

Ontwikkelgesprekken die wél motiveren



Het staat hoog op het lijstje van werknemers: de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen in hun werk. Werknemers ervaren de gesprekken over hun ontwikkeling vaak echter niet zo positief als leidinggevenden denken. Juist in deze krappe arbeidsmarkt is het belangrijk dat leidinggevenden weten hoe ze gesprekken kunnen voeren die wél motiveren: gesprekken die werknemers stimuleren op hun best te zijn én zich betrokken te voelen bij de organisatie.

In dit artikel komen de aspecten aan bod die werknemers als demotiverend ervaren. Ook krijgt u zeven tips om de ontwikkelgesprekken in uw organisatie beter te laten verlopen. Ten slotte leest u meer over de praktische uitvoering van één van deze tips: een meer waarderende gespreksvoering.

Klachten rondom het huidige ontwikkelgesprek

Het is allereerst goed om u als HR-professional te realiseren waarover veel werknemers ontevreden zijn. Hieronder vindt u zes belangrijke klachten van werknemers over het ontwikkelgesprek:

- Werknemers proeven te weinig interesse. Tijdens het gesprek is het gespreksformulier te leidend en vinkt de leidinggevende de verschillende thema's vlot af.
- Het gesprek staat te veel op zichzelf. Werknemers voelen misschien wel de betrokkenheid van de leidinggevende, maar missen een goede opvolging.
- De manager heeft een (te) duidelijk eigenbelang en geeft dat voorrang. Als het belang van de leidinggevende niet strookt met de behoeften van de werknemer, kan er weinig ruimte voor overleg tussen beide partijen zijn. Denk aan de situatie waarin de leidinggevende de werknemer nog een paar jaar op de afdeling wil houden, maar de werknemer wel naar een andere afdeling zou willen.
- De manager heeft te weinig kennis van zaken om echt mee te kunnen denken. Hij weet weinig van mogelijkheden en opleidingen of is gesprekstechnisch niet zo sterk, waardoor hij te weinig in staat is om mee te denken.
- Werknemers hebben er geen vertrouwen in dat zij open kunnen zijn. Misschien zijn er wel twijfels of dit de juiste richting is, maar durven zij dat niet ter sprake te brengen uit angst om de regie te verliezen.
- De nadruk ligt te veel op verbeteringen. Ons brein is gefocust op negatieve afwijkingen van een doel of verwachting. Veel gesprekken gaan daarom vooral over wat er beter kan. Benoemt een manager wel erg veel ontwikkelpunten, dan is zo'n gesprek voor de werknemer weinig stimulerend.



Ontwikkelgesprekken zijn in de meeste organisaties vaak nog onderdeel van de jaarlijkse gesprekscyclus (waar dus uiteindelijk een mogelijke salarisbeloning aan vastzit). Het zijn nog geen opzichzelfstaande, losse gesprekken.

Meedenken met werknemers

De conclusie rondom de genoemde klachten is dat een werknemer graag een geloofwaardige betrokkenheid bij zijn belang wil ervaren. Het is dus belangrijk om meer oog te hebben voor hoe de ontwikkeling van de werknemer bijdraagt aan het 'merk' dat hij is op de arbeidsmarkt. Werknemers moeten langer doorwerken en zich vaker aanpassen aan de nieuwe eisen die het werk aan hen stelt. Ze zijn min of meer verantwoordelijk voor hun eigen (duurzame) inzetbaarheid.

Als werkgevers zich opstellen als meedenkend, met oog voor het belang van werknemers op de korte en lange termijn, ook als zij uiteindelijk de organisatie zullen verlaten, komen ze tegemoet aan één van de belangrijkste punten op het wensenlijstje van de werknemer.



De werknemer maakt eigen ambitie en drijfveren kenbaar in gesprek met de manager. Samen matchen zij deze op groeikansen in de organisatie. Ontwikkelgesprekken en met name de resultaten daaruit, vormen zo een belangrijk instrument voor groei van werknemer en organisatie.

Tips voor ontwikkelgesprekken nieuwe stijl

Met de volgende zeven tips kan uw organisatie motiverende ontwikkelgesprekken voeren:

Zorg dat de intentie helder is

Het is geen beoordeling, daar zijn beoordelingsgesprekken voor – als die nog worden gehouden in uw organisatie. De vraag moet meer zijn: hoe kunnen wij werknemers helpen op hun best te zijn? Natuurlijk kunnen leidinggevenden wel refereren aan het beoordelingsgesprek – als daaruit ontwikkelwensen zijn voortgekomen – maar ze moeten proberen de balans te vinden. Dit gesprek moet (vooral) gaan over de ideeën en verlangens van de werknemer, en het verkennen van de mogelijkheden.

Voer gesprekken met elke werknemer

Voer niet enkel gesprekken met de hoogvliegers of met de onderpresteerders (aan wie uw organisatie nog flink moet sleutelen). Vergeet vooral de groep gewoon goed presterende werknemers niet. Aandacht en geld voor training en begeleiding gaat vaak onevenredig veel naar werknemers aan de uiteinden van de prestatieschaal.

Wees betrouwbaar

Betrouwbaar zijn betekent niet alleen dat de leidinggevenden zich integer en belangstellend opstellen in de gesprekken, maar vooral dat zij dat gedurende het gehele jaar doen (bij elke werknemer). Dat neemt niet weg dat zij werknemers mogen aanspreken op prestaties en dat er, zo nodig, ontslagen mogen vallen. De manier waarop uw organisatie daarmee omgaat, is bepalend voor het vertrouwen.

Denk niet te snel dat u het weet

Echt luisteren, de werknemer bevragen en niet te snel zaken invullen, is lastig. Houd in gedachten dat werknemers veel gemotiveerder zijn om met ontwikkeldoelen aan de slag te gaan die ze zelf tijdens het gesprek hebben aangedragen.

Besteed ook zaken uit

Veel problemen ontstaan doordat werknemers niet weten hoe ze bepaalde problemen moeten oplossen en dus maar blijven aanmodderen. De drempel om bepaalde zaken op te lossen is vaak te hoog als dat alleen mogelijk is via interne coaching.



Sommige zaken bespreken werknemers liever met een externe coach, zoals faalangst, onderlinge wrijvingen of structureel uitstelgedrag. Investering hierin kan ervoor zorgen dat werknemers beter uit de verf komen en gemotiveerder aan de slag gaan.

Help elkaar om goede gesprekken te voeren

Als HR-professional bespreekt u het belang van de gesprekken met de leidinggevenden en tussendoor houdt u elkaar op de hoogte van creatieve mogelijkheden om werknemers te laten werken aan hun ontwikkeling. Denk aan detachering, meelopen of intervisie. Daarnaast kan een workshop die gericht is

op de gesprekstechnieken van een goed (ontwikkel)gesprek geen kwaad.

Waarderende gespreksvoering

Vaak gaan de gesprekken alleen over wat er nog beter kan en wat de werknemer nog moet ontwikkelen. Talenten benutten is een kunst: we zien negatieve afwijkingen nu eenmaal beter dan positieve afwijkingen, aangezien ons oude brein is gericht op de risico's (in de wildernis).

Een interessante stroming is 'Appreciative inquiry', waar het uitgangspunt juist de momenten zijn waarop de werknemer op zijn best was. Dat zijn dus momenten waarop de werknemer goed presteerde en gemotiveerd was. Door de focus te leggen op de successen is de kans groot dat de werknemer zelf zin heeft om ermee aan de slag te gaan en hij zo nieuwe succes-ervaringen opdoet. Hieronder krijgt u handvatten om deze andere benadering ook in de praktijk te kunnen toepassen.

Bij waarderende gespreksvoering ligt de nadruk op werkplezier en de kracht van de werknemer in plaats van de taken of vaardigheden die nog niet lukken. Mogelijk komt deze benadering u wat soft en weinig zakelijk over. Uit onderzoek blijkt echter dat wanneer een werknemer het gevoel heeft goed te zijn in zijn werk en er plezier aan beleeft, dit de beste voorspeller is van betrokkenheid en effectiviteit.



Aandacht voor werkplezier en het gevoel capabel te zijn, zorgen niet alleen voor motivatie bij de werknemer, maar ook voor meer rendement en minder verloop.

Handvatten voor waarderende gespreksvoering

Uitgangspunt bij waarderende gespreksvoering is dat mensen veel meer bereid zijn te leren vanuit hun successen. Dat wil niet zeggen dat er nooit gesproken kan worden over de zaken die niet goed gaan, maar leren uit successen staat centraal. Onderstaand vindt u handvatten om:

1. meer grip te krijgen op talenten;
2. inzicht te krijgen in motivatie;
3. groeimogelijkheden in kaart te brengen;
4. knelpunten te bespreken.

Meer grip op talenten

Aan de hand van het volgende voorbeeld krijgt u tips om meer grip te krijgen op de talenten van een werknemer. Stel: de verantwoordelijke voor de afdeling aftersales heeft gezorgd dat de klanttevredenheid over de afdeling gestegen is.

- De leidinggevende kan de werknemer zelf aan het denken zetten over het resultaat en daarop doorgaan. Leidinggevende: 'Het is opvallend dat de klanten meer tevreden zijn over onze service dan voorheen. Hoe doe je dat toch?' De werknemer gaat dan zelf op zoek naar aspecten van zijn gedrag die tot de verbetering hebben geleid.
- Het kan goed zijn om een voorbeeld te benoemen: 'Klanten zijn steeds vaker tevreden, onder andere deze klant die destijds een klacht had over de lange wachttijden voor reparaties.' Daarbij stelt de leidinggevende de volgende vragen:
 - Hoe heb jij ervoor gezorgd dat die klant meer tevreden is geworden?
 - Wat was het effect (op jezelf, op anderen, op de prestaties) van jouw handelen?
 - Waar krijg je energie van als je hieraan terugdenkt? Waar haal je vooral voldoening uit?
 - Wat zegt dat over jouw kwaliteiten en talenten? Wat zijn de bouwstenen voor je succes?

Inzicht krijgen in motivatie

Om meer grip te krijgen op wat de werknemer motiveert, kan de leidinggevende de volgende vragen stellen:

- Wanneer had je veel plezier in je werk de afgelopen tijd?
- Wat kostte juist veel energie?
- Zijn er nog zaken rondom jouw werkzaamheden die je werkplezier in de weg staan?
- Voel je je nog verbonden met deze organisatie?



De leidinggevende doet er goed aan om te starten met de vraag hoe het met de werknemer als persoon gaat. Een gesprek voeren over ontwikkeling werkt niet, of loopt in ieder geval anders, als de werknemer zich bijvoorbeeld veel zorgen maakt over de ziekte van een naaste.

Groeimogelijkheden in kaart brengen

Als de leidinggevende scherper heeft waar talenten liggen en waar de werknemer voldoening uit haalt, is het tijd om de volgende stap in gang te zetten: nadenken over de toekomst. Daarbij stelt de manager bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Stel dat je werk ideaal zou zijn, hoe ziet het er dan uit?
- Wat zou je meer en wat minder doen?
- Welk aspect van jezelf zou je meer benutten?
- Waarin wil je investeren?
- Welk eerste stapje naar groei zou je kunnen zetten?
- Wat of wie heb je daarvoor nodig?

Daarnaast kan de leidinggevende ook een eigen beeld geven: ‘wat ik je in de toekomst nog zie doen, is...’

De behoeften van werknemers moeten vaak meer leidend zijn dan nu het geval is

Knelpunten bespreken

Natuurlijk zullen er ook zaken zijn die aandacht vragen, omdat ze niet goed gaan. Bij het bespreekbaar maken daarvan is het van belang dat de leidinggevende en de werknemer samen naar een positief doel streven. Hoe ziet het eruit als dit knelpunt is opgelost?

Niet wat de werknemer niet of minder moet doen, maar wat hij wél moet doen. Daarbij moet iemand zelf ook voldoening ervaren in het werken aan bepaalde zaken. Het is dus goed om daarna aan de werknemer te vragen: wat maakt het voor jou de moeite waard?

Ook als het niet goed gaat, is het mogelijk om vanuit een positieve insteek verder te komen: door positieve uitzonderingen te vinden en daaruit te leren. Stel dat iemand vaak te laat is met het aanleveren van de cijfers, maar soms niet, dan zou een eerste vraag kunnen zijn: hoe lukte het je die keer wél?

De waarderende aanpak voelt voor leidinggevenden in het begin misschien vreemd aan en gaat tegen de alertheid van ons op fouten gerichte brein in, maar biedt veel voordelen voor het stimuleren van werknemers. Het vergt naast de vaardigheid in gespreksvoering ook een meer open mindset voor ontwikkelingsmogelijkheden.

De behoeften van werknemers moeten daarbij vaak meer leidend zijn dan nu het geval is. Dat kan misschien een minder strak organogram, of minder eenduidige regels opleveren. Maar het effect op de motivatie en effectiviteit kan deze nadelen vaak ruimschoots compenseren.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Ester de Bruine, eigenaar [Loopbaanonderhoudsgroep](#) en Mariëtte Vester, specialist Corporate Change en HR

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl