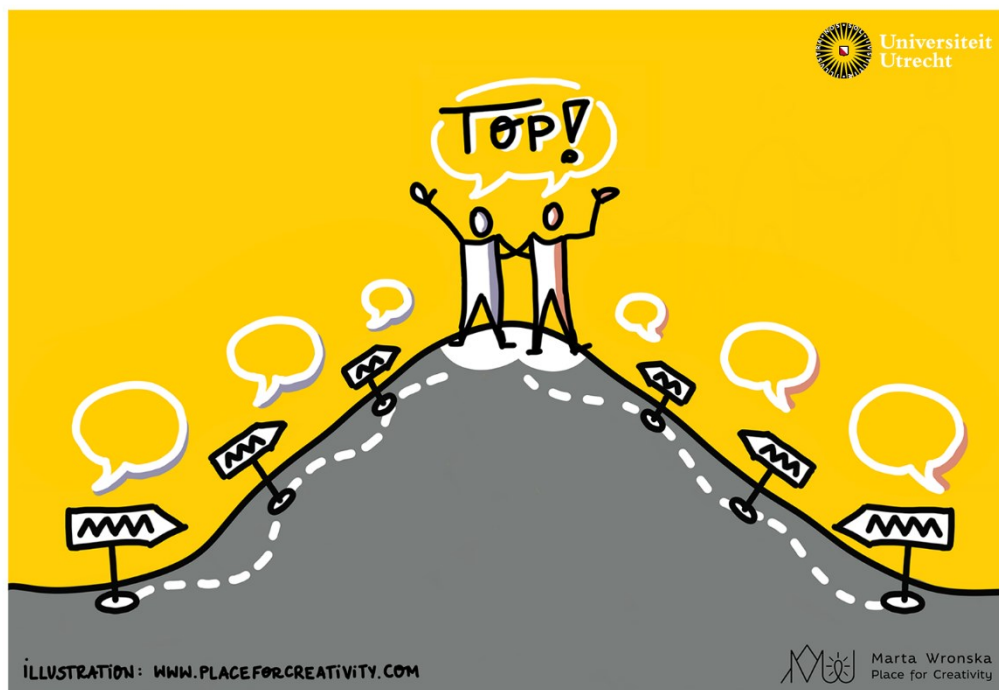




Universiteit
Utrecht

TOP

De Tool voor de Optimale ondersteuning en
Professionele ontwikkeling



Contactpersoon

Roos Mulder

a.r.mulder@uu.nl

INLEIDING

De samenwerking tussen een leidinggevende en medewerker brengt uitdagingen met zich mee. Wat de ene persoon goed leiderschap vindt, is niet vanzelfsprekend voor een ander. En wat de ene leidinggevende belangrijk vindt, is geen prioriteit voor de ander.

Om de samenwerking en de relatie te optimaliseren, is het essentieel om als medewerker en leidinggevende het gesprek met elkaar aan te gaan en verwachtingen uit te spreken. Maar welke vragen stel je nu tijdens zo'n gesprek? En hoe evalueer je situaties wanneer het wel en niet goed ging?

Gesprekshandleiding

Deze gesprekshandleiding is voortgekomen uit 55 interviews over leiderschap met leidinggevend en medewerkers in de zorg. De interviewvragen maakten veel los bij deelnemers en hebben tot reflectie en inzicht geleid. Daarom hebben we de vragen omgezet in een publiek beschikbare gesprekshandleiding.

De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van de Critical Incident Technique (CIT; Flanagan 1953); een invloedrijke interviewtechniek in onderzoek in de psychologie.

De kracht van de vragen ligt in het herinneren van en reflecteren op specifieke situaties over leiderschaps-ondersteuning. Door middel van doorvragen worden deze situaties ontrafeld, waardoor vanuit verschillende perspectieven gereflecteerd kan worden op de situaties.

De voorbereiding

Vaak voeren we een gesprek met bepaalde verwachtingen van de uitkomst van het gesprek of hoe we willen dat de ander reageert. Om verrassingen tijdens het gesprek te voorkomen, is het raadzaam om hier voorafgaand alvast over na te denken.

1. Wat is voor mij een belangrijke uitkomst van dit gesprek?
2. Wat is ervoor nodig dat ik met een goed gevoel dit gesprek afsluit?
3. Wat verwacht ik van de ander en mezelf in dit gesprek?

INLEIDING

Daarnaast kan het voor leidinggevend en medewerkers best spannend zijn om het gesprek te voeren. Het gesprek over de antwoorden op de vragen werkt het beste als je jezelf kwetsbaar opstelt, respect hebt voor elkaar en openstaat voor feedback.

Wanneer zet ik de vragen in?

“Liever voorkomen dan genezen”.

Zo zien we het natuurlijk graag. Deze vragen kunnen ingezet worden om elkaar concrete feedback te geven, bijvoorbeeld tijdens een jaargesprek. Door een concreet voorbeeld te analyseren kan je de ander specifiek meegeven wat je wel en niet fijn vindt.

Het is echter onvermijdelijk dat er situaties ontstaan waarin een leidinggevende of medewerker de lucht moeten klaren na een bepaalde situatie. Dit kan over een groter incident gaan op de werkvloer maar ook over kleinere miscommunicaties.

Hier volgen tips voor beide gevallen.

Voorkomen: bij het geven van gerichte feedback

- Als je de vragen inzet ter voorbereiding op het jaargesprek, probeer dan situaties te bedenken uit het afgelopen jaar.
- Vertaal de situatie in het verleden ook naar wensen of feedback voor de toekomst. Wat wil je dat de ander blijft doen of juist niet doet het komende jaar?

Genezen: bij het leren van concrete situaties

- Voer eerst het gesprek met een onafhankelijk persoon (een collega, een vertrouwenspersoon of een coach). Zo kan je het gesprek oefenen en zijn de eerste emoties gezakt.
- Eén gesprek is soms niet genoeg om de lucht te klaren. Durf vaker met elkaar te evalueren om echt alles uit te spreken.

Op de volgende pagina's worden de vragen beschreven, voor leidinggevend en medewerkers.

VOOR LEIDINGGEVENDEN

Kun je jouw manier van leidinggeven aan jouw teamleden in de dagelijkse praktijk beschrijven?

Denk aan jouw leiderschapsstijl, jouw rol in het team etc.

- Waar krijg je energie van?
- Waar loop je tegen aan?

Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leiderschap bijdroeg aan het functioneren of welzijn van de medewerker?

- Wat deed jij in die situatie?
- Wat was het doel dat je wilde bereiken?
- Wat vertelde je aan de medewerker?
- Als je er nu op terugkijkt, wat voor gevoel krijg je bij de situatie?
- Hoe reageerde de medewerker?
- Wat was het gedrag van de medewerker?
- Hoe denk je dat de medewerker zich voelde over de situatie?
- In hoeverre veranderde jullie relatie na deze situatie?

Zou je ook een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw goed bedoelde leiderschap niet uitpakte op de manier waarop jij dat voor ogen had? Dus bijvoorbeeld dat de medewerker er anders dan verwacht op reageerde?

- Wat deed jij in die situatie?
- Wat had jij voor ogen?
- Wat vertelde je aan de medewerker?
- Als je er nu op terugkijkt, wat voor gevoel krijg je erbij?
- Wat vond de medewerker hiervan?
- Hoe reageerde de medewerker?
- Wat voor gevoel had de medewerker?
- Wat had de medewerker anders willen zien?
- Veranderde de relatie na de situatie?

Wat had je in dezelfde situatie anders gedaan?

- Zou je anders handelen?
- Wat heb je ervan geleerd?

VOOR MEDEWERKERS

Hoe zou jij de manier van leidinggeven van jouw leidinggevende omschrijven?

- Op wat voor manier ondersteunt jouw leidinggevende jou in je functioneren en welzijn?
- Wat vind je fijn?
- Waar loop je tegenaan?

Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende je naar jouw tevredenheid heeft ondersteund?

- Wat gebeurde er in die situatie?
- Wat deed jouw leidinggevende?
- Wat zei hij/zij in die situatie?
- Wat voor effect had dit op jou? Hoe kwam dit op jou over?
- Hoe reageerde je toen?
- Hoe denk je dat jouw leidinggevende dit bedoeld heeft?
- Als je er nu op terug kijkt, wat voor gevoel krijg je bij de situatie?
- In hoeverre veranderde jullie relatie na deze situatie?

Zou je een voorbeeld kunnen geven van een situatie waarin jouw leidinggevende zijn/haar ondersteuning goed bedoelde maar dat dit niet goed uitpakte voor jou?

- Wat deed jouw leidinggevende?
- Wat zei hij/zij in die situatie?
- Wat voor effect had dit op jou? Hoe kwam dit op jou over?
- Hoe reageerde je toen? En wat maakte dat je zo reageerde?
- Wat voor gevoel kreeg je bij de situatie?
- Hoe denk je dat jouw leidinggevende dit bedoeld heeft?
- Als je er nu op terugkijkt, wat voor gevoel krijg je bij de situatie?
- In hoeverre kijk je nu anders tegen de situatie dan dat je op dat moment deed?
- Veranderde de relatie na de situatie?

Wat zou de leidinggevende gedaan moeten hebben waardoor het wel een goede uitwerking had op jou?

- Zou je anders handelen?
- Wat heb je ervan geleerd?