkeling gaat niet vanzelf. Je moet er voor openstaan, inspiratie hebben, weten wat je wilt en kritisch naar jezelf durven kijken', begint Gé. 'Dat vergt een voortdurende inspanning van ons allemaal, ons blijven ontwikkelen, leren te reflecteren en kennis en ervaring delen en vernieuwen'. 'Onze dienst bevindt zich midden in een proces van dynamisch organiseren', vervolgt Leontien. 'De wensen en eisen die aan de functiehouder 'nieuwe stijl' worden gesteld veranderen continue. Medewerkers dienen zich nog meer bewust te zijn dat zij functioneren in een almaar veranderende omgeving, waarin stilstand, achteruitgang betekent. Continue persoonlijke- en professionele ontwikkeling is dan ook noodzaak om de functie effectief te kunnen (blijven) vervullen. En natuurlijk veranderen de wensen en ambities van de medewerkers ook. Al deze veranderende vragen, eisen en wensen zijn gespreksonderwerp in het POP-gesprek'.



Stilstand is achteruitgang

Iedere deelnemer aan de trainingen en workshop ontving een POP-map. In het voorwoord van deze map staat dat het POP en de gesprekken hierover het mogelijk maken om op een gestructureerde wijze aan de slag te gaan met de eigen persoonlijke- en professionele ontwikkeling.

'Deze ontwikkeling kan noodzakelijk zijn in het kader van het O&F traject, een organisatieveranderingstraject', aldus Leontien. 'Echter het verder ontwikkelen van competenties als voorbereiding op een nieuwe stap in de carrière, is een ander doel van het POP'. 'Er worden hoge eisen gesteld aan onze producten en onze omgeving wenst dat wij ook producten (door)ontwikkelen. Ook hebben onze klanten de wens meer en meer via internet producten aan te vragen en met medewerkers van de Dienst te kunnen spreken', vervolgt Gé. 'Stilstand is in deze achteruitgang. Gewenste veranderingen moeten steeds sneller worden doorgevoerd. Justis levert al heel goede producten af maar door de verwachtingen van onze opdrachtgevers en klanten zal de lat steeds hoger worden gelegd. De effecten van deze ontwikkelingen voor de individuele medewerker zijn onderwerp van het POP-gesprek'.

Aan de slag met POP

In elf workshops en drie trainingen zijn onze medewerkers en leidinggevenden geïnformeerd over het hoe, wat en waarom van POP. Carol Verheij, de Directeur Dienst Justis, vertelde bij de opening over het nut en de noodzaak van persoonlijke- en professionele ontwikkeling en wensten de deelnemers veel inspiratie en plezier toe. 'Iedere deelnemer ontving een POP-map met daarin voorbereidingsvragenlijsten, formats voor persoonsprofielen en vele, vele opdrachten, waaronder de Persoonlijke successenanalyse en De ideale baan, testen en verwijzingen naar interessante websites, vertelt, Gé. 'Natuurlijk is ontwikkeling een eigen verantwoordelijkheid maar door deze sessies willen wij onze medewerkers in hun ontwikkelproces faciliteren', aldus Leontien aan.

Opdracht Persoonlijke successenanalyse

Met deze opdracht ga je achterhalen wat jouw vaardigheden en eigenschappen zijn. Door een aantal persoonlijke successen te benoemen en te analyseren, krijg je hier zicht op. Deze analyse vindt plaats met de zogenaamde STARR-methode: S = Situatie, T = Taak, A = Actie, R = Resultaat en R=Reflectie.

Doel

Door een aantal persoonlijke successen te analyseren, benoem je de kwaliteiten, die jij daarbij ten toon spreide. Zo krijg je langs een andere weg (nog meer) zicht op waar jij echt goed in bent.

Werkwijze

Je beschrijft vijf persoonlijke successen. Hiermee wordt het volgende bedoeld: iedere prestatie die jij leverde, waarvan je zelf zegt: "dat heb ik goed gedaan, daar mag ik best trots op zijn!". Het is dus onafhankelijke van wat anderen er van vinden. Deze successen kunnen liggen op verschillende gebieden: je werk, opleiding, hobby, privéleven.

Ook is op een interactieve wijze gediscussieerd over de vorm en inhoud van persoonlijke- en professionele ontwikkeling. 'Zo is deze ontwikkeling zeker niet alléén promotie, aldus Leontien. Voor menig medewerker was het prettig om te horen dat in dit geval het gesprek 'beperkt' zou kunnen blijven tot de pleziervraag. De vraag: 'wat moet er gebeuren zodat jij met nog meer plezier gaat werken?', was voor velen een toch wel geruststellende eye-opener'. Natuurlijk zitten we wel in een verandertraject en wordt verwacht dat je tijdig aan de slag met je ontwikkeling om ook in de nieuwe organisatie succesvol te kunnen zijn', vult Gé met een glimlach aan.

Een goede voorbereiding is het halve werk

In de sessies is veel aandacht besteed aan de voorbereiding. 'Onvoorbereid een POP-gesprek starten, is gedoemd te mislukken', vertelt Leontien. 'Naast de persoonlijke successenanalyse heb ik als deelnemer ook geoefend met de theorie van Ofman. Het beantwoorden van de vraag of er in mijn huidige rol wel voldoende gebruik wordt gemaakt van mijn kernkwaliteiten, was voor mij een tot nadenken zettende vraag'. In deze sessies stond de praktijk van de deelnemers centraal en zij coachten elkaar bij het beantwoorden van vragen als:

- voor welke onderdelen in mijn werk ben ik het meest gemotiveerd?
- waar ben ik goed in en maakt mijn leidinggevende daar voldoende gebruik van?
- waar liggen mijn ambities op de langere termijn?
- wat denk ik in de toekomst nodig te hebben om mijn werk goed te kunnen blijven doen?

Onbekend maakt onbemind

De vragen van de deelnemers aan de workshops en trainingen werden zo veel als mogelijk ter plekke beantwoord. Ook zijn deze vragen (en antwoorden) gebundeld en op ons intranet gezet.

Door het POP in de tijd regelmatig onder de aandacht te brengen bij de medewerkers gaat het meer leven en wordt het 'een blijvertje'. Het uiteindelijke doel van de workshops en trainingen en is dat onze medewerkers met (zelf)vertrouwen de POP-gesprekken gaan voeren en dat zij zich gericht en met enthousiasme gaan inspannen voor de eigen ontwikkeling. 'De eerste gesprekken zijn inmiddels gevoerd en de geluiden die wij horen zijn positief', aldus Gé. 'Wij hebben er vertrouwen in dat onze leidinggevenden en medewerkers continu en gestructureerd in POP-gesprekken concrete afspraken maken over bijvoorbeeld het deelnemen of leiden van een project, het volgen van opleiding, je laten coachen, het deelnemen aan intervisiebijeenkomsten, het voorzitten van een vergadering, het doen van een stage, et cetera. Want de O in POP staat voor ontwikkeling en dat gaat verder dan opleiden', eindigt Leontien dit rondetafelgesprek

Quotes van deelnemers

- de training was heel zinvol, ik heb waardevolle tools aangereikt gekregen.
- waar ik aanvankelijk dacht dat een POP-gesprek voor mij als leidinggevende vooral heel hard werken zou zijn, was snel duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor een groot deel bij de medewerker ligt
- wij werden ook erg gestimuleerd zelf na te denken.
- inspirerend, toegesneden op eigen praktijkcasus, goede interactie tussen docent en deelnemers, goed tempo en veel zeer bruikbaar materiaal ontvangen
- hoewel ik middenin een heroriëntatieproces zit en al een aantal tests heb gedaan, was het toch goed om de workshop bij te wonen
- in de training was er voldoende praktijkmateriaal om te bespreken. De trainer zette cursisten vaak op goede spoor en behield de "draad" van de discussies in handen

COACHEN EEN SLAG DIEPER BIJ STAAT VAN DIENST



*De (re-integratie)consultants van Staat van Dienst geloven er in dat er bijna altijd meer in mensen zit dan zij er zelf uithalen. Zij begeleiden werkzoekenden en verzuimende medewerkers op weg naar nieuw, passend en duurzaam werk. Samen met Henk Geerlink, directeur, blikken de trainers, Tjerk Sijbesma en Jacco van den Berg terug op de training *Coachen, een slag dieper*.*

Vergroten van het zelfstartend vermogen

'Door onze uitgebreide en langjarige ervaring is plaatsingsresultaat bovengemiddeld en zijn klanten als het UWV WERKbedrijf, gemeenten, werkgevers en inkomensverzekeraars tevreden met onze dienstverlening', begint Henk. 'Wij willen deze hoge klanttevredenheid vasthouden en onze consultants blijvend bewaken in het professioneel en effectief begeleiden van onze klanten. Deze klanten zijn lang niet allemaal gemotiveerd en zitten toch ook vaak in de weerstand. Het doel van de training *Coaching, een slag dieper*, was onze consultants vaardigheden aan te reiken om de zelfredzaamheid en het startvermogen van hun cliënten verder te vergroten'.

Leerwensen, het leren helpen van:

- cliënten die zich vastklampen aan het oude vertrouwde ('werken al tientallen jaren voor eenzelfde organisatie) en die niet beschikken over het vermogen om naar buiten te kijken / te onthechten
- personen van wie het zelfbeeld niet strookt met het beeld van de adviseurs
- cliënten die nog in een emotionele fase zitten en die bijvoorbeeld vol wrok zijn richting hun (oude) werkgever

Action learning

'Wij hebben met iedere deelnemer vooraf een telefonische intakegesprek gevoerd', vertelt Tjerk. Hierdoor kregen wij een beeld van aanpakken, dilemma's en 'moeilijke' gevallen'. Op basis van deze input hebben wij accenten in het programma gelegd. 'Ook werd door Henk tegemoet gekomen aan de wens van de deelnemers om een acteur in te schakelen', vult Jacco aan. De behoefte om 'levensecht' te oefenen,



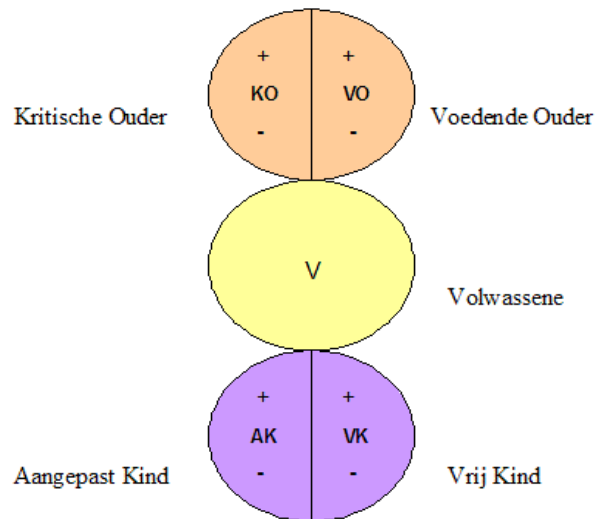
was bij de deelnemers onmiskenbaar aanwezig. Na korte theoretische inleidingen over ondermeer Het Drama Driehoek en de Transactionele Analyse brachten de deelnemers op de eerste trainingsdag casuïstiek in van gesprekken die ze in het echt gaan voeren of hebben gevoerd. In de middag werden deze gesprekken geoefend waarbij een acteur de tegenrol vervulde. Ook werden aan de hand van de intervisie- methodiek, the critical incident methode, cases besproken en reikten deelnemers elkaar tips en tools aan. Op de terugkomdag werd alleen maar praktijkcases besproken en leerden de deelnemers van elkaars ervaringen.

Basis principes Transactionele Analyse:

- ik ben OK, jij bent OK
- ik ben niet OK, jij bent OK
- ik ben OK, jij bent niet OK
- ik ben niet OK, jij bent niet OK

Accepteer de weerstand

'De reacties op de training waren positief. De deelnemers vonden het prettig om van en met elkaar te leren en het waren niet alléén de trainers die hen spiegeltjes voorhielden', vertelt Henk. Bij de deelnemers is het inzicht vergroot over het ontstaan van weerstand en hoe hier effectief mee om te gaan. Voor menig deelnemer was het een eye-opener om de ervaren weerstand te accepteren, er niet te gaan bevechten en zelf in de weerstand te schieten! 'Onze professionals hebben hun repertoire om weerstand en demotivatie te beïnvloeden uitgebreid en daar is uiteindelijk de cliënt ook bij gebaat', aldus Henk.



- 'erg leuk en leerzaam. Vooral het in de praktijk zien van verschillende stijlen van coachen was heel verhelderend'
- 'waardevolle feedback van collega's ontvangen'
- 'de acteur vond ik erg nuttig. Knap dat direct zichtbaar werd welk gedrag, bepaald gedrag triggert!'
- 'weet nu ook dat ik het in de basis wel goed beheers en dat er bepaalde puntjes op de i gezet kunnen worden'
- 'bewust geworden van het feit dat ik veelal (tracht) op volwassen niveau communiceer en dat ik iets minder streng mag zijn'
- 'goed team van trainers, goede theorie weergegeven en helder en praktisch toepasbaar lesmateriaal'
- 'ik heb deze dagen als waardevol ervaren. Inzicht in eigen handelen, leren van elkaar in een setting waar respect en vertrouwen voelbaar was.'
- 'Jacco en Tjerk zijn theoretisch goed onderlegd en in staat om snel te schakelen tussen theorie en praktijk. Het lesmateriaal was helder en praktisch toepasbaar'

'Wij wilden een verdieplingslag op het coachen zonder therapeutisch te worden. Daar is onze aanpak te nuchter voor. Ik beslis bij onze consultants dat het uiteindelijke doel van de training om de psychologische achtergronden van het ontstaan van weerstand en demotivatie effectief in coachgesprekken toe te kunnen passen, is gerealiseerd. En daar ben ik content over', eindigt Henk dit rondetafelgesprek.

10 gulden regels om uit de drama-driehoek te blijven

Vooraf: neem de tijd om stil te staan bij wat je voelt, denkt en doet!

1. Herken dat je de drama-driehoek bent ingestapt; dit is een belangrijk begin!
2. Als je het idee of het gevoel hebt dat je uitgenodigd wordt om in de drama-driehoek te stappen, geef dan een onverwachte reactie.
3. Overdrijf je eigen mogelijkheden en onmogelijkheden niet.
4. Manipuleer anderen niet door ze aan te klagen of te redden.
5. Overdrijf de mogelijkheden en onmogelijkheden van de ander niet.
6. Laat je niet manipuleren door anderen die het hulpeloze slachtoffer spelen.
7. Geef niet veel op een negatieve manier aandacht aan anderen, zeg wat je waardeert.
8. Besteed meer tijd aan gezonde en open relaties en minder aan allerlei politieke en strategische spelletjes.
9. Stop met energie in te zetten voor dingen die je zelf als negatief ervaart.
10. Begin met geloof te hebben dat het prima is plezier te hebben in je leven en in je werk.

BEOORDELINGSGESPREKKEN BIJ MANGROVE



&



Als full service internet development bureau verzorgt Mangrove sinds 1997 naast effectieve webbased bedrijfsoplossingen, toonaangevende én innovatieve online marketingcampagnes. Bedrijven als ENECO, Fortis, Nolet, Q8 en de Gemeente Rotterdam maken gebruik van de diensten van Mangrove thinks ahead. Ook met het ontwikkelen van haar medewerkers denkt Mangrove vooruit. In de design bar van Mangrove blikken de drie directeuren met Jacco van den Berg terug op de ontwikkeling en introductie van een nieuw systeem van beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Plak- en knipwerk

'Mangrove heeft de zogenaamde pioniersfase achter zich gelaten en gaat de fase in van verdere groei en standaardisatie van de interne processen', aldus Oscar van Veen, directeur van Mangrove. 'Intern zijn wij allerlei processen en systemen aan het stroomlijnen en op elkaar aan het afstemmen, zo ook onze functionerings- en beoordelingsgesprekken. In twee sessies hebben wij onder begeleiding van Jacco van den Berg een handleiding en twee formulieren ontwikkeld'. 'Het waren prikkelende en inspirerende sessies', vult collega directeur Roel Schiefelbusch aan. 'De afgelopen jaren voerden wij wel de gesprekken, maar de formulieren waren bij elkaar geplakt en geknipt'. Nu hebben wij een uniform en gestandaardiseerd systeem dat jaren mee kan'.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken stellen leidinggevend en medewerkers in staat de prestaties en motivatie van laatstgenoemden verder te verbeteren. Leidinggevenden kunnen medewerkers 'in hun kracht zetten' (de juiste persoon, op het juiste tijdstip, op de juiste plek). Medewerkers weten door gesprekken hoe de leidinggevende over hen denkt en hoe zij tot een (nog meer) succesvolle taakvervulling kunnen komen en medewerkers kunnen hun visie op het reilen en zeilen binnen de afdeling of over het management geven. Mangrove (h)erkent het bovenstaande en is er zich ten volle van bewust dat beoordelings- en functioneringsgesprekken een belangrijke rol spelen bij het goed houden en behouden van medewerkers.

Bron: handleiding Beoordelings- en functioneringsgesprekken Mangrove



Be SMART!

In de nieuwe gesprekken cyclus is gekozen voor een doelstelling-, functionerings- en beoordelingsgesprek. 'Hierbij borduren wij voort op het al oude managementprincipe van plannen, organiseren en controleren', vervolgt directeur nummer drie van Mangrove, Robert Leefmans. 'Hierbij benadrukte Jacco om vooral in het doelstellingengesprek klare wijn te schenken over wat je nu concreet verwacht van je medewerker. Wij hebben kort geoefend met het SMART formuleren van doelstellingen en deze oefening maakte ons nog meer bewust van het nut en de noodzaak van het managen van verwachtingen. Dus 'Be SMART' in plaats van 'Snap dat dan, dat weet je toch?!' en het vaag formuleren van wat je verwacht.

Managen		Beoordelingscyclus
Plannen	>	Doelstellingengesprek
Organiseren	>	Functioneringsgesprek
Controleren	>	Beoordelingsgesprek

Look & feel van Mangrove

'Het is geen kunst om een systematiek te ontwikkelen, maar een kunde dat de gesprekspartners er de toegevoegde waarde van in zien en er aansluitend naar gaan handelen', is niet voor niets een zin uit zijn eigen boek *POP in Nederland*, glimlacht Oscar. 'Reden voor ons om hem in twee sessies te laten proeven aan de historie, diensten en cultuur van ons toch wel unieke en in Rotterdam op de eerste plaats staande full service internet development bureau'. Wij zochten een systeem dat aansluit bij Mangrove en ik kan niet anders zeggen dat de *look & feel* van ons bedrijf terug te vinden is in de ontwikkelde handleiding en formulieren. Een prachtig stuk maatwerk.'

Onbekend maakt onbemind

'In de eerste sessie is het belang van het informeren van medewerkers al benadrukt', aldus Robert

Leefmans. 'Het formuleren van doelstellingen en het bespreken van de voortgang ervan doe je samen met je medewerkers en door onze sessies hadden wij een informatievoorsprong'. Reden om meteen al een datum te prikken voor een informatiebijeenkomst waarin alle medewerkers over de 'ins en outs' van onze nieuwe gesprekkencyclus geïnformeerd zouden worden. Immers, onbekend maakt onbemind en wat de boer niet kent eet hij niet. De reacties op deze bijeenkomst waren goed. Vragen werden beantwoord en bepaalde zaken met sprekende voorbeelden verder verduidelijkt. 'De suggestie van één van onze medewerkers om naast de drie kernwaarden van Mangrove, *Leading op eigen vakgebied, Samenwerken en Verantwoordelijkheidsgevoel* ook de kernwaarde *Kwaliteit* op te nemen is door ons meteen omarmd en in het formulier opgenomen', aldus Roel die hiermee het gezellige rondetafelgesprek beëindigt.

De afgelopen weken hebben wij onder begeleiding van Jacco van den Berg tijd en energie gestoken om het systeem van beoordelings- en functioneringsgesprekken verder te structureren en te verfijnen. Het eindresultaat, een handleiding met alle 'ins en outs', twee nieuwe formulieren en drie kernwaarden, ligt nu voor je.

Woensdag 13 februari zal van 11.00 uur tot 12.00 uur de nieuwe gesprekkencyclus kort worden toegelicht en worden jullie in de gelegenheid gesteld vragen te stellen. Het is ons veel waard een goede start te maken, dus als er zaken onduidelijk zijn, dan horen wij dit graag.

Met deze systematiek willen wij samen met jullie stappen zetten om Mangrove en haar medewerkers blijvend te ontwikkelen. Stilstand is immers achteruitgang en dat geldt zeker voor ons werkveld.

Oscar, Roel en Robert

Bron: Uitnodigingsbrief informatiebijeenkomst

COACHING WITH COURAGE BIJ DSM

DSM NeoResins+



VAN DEN BERG
training
& advies



Dikker | Klijs
Organisatieadviseurs

DSM NeoResins+ streeft een continue verbetering van haar performance na en de zogenaamde Business Improvement Teams (BIT) spelen in dit streven een belangrijke rol. Zij adresseren geïdentificeerde verbeterpunten, stellen het actieplan op en voeren dit uit en borgen de aanpassingen in bestaande bedrijfsprocessen. Eén van deze teams, het BIT Coaching with Courage, heeft als doelstelling de managerial skills van het midden management verder te ontwikkelen, met name op het gebied van coachend leidinggeven. Met Petri Mast, teamleider van dit BIT team binnen DSM en de overige teamleden: Marc Roelands, Mark Stolzenbach, Ellen Heus, Tineke Woort, Yvonne Smak en Ton Dingemans blikken wij terug op de eerste twee gangen van het High Performance Menu en kijken vooruit naar de interventies van het komende voorjaar.

Excellent performance

The excellence of a global company is in its genes: an ongoing strive for perfect performance. An eye for detail, improving, refining. Proven excellence has become the key to our success, the key to growth, the key to sustainable solutions.

Bron: website DSM NeoResins+

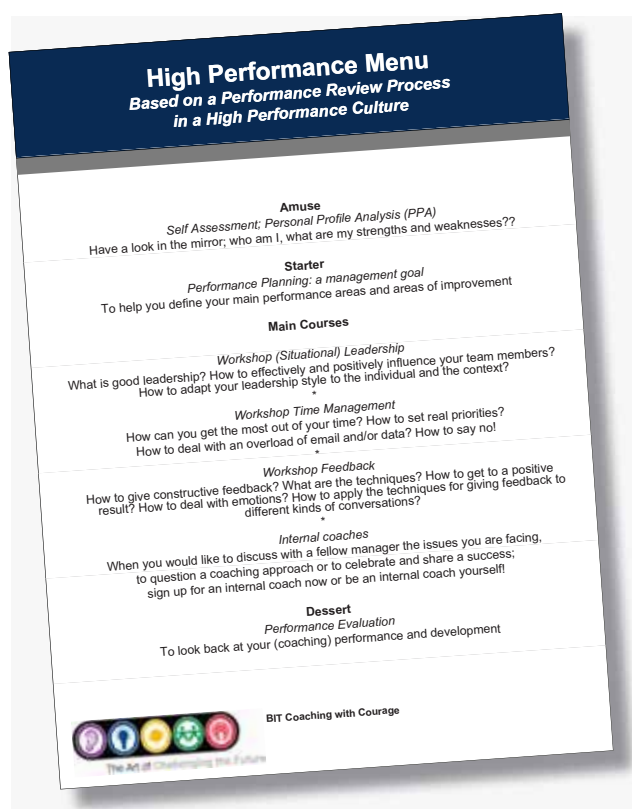
High Performance Menu

'Alle leidinggevendenden van het middenkader van DSM NeoResins+ in Waalwijk kregen voor de zomer een "High Performance Menu", bestaande uit een Amuse, Starter, Main Courses en Dessert voorgeschoteld', begint Petri. De Amuse bestond uit de Personal Profile Analyses, een web-based test die deelnemers zicht geeft op hun sterkte- en te ontwikkelen leiderschapskwaliteiten. 'Deze spiegel was best wel confronterend', vertelt Mark. 'De uitkomsten van deze test maken je nog meer bewust van je doen, maar ook van je laten. Een prachtig instrument om samen met je leidinggevendenden de eigen leerpunten aan te scherpen en om te zetten in verbeterpunten (Starter).

Main Courses

Voorafgaand aan de Main Courses (verschillende workshops) werden alle deelnemers in een tot restaurant omgebouwde ruimte door het BIT Coaching with Courage van harte welkom geheten.

Na een cocktail (niet-alcoholisch natuurlijk!) toast deelden locale MT-leden met de vijfenveertig deelnemers hun beelden over leiderschap(sontwikkeling) en gaandeweg de avond ontstonden er inspirerende discussies. 'Naast het creëren van een sense of urgentie (stilstand is achteruitgang) was het informeren over de inhoud en aanpak van de Main Courses een ander belangrijk doel van de deze kick off', vertelt Tineke.



Nadat Jacco van den Berg kort de inhoud van de drie hoofdgangen toelichtte, scherpten de deelnemers in duo's met behulp van het door henzelf al ontwikkelde People Management Profile en het GROW-model hun persoonlijke ontwikkeldoelen aan. 'Plenair werden vervolgens een aantal leerdoelen besproken door een aantal vrijwilligers, en dit was een eerste en belangrijke aanzet voor de door ons gewenste openheid. Menen dat je alles kunt en je niet kwetsbaar op durven en kunnen stellen, is de voornaamste belemmering om te gaan leren. Ook merkten wij enthousiasme bij de deelnemers om aan de slag te gaan en dat werd bevestigd doordat de deelnemers zich na het toetje massaal inschreven op de trainingen', aldus Ton. Voor ons een mooi moment, hier doe je het namelijk voor', vult Petri aan. 'Momenteel zijn de deelnemers druk met het trekken van agenda's. 'Want naast de training adviseren wij de deelnemers met klem elkaar te gaan coachen. Leren van en met elkaar is namelijk een ander belangrijk doel van ons project'.

Vanaf minuut één praktisch!

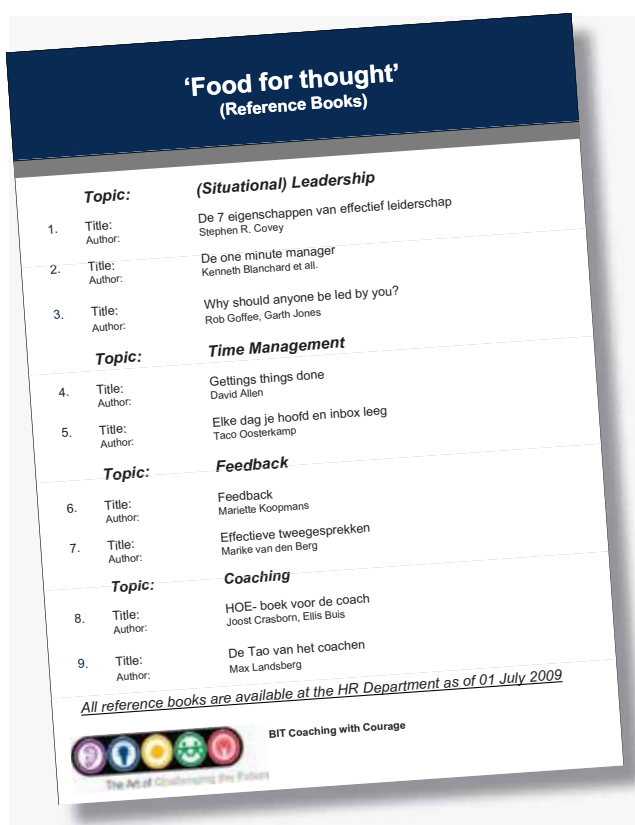
Mecheline Klijs en Jacco van den Berg verzorgen de drie Main Courses waarbij Mecheline in het Engels traint. Naast leiderschap, zijn feedback, communicatie, beoordelingsgesprekken, timemanagement en de RET de onderwerpen die aanbod komen. 'De praktische insteek van de training wordt gewaardeerd. Vooraf lezen de deelnemers de relevante theorie en maken opdrachten waardoor de trainers vanaf minuut één met de praktijkcases aan de slag kunnen', aldus Yvonne. 'Hierbij wordt continu een link gelegd met de persoonlijke leerdoelen uit het PPA. Na afloop ontvangen de deelnemers via e-mail relevante literatuur, videofragmenten en interessante sites over hun behandelde case.

Quotes van deelnemers

- lekker praktisch
- naar aanleiding van gang 1 heb ik het gesprek gevoerd. Het viel reuze mee, het is opgelost!
- inspirerend
- leuk en goed om in de training ook met collega's te sparren en elkaar feedback te geven
- ik deed het zo slecht nog niet. Maar een stevig theoretisch fundament is toch wel prettig

Nog meer trek!

Met het High Performance Menu levert het BIT Coaching with Courage haar bijdrage aan de high performance cultuur van DSM NeoResins+. 'Op basis van de eerste reacties op de eerste twee gangen kregen wij terug dat de maaltijd te karig was', vertelt Petri met een glimlach. 'De behoefte om meer met elkaar te sparren, is groter dan wij eerst dachten. Als team zijn wij momenteel dan ook druk bezig om Intervisie te introduceren'. 'Dit signaal is voor ons de bevestiging dat wij op het goed spoor zitten, maar we blijven alert. 'Want ook voor ons BIT geldt dat stilstand achteruitgang is', beëindigt Ellen dit rondetafelgesprek.



- het is goed om toch weer eens op je eigen valkuilen gewezen te worden en er weer even goed mee aan het werk te gaan
- werken in kleinere groepen en zien dat ook je directe collega's met dezelfde issues kampen geeft een stukje teambinding, je bent niet de enige!

PROFESSIONEEL SELECTEREN BIJ STORK

STORK®

&

VAN DEN BERG
training
& advies

Op het juiste moment het juiste talent binnenhalen voor de juiste plek. De organisatie die dat goed voor elkaar heeft, heeft daarmee een belangrijk voordeel op de concurrentie. Die stelling is van alle tijden en geldt zowel voor een krappe als een ruime arbeidsmarkt. Stork onderschrijft deze stelling niet alleen in woorden, maar ook in daden. Zo organiseerden Suzanne Nijssen, recruiter van de afdeling HR, en Estelle de Hingh, Deployment Manager van de afdeling Project Management, voor de managers drie trainingen Selectiegesprekken.

Vanaf minuut één praktisch!

Ondanks de economische tegenwind, neemt Stork mensen aan. De eerste (brieven)selectie doen Suzanne en Estelle om daarna met de manager het eerste selectiegesprek te voeren. Omdat het voeren van selectiegesprekken voor hen geen dagelijkse kost is, volgden deze doeners de praktische incompany training Selectiegesprekken. Voorafgaand aan de training lazen de deelnemers de relevante literatuur en bereidde zich, samen met een collega, voor op een selectiegesprek dat zij binnenkort in het echt zouden gaan voeren. Door deze huiswerkopdracht was het praktijkgehalte van deze training vanaf minuut één hoog.



Thuiswerkopdracht

Voorafgaande aan de training bereiden de deelnemers zich aan de hand van een vacaturetekst, functiebeschrijving en/of competentieprofiel voor op een selectiegesprek dat zij binnenkort gaan voeren. Verder lezen zij de syllabus en de artikelen Selecteren op lerend vermogen en Wervend Selecteren en mailen hun leerwensen en cases aan de trainer.

Gedraggericht interviewen met STARR

In de ochtend werd stil gestaan bij de vraag hoe de validiteit van het selectiegesprek verhoogd kan worden. Deze validiteit ('is dit de kandidaat die wij zoeken?') wordt verhoogd door:

- de juiste vragen te stellen en aandachtig te luisteren
- gedraggericht interviewen volgens de STARR methodiek
- het selectiegesprek te structureren

De opmerking dat menig selecteur toch wel veel in het selectiegesprek aan het woord is, werd door menig deelnemer met een glimlach aangehoord. Natuurlijk weten selecteurs, ook die van Stork, dat hoe meer zij aan het woord zijn, hoe minder zij van de sollicitant te weten komen. Maar weten is wat anders dan toepassen. Dit was dan ook een voornamere reden om in de ochtend uitgebreid te oefenen in het stellen van vragen. Vervolgens kregen de deelnemers tekst en uitleg over de theorie van het gedraggericht interviewen en bekeken een video over deze methodiek. De basisgedachte achter gedraggericht interviewen is dat gedrag uit het verleden de beste voorspeller is voor toekomstig gedrag. De methodiek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat, ten aanzien van een bepaalde vaardigheid of persoonseigenschap, in het verleden vertoond is. De selecteur stelt dus geen fantasievragen maar gedraggerichte vragen.

Niet : wat zou u doen met een boze / teleurgestelde klant?

Wel : hoe hebt u de meeste boze klant ooit te woord gestaan?

Niet : wat zou doen bij een piekdrukke?

Wel : wat deed u toen alles en iedereen tegelijkertijd aan uw bureau stond?

Bron: handboek Werving en Selectie

Voor de meeste deelnemers was deze theorie toch wel een eye opener. Met behulp van een job description en de theorie bereidde zij zich aan het einde van de ochtend voor op een 'levensecht' selectiegesprek dat zij die middag zouden voeren.

Oefenen in het echt

In de middag solliciteerde Suzanne op de vacature die de deelnemers in de ochtend hadden 'meegenomen' in hun voorbereiding. Iedere deelnemer voerde, soms met een collega, met Suzanne een selectiegesprek met als doel de mate van aanwezigheid van soft skills als *flexibiliteit, samenwerken, initiatief*, et cetera te achterhalen'. Deze oefening is door de deelnemers als heel waardevol ervaren omdat het geen rollenspel was. Suzanne vertelde echt over de ervaringen bij haar vorige werkgevers. Naast waardevolle feedback van de trainer, ontvingen de deelnemers tips van collega's en van sollicitant Suzanne.

Zo moest de één meer doorvragen en de ander zijn vragen meer gedragsgericht stellen. Ook is een ieder zich nu bewust dat het heel belangrijk is eerst een beeld te krijgen van de situatie waarin de sollicitant zijn ervaring heeft opgedaan om daarna scherp in te zoomen op de eigen rol en acties. Hierin bleken sommigen toch te voorzichtig te zijn in hun vraagstelling.

Quotes deelnemers

- ik heb heerlijk geoefend en weer collega's op andere wijze leren kennen
- altijd goed om je eigen technieken eens in een veilige omgeving te kunnen testen en bekritisieren.....
- ik heb een leuke tool erbij gekregen om een gesprek verder/meer vorm te kunnen geven

Nuttig en leerzaam

Al met al vonden de deelnemer de training nuttig en leerzaam. De training heeft zeker bijgedragen aan het nog meer vaardig maken van de Stork leidinggevenden in het voorbereiden en voeren van selectiegesprekken. Ook is van de gelegenheid gebruik gemaakt om met elkaar ideeën uit te wisselen over hoe het proces binnen Stork nog verder geprofessionaliseerd kan worden. Deze ideeën worden, indien mogelijk, omgezet in acties die leiden tot een verdere professionalisatie van het werving- en selectieproces bij Stork.



Loek Wijchers, Ton Barning en Jacco van den Berg namen deze zomer het boek Handboek Werving en Selectie stevig op de schop. Dit boek verschijnt najaar 2009. Waar gaat dit boek over? Op het juiste moment het juiste talent binnen halen voor de juiste plek. De organisatie die dat goed voor elkaar heeft, heeft daarmee een belangrijk voordeel op de concurrentie. Die stelling is van alle tijden, en geldt zowel voor een krappe als een ruime arbeidsmarkt. Vult u als personeelsfunctionaris uw rol als selecteur professioneel in, dan levert u blijvend en aantoonbaar grote toegevoegde waarde voor de organisatie. Het Handboek Werving en Selectie biedt u in één uitgave alle actuele kennis die u als professionele selecteur nodig heeft. Van het onderzoek dat u doet voordat u met werven begint, de manier waarop u de juiste kandidaten bereikt, hoe selectiegesprekken voert en hoe u tot een juiste beslissing komt op basis van psychologisch onderzoek of een assessment center tot het opstellen van een arbeidsovereenkomst en het inwerken van de nieuwe medewerker. Het handboek is inmiddels een begrip in de markt. Het heeft zich bewezen als het enige echt volledige standaardwerk. Naast de theorie vindt u de nodige praktische tips, checklists, praktijkvoorbeelden en voorbeelden van formulieren en brieven. En natuurlijk een volledig overzicht van relevante wet- en regelgeving.

DE ESCALATIELADDER EN DOSSIERVORMING



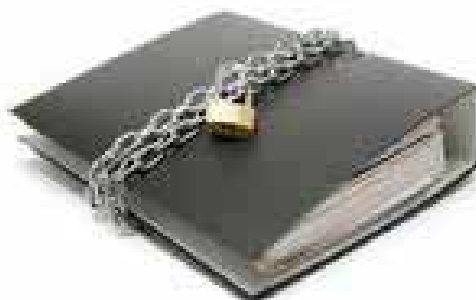
Omdat stilstand achteruitgang is, is het de inzet van Stichting Kinderopvang Den Helder en Texel (SKDT) om continu de kwaliteit en werkmotivatie van haar medewerkers te vergroten. Door het voeren van competentie- en beoordelingsgesprekken monitoren leidinggevenden de prestaties van hun medewerkers en gemaakte ontwikkelafspraken worden vastgelegd in een POP. Met Annemarie Boersen, medewerker P&O en Gea Slot, manager kinderopvang blikken wij terug op de training De escalatieladder en dossiervorming. Want soms moet je snoeien om te kunnen groeien.

Goed werkgeverschap

'Wij merken dat onze leidinggevenden bij (vermeend) minder goed functioneren van medewerkers denken dat zij tussen twee polen balanceren', begint Annemarie. 'Enerzijds willen zij hun medewerkers het vertrouwen schenken en met hen (ontwikkel) afspraken maken. De reden hiervoor is om als 'goede werkgever' ervaren te worden. Anderzijds is het vastleggen van commentaarpunten, de voor de beëindiging van een dienstverband vaak vereiste 'dossiervorming', ook belangrijk voor de juridische norm van goed werkgeverschap'. Arthur Hol legde in de middag op een heldere wijze uit dat het 'HRM'-begrip Goed Werkgeverschap en het juridische begrip Goed Werkgeverschap niet twee uitersten zijn, maar grotendeels samenvallen. Vertrouwen en dossiervorming sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan.

Voorkomen is beter dan

'De praktijk leert dat ten aanzien van dossiervorming vaak de put wordt gedempt als het kalf verdrongen is', vervolgt Gea. 'De noodzaak van het schriftelijk vastleggen van kritiekpunten en incidenten en het geven van schriftelijke waarschuwingen blijkt veelal pas op het moment dat het vertrouwen in de medewerker al verloren is. Maar dan ben je als werkgever vaak al te laat. Is er geen dossier dan heb je als werkgever een probleem. Een ontslagvergunningaanvraag of ontbindingsverzoek bij de kantonrechter wordt of niet ingewilligd of mogelijk wel, maar dan wel met een hogere ontslagvergoeding'. Reden voor ons om onze kostbare tijd, geld en middelen te besteden om te voorkómen dat medewerkers disfunctioneren'.



Programma

- ontvangst, korte kennismaking en inventarisatie leervensen
- hoe geef ik feedback? (ben DOE; Duidelijk, Open en Eerlijk) (oefening)
- wat zijn de On-redenen van onvoldoende presteren of een ongewenste houding?
- hoe voer ik een feedback- en functioneringsgesprek voor? (oefenen met praktijkcases deelnemers)
- hoe voer ik een correctie- en slechtnieuwsgesprek?
- hoe bouw ik een dossier op dat aan alle juridische eisen voldoet?
- hoe zet ik functionerings- en beoordelingsgesprekken juridisch effectief in?
- hoe zet ik een verbetertraject op?
- wanneer is het dossier ontslagrijp?
- wat zijn de 10 meest gemaakte fouten?
- wat zijn de 10 gouden tips voor dossieropbouw?

Voorafgaand aan de training ontvingen de deelnemers het programma en mailden vooraf hun leerwensen en cases aan de trainers. Ook lazen zij het artikel [Goedwerkgeverschap: vertrouwen en dossiervorming](#)

De vijf G's

'Met de training *De escalatieladder en dossiervorming* geven wij blijk aan het belang van goed personeelsmanagement', aldus Annemarie. 'Want je bent een goede werkgever (zeker ook voor de rechter) geweest als je schriftelijk kunt aantonen dat er tijd (gesprekken), geld (training en coaching) en energie in disfunctionerende medewerkers is gestoken. De training begon dan ook met een korte theoretische inleiding over het geven van feedback. Hierbij passeerden de 10 gouden feedbackregels de revue, de vijf G's van feedback geven en [Onredenen van onmogelijke medewerkers](#). Feedback beschrijft gedrag (Gezien en Gehoord) en krijgt 'scherpte' doordat de feedbackgever niet aanvullend zijn Gedachten en Gevoelens meedeelt. Door de ongewenste gevolgen (Gevolgen) toe te lichten, wordt de reden van het feedbackgesprek meteen duidelijk. 'Na de korte uitleg bracht iedere deelnemer zijn casus in en werd op een interactieve wijze geoefend met het geven van feedback', vertelt Gea.

Praktisch en interactief

'In deze praktische en interactieve training leerden de deelnemers van en met elkaar, zagen en hoorden zij hoe collega's van andere locaties de feedbackgesprekken voerden en kregen zij een inkijkje hoe collega's trajecten op- en aanpakten. Heel de dag door gaven zij elkaar houtsnijdende feedback en deelden met elkaar hun ervaren', vertelt Gea. Wij kregen van menig deelnemer terug dat zij de trainingsaanpak waardeerden. Hun praktijk stond centraal en door van en met elkaar te leren zijn er 'kwartjes gevallen' over hoe het ongewenst gedrag en onvoldoende functioneren eerst maar eens bespreekbaar te maken. Want het doel blijft natuurlijk om met medewerkers kwaliteit te bieden, maar soms zijn daar intensieve gesprekken voor nodig, eindigt Annemarie dit rondetafelgesprek.



Het voeren van gesprekken is voor de HR professional en de lijnmanager een dagelijkse bezigheid. Ieder gesprek kent zijn eigen voorbereiding, valkuilen, dynamiek, fases en emoties. Vaak verlopen de gesprekken anders dan verwacht en misschien wel gehoopt. Het is dan ook de kunst om van die gesprekken effectieve gesprekken te maken. Het boek is geschreven door professionals. Zij voeren dagelijks gesprekken over uiteenlopende onderwerpen en hebben in dit boek hun ervaringen, leermomenten, tips en tools op een uitermate praktische wijze verwoord.

In dit boek komen de volgende gesprekken aanbod:

- selectiegesprek
- arbeidsovereenkomstgesprek
- introductiegesprek
- adviesgesprek
- conflictoplossend gesprek
- onderhandelingsgesprek
- loopbaancoachingsgesprek
- slechtnieuwsgesprek
- exitgesprek
- feedbackgesprek
- functioneringsgesprek
- POP-gesprek
- beoordelingsgesprek
- correctiegesprek
- coachingsgesprek
- verzuimgesprek



Na een theoretische inleiding, boordevol met tips en tools, vragenlijsten, stappenplannen en voorbeeldvragen, beantwoorden lijnmanagers, een HRD-consultant, een manager Learning & Development, een casemanager, HR-professionals, een gemeentesecretaris en directeuren veel voorkomende vragen, sommen do's and don'ts op, wijzen op valkuilen en delen met de lezer het gesprek waar zij het meeste van hebben geleerd. Deze professionals zijn werkzaam bij DSM NeoResins+, Elsevier, gemeente Gorinchem, gemeente Leidschendam-Voorburg, Sociale Verzekeringsbank, Norbert Dentressangle, Stork, Corderius College, Solar, Alewijnse, Kinderdagverblijf Baarn, ECT, gemeente Brielle, Plimsoll Management Consultancy en Shell.

FUNDAMENTALS OF LEADERSHIP BIJ WÄRTSILÄ



Kort voor de zomer startte de eerste groep leidinggevenden uit Drunen en Schiedam de training 'Fundamentals of Leadership'. Dit jaar hebben circa vijftig deelnemers deze praktische en interactieve training gevolgd. Ingrid Kaagman, HR Director Wärtsilä in de Benelux, Jeannette Klaassen, Projectmanager HR en Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies blikken terug op de trainingen.

De fundamenten voor leidinggeven

De training 'Fundamentals of Leadership' is speciaal ontwikkeld voor beginnende leidinggevenden en teamleiders van Wärtsilä. "Doel van de training is onze leidinggevenden te ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling", aldus Jeannette Klaassen. "Bij het ontwikkelen van deze training, waar mijn collega Ivonne van Engelen nauw bij betrokken is geweest, is bewust is gekozen om het breed in te steken." Zo komen in de training leidinggeven, het motiveren van medewerkers, coachen, intervisie en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken aan bod. Maar ook het leiden van een werkoverleg en de rol bij het terugdringen van het ziekteverzuim. "Om de persoonlijke doelen scherp te formuleren vulden de deelnemers voorafgaand aan de training samen met hun leidinggevende een zogenaamd persoonlijk leercontract met leerdoelen in", vult Ingrid Kaagman aan. "Met het persoonlijk leercontract geeft Wärtsilä een aanzet om het geleerde in de praktijk te borgen en hierbij spelen de leidinggevenden natuurlijk een belangrijke rol", vervolgt Ingrid.

Delegeren, de kunst van het loslaten

"Het praktijkgehalte van de training is vanaf de eerste minuut hoog", vertelt Jeannette. In iedere groep kwam naar voren dat de leiderschapsstijlen Instructie en Delegeren verder te ontwikkelen stijlen waren. "De meeste van onze leidinggevenden komen 'uit het vak' en geven in sommige gevallen leiding aan oud-collega's, dus enigszins verklaarbaar is het wel dat men het dan lastig vindt te delegeren," aldus Jeannette. "Ik hoorde van veel deelnemers dat in de afgelopen periode veel nieuwe medewerkers zijn aangenomen. Deze nieuwkomers moeten het vak nog leren en dan is delegeren inderdaad niet altijd een optie" vertelt Jacco van den Berg. "In interactieve discussies die dan volgden, werd besproken wat dan wel mogelijk was. Dit delegerprobleem is één van de vele voorbeelden hoe de deelnemers elkaar vijf dagen lang ondersteunden bij het vinden van oplossingen voor dagelijkse uitdagingen. De collegialiteit en hulpvaardigheid is groot en dat is mooi om te zien", vertelt Jacco.

Vitamine A en LSD!

Leidinggeven betekent ook aandacht geven aan medewerkers. In de training kwam het fenomeen Vitamine A (Aandacht) aan bod, waar een medewerker (de één wat meer dan de ander) soms behoefte aan heeft. Tevens werden de luister- en vraagtechnieken (LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen) van de leidinggevenden geoefend. "Voor de meesten was het een eye-opener dat je door het stellen van een open vraag en het laten vallen van een stilte je veel over iemands motivatie, presentatie(dip) en werkplezier te weten kan komen", aldus Jacco.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Een dag van de training stond in het teken van het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. "De opmerking van de trainer dat heel veel leidinggevenden lijden aan het 'Snap-dat-dan, dat-weet-je toch?-syndroom', riep bij menig deelnemer een glimlach van herkenning op" aldus Jeannette. "Er staat op het formulier voor functionerings- en beoordelingsgesprekken dat je meetbare en realistische doelstellingen met een medewerker moet afspreken, maar in de praktijk is dat toch lastig. Het is niet altijd eenvoudig om specifiek te verwoorden wat voor resultaat je als leidinggevende van een medewerker wilt zien. Nuttige oefeningen hielpen daarbij."

Leren is 5% kennis en 95% doen

De deelnemers spraken aan het einde van de tweede cursusdag ten overstaan van hun collega's hun leerdoelen hardop uit. "Leren is 5% kennis vergaren en 95% doen", aldus Jacco. "Daarom refereerde ik iedere trainingsdag aan de leerdoelen en vroeg hen naar de voortgang." Meer en meer bepaalden de deelnemers de inhoud en aanpak van de training zelf en kreeg het bespreken van hun praktijkvoorbeelden de meeste aandacht. In de discussie over het aanspreken van medewerkers op ongewenst gedrag, bleken sommige deelnemers het voeren van een zogenaamd correctiegesprek lastig te vinden. Ook de moeilijkheid om te delegeren kwam vaak naar voren. Delegeren is accepteren dat medewerkers het anders doen en dit is voor leidinggevenden soms moeilijk.

"In december evalueren wij de eerste vier trainingen. De reacties van de deelnemers zijn over het algemeen positief. De theorie sluit aan bij hun praktijk en de ruimte om hun praktijkcases te bespreken wordt gewaardeerd", aldus Ingrid. "Wij blikken met de trainer en een aantal direct betrokkenen terug en bespreken of er (en zo ja, welke) aanpassingen in de programma's voor 2009 moeten worden doorgevoerd."



Enkele reacties van deelnemers

"Geeft kijk op jezelf, erg leerzaam"

"Goede basis voor het leidinggeven en het leggen van contacten met medeleiders"

"Persoonlijke leerdoelen uit persoonlijk contract zijn gehaald!"

"Goede cursus, intensiteit mag omhoog"

"Ik kijk zeer zeker ook met een goed gevoel terug op de training. Ik vond het heel leerzaam en nuttig om met collega's te sparren"

ZIEK = ZIEK; VERZUIM IS EEN KEUZE BIJ SOLAR NEDERLAND



&



&



Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze. Immers, wat doet iemand die 's ochtends met hoofdpijn opstaat? Neemt hij een aspirientje en gaat hij naar zijn werk of blijft hij thuis? Dat is een keuze! Sylvia Bols en Martijn Rengers blikken terug op vijf trainingen waarin leidinggevenden bewust(er) zijn gemaakt van hun rol bij het terugdringen van het ziekteverzuim op hun afdeling.

Het was gisteravond laat met iets te veel bier. Je bent verkouden en voelt je een beetje griepig. Je kijkt naar de wekker en je ziet tot je schrik dat het al acht uur is en je zoon Karel van vier moet nog naar school worden gebracht. In razend tempo kleed je jezelf en je zoon aan. Smeert een boterham tussen de bedrijven door. Gelukkig valt de file mee. Een paar minuten voor negen wandel je enigszins opgejaagd je kantoor binnen als de telefoon gaat:

K : 'Met Kees. Ik wil me ziek melden'

L : 'Oh, wat heb je?'

K : 'Vermoedelijk een griepje'

L : 'Wat heb je precies?'

K : 'Beetje hoofdpijn, voel me rillerig en overal spierpijn'

L : 'Ben je als bij de huisarts geweest?'

K : 'Lijkt mij overbodig. Ik weet onderhand wel wat griep is. En als het echt niet meer te houden is, slik ik wel aspirine.'

L : 'Oké, beterschap dan maar. Ziek goed uit. Ik zie je wel weer verschijnen'



Optelsom van keuzen

'Niet alleen zieke medewerkers, misschien is een zich ziek voelende medewerker een beter woord, maken keuzen, dat doen leidinggevenden ook', begint Sylvia Bols, HR functionaris en casemanager. 'Vragen zij in de telefonische ziekmelding aan de verzuimende medewerker wanneer deze denkt terug te keren en/of stellen zij de vraag of de thuiszitter kan aangeven welke werkzaamheden hij nog wel kan verrichten? En houden zij contact met hun verzuimende medewerkers en voeren zij verzuimgesprekken met medewerkers die frequent op maandag afwezig zijn? Allemaal keuzemomenten die in de training aan bod zijn gekomen'.

'Als Solar Nederland hebben wij de keuze gemaakt om niet alleen deze training te organiseren maar ook om in het maandelijks Sociaal Medisch Overleg (SMO) opvallend verzuim te bespreken', vult Martijn Rengers aan. 'In dit overleg bespreken de bedrijfsarts, de leidinggevende en de casemanager bijvoorbeeld reïnte-

gratieplannen voor langdurige verzuimers en kunnen leidinggevenden 'moeilijke gevallen' aankaarten. Ook ontvangen onze leidinggevenden maandelijks een verzuimoverzicht aan de hand waarvan zij gerichte maatregelen kunnen nemen. Ook bij verzuim is meten, weten.'

De rol van de leidinggevenden

De training begon met een korte inleiding over wit, grijs en zwart verzuim en over het Vat van Verbaan. 'Bij verzuim is het belangrijk de ziekmakende omstandigheden (Onredenen als: Onrust, Onzekerheid, Onwetendheid, Oninteressant werk en Ongein op de werkplek) op te sporen en je niet te beperken tot symptoombestrijding', aldus Martijn. Vervolgens bogen de deelnemers zich in groepen over hoe zij de:

- verzuimnoodzaak kunnen verminderen
- verzuimbehoefte kunnen terug te dringen
- gelegenheid om te verzuimen kunnen verkleinen
- terugkeerdrempel kunnen verlagen

Op een open en interactieve wijze wisselden de deelnemers ervaringen en tips uit waar allen op de eigen vestiging of afdeling hun voordeel mee konden doen. Om nog meer gevoel, beelden, mogelijkheden en tools te krijgen over hun rol bij het terugdringen van verzuim bespraken de deelnemers cases. Ideeën noteerden zij in hun persoonlijk actieplan.

Mevrouw De Jong is magazijnmedewerkster en een actief volleybalster. In het weekend is ze voor de vierde keer dit jaar door haar enkel gegaan die dan ook in het gips zit. Ze geeft aan niet te kunnen staan, want ze moet met haar voet omhoog zitten en geeft daardoor aan voorlopig niet te kunnen werken.

Pietersen eet en leeft ongezond. Hij rookt als een ketter en bij de lunch blijft het niet bij één vette hap. Hij heeft dan ook veel darmklachten, die zo hardnekkig zijn dat hij langdurig niet kan werken. Onderzoek van de Arbo-arts heeft opgeleverd dat er een verband is tussen zijn eetgewoonten en deze klachten. Hij is hier dan ook al een aantal keer op aangesproken. Het is aan dovemans oren gericht en nu is hij weer ziek met darmklachten.

'Bijna iedere deelnemer wist, of had er zelfs ervaring mee, dat als een medewerker niet (volledig) het eigen werk kan verrichten er altijd gekeken wordt naar wel passend werk. Natuurlijk mogen deze werkzaamheden het genezingsproces niet belemmeren. Voor menig deelnemer was nieuw dat het niet hieraan meewerken, beschouwd wordt als het niet meewerken aan herstel, met alle gevolgen van dien', aldus Sylvia.

Verzuimgesprekken

Heel de middag is geoefend met het voeren van de telefonische ziekmelding en het verzuimgesprek. De rol van de verzuimende medewerker werd hierbij gespeeld door Jacoline van der Plas van trainingsacteursbureau Traject. 'De ene keer belde zij op en meldde haar man ziek, dan voelde zich 'gammel' en weer een andere keer meldde ze dat we ziek zijn', vertelt Sylvia. De deelnemers kregen feedback van de actrice en van hun collega's over de aanpak van het gesprek



en over het toepassen van de communicatieve vaardigheden. Zo werd het LSD-principe (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) nog eens goed ingetraind. De cases die de deelnemers samen met hun leerwensen voorafgaand aan de training aan de trainer hadden gemaaild, werden omgezet in een rollenspel en met de inzet van Jacoline geoefend. 'Dit onderdeel van de training is door de deelnemers goed gewaardeerd. Het was de praktijk van alle dag en de deelnemers kregen naast inhoudelijke tips en tools ook feedback over hun wijze van vragenstellen en luisteren', aldus Martijn.

Bij Solar Nederland is het verzuim dit voorjaar na een stijging gedaald tot een acceptabel niveau. Inzet van de training is dit niveau minimaal vast te houden en daar waar mogelijk nog verder terug te dringen. 'Want van werken wordt iedereen beter', eindigt Sylvia.

Quotes van de deelnemers

- een goede en nuttige training
- L.S.D. in alle gesprekken!
- slagvaardig, doelgericht en nuttig voor de praktijk
- cases waren herkenbaar en heel leerzaam
- positieve praktische insteek
- realistisch gespeelde tegenrollen
- goede en bruikbare tips voor de praktijk

TRAJACT

trainingsacteursbureau

Traject is een bemiddelingsbureau voor professionele trainingsacteurs en werkt onder andere samen met Van den Berg Training & Advies. De acteurs van Traject zorgen ervoor dat op een veilige, leerzame maar zeker ook leuke wijze, de theorie direct in de praktijk kan worden toegepast en ervaren. De gevraagde personage, een specifieke- of een kenmerkende karaktertrek wordt door de acteur levensecht neergezet, zodanig dat dit veelal bij de deelnemer het gevoel oproept alsof men in een reële situatie is beland.

EEN GOEDE COACH IS LUI

Een goede coach is lui



Coaching is een Engelse term die (te) gemakkelijk voor begeleidingsvormen als supervisie, mentoring, counseling, therapie, meester-gezelsconstructie, et cetera wordt gebruikt. De literatuur is niet eenduidig over een definitie voor coachen. Ook puilen de boekenkasten uit met managementliteratuur over wat nu een manager, leidinggevende of coach doet of laat. Om kort te gaan, als managen de dingen goed doen is, dan is leidinggeven de goede dingen doen. Coachen ligt dichterbij leidinggeven dan bij managen. Het is ook mens / medewerker georiënteerd en gericht op het 'raken' van medewerkers om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. In dit artikel komen een aantal basisvaardigheden en houdingsaspecten aan de orde die een coach onderscheiden van een goede coach.

Een goede coach:

- is blij met een excuus
- 'wijst de gecoachte op zijn onvolkomenheden
- houdt zijn mond
- is lui

Een goede coach is blij met een excuus

'De smoezentrommel gaat alweer open. De excuses rollen over tafel waarom deadlines niet zijn gehaald en het product niet voor de 100% aan de eisen voldoet. En daar moeten coaches blij mee zijn?' Ja! Dit antwoord duidt meteen waarom leidinggevers niet altijd de meeste geschikte personen zijn om hun medewerkers te coachen. Een excuus of een smoes is een signaal waarmee een persoon aangeeft dat hij denkt iets niet aan te kunnen of zelfs niet kan. Coaches zijn blij met excuses en doen er iets anders mee dan een inhoudelijke welles-nietes discussie. Zij zien excuses als input



Auteur: Jacco van den Berg, oprichter van Van den Berg Training & Advies. Hij traint op de gebieden leidinggeven, coachen, werving en selectie, beoordelen- en functioneringsgesprekken, Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)-gesprekken en verzuimverlof. Hij is auteur van de boeken POP in Nederland, Professioneel Coachen en het handboek Werving en Selectie. Hij schrijft columns voor Personeelbeleid en de Volkskrant.

voor het coachingstraject. Elk excuus is subjectief. De waarheden van de coach zijn vaak anders dan die van gecoachten, maar een professionele coach neemt de waarheid van de gecoachten als vertrekpunt. In het coachingsgesprek laat hij hen vertellen over de situatie en luistert naar de redenen waarom zij iets (nog) niet (helemaal) kunnen.

Marc Lammers

Marc Lammers, voormalig bondscoach van het Nederlands dames hockeyteam en presentator van Telesportief: "Coaching heeft te maken met sportoverstijgende thema's als durf, leiderschap, samenwerken en je kwetsbaar opstellen. Als je als coach beter wil worden moet je je af en toe kwetsbaar durven opstellen. Kritisch zijn naar jezelf is voor een goede coach een onmis-



bare kwaliteit. Vraag je medewerkers om kritiek en bedank ze daarvoor. In Nederland zeggen we vaak alleen iets over de dingen die fout gaan. Dit is negatieve coaching. Geef vaker een compliment. De drempel wordt dan automatisch lager om kritiek te geven. Je kunt er altijd iets mee als je jezelf als coach wilt verbeteren.”

Een goede coach wijst de gecoachte op zijn onvolkomenheden

Gecoachten gaan pas leren als ze de stap van *onbewust onbekwaam* naar *bewust onbekwaam* zetten. Gecoachten die hun leerproces hebben stopgezet, zijn blijven steken in de fase van onbewust onbekwaam. Veranderingen komen immers alleen via het bewustzijn tot stand. Menen dat je iets al weet, is het voornaamste obstakel voor het verwerven van nieuwe kennis. Het doel van coachen is gecoachten eerst bewust onbekwaam te maken en de coach kan dat als geen ander. Wat hij ook kan is gecoachten tot (on)bewust bekwaame medewerkers te coachen.

Een goede coach houdt zijn mond

De belangrijkste vaardigheden van een coach zijn *luisteren* en *vragen stellen*. De coach maakt met zijn vragen op een constructieve wijze hiaten in kennis, het ontbreken van bepaalde competenties en het gemis in ervaring zichtbaar. Coaches ‘vallen’ met hun vragen onbewezen waarheden ‘aan’, confronteren gecoachten met verkeerde aannames en keuzes en leggen de tegenstellingen in aanpakken en denktrends, haarfijn bloot. Dit allemaal om gecoachten bewust te maken van waar het fout is gegaan, om hen bewust onbekwaam te maken. Coaches stellen vragen zonder te antwoorden en verstaan als geen ander de kunst van het luisteren. Zij zijn alert op woorden als *keuze*, *alternatieven*, *meeste*, *beste* en *op dat moment*. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces vooraf. Vragen hierover brengen de gecoachten weer terug in dit proces. Zij beleven het als het ware opnieuw worden zich bewust van hun doen of laten.

Sven Kramer

Op vierjarige leeftijd moest Sven Kramer van zijn vader schaatsen. ‘Wat is dat en kan ik dat wel?’, vroeg hij, maar de ijzers waren al ondergebonden. Sven wist niet wat schaatsen inhield en of hij dat wel kon. Sven was *onbewust en onbekwaam*.

Het lukte hem niet. Ook niet achter een stoel. ‘Ik kan en wil niet schaatsen,’ huilde hij. Sven was zich *bewust van zijn onbekwaamheid*. Hij moest echter op het ijs blijven. Met tegenzin krabbelde hij voort en voort.

Oefening baart kunst en weldra schaatste Sven zijn eerste tien meters. Dat hij daarna weer viel, kon de pret niet drukken. Sven kon schaatsen en werd *bewust van zijn bekwaamheid*.

Als werelds beste schaatser vraagt hij zich af: ‘Schaatsen, dat kan toch iedereen?’ Hij is zich nauwelijks bewust van zijn prestaties en was *onbewust en bekwaam*.



Een goede coach is lui

Als verwachtingen overeenproject of traject niet zijn uitgekomen en coaches hierover vragen stellen, zien zij hun gecoachten zweten en kleiner worden. Dat het niet liep wist gecoachten wellicht ook wel, maar de vragen brachten voor hem wel ondubbelzinnig de pijnpunten aan de oppervlakte. De coach trapt nu niet in de valkuil door de helpende hand aan te reiken en te vertellen hoe het dan wel moet. Hoewel 'voorzeggen' vele malen makkelijker en sneller is, is één ding zeker: gecoachten hebben niets geleerd en komen de volgende keer weer met een hulpvraag. Een goede coach is lui, leunt achterover en zet, ook in deze fase van het coachgesprek, de gecoachten met vragen aan het werk. Deze vragen zetten hen op een spoor voor een plan van aanpak en het meest effectieve gedrag in een bepaalde situatie. Leren is en blijft de verantwoordelijkheid van de gecoachten. Alleen vragen zijn al voldoende om te leren en dat is 'slechts' de verantwoordelijkheid van de luie coach. Goede coaches maken dus problemen eerst erger door ze in een breder verband te plaatsen. Hierdoor zien de gecoachten de

oplossingsrichtingen niet vanzelf, maar uiteindelijk vanuit zichzelf. Coachen is luisteren, vragen stellen, reflecteren en de ander 'aan het werk' zetten, maar vooral ook *geduld* hebben en lui zijn.

Coaches die er van balen als de smoezentrommel open gaat, apen op hun schouders laten zetten en vertellen hoe het (wel) moet, hebben nog een lange weg te gaan. Mijn advies; leer lui te zijn, wees blij met een excuus en houd je mond en luister. Succes!

Socrates

Toen coachen nog geen bestaand woord was, droeg de aartsvader van de westerse filosofie, Socrates, op zijn manier kennis over. Hij vertelde niets en gaf geen antwoorden op aan hem gestelde vragen. Hij ging in alle rust met vragenstellers een dialoog aan en stuurde met vragen deze dialoog. Het resultaat was dat zij zelf nadachten en zelf tot oplossingen kwamen. Het leek alsof Socrates zijn vragen spontaan stelde en dat daardoor de dialoog zich spontaan en onvoorspelbaar ontvouwde. Niets is minder waar. Hij stelde zijn vragen niet voor de vuist weg, maar gebruikte ze om structuur aan te brengen om daarmee het doel van de dialoog te bereiken. Want hoewel hij een onwetende houding aannam, is duidelijk te herkennen dat hij over alle thema's nadacht. De inhoudelijke kennis gebruikt hij bewust om de dialoog te sturen. Hij probeerde anderen te begrijpen in plaats van hen te overtuigen. Hij opponeerde niet, maar luisterde en stelde vragen

REVIVAL VAN HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN



Een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) was in de vorige eeuw de haarlemmerolie voor het binden, boeien en employabel krijgen en houden van medewerkers. In de meeste cao's werd een POP zelfs verplicht gesteld. Maar toen viel het doek voor dit zo bewierookte instrument. Lijnmanagers kwamen in opstand omdat competentie management te veel omvattend was en POP-systemen te ingewikkeld waren. Ook bleek opleiden bij economische tegenwind te duur. POP leek een vroege dood te sterven en steeds meer organisaties scoorden in de 'POP-quiz' meer dan twaalf punten. Echter, na een terugval begin deze eeuw is deze aan een heuse revival bezig. Vijf redenen markeren de revival van het POP.

Binden en boeien

Het is als dweilen met de kraan open als eenmaal met veel moeite aangetrokken medewerkers na een half jaar al weer door de achterdeur vertrekken omdat ontwikkelverwachtingen niet werden ingelost. Natuurlijk is een goed salaris belangrijk, maar vaak is tijd, ruimte en budget voor persoonlijke- en professionele ontwikkeling de reden om langer voor een organisatie te blijven werken. Dus interessante klanten, deelname aan projecten en toenemende verantwoordelijkheden en bevoegdheden gelden als bindmiddel, en afspraken hierover worden gemaakt in een POP.

Opleiden

Hoewel de O in POP staat voor ontwikkelen (en dat is meer omvattend dan alleen opleiden!) is en blijft training en opleiding een krachtig ontwikkelinterventie. Naast training zijn managementsparring, intervisie, individuele coaching en workshops andere interventies. Nu het met organisaties financieel beter gaat, is er meer budget voor training. Vaak wordt met een POP de leerbehoefte van

medewerkers in kaart gebracht en aangescherpt om aansluitend een maatwerk interventie te zoeken of te ontwikkelen.

Aantrekkelijke werkgever

Veel organisaties voeren momenteel een ware overlevingsstrijd op de arbeidsmarkt. Voor organisaties die in hun (arbeidsmarkt) communicatie geen aandacht schenken aan de ruimte, het budget en de tijd die zij bieden voor de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van haar medewerkers, halen schoolverlaters en andere werkzoekenden inmiddels hun neus op. Wil je sollicitanten aan tafel krijgen, dan moet je op voorhand tegemoet komen aan hun ontwikkelwensen. Het POP biedt hierin soulaas.

Competentie- en performancemanagement

In vele organisaties wordt de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers gefaciliteerd met zogenaamde competentieprofielen ('wat moet de functiehouder kennen, kunnen en zijn, wil hij/zij succesvol zijn in de func-



tie?'). Worden in de beoordelingsgesprekken SMART-afspraken gemaakt over de output ('het wat') van de medewerkers, in POP gesprekken worden (ontwikkel)afspraken gemaakt over de ontwikkeling van competenties ('het hoe'). Deze twee gesprekken gaan na aan aanloopperiode in menig organisatie meer hand in hand.

Keep It Simple

Ook bij POP geldt: houd het eenvoudig. Het gaat niet om het invullen van een boekwerk maar om een duidelijk, open en eerlijk gesprek over persoonlijke ontwikkeling binnen de functie of daarbuiten. Een A4 met de belangrijkste kernpunten zou eigenlijk moeten volstaan. Inmiddels zijn veel organisatie hiervan doordrongen en hebben hun POP-handboeken in de prullenbak gegooid en gekozen voor een eenvoudige systematiek. Dit tot grote vreugde van menig leidinggevende. ■

Jacco van den Berg

Ontmaskeren van jukkende sollicitanten met STARR

Door Jacco van den Berg



Het zijn echt geen verhalen uit de oude doos, sollicitanten die in selectiegesprekken het niet zo nauw met de waarheid nemen. Ja, zelf diploma's kopen om maar in aanmerking te komen voor de job. Op het gebied van diplomavervalsing doen recherchebureaus goede zaken, maar het ontmaskeren van jukkende sollicitanten moet de selecteur toch echt zelf doen. Ondanks hun listen en lagen kunnen oplettende selecteurs deze jokkebrokken ontmaskeren voor het arbeidscontract is getekend.

Ervaringen uit het verleden zijn goede voorspellers

Nu kan een eenmaal ontmaskerde leugenaar weliswaar op staande voet worden ontslagen, maar dan moet je als selecteur weer opnieuw beginnen met de werving en selectie van een opvolger. Het is beter om de jukkende sollicitant eerder te betrappen. Dat kan uiteraard door explicieter te vragen om diploma's en telefoonnummers van referenties. Maar doortrapte leugenaars zijn moeilijker te ontmaskeren. De kunst is om in een selectiegesprek het kaf van het koren te scheiden. Ervaringsgericht interviewen volgens de STARR-methode biedt soulaas. De basisgedachte is dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag. De methodiek richt zich dan ook op het verzamelen van informatie over gedrag dat, ten aanzien van bepaalde competentie, in het verleden reeds is vertoond.

STARR

Dus niet 'het kennen' of 'het weten' staat centraal, maar 'het kunnen' en 'het zijn'. De vragen worden dan ook in de verleden tijd gesteld ('wat deed u?' in plaats van 'wat zou u doen?'). De claimende sollicitant moet maar eens vertellen over zijn ervaringen en bewijzen dat hij echt met bepaalde bijltjes heeft gehakt. In het gesprek vraagt de selecteur door over gebeurtenissen uit het verleden, waarin de kandidaat

een bepaalde vaardigheid gebruikte of waar een beroep werd gedaan op een bepaalde persoonseigenschap. De vragen doorlopen vijf niveaus: situatie, taak, actie, resultaat en reflectie, de STARR-methodiek.

Op afstand betrokken of dicht bij het vuur?

In de situatiefase spreekt de sollicitant in de wij-vorm of in andere vrij onpersoonlijke vormen, zoals bij ons, men, ons team en onze organisatie. Deze fase eindigt met een concreet en gedetailleerd beeld over de situatie waarin deze ervaring zich heeft afgespeeld. Een jukkende sollicitant rolt vaak door de eerste stap heen. Anders wordt als de vragen explicieter worden en de sollicitant in de ik-vorm moet gaat vragen. In de volgens fasen van het gesprek staan de taak, doorgevoerde acties en de resultaten ervan, centraal. Als de sollicitant op afstand betrokken was en dus onvoldoende dicht bij het vuur heeft gezeten, dan kan hij er niet veel over vertellen en wordt het lastig er vragen over te beantwoorden. Vaak moet de sollicitant (te) lang nadenken over de antwoorden die dan ook aarzelend uitgesproken worden.

Geen coulance!

Schroom als selecteur dan niet om door te vragen en leg de sollicitant het vuur aan de schenen. Spreek uit dat het verhaal dun is en zet de claimende sollicitant aan het werk door nog meer vragen en voorbeelden. Maak niet de vergissing om coulant te zijn, maar blijf scherp doorvragen. Eventuele twijfels kunt u openlijk ter sprake brengen. Wellicht tijd om afscheid te nemen van de leugenaars. Zijn selecteurs met STARR verzekerd van louter eerlijke instromers? Helaas niet. Sommige sollicitanten zijn even moeilijk te vangen als palingen in een emmer gelei. Slechts een schrale troost rest daarbij: op den duur vallen ze toch wel door de mand. En als ze dat niet doen, zijn hun leugens toch nog ergens goed voor geweest.

Jacco van den Berg
Van den Berg Training & Advies
www.vandenbergrtraining.nl

6. REFERENTIES



Lees de ervaringen op onze website: www.vandenbergrtraining.nl



**Cypruslaan 23
3059 XA Rotterdam
010-2023225
info@vandenbergrtraining.nl
www.vandenbergrtraining.nl**

www.hetgrotegesprekkenboek.nl

