

Ontwikkelprogramma

# Aan de praat!





## Inhoud

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Colofon & Inhoudsopgave            | 3  |
| Inleiding                          | 5  |
| Jouw rol als leidinggevende        | 6  |
| Waarom Aan de praat?               | 6  |
| De stappen                         | 8  |
| Voor het gesprek                   | 9  |
| Welke vragen ga je stellen?        | 11 |
| Jouw vragenlijst                   | 13 |
| Het gesprek                        | 14 |
| Tips en trucks tijdens het gesprek | 18 |
| Na het gesprek                     | 19 |

## Colofon

Dit werkboek voor leidinggevenden binnen de kartonnage- en flexibele verpakkingen industrie is ontwikkeld door Qidos in opdracht van het FCB.

Ontwerp en illustraties: SCHMUHL

© 2019 – Qidos

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

[www.qidos.nl](http://www.qidos.nl)





## Inleiding

Voor je ligt het werkboek Aan de praat! voor leidinggevendenden. Aan de praat! is een ontwikkelprogramma voor leidinggevendenden en medewerkers in de kartonnage- en flexibele verpakkingen sector. Doel van het programma is om leidinggevendenden en medewerkers te helpen om met elkaar het goede gesprek aan te gaan over werkplezier, vakmanschap en ontwikkeling; nu en in de toekomst. Aan de praat! is onderdeel van het sectorprogramma Vitaal verder! van het FCB.



In deze helft van het werkboek vind je alle informatie die je als leidinggevende nodig hebt om op een goede manier het gesprek met je medewerkers aan te gaan. Het werkboek gaat in op wat je doet voor het gesprek, tijdens het gesprek en na het gesprek. Je krijgt waardevolle hulpmiddelen, tips en aanwijzingen die je helpen om gesprekken te voeren die er echt toe doen. Grijp deze kans om jezelf als leidinggevende verder te ontwikkelen. Daar worden jij én je medewerkers beter van.

De andere helft van dit werkboek is bedoeld voor medewerkers. Zij kunnen zich daarmee op hun manier voorbereiden op het gesprek. Zo raken jullie samen op een goede manier Aan de praat!

Veel succes!



## Jouw rol als leidinggevende

Een van je hoofdtaken als leidinggevende is om samen met je mensen de bedrijfsdoelen te halen. Je probeert daarbij natuurlijk het beste uit je mensen te halen. Maar hoe doe je dat eigenlijk?

Als leidinggevende heb je veel verschillende petten op. Je bent tegelijk stuurman, onderhandelaar, producent, organisator, coördinator, controleur, motivator, mentor, etc.

Sommige van deze rollen gaan je waarschijnlijk prima af en pas je dagelijks toe. Anderen misschien wat minder. Hierin ligt een prachtige kans om je verder te ontwikkelen.

Het programma Aan de praat! gaat over het zoeken van de dialoog. Over het aangaan van het goede gesprek. Dat doe je samen met je medewerkers. Om tot een echt goed gesprek te komen, is het belangrijk dat ook jij als leidinggevende wat laat zien van jezelf. Dat je in staat bent om vertrouwen te winnen en afstand te overbruggen. Niet iedere leidinggevende is gewend om zo in gesprek te gaan, maar het is dé manier om tot een prettige en productieve samenwerking te komen en deze in stand te houden.

Dit programma gaat in die zin niet alleen over de ontwikkeling van je medewerkers, maar ook over jouw ontwikkeling als leidinggevende. We nodigen je van harte uit om je volgende stap te zetten.



## Waarom Aan de praat?

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Technologie gaat steeds verder vooruit, ICT is niet meer weg te denken en klanten stellen steeds hogere eisen. Om te kunnen voortbestaan moeten organisaties zo efficiënt mogelijk werken en met hun tijd meegaan.

Goede en gemotiveerde medewerkers zijn daarbij onmisbaar. Om met z'n allen bij te blijven, is het belangrijk om regelmatig met medewerkers het gesprek aan te gaan over hun werkplezier, vakmanschap en ontwikkeling. Medewerkers die goed in hun vel zitten, zijn productieve medewerkers; nu en in de toekomst.

Regelmatig Aan de praat gaan zorgt voor:



Tevreden medewerkers



Lager verzuim



Hogere productiviteit

## De stappen

Om het gesprek met je medewerker op een goede manier aan te kunnen gaan, is het belangrijk om:



## 1. Je goed voor te bereiden



## 2. Te weten hoe je het gesprek zelf het beste kan voeren



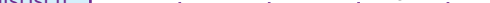
### 3. De opvolging van het gesprek goed af te spreken

## Voor het gesprek

Een goede voorbereiding is het halve werk. Wanneer je goed voorbereid met je medewerker Aan de praat gaat, is de kans op een goed gesprek veel groter. De volgende vragen helpen je om je gesprek voor te bereiden.

## Werkplezier

Hoe kwam de medewerker de afgelopen 3 maanden op jou over?  
Zet een streepje tussen de twee tegenpolen

Voorbeeld! Optimistisch  Pessimistisch

The diagram illustrates a 5-point Likert scale for various psychological states. It consists of seven horizontal rows, each representing a different state. Each row has a light blue background and a central horizontal line with four tick marks, dividing the scale into five equal segments. The labels for each state are positioned to the left and right of the scale line.

| Gezond      | Ongezond      |
|-------------|---------------|
| Ontspannen  | Gestrest      |
| Tevreden    | Ontevreden    |
| Opgewekt    | Somber        |
| Energiek    | Moe           |
| Gemotiveerd | Ongemotiveerd |

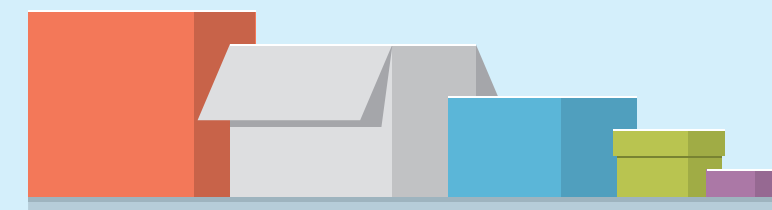


Wat zou deze medewerker kunnen helpen om zijn of haar werkplezier te vergroten?

## Vakmanschap

Wat zijn de sterke punten van deze medewerker in het uitoefenen van zijn of haar vak?

Wat zijn de sterke punten van deze medewerker in het samenwerken met anderen?



Verwacht je dat deze medewerker zijn of haar vak tot aan het pensioen op een goede manier kan blijven uitoefenen? Waarom wel/niet?

Ontwikkeling

In hoeverre is volgens jou de kennis van deze medewerker voldoende om zijn of haar functie goed te kunnen blijven uitoefenen?

Voldoende

Onvoldoende

In hoeverre zijn volgens jou de vaardigheden van deze medewerker voldoende om zijn of haar functie goed te kunnen blijven uitoefenen?

Voldoende

Onvoldoende

Waar in kan deze medewerker zich volgens jou verder nog ontwikkelen?

Wat wil jij bereiken met het gesprek?

Hoe denk je dat de medewerker zich zal opstellen tijdens het gesprek?

Open

Gesloten



Welke vragen ga je stellen?

Met Aan de praat! ga je met je medewerker in gesprek over werkplezier, vakmanschap en ontwikkeling. Door de vragen op de vorige bladzijden heb je al over deze onderwerpen nagedacht. Hoe ga je deze nu op een goede manier bespreken? Een belangrijke tip is om vooral veel vragen te stellen en je medewerker te laten praten. Het is daarom goed om van tevoren te weten welke vragen je wil gaan stellen.

Werkplezier

Kijk nog eens terug op pag. 9 hoe je medewerker op jou overkwam de afgelopen periode. Wanneer je dit vooral aan de positieve kant hebt aangestreept, lijkt het met het werkplezier wel goed te zitten. Natuurlijk moet je nog wel checken of je medewerker dit zelf ook vindt. Je kunt daarvoor vragen stellen als:

- Hoe gaat het met je?
- Hoe zit je in je vel?
- Hoe zit je in je werk?

Als je medewerker hier positief over vertelt, klopt jouw inschatting. Met het werkplezier zit het goed. De uitdaging is dan natuurlijk om dit zo te houden. Je kunt dan vervolgvragen stellen als:

- Wat heb je nodig om het zo te houden?
- Wat zou je helpen om je werkplezier verder te vergroten?

Maar misschien heb je een of meerdere onderdelen aan de minder positieve kant aangestreept. Ook dit moet je checken. Je kunt beginnen met dezelfde vragen als hierboven.

Wanneer je hier met je medewerker over in gesprek gaat, vertelt hij of zij misschien uit zichzelf al op welke vlakken het wat minder gaat. Door hierop door te vragen, krijg je boven tafel waar het aan schort. Je kunt dan samen kijken of er een oplossing mogelijk is.

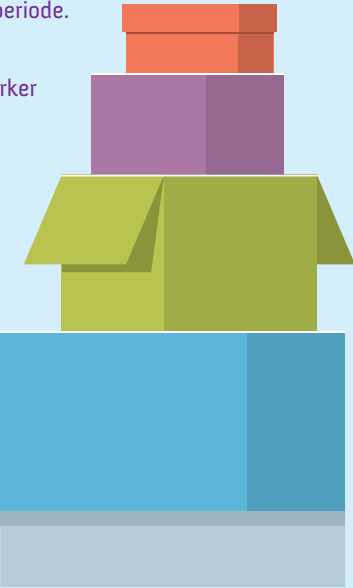
Wanneer de medewerker niet uit zichzelf vertelt dat er iets scheelt, kun je hier gericht naar vragen:

Ik heb het idee dat je de laatste tijd wat minder - gezond / ontspannen / tevreden / opgewekt / energiek / gemotiveerd - bent. Klopt dit?

Wanneer je medewerker dit herkent, kun je doorvragen om te kijken wat er aan de hand is. Je kunt dan samen kijken of er een oplossing mogelijk is.

Wanneer je medewerker dit niet herkent, kun je voorbeelden geven waarom jij denkt dat er iets aan scheelt. Misschien dat je medewerker door jouw voorbeelden bepaalde zaken toch herkent. Als dit niet zo is, heb je je wellicht vergist.

Het belangrijkste is dat je werkplezier samen bespreekbaar maakt.



Vakmanschap

Je hebt ook nagedacht over de sterke punten van je medewerker. Ook dit is belangrijk om te bespreken. Je kunt vertellen waar je tevreden over bent. Medewerkers vinden dit prettig om te horen. Wees gul met complimenten. Dat werkt motiverend.

Laat ook je medewerker zelf vertellen over zijn of haar vakmanschap. Je kunt daarvoor vragen stellen als:

- Hoe zie jij jouw vakmanschap?
- Waar vind je dat je (nog meer) goed in bent?
- Wat zie jij als jouw sterke punten in de samenwerking?

Misschien twijfel je of deze medewerker zijn of haar vak op een goede manier kan blijven uitoefenen tot aan het pensioen. Dan is het goed om dit te bespreken. Je kunt hiervoor vragen stellen als:

- Wat verwacht je van de toekomst?
- Wat is ervoor nodig om je vak op een goede manier te kunnen blijven uitoefenen?
- Hoe zie jij jezelf tot aan je pensioen je vak op een goede manier uit blijven oefenen?

Ontwikkeling

Wanneer je het vakmanschap voldoende besproken hebt, kun je moeiteloos doorschakelen naar het onderwerp ontwikkeling. Je kunt daarover vragen stellen als:

- Hoe zou je je nog willen ontwikkelen in je vakmanschap?
- Bijvoorbeeld als het gaat om je kennis?
- Bijvoorbeeld als het gaat om je vaardigheden?
- Hoe zou jij je sterke punten nog meer kunnen inzetten in het werk?

Als ze nog niet besproken zijn, kun jij zaken benoemen waarvan jij denkt dat de medewerker zich verder in zou kunnen ontwikkelen.

Ga vervolgens verder in gesprek over de ontwikkelpunten waar de medewerker mee aan de slag wil gaan. Bespreek samen hoe hij of zij dit zou kunnen aanpakken en welke ondersteuning er nodig is.

Open vragen

Alle vragen hierboven beginnen met Hoe, Wat, Wanneer, Waar, Welke. Dit zijn zogenaamde open vragen. Het voordeel hiervan is dat de medewerker hier niet met Ja of Nee op kan antwoorden. Door open vragen te stellen, nodig je de medewerker uit om te vertellen. Zo hou je het gesprek gaande. Probeer dus in je gesprek zoveel mogelijk open vragen te stellen.



Jouw vragenlijst

Hieronder vind je alle voorbeeldvragen per onderwerp op een rij. Maak voor ieder gesprek een kopie van deze pagina en streep per medewerker de vragen aan die je wil gaan stellen. Vul aan met je eigen open vragen.

Werkplezier

- ☐ Hoe gaat het met je?
- ☐ Hoe zit je in je vel?
- ☐ Hoe zit je in je werk?
- ☐ Wat heb je nodig om het zo te houden?
- ☐ Wat zou je helpen om je werkplezier verder te vergroten?
- ☐ Ik heb het idee dat je de laatste tijd wat minder - gezond / ontspannen / tevreden / opgewekt / energiek / gemotiveerd - bent. Klopt dit?



Eigen vragen:

Vakmanschap

- ☐ Hoe zie jij jouw vakmanschap?
- ☐ Waar vind je dat je (nog meer) goed in bent?
- ☐ Wat zie jij als jouw sterke punten in de samenwerking?
- ☐ Wat verwacht je van de toekomst?
- ☐ Wat is ervoor nodig om je vak op een goede manier te kunnen blijven uitoefenen?
- ☐ Hoe zie jij jezelf tot aan je pensioen je vak op een goede manier uit blijven oefenen?

Eigen vragen:

Ontwikkeling

- ☐ Hoe zou je je nog willen ontwikkelen in je vakmanschap?
- ☐ Bijvoorbeeld als het gaat om je kennis?
- ☐ Bijvoorbeeld als het gaat om je vaardigheden?
- ☐ Hoe zou jij je sterke punten nog meer kunnen inzetten in het werk?

Eigen vragen:

# Het gesprek

Je hebt je goed voorbereid en weet welke vragen je wil gaan stellen. Nu ga je het gesprek voeren. Hieronder laten we je zien hoe je dat doet van begin tot eind.

## Voordat je begint

De houding waarmee je het gesprek ingaat, kan een gesprek maken of breken. Wees open, eerlijk, respectvol en oprecht geïnteresseerd. Neem voldoende tijd voor het gesprek en zorg dat je niet afgeleid kan worden. Zet computer en telefoon als het kan uit.

## Stap 1: Het begin

Het begin van een gesprek kan soms wat ongemakkelijk zijn. Begin daarom niet meteen met inhoudelijke zaken, maar start met een kletspraatje. Het maakt niet zoveel uit waar het over gaat.

Geschikte onderwerpen zijn bijvoorbeeld:

|                  |            |
|------------------|------------|
| Het weekend      | Auto's     |
| Familie          | Huisdieren |
| Vrije tijd/sport | Televisie  |

Het hoeft niet langer dan een paar minuten te duren. Hiermee stel je je medewerker op zijn gemak voordat het gesprek echt begint.

## Stap 2: Het doel

Begin het gesprek door te vertellen wat volgens jou het doel van het gesprek is. Vertel kort waar je het met de medewerker over wil gaan hebben en wat je graag met het gesprek zou willen bereiken.

Vraag vervolgens de medewerker wat hij of zij wil bereiken met het gesprek.

## Stap 3: Het gesprek

Je gaat nu samen met je medewerker de drie onderwerpen bespreken. Hierbij kun je de praatplaat gebruiken. Ieder onderwerp verloopt volgens dezelfde lijn. Hieronder hebben we deze lijn uitgewerkt voor het onderwerp werkplezier.



## Onderwerp 1: Werkplezier

Vertel dat je het als eerste over werkplezier wilt hebben en waarom dit een belangrijk onderwerp is. Stel de eerste vraag van je vragenlijst. Vervolgens luister je goed naar wat je medewerker hierover te zeggen heeft. Maak eventueel korte notities.

## Doorvragen

Op basis van wat je medewerker je vertelt en waar jij meer van wil weten, ga je doorvragen. Zo houd je het gesprek gaande. Je kunt daarvoor vragen gebruiken als:

- Kun je wat meer vertellen over ...?
- Kun je een voorbeeld geven van ...?
- Wat bedoel je precies met ...?
- Hoe belangrijk is ... voor je?
- Wat betekent ... voor je?
- Waarom vind je dat ...?



Het kan ook goed werken om op sommige momenten zelf wat te vertellen over het onderwerp. Bijvoorbeeld wat werkplezier voor jou betekent. Dan kan je medewerker weer even zijn gedachten ordenen en daarna verder vertellen.

Wanneer je het gevoel hebt dat een vraag voldoende besproken is, ga je door naar de volgende vraag op je lijst. Daarna doe je weer hetzelfde: luisteren en doorvragen.

## Samenvatten

Het is goed om tijdens het gesprek af en toe even samen te vatten wat er tot dan toe is besproken.

Dat doe je door de zin af te maken:

‘Als ik je goed heb begrepen, dan zeg je ...’

Samenvatten doe je in je eigen woorden. Het is bedoeld om te checken of je de medewerker goed hebt begrepen. Als de medewerker het eens is met je samenvatting, is dit een goed moment om even een korte notitie maken.

## Afspraken maken

Heb je voor het onderwerp werkplezier al je vragen gesteld? En heb je het gevoel dat het onderwerp voldoende is besproken? Dan is het tijd om afspraken te maken. Concrete afspraken helpen je medewerker om met zaken aan de slag te gaan. En ze geven jou de mogelijkheid om er na het gesprek op terug te komen. Zet in je afspraken in ieder geval:

- Wat de medewerker concreet gaat doen
- Wat jij gaat doen om te helpen
- Wanneer het gedaan moet zijn
- Hoe hij of zij jou op de hoogte gaat houden van de voortgang
- Hoe je weet of het gelukt is



Onderwerp 2 en 3: Vakmanschap en Ontwikkeling

Bij de andere onderwerpen volg je dezelfde gesprekslijn:

- Vertel waarom het belangrijk is om over het onderwerp te praten
- Stel een vraag van je vragenlijst
- Luister en vraag door
- Vat samen en maak korte notities
- Stel de volgende vraag van je vragenlijst
- 2 en 3
- Enz.

Eindig per onderwerp met het maken van concrete afspraken

Stap 4: Het gesprek afronden

Heb je de onderwerpen werkplezier, vakmanschap en ontwikkeling voldoende besproken en concrete afspraken gemaakt? Dan kun je het gesprek gaan afronden.

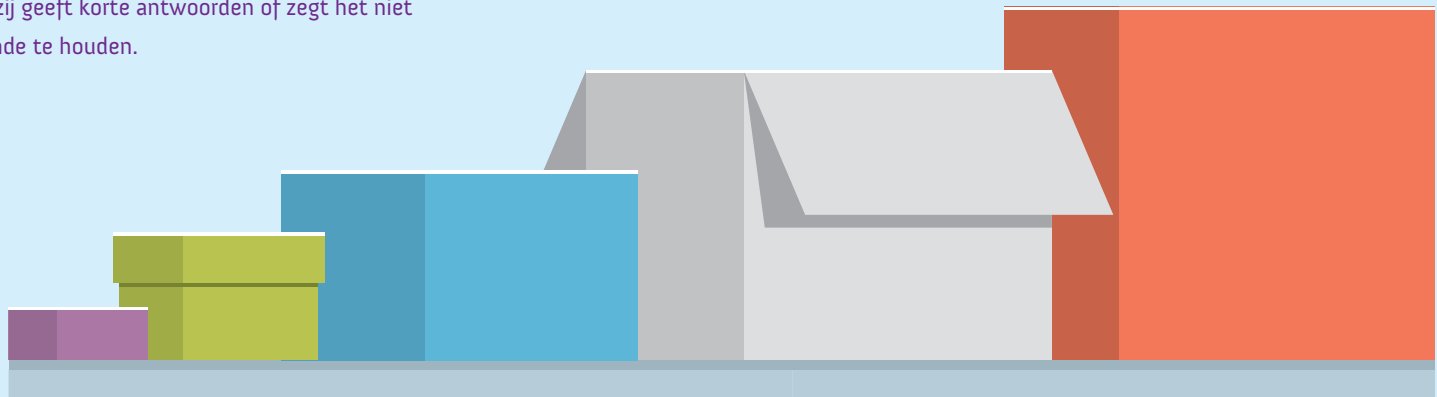
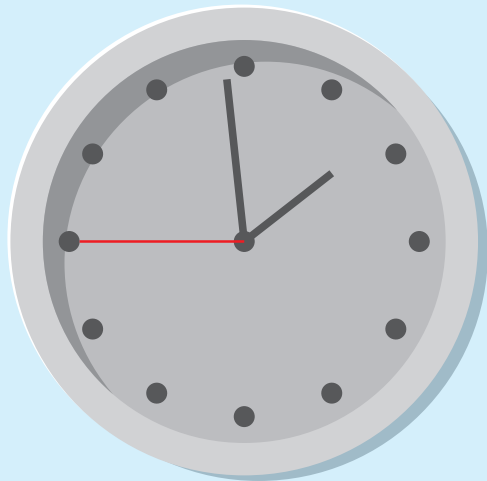
- Vat het hele gesprek nog eens kort samen
- Vertel hoe je het gesprek hebt ervaren
- Vraag of er dingen zijn die de medewerker nog zou willen zeggen
- Maak eventueel een afspraak voor een vervolggesprek
- Bedank de medewerker

De tijd bijhouden

Als je een goed gesprek hebt, vliegt de tijd. Voordat je het weet heb je zo lang over werkplezier zitten praten, dat er niet meer genoeg tijd over is voor de andere onderwerpen. Bepaal van tevoren hoeveel tijd je ongeveer per onderwerp wil besteden en houd tijdens het gesprek de klok in de gaten.

Gesloten medewerker

Met een open medewerker gaat het gesprek vaak vanzelf. Hij of zij antwoordt uitgebreid op al je vragen. Een open medewerker vindt het leuk om met je te praten en samen afspraken te maken. Met een gesloten medewerker is dit anders. Deze medewerker vindt het moeilijker om je vragen te beantwoorden en praat niet zo graag over zichzelf. Hij of zij geeft korte antwoorden of zegt het niet te weten. Dat maakt het soms lastig om het gesprek gaande te houden.



Er zijn een aantal zaken waar je op kunt letten om ook met een gesloten medewerker tot een goed gesprek te komen:

Voor het gesprek:

- Geef de medewerker regelmatig persoonlijke aandacht
- Verdiep je in zijn of haar interesses, hobby's of vrijetijdsbesteding
- Probeer een vertrouwensband op te bouwen

Tijdens het gesprek

Let er nog sterker op om vooral open vragen te stellen (zie blz. 12)

Als je geen echt antwoord krijgt, laat het onderwerp dan niet los. Zeg bv. 'Ik begrijp je antwoord op mijn vraag niet' en herhaal je vraag. Wanneer je medewerker regelmatig zegt 'Ik weet het niet' kun je bv. de vraag stellen: 'Waarom vind je het moeilijk om mijn vragen te beantwoorden?'. Dan ga je eerst praten over het praten om daarna weer verder te kunnen met het gesprek.

Let erop niet zelf meer te gaan praten als je medewerker weinig zegt. Laat na een vraag of een ontwijkend antwoord gerust een stilte vallen. Dat is ongemakkelijk, maar waarschijnlijk meer voor de medewerker dan voor jou. Hou vol en je medewerker gaat vanzelf iets zeggen om de stilte te doorbreken. Daarna kun je weer verder.



## Tips en trucs tijdens het gesprek

- Ben met je volledige aandacht bij je medewerker
  - Wees positief
- Probeer je medewerker beter te leren kennen
- Laat je medewerker zoveel mogelijk aan het woord
  - Vertel ook iets over jezelf
  - Luister om te begrijpen
  - Laat de ander uitpraten
- Hou je emoties in de hand
  - Maak oogcontact
  - Er mag ook gelachen worden
- Laat zien dat jij ook niet alles weet
  - Wees jezelf
- Probeer niet je gelijk te halen
- Leg de ander jouw mening niet op
  - Probeer discussies te vermijden
- Het is ok om het ergens niet over eens te zijn
  - Stel je gelijkwaardig op
  - Wees gul met complimenten
  - Verplaats je in de ander
- Laat zien dat je te vertrouwen bent
  - Let ook op lichaamstaal
- Moedig de ander aan om te vertellen
- Laat je niet afleiden door je eigen gedachten
  - Val niet in herhaling
  - Laat je verrassen
- Respecteer de privacy van de ander
  - Luister tussen de regels door
- Pas op met aannames



Natuurlijk zijn dit te veel tips en trucs om allemaal tegelijk te kunnen gebruiken. Pik er eens 3 tips uit die je opvallen en probeer die in je gesprek toe te passen. Wanneer dit eenmaal goed lukt, kun je weer 3 nieuwe tips kiezen om toe te passen. Zo blijf je je ontwikkelen in je gespreksvoering.

## Na het gesprek

Na het gesprek gaan je medewerker en jij allebei weer aan het werk. Door drukte kan wat jullie besproken hebben onbedoeld weer naar de achtergrond verdwijnen. Hou het levend door regelmatig te vragen hoe het gaat met het werken aan de afspraken. Niet om te controleren, maar om te motiveren.



Het is heel belangrijk om zelf het goede voorbeeld te geven. Laat zien dat jij jouw deel van de afspraken op tijd nakomt, dan kan je dit van je medewerker ook vragen.

Hou de tijdslimieten rond de gemaakte afspraken in de gaten. Zet ze bijvoorbeeld in je agenda. Het is de bedoeling dat de medewerker het je laat weten als een tijdslimiet niet gehaald gaat worden. Dat gebeurt helaas niet altijd. Hierop mag je de medewerker aanspreken. Er kunnen goede redenen voor vertraging zijn, maar die moeten dan wel op tijd gecommuniceerd worden. Ook dit hoort bij vakmanschap.

Zijn de tijdslimieten van de meeste afspraken verstreken, dan is het tijd voor een vervolgesprek. In het vervolgesprek:

- Blik je samen terug op de afgelopen periode
- Evalueer je samen de afspraken en wat ze hebben opgeleverd
- Bespreek je recente ontwikkelingen op het gebied van werkplezier, vakmanschap en ontwikkeling
- Maak je nieuwe afspraken voor de komende periode

Voor het vervolgesprek maak je dan weer gebruik van de zaken die je in dit werkboek hebt geleerd. Zo blijf je samen Aan de praat!



