



# Het Goede Gesprek: dromen, durven en vooral: doen!

## Lessons learned bij vernieuwing van de gesprekscyclus

Sandra Ringeling

Na 10 jaar functioneringsmanagement met 'afvink'lijstjes met competenties en een vaste cyclus van drie gesprekken per jaar gooit advies- en ingeniersbureau Tauw sinds dit jaar het roer om. Het is nu aan de leidinggevenden en medewerkers om samen Het Goede Gesprek te voeren. Dat doen ze met behulp van 4 leidende principes, een 5-tal basisvragen en ondersteuning op aanvraag in de vorm van een online toolbox en hulp van interne facilitators. Onder het motto: werken aan resultaat vanuit talent.

Als adviseur was ik, met mijn collega's Mara Spruyt en Saskia Tjepkema, als meedenker betrokken bij deze omslag. Een mooie aanleiding om nu deze een feit is met Annemarie Kram (HR adviseur) en Karin van den Brink (afdelingshoofd) van Tauw deze nieuwe aanpak van de P-gesprekken te bespreken. Wat was de aanleiding? Hoe zag de opzet er uit en hoe staat het er nu voor? En vooral ook: wat zijn de lessons learned en hoe zien de vervolgstappen eruit? Het gesprek bleek voor ons alle drie een mooi moment van reflectie, waarin we ook een lijn in de aanpak ontdekten: dromen, ontwerpen en experimenteren.

### De tijd was rijp

De aanleiding om het functioneringsmanagement te vernieuwen ligt in een aantal factoren. "Als kennisorganisatie is de kwaliteit van onze dienstverlening één op één verbonden met de kwaliteit van onze individuele medewerkers. Niet alleen vakinhoudelijke deskundigheid maar ook persoonlijke gedrevenheid" vertelt Annemarie. Het vaste tempo van 'drie keer per jaar' past daar niet altijd bij. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om vaker en helderder te contracteren op de verbinding tussen doelen van het team en de organisatie en de doelen en bijdrage van de medewerker.

Daarnaast was er, net als in veel andere organisaties hier en daar wat gemor over de gesprekscyclus: 'het is een moetje', 'zijn de formulieren niet teveel een keurslijf'. Tauw is van oudsher een organisatie met veel oog voor ontwikkeling en professionalisering. Managers en medewerkers hechten daar waarde aan. En het gevoel was dat het 'oude' format soms te weinig ruimte bood voor het goede gesprek. Een aantal mensen was ook al aan experimenteren met andere aanpakken. Er was dus ambitie, ook bij het MT, die de uitwerking echter niet zelf wilde doen.

Karin en Annemarie waren de voortrekkers en hebben samen met de strategiegroep deze opdracht van het MT uitgevoerd. Een diverse groep, zowel in de mix van HR en lijn als qua ervaring. Een groep met Kennis, Energie en Impact, “met recht een KEI-goeie groep” aldus Annemarie. Later verzamelden ze als spiegel en voor creëren van draagvlak een stuurgroep en supportgroep om zich heen.

### Dromen

Beginpunt was om met ondersteuning van extern begeleider Peter Blokland ‘out of the box’ te dromen. De strategiegroep legde de oude methodiek naast zich neer en brainstormde samen over een ideaalbeeld. ‘Als er niets zou zijn en alles zou kunnen, hoe zou je dan willen dat de gesprekken eruit zien....?’ Het was een bewuste keuze en een cruciale stap zo zegt Karin: “als we begonnen waren met de vraag ‘hoe moet het nieuwe formulier er uit zien’ waren we er nooit gekomen”.

Uiteindelijk leidde deze fase tot vier leidende principes die de basis zijn en houvast bieden:

- Persoonlijk leiderschap: iedereen is zelf regisseur van zijn ontwikkeling en functioneren.
- Plezier en trots: de baan van je leven.
- Waarderen: elkaar op waarde schatten en talent (her)kennen;
- Continue dialoog: het goede gesprek heb je het hele jaar door

De grootste verandering is de grote mate van vrijheid in zowel voorbereiding als verslaglegging, waarbij de medewerker in de lead is. Minimale kaders en maximale ruimte, waarbij ‘samenwerken en vertrouwen’ centraal staan.

### Onwennig

Dat levert ook onwennigheid op en was spannend, want het is ook in ieders belang om wel dingen vast te leggen, en enige uniformiteit te waarborgen. Toestaan dat er geen uniforme procedures zijn en variatie toestaan binnen de lijn die je hebt uitgezet was een uitdaging en een zoektocht voor de strategiegroep en MT. Wat leg je dan wel vast?

Uiteindelijk is gekozen voor de leidende principes als hoeksteen en belangrijkste houvast. Door op de principes te contracteren en vooral geen uitgewerkte formats aan te bieden werd de uniformiteit gewaarborgd zonder de bewegingsruimte in te perken. “Want wat niet helpt is de ene methodiek door de andere te gaan vervangen”.

Ook besloot men bewust om niet te praten of denken in termen van ‘implementatie’ maar van ‘onderzoeken’ en ‘experimenteren’. De brug bouwen terwijl je erover loopt als manier om met elkaar het gesprek te voeren over het gesprek. De tijd nemen en toestaan dat je het nog even niet weet was best lastig in een organisatie van doeners maar ook echt nodig om het even te laten rijpen. In het begin was er bijvoorbeeld het idee om met ingang van de start meteen een digitale omgeving ingericht te hebben waarin iedereen zijn of haar gesprekken kon voorbereiden en vastleggen. Uiteindelijk is ervoor gekozen dat even vooruit te schuiven in de tijd en eerst ervaring op te doen, daarna op basis van die ervaring de ondersteuning in te richten. Anders zou die per ongeluk toch weer leidend kunnen worden.

De interne facilitators vragen (en geven) regelmatig feedback op het proces en maken tijd voor reflectie en uitwisseling. Door ook hier samen te leren en continu te verbeteren wordt Het Het Goede Gesprek steeds beter. Digita-

lisering volgt op termijn, ook hier is het een kwestie van eerst ervaring opdoen en volgt het systeem de praktijk.

### **Aan de slag**

De verbreding van het onderzoek vanuit de strategiegroep naar alle managers liep via een kickoff bijeenkomst van Het Goede Gesprek. Zij werden meegenomen in de aanloop, de bedoe-ling, de vier principes, de waarderende insteek (talentgericht kijken) en ze konden vooral ook zelf aan de slag vanuit hun eigen ervaring en rol. Bijvoorbeeld met een uitwisseling over ‘wanneer heb jij voor jouw gevoel een goed ge-sprek met medewerkers? Wat is daar de essen-tie van? Wat is eroor nodig?’ Aan het eind van de dag zijn ze uitgenodigd om hiermee te gaan experimenteren in hun eigen afdeling.

De bijeenkomst werd begeleid door interne facilitators, bestaande uit de strategiegroep en en de HR adviseurs, die we speciaal op deze rol hebben voorbereid. Een gevarieerde groep men-sen, die het vooral leuk vindt om een procesrol te pakken en gesprekken te begeleiden. Zij zijn nu voor alle afdelingen beschikbaar als spar-ringpartner en meedenker. Zo hebben ze na de kickoff alle MT's bezocht om de teamaanpak te bespreken. Meer dan de helft van de teams is nu concreet aan de slag.

### **En nu... gaat het anders?**

Vanaf 1 januari van dit jaar is de nieuwe aanpak officieel een feit. Een spannend moment: gaat het dan ook anders? Het lijkt er wel op, geven Karin en Annemarie aan. Ze horen vaak terug dat er met name meer voorbereiding plaats-vindt door de medewerker: die is echt meer in de lead. Ook is er een duidelijker link naar de gezamenlijkheid (de teamdoelen, andermans talenten) te zien in veel van de gesprekken om-dat het werken vanuit de principes daar meer uitnodigt tot dat onderzoek.

Het lijkt op voorhand niet meer tijd te kosten, iets waar een deel van de mensen wat zorgen om had. Wel kost het een ander soort tijd. Meer nadenk- en suddertijd. Het is meer een onder-zoek waar mensen een tijdje mee rondlopen in gedachten: wat waren ook alweer mijn doelen, wat is gerealiseerd en hoe kan ik dat laten zien? Wat is de volgende stap voor het team, en hoe passen mijn taken daarin? Ook zien Karin en Annemarie dat er meer variatie in de gesprek-ken komt. Mensen plannen bijvoorbeeld meer korte bila's tussendoor of gaan samen wandelen.

Waar ze het meest tevreden over zijn is dat veel mensen teruggeven: ‘de gesprekken gaan echt ergens over.’ Tot hun blijdschap zijn ze ener-zijds persoonlijker en anderzijds zakelijker – in de zin van: wat is jouw toegevoegde waarde aan de grotere doelen. Dat blijkt voor mensen ook meer verbinding op te leveren. De vragen zijn simpeler, de gesprekken dieper. Het komt dichterbij.

### **Waar is nu behoefte aan?**

HR vult een online toolbox met tips en materia-len voor medewerkers en managers. Ook zijn de facilitators beschikbaar voor support. De eerste signalen zijn dat er een duidelijke lijn zit in de vragen die opkomen. Die hebben vooral te ma-ken met de waarderende insteek als principe. Iets waar men in de organisatie enthousiast over is – ontwikkelen vanuit talent past bij wat men graag wil – maar in de praktijk lastiger blijkt, en misschien ook nog wel wat nieuw. Hoe benoem je je eigen talenten? Hoe verbind je talenten met werken aan datgene wat ook nog echt niet goed lukt? Hoe bouw je waarderende feedback op? Dat zijn vragen die ontstaan. En die ook iets laten zien van de andere stijl van leiderschap die in deze manier van werken verborgen zit en wordt opgeroepen: meer coachend en waarde-rend – in balans met sturend.

### Ideale volgende stap

Typerend voor het enthousiasme en de drive van Annemarie en Karin is dat ze eigenlijk nu al -terwijl de organisatie pas net begonnen is met de nieuwe manier van werken- de volgende stappen voor zich zien. 'Dat medewerkers hun eigen beoordeling ook doen en die delen in hun team', bijvoorbeeld. Of: 'dat ze zelf met verbetervoorstellen komen voor deze aanpak en die misschien gewoon ook direct doorvoeren en ons informeren'.

De aanpak die nu staat leent zich door zijn vorm erg voor deze organische doorontwikkeling. Juist omdat het niet in beton gegoten is, maar er ruimte is omdat de principes leidend zijn en niet de vorm. En omdat degenen die de gesprekken voeren (managers én medewerkers) zich echt eigenaar voelen. HR en de facilitators ondersteunen, maar trekken niet de kar. En dat legt een bodem voor zowel de gesprekken zelf als de doorontwikkeling ervan.

### Gouden tips

Tot slot, gevraagd naar wat het afgelopen jaar aan lessons learned heeft opgeleverd, komen Annemarie en Karin elkaar aanvullend tot het volgende rijtje:

- Start met dromen en leg hoe het nu is even rigoreus opzij.
- Doe het zelf, doe het samen en neem de tijd om met alle betrokken groepen het onderzoek te doen. Dat zorgt voor een beter voorstel en meteen voor draagvlak.
- Biedt de kaders en vraaggestuurd ondersteuning, maar laat het verder los – laat verschillen in tempo toe en nodig uit tot continu verbeteren.
- Doe wat bij je past als bedrijf maar ook als individuele manager of medewerker.

- Wees je er van bewust dat je soms een stap terug moet doen om iedereen aangehaakt te houden en dat elke fase weer nieuwe uitdagingen heeft. Zoek elkaar op, leer van elkaar en laat dat je niet ontmoedigen. Het zijn soms net hink-stap-sprongen.
- Keep it simple en go with the flow, het is een natuurlijke beweging!

En bottom line komt, zoals Annemarie zegt, een goed gesprek neer op "er gewoon echt even voor gaan zitten, de tijd nemen en je uitspreken". Tips waar ik me als begeleider van dit proces helemaal bij aan kan sluiten!