

# Werken aan groei en ontwikkeling van werknemers



**Voor menig werknemer is 2020 een jaar om snel te vergeten. Natuurlijk heeft thuiswerken voordelen, maar het praatje bij het koffiezetapparaat en zelfs de voorspelbare vergaderingen werden toch wel gemist. Ook werd 2020 niet met een ‘echt’ feestje afgesloten of dit jaar met een nieuwjaarsborrel geopend. Het is voor uw organisatie en de werknemers belangrijk de spirit erin te houden, positief te blijven en naar de toekomst te kijken.**

Hoe u kunt werken aan positiviteit en een blik op de toekomst? Neem voor 2021 voor om gesprekken te voeren met een ‘growth mindset’, een veilig leerklimaat te creëren, te leren van fouten en vooruit te kijken bij ontwikkelgesprekken.

### **Eerste goede voornemen: voer gesprekken met de growth mindset-pet op.**

De ontwikkeling van werknemers ‘gaat vliegen’ als zij worden ingezet op hun sterke punten en als zowel werknemers als leidinggevenden in 2021 hun ‘fixed mindset’ inruilen voor een ‘growth mindset’. De mindset bestaat uit overtuigingen over onze intelligentie, talenten en kwaliteiten.

Leidinggevenden met een growth mindset geloven erin dat talenten van werknemers een startpunt zijn en dat zij zich met inzet en discipline kunnen verbeteren en ontwikkelen. Zij stimuleren deze ontwikkeling, signaleren vooruitgang sneller en zien talenten eerder.

Daarentegen stellen leidinggevenden met een fixed mindset dat werknemers met een bepaalde intelligentie en kwaliteiten geboren worden en dat deze bepalend zijn voor wat zij wel en niet kunnen. Zij nemen minder initiatief om hun werknemers te coachen en als werkzaamheden dreigen fout te gaan, trekken zij deze op hun bordje. Hierdoor ontnemen zij de werknemers de kans om van hun fouten te leren en het op termijn goed te doen.

### **Successen vieren**

‘Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan’, zo luidt een bekend citaat. Deze positieve insteek met betrekking tot ontwikkeling geldt natuurlijk ook voor werknemers.

Werknemers met een growth mindset kiezen vaker voor iets nieuws, verlaten hun comfortzone en gaan als het ware het avontuur aan op het werk. ‘Fixed denkers’ kiezen eerder voor werk dat aantoonde dat zij al iets kunnen. Voor hen is fouten maken geen optie; het resultaat telt en niet de kans om iets te leren.

**Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan**

Voor het ontwikkelen van een growth mindset bij werknemers is het belangrijk successen te vieren. Op deze wijze wordt leren en ontwikkelen leuker, raken werknemers meer betrokken en stijgt hun zelfvertrouwen. Succes creëert succes.

### **Tweede goede voornemen: creëer een veilig leerklimaat**

Leren en ontwikkelen gaat met vallen en opstaan en daar kan de werknemer ziek, zwak en misselijk van worden. Afhankelijk van de situatie moet hij het oude vertrouwde loslaten, zijn comfortzone verlaten en iets nieuws in de vingers krijgen.

at ontwikkelproces kan met weerstand gepaard gaan ('dat geldt niet voor mij') en leiden tot stilstand ('ik werk al jaren zo'). Toch is het zo dat de meeste werknemers niet bang zijn voor het nieuwe. Zij zijn banger om het oude achter zich te laten.

## Leermomenten

In het boek 'Fouten maken moed' breekt Remko van der Drift een lans voor het creëren van een klimaat waarin werknemers fouten als leermomenten (kunnen) zien. In zo'n werkomgeving hebben werknemers niet de angst om afgerekend te worden. Zij prijzen zich gelukkig met een leidinggevende of coach die blij is als zij zeggen iets niet te weten of te kunnen en daardoor iets niet goed hebben gedaan. En daar is een leerklimaat met LEF voor nodig. LEF staat voor:

- *Laat de ander schitteren.* Anderen de mogelijkheid geven te falen en zich te ontwikkelen door hun leerproces in de schijnwerpers te zetten. Ruimte voor de werknemer, fouten maken mag.
- *En in plaats van maar.* Accepteren en benutten van situaties die fout gaan. 'Ja' zeggen tegen wat er gebeurt én dit zien als een kans om nieuwe dingen uit te proberen. Het mag dus misgaan.
- *Faalplezier.* De werknemer de mogelijkheid gunnen om met plezier nieuwe dingen uit te proberen en daarvan te leren. Fouten maken mag.

### Leren van Edison

Thomas Edison had een leermentaliteit. De uitvinder had talloze pogingen nodig om een werkende gloeilamp te maken, maar hij liet zich door mislukkingen niet van de wijs brengen.

Hij zou daarover hebben gezegd: 'ik heb niet gefaald, ik heb simpelweg duizenden manieren gevonden die niet werken'. Hij zag zijn misperen als een onderdeel van een lange weg naar succes en stelde dat hij zonder die mislukkingen nooit tot een werkende gloeilamp was gekomen.

## Derde goede voornemen: feedforward

Leren van fouten is en blijft heel waardevol. Maar gemaakte fouten kunnen nu eenmaal niet altijd hersteld worden. Ook weet de foutenmaker vaak wel waar de schoen wringt en daarom hoeft hij dat niet nogmaals te horen. Waarom dan niet de focus op de toekomst richten?

De toekomst is te veranderen, het verleden niet. Feedforward is feedback maar dan in z'n vooruit. Het is toekomstgericht, positief en legt de focus op hoe iemand gedrag in de toekomst kan veranderen. Door te benadrukken wat werknemers wel kunnen en wat goed is gegaan, ontstaat bij hen ontwikkelzin en -kracht.

De kans op gewenste gedragsverandering is met feedforward groot omdat het:

- positief bedoeld is;
- de focus legt op gewenst gedrag;
- focust op sterke kanten;
- uitgaat van een positief leerklimaat.

## Vierde goede voornemen: voorwaartse vragen stellen

Bij veel leidinggevenden ligt de focus ook op de zaken die de werknemer nog beter moet doen. Dat is niet per se verkeerd: als de werknemer de basis niet in de vingers heeft, moet hij zich ontwikkelen om in de toekomst te mogen blijven. Voorwaartse vragen van de leidinggevende verleggen de focus naar de toekomst en geven de werknemer energie. Een voorbeeld:

- Waarom verloopt deze vergadering altijd chaotisch?
- Wanneer kom je met extra energie uit een vergadering?
- Bij de tweede vraag ligt de focus op kansen en goede voorbeelden en ervaringen. Met de antwoorden kan een stap naar voren worden gezet.

Nog een voorbeeld:

- Waarom luistert die werknemer nooit naar anderen?
- In welke situatie was deze werknemer heel erg betrokken?

Deze meer waarderende wijze van gesprekken voeren creëert mogelijkheden. Het waarderend benaderen vereist wel oefening, mensen zijn gewoontedieren. Het gaat niet alleen over iets leren, maar vooral over iets afleren en dat gaat wat lastiger met het klimmen der jaren.

## Leer met feedforward en voorwaartse vragen

Kortom: leer met feedforward en voorwaartse vragen van de zaken die in 2020 niet lekker liepen en verbeter deze. Wissel het misschien wel ingeslopen cynisme in voor de growth mindset en denk in mogelijkheden. Dan wordt 2021 vast en zeker beter dan het jaar ervoor.

### Fouten op de agenda

Naast successen hebben organisaties natuurlijk ook met mislukkingen te maken. De mislukte initiatieven die geen resultaat hebben opgeleverd, zijn vaak waardevolle bronnen om in de toekomst wel succesvol te worden.

In steeds meer organisaties belanden gemaakte fouten op de agenda van een werkoverleg. Deze organisaties hebben geaccepteerd dat er bij het experimenteren dingen misgaan en dat leren nu eenmaal met vallen en opstaan gaat.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Jacco van den Berg, directeur [Van den Berg Training & Advies](#), auteur van het boek Het Prestatiemenu, e-mail: [info@vandenbergrtraining.nl](mailto:info@vandenbergrtraining.nl)

## 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](http://www.rendementuitgeverij.nl)