

WHITEPAPER OVER HET GOEDE GESPREK

Continue dialogen over met plezier lerend presteren

HET GOEDE GESPREK

Echt luisteren. Begrijpen. Verbinden.



Stuur een e-mail naar Jacco van den Berg, info@vandenbergttraining.nl als je vrijblijvend wilt sparren over een meer eigentijdse gesprekkenaanpak

Inleiding

Organisaties veranderen sneller dan ooit. Waar vroeger jarenlang vooruit gepland kon worden, moeten organisaties vandaag voortdurend inspelen op ontwikkelingen als Artificial Intelligence, alsmaar meer eisende klanten, een oververhitte arbeidsmarkt en veranderingen in wet- en regelgeving. De enige constante zijn de veranderingen die elkaar in een steeds hoger tempo opvolgen. Die veranderende werkelijkheid is niet alleen van invloed op strategieën en processen, maar ook op de wijze waarop managers leidinggeven en met hun medewerkers gesprekken voeren. Het klassieke beoordelingsgesprek, dat jarenlang een vast onderdeel was van de HR-cyclus, past volgens steeds meer organisaties niet meer bij deze tijd.

Het traditionele systeem van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek was vooral gericht op controle. Aan het begin van het jaar werden doelstellingen vastgesteld, tussentijds volgde een functionerings/voortgangsgesprek en aan het einde van het jaar werd beoordeeld of de medewerker aan de verwachtingen had voldaan. In theorie leek dit logisch, helder en overzichtelijk maar de praktijk bleek weerbarstiger. Het werk veranderende voortdurend, waardoor doelen die in januari waren afgesproken al in het tweede kwartaal niet meer relevant waren. De jaarlijkse beoordelingscyclus begon daardoor steeds meer te voelen als een log systeem in een wereld die juist vraagt om flexibiliteit en snelheid. Ook ervoeren steeds meer medewerkers deze gesprekken als weinig motiverend, het was een jaarlijkse rituele dans. Het accent lag volgens hen te veel op formulier zelf, de in hun ogen verkeert gezette kruisjes en op hun tekortkomingen. Het beoordelingsgesprek als een verplicht nummer waarin vooral gekeken werd naar wat niet goed ging. Zij spraken dan ook in de wandelgangen over een veroordelingsgesprek en wensten juist een dialoog over hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling, autonomie, werkplezier en prestatieverbetering.

‘We drinken een glas, doen een plas en alles bleef zoals het was’

Vanuit die ontwikkeling ontstond een andere kijk op performancemanagement. Niet beoordelen maar ontwikkelen van talenten tot sterke punten, werkplezier en een juiste balans tussen werkbelasting en -belastbaarheid kwam meer centraal te staan. Ook de namen van de gesprekken veranderden en Het Goede Gesprek, FIT-gesprek, Continue Dialoog en het FLOW-gesprek zagen het levenslicht.

Als wetenschappelijk is bewezen dat een focus op sterke punten, autonomie, het aanboren van energiebronnen, waardevol werk en een prettige werkplek op een positieve wijze, zeker in combinatie met elkaar, bijdraagt aan de betrokkenheid, motivatie, vitaliteit en het werkplezier dan zijn dat toch DE gespreksonderwerpen van het Goede Gesprek? Dit alles leidt immers tot betere prestaties, minder ziekteverzuim en verloop en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Onderzoek leert dat deze nieuwe gesprekken-aanpakken verrijkt zijn met de volgende ingrediënten:

- Ingrediënt 1: focus op sterke punten
- Ingrediënt 2: meer verantwoordelijkheid bij medewerkers bij het formuleren van doelstellingen
- Ingrediënt 3: continue dialogen over prestaties, ontwikkeling en thema's
- Ingrediënt 4: meer verantwoordelijkheid bij medewerkers voor de eigen prestaties en ontwikkeling
- Ingrediënt 5: dienend leiderschap

Ingrediënt 1: focus op sterke punten

Eén van de belangrijkste veranderingen binnen de meer eigentijdse gesprekken-aanpakken is de aandacht voor sterke punten. In veel organisaties is jarenlang gewerkt vanuit het idee dat medewerkers zich vooral moesten verbeteren op hun zwakke kanten. Een medewerker die (op een onderdeel) onvoldoende functioneerde, ging een training volgen, een e-learning bekijken of kreeg individuele coaching. De gedachte daarachter was begrijpelijk, een medewerker moet immers voldoen aan bepaalde functie-eisen en competenties.

Ingrediënt 1: Focus op sterke punten (versterk wat werkt!)



- Aandacht voor zwakten verzwakken
jou en jouw team aandacht voor
sterkten versterken jou en jouw team
- Van een 7 een 9 maken
[Marc Lammers en Sylvia Karres](#)

Marianne van Woerkom
[‘Sterke punten’-benadering werkt](#)

ALLES WAT
AANDACHT
KRIJGT, GROEIT



Versterkt wat werkt!

Toch blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat medewerkers zich sneller ontwikkelen wanneer zij kunnen voortbouwen op hun talenten. Zij krijgen energie van werkzaamheden die bij hen passen en raken nog meer gemotiveerd wanneer zij doen waar zij van nature goed in zijn. Werkzaamheden die aansluiten bij talenten geven meer voldoening, zorgen ervoor dat medewerkers vaker in een flow komen waardoor deze ‘makkelijker’ goed worden uitgevoerd. Dat gevoel van flow ontstaat wanneer iemand volledig opgaat in een taak, de tijd vergeet en met plezier bezig is.

Veel medewerkers herkennen dat gevoel onmiddellijk. Het zijn die momenten waarop werkzaamheden bijna vanzelf lijken te gaan. Niet omdat het werk altijd makkelijk is, maar omdat het aansluit bij iets natuurlijks. Sommige mensen krijgen energie van organiseren, anderen van analyseren, creëren, verbinden of overtuigen. Wanneer medewerkers die kwaliteiten dagelijks kunnen inzetten, stijgt niet alleen hun motivatie, maar vaak ook hun prestatie en werkplezier.

Dat betekent niet dat zwakke punten volledig genegeerd moeten worden. Natuurlijk zijn er basisvaardigheden die noodzakelijk zijn om een functie goed uit te voeren. Maar het kost enorm veel tijd en energie (als het al lukt) om het functioneren van een medewerker van een onvoldoende naar een voldoende te brengen. Dat terwijl dezelfde energie soms veel meer oplevert wanneer sterke punten verder ontwikkeld worden.

Steeds meer organisaties kiezen er daarom voor om functies en taken af te stemmen op talenten. De in beton gegoten functiebeschrijvingen maken plaats voor rolbeschrijvingen en werk wordt rond de sterke punten van medewerkers georganiseerd (jobcrafting). Teams hoeven niet langer te bestaan uit mensen die allemaal hetzelfde kunnen. Juist verschillen kunnen elkaar versterken. Een medewerker die sterk is in klantcontact hoeft niet automatisch uit te blinken in administratie, terwijl een analytisch sterke collega misschien juist minder energie haalt uit commerciële gesprekken. Door beter te kijken naar individuele kwaliteiten ontstaat een team waarin medewerkers elkaar aanvullen in plaats van overlappen.

Benut talenten met jobcrafting





Er is niets zo ongelijk als de gelijke
behandeling van ongelijken
(Mathieu Weggeman)

Toen Michelangelo werd gevraagd hoe hij het beeld 'David' had gemaakt, antwoordde hij dat hij alles had weggebeiteld dat niet op David leek. Werknemers kunnen hetzelfde doen met hun baan: weghalen wat niet bevalt en overhouden wat mooi is: jobcrafting.

Het ontdekken van talenten vraagt aandacht en bewustwording. Veel medewerkers vinden het makkelijker om te benoemen waar zij moeite mee hebben dan waar zij echt goed in zijn. Daarom is reflectie zo belangrijk. In gesprekken worden medewerkers uitgenodigd om stil te staan bij vragen als:

- waar krijg ik energie van?
- wanneer ben ik trots op mijn werk?
- welke activiteiten geven mij voldoening?
- wanneer ga ik fluitend naar mijn werk en weer fluitend naar huis?

Ook feedback van collega's kan helpen om sterke punten zichtbaar te maken. Complimenten bevatten vaak waardevolle informatie over kwaliteiten die iemand zelf misschien vanzelfsprekend vindt.

Jeroen Busscher vindt een feedbackcultuur flauwekul en pleit voor feedask. Feedask is het op een veilige manier bij andere (vertrouwde) mensen onderzoeken hoe het eigen handelen overkomt. Moedig mensen bijvoorbeeld aan om complimenten te bevragen. Complimenten worden volgens hem vaak afgedaan met zinnen als: “ach, zo moeilijk was het niet” of “nou, ik rommel ook maar wat aan.” Terwijl een compliment een goudmijn van informatie bevat. Het is een getuigenis van succesvol handelen. Bevraag daarom altijd een compliment. Waaróm vond je het dan goed? Wat maakte dat jij enthousiast werd? Zo leer je waar je werkelijk effectief bent. Zo leer de feedasker beter en mooier te worden.



Bron: Het GROTE gesprekkenboek, 2023

Ingrediënt 2: meer verantwoordelijkheid voor medewerkers bij het formuleren van doelstellingen

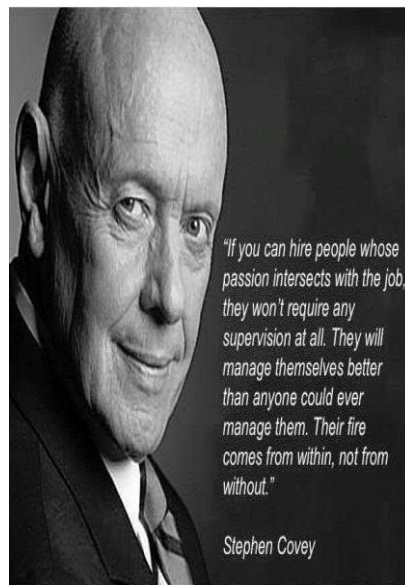
Naast de focus op sterke punten verschuiven ook verantwoordelijkheden tussen medewerkers en leidinggevend. Waar voorheen de leidinggevende vooral bepaalde wat medewerkers moesten doen, ontstaat er steeds meer ruimte voor autonomie en eigenaarschap. Medewerkers willen niet alleen uitvoeren wat anderen bedenken, zij willen invloed hebben op hun werk, ontwikkeling en hun bijdragen aan de afdelings-/teamdoelstellingen.

Die behoefte aan autonomie is niet vreemd. Medewerker functioneren beter wanneer zij vertrouwen krijgen en zelf keuzes mogen maken. Zeker professionals willen ruimte om hun expertise in te zetten en verantwoordelijkheid te nemen voor resultaten. Dat betekent niet dat leidinggevend overbodig worden, maar hun rol verandert wel.

Binnen Het Goede Gesprek, Continue Dialogen, het FIT-gesprek, (What's in the name) worden doelstellingen steeds vaker *samen* geformuleerd. Niet de leidinggevende alleen bepaalt wat belangrijk is, ook medewerkers denken hierbij actief mee. Teams bespreken gezamenlijk welke doelen zij willen bereiken en hoe ieders sterke punten daarbij ingezet kunnen worden. Hierdoor ontstaat meer betrokkenheid en draagvlak.

Wanneer medewerkers zelf invloed hebben op hun doelen, voelen zij zich meer verantwoordelijk voor het resultaat. De motivatie verschuift van 'ik moet dit doen' naar 'ik wil hieraan bijdragen'. Dat verschil lijkt klein, maar heeft grote invloed op gedrag en prestaties. Medewerkers zetten vaak net dat stapje extra wanneer zij eigenaarschap ervaren.

Die verschuiving vraagt ook iets van leidinggevendenden. Zij moeten leren loslaten en vertrouwen geven. In plaats van voortdurend te controleren, creëren zij kaders waarbinnen medewerkers zelfstandig kunnen handelen. Dat is niet altijd eenvoudig. Zeker in organisaties die jarenlang hiërarchisch hebben gewerkt, vraagt dit om een cultuurverandering. Toch ervaren veel organisaties dat medewerkers juist beter gaan samenwerken wanneer zij meer verantwoordelijkheid krijgen.



Binnen teams ontstaat bovendien meer ruimte om werkzaamheden slim te verdelen. Niet iedereen hoeft alles te kunnen en te doen. Door taken zoveel mogelijk te koppelen aan sterke punten ontstaat meer kwaliteit én meer werkplezier. Minder aantrekkelijke taken verdwijnen niet volledig, maar worden gezamenlijk op- en aangepakt. Hierdoor groeit het gevoel van samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Ingrediënt 3: continue dialogen over prestaties en ontwikkeling

Een andere belangrijke verandering is de overgang van incidentele gesprekken naar continue dialogen. In veel organisaties vond het echte gesprek over functioneren slechts één of twee keer per jaar plaats. Dat bleek vaak onvoldoende. Tegen de tijd dat bijvoorbeeld ondermaats functioneren werd besproken, speelde het soms al maanden. Successen werden laat erkend waardoor een compliment achterwege bleef en feedback kwam vaak te laat om nog echt effect te hebben.

In de nieuwe gesprekken-aanpakken draait het daarom om regelmatige afstemming. Niet één beladen beoordelingsmoment, maar meerdere korte gesprekken gedurende het jaar. Die gesprekken gaan niet alleen over prestaties, maar ook over ontwikkeling, motivatie, werkplezier, samenwerking, werkbelasting en welzijn. Dat maakt het gesprek persoonlijker en relevanter. Medewerkers hoeven niet maandenlang rond te lopen met vragen of frustraties. Problemen kunnen sneller besproken worden en successen worden direct zichtbaar gemaakt. Bovendien ontstaat er meer ruimte voor reflectie en leren. Continue dialogen zorgen ook voor een veiligere (gespreks)cultuur. Wanneer feedback regelmatig onderdeel is van het werk, voelt het minder spannend of bedreigend. Medewerkers raken gewend aan open gesprekken over functioneren, ontwikkeling en samenwerking. Daardoor ontstaat meer vertrouwen tussen collega's en leidinggevend (‘zo werken en communiceren wij hier’).

De inhoud van deze gesprekken verandert eveneens. Waar traditionele beoordelings-gesprekken vaak draaiden om cijfers en prestaties (KPI's) uit het verleden, kijken continue dialogen vooral vooruit. Voorbeeldvragen:

- hoe gaat het?
- wat gaat goed, wat mag beter?
- waar liggen kansen?
- waar krijg je energie van?
- welke problemen/uitdagingen voor zie jij?
- welke ondersteuning heb je nodig?

Deze vragen ondersteunen medewerkers om actief bezig te blijven met hun functioneren en ontwikkeling. Samen met hun leidinggevend zitten zij ‘korter op de bal’. Zie ook ingrediënt 4 bij 360 *graden feedback* en *zelfevaluatie*.



beroep uitoefenen. Dat is een gevaarlijke ontwikkeling, want ze gaat voorbij aan de meerwaarde die langdurige arbeidsrelaties bieden, zowel voor werkgever als werknemer. Het is beter en goedkoper om te investeren in je eigen personeel dan om regelmatig op zoek te gaan naar nieuwe mensen. Klassieke productiemiddelen zoals machines slijten na langdurig gebruik, maar voor arbeid geldt het tegendeel. Mensen doen meer ervaring op en worden productiever naarmate ze langer aan de slag zijn. Het werk wordt vaak ook leuker en interessanter.

Stay-gesprek

In een tijd van recordkrapte op de arbeidsmarkt is het belangrijk medewerkers voor de organisatie te behouden. In continue dialogen gericht op het binden van medewerkers, zogenoemde stay-gesprekken, staan de volgende vragen centraal:

- wat zijn de redenen dat je nog steeds voor ons werkt?
- wat vind je het prettigst aan je baan?
- als een headhunter je benaderde, waarom ging je niet op het voorstel in?
- hoe kunnen wij, de organisatie en ik, je werkplezier vergroten?
- welke zaken vind je in je werk het meest aantrekkelijk?
- als onze organisatie dingen beter kan doen, welke zaken betreft dat dan?

Ingrediënt 4: meer verantwoordelijkheid bij medewerkers voor de eigen prestaties en ontwikkeling

Een belangrijk uitgangspunt in de meer eigentijdse gesprekken-aanpakken is dat goed functioneren en persoonlijke- en professionele ontwikkeling uiteindelijk van de medewerker zelf moet komen. Organisaties kunnen faciliteren, ondersteunen en stimuleren, maar echte groei ontstaat pas wanneer medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun presteren en ontwikkeling.

Dat vraagt om een andere mindset. Goed functioneren en ontwikkeling is niet langer iets dat uitsluitend geregeld wordt door HR of management. Medewerkers halen zelf feedback over hun functioneren (360 graden feedback) op en doen daar hun voordeel mee en evalueren zelf hun prestaties. Ook denken zij actief na over hun loopbaan, hun talenten en hun ambities. Zij verzamelen feedback, zoeken leerkansen en nemen initiatief om zichzelf verder te ontwikkelen.

360 graden feedback

Het geven van en vragen om feedback verschuift steeds vaker van alleen de leidinggevende naar collega's, klanten, projectleiders, et cetera. Vaak geeft hun feedback een meer waarheidsgetrouw en vollediger beeld van het functioneren, de communicatie en samenwerking. Medewerkers leren daardoor niet alleen van hun leidinggevende, maar van personen waar wij dagelijks mee werken.

Vraag het een collega:

- waar moet ik vooral mee doorgaan?
- wat moet ik vaker laten zien?
- waar moet ik mee stoppen?
- geef mij eens een top. 'Doe je goed, waardeer ik in jouw gedrag en houding, zou je meer, vaker, langer, moeten doen'.
- geef mij eens een tip. 'Dit mis ik, dit duurt te lang, te kort. Dit is een verbeterpunt'

Zelfevaluatie

Ook worden medewerkers uitgenodigd zelf eens in de spiegel van hun eigen functioneren te kijken. Voorbeeldvragen:

- heb ik de goede dingen gedaan en doe ik de goede dingen goed? Waar blijkt dat uit?
- wat ging er de afgelopen periode goed en waar blijkt dat uit?
- meer specifiek, wat vind ik een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed ik dat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat ik goed kan?
- aan welke 3-5 sterke punten dank ik dit resultaat? Hoe kan ik deze nog vaker inzetten?

In een arbeidsmarkt die voortdurend verandert, wordt die houding steeds belangrijker. Functies veranderen sneller dan vroeger en kennis droogt snel op. Medewerkers moeten flexibel blijven en bereid zijn om te blijven leren. Organisaties kunnen daarbij ondersteunen met opleidingen, coaching, e-learning, et cetera maar de medewerker blijft zelf eigenaar van het proces.

‘Je kunt een paard wel naar de beek leiden, maar hij moet zelf drinken’

Goede gesprekken ondersteunen medewerkers om regelmatig stil te staan bij hun functioneren en ontwikkeling. Niet alleen de vraag ‘wat moet beter?’ staat centraal, maar ook ‘waarin wil ik groeien?’ en ‘wat geeft mij energie?’ Daardoor krijgt leren een positiever en persoonlijker karakter. Ook vitaliteit speelt hierin een belangrijke rol. Duurzame inzetbaarheid gaat niet alleen over kennis en vaardigheden, maar ook over werkplezier, welzijn en gezondheid. Medewerkers die langdurig werk doen dat niet bij hen past, raken sneller uitgeput. Daarom besteden organisaties steeds meer aandacht aan werkplezier en een juiste balans tussen werkbelasting en -belastbaarheid.



Ingrediënt 5: dienend, coachen en stimulerend leiderschap

De veranderingen in de gesprekken-aanpak vragen ook om een andere vorm van leiderschap. De traditionele leidinggevende die vooral controleert, beoordeelt en opdrachten geeft, maakt steeds vaker en meer plaats voor de dienende, coachende en stimulerende leidinggevende. Dit betekent dat hij ondersteunt in plaats van domineert, niet hij staat centraal, maar de groei en bloei van zijn medewerkers. De leidinggevende ondersteunt medewerkers om hun talenten te ontwikkelen tot sterke punten om zo de beste versie van hunzelf te worden.

Dat vraagt om andere vaardigheden. Goed luisteren wordt belangrijker dan instructies geven. Vragen stellen wordt belangrijker dan direct oplossingen aandragen. Een dienende en coachende leidinggevende creëert vertrouwen en veiligheid, zodat medewerkers zich de verantwoordelijkheid voor hun eigen functioneren en ontwikkeling nemen.



Fouten maken





- Thumps up sessies voor de wall of failure
- Faalbokaal
- LEF
 - Laat de ander schitteren
 - En in plaats van maar
 - Faalplezier

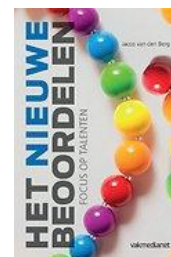


Tegelijkertijd betekent dienend leiderschap niet dat leidinggevendenden geen richting meer geven. Zij blijven verantwoordelijk voor visie, kaders en resultaten. Het verschil zit vooral in de wijze waarop zij medewerkers begeleiden. Niet vanuit wantrouwen en controle, maar vanuit vertrouwen en ondersteuning. Zij spelen bovendien een belangrijke rol in het creëren van een veilige cultuur. Medewerkers moeten fouten durven maken en feedback kunnen geven en vragen zonder angst voor negatieve gevolgen. Alleen in zo'n omgeving ontstaat ruimte voor leren, innovatie en samenwerking.

Afsluiting

De vijf ingrediënten van Het Goede Gesprek laten zien dat performancemanagement steeds minder draait om systemen en steeds meer om medewerkers. Steeds meer organisaties ontdekken dat duurzame prestaties ontstaan wanneer medewerkers zich gezien, gewaardeerd en betrokken voelen. Talentontwikkeling, autonomie, continue feedback en vertrouwen vormen daarbij de bouwstenen.

Het Goede Gesprek is daarom veel meer dan een nieuwe gespreksvorm. Het vertegenwoordigt een andere kijk op werk en leiderschap. Niet controleren maar ontwikkelen. Niet afrekenen maar ondersteunen. Niet focussen op tekortkomingen, maar bouwen op sterke punten (versterk wat werkt!). Dit alles leidt tot betere prestaties, maar ook tot meer werkplezier, betere samenwerking, minder ziekteverzuim en verloop, innovatie en duurzame inzetbaarheid. Organisaties die investeren in goede gesprekken investeren niet alleen in hun medewerkers, maar uiteindelijk ook in resultaten.



Ter informatie en inspiratie

Goede gesprek

- [Welkom het Goede gesprek, adieu beoordelingsgesprek](#)
- [Tijd voor een goed gesprek met jouw medewerker](#)
- [Meer werkplezier met continue dialogen](#)
- [Het Nieuwe Beoordelen](#)
- [Podcast Over het goede gesprek gesproken](#)

Talentontwikkeling

- [Ongekend talent: ontdek en ontwikkel](#)
- [Reflecteren in een spiegelparadijs](#)
- Interview(tje) [Hoe krijg je zicht op talenten?](#)

Stay-gesprek

- [Stay-gesprek: even temperaturen](#)
- [Voorkom personeelsverloop met exit- en stay-gesprekken](#)
- [Podcast Stay-gesprek](#)

Meer artikelen, podcasts in de bibliotheek op de website www.vandenbergtraining.nl.