



INNERSPECTIVE BV
training & topcoaching

COACHEN OP **TALENT**
VOOR
LEIDINGGEVENDEN

TRAINER/ AUTEUR
WOUT PLEVIER
www.woutplevier.nl

FILOSOFIE

Entertrainer, coach en organisatie-veranderaar Wout Plevier leert en activeert al 20 jaar ceo's, managers en hun teams, hoe ze hun op een duurzame manier goed kunnen omgaan met veranderingen..

"93% van de veranderingen mislukt in meer of mindere mate. Oorzaak: de cultuur van de organisatie wordt onvoldoende meegenomen. Men heeft veelal geen duidelijke visie en strategie en vaak wordt deze ook niet door iedereen in de organisatie breed gedragen. Ook heeft men moeite om dit terug te laten zien in de dagelijkse praktijk.

Je kunt hierbij ook opmerken dat er te licht wordt gedacht over veranderen. Mensen hebben daar vaak moeite mee. Veelal start een organisatie met herijken van de visie, strategie en waarden, om vervolgens direct te knippen en schuiven in processen. Diezelfde visie, strategie en waarden verdwijnen vervolgens weer onder in de la, om er een jaar later tijdens een teamdag weer mee aan de slag te gaan. Veranderen is echter iets dat je elke dag systematisch samen dient te doen. En daar hebben wij een goed stappenplan voor."

We werken volgens een duidelijke methode en dat betekent eerst eenduidig richten, dan kwalitatief inrichten met de juiste afspraken, processen, rollen en taken en dan meetbaar samen verrichten. En dit leidt tot prachtige resultaten.



**"GOEDE
VERANDERINGEN
VERGEN
BEWUSTZIJN WAAR
EEN ORGANISATIE
PRECIES NAAR TOE
WIL BEWEGEN, PRO
ACTIEVE
PROFESSIONALS DIE
GEMOTIVEERD ZIJN
OM HIERAAN MEE TE
HELPEN EN EEN
SYSTEMATISCH
STAPPENPLAN DAT
JE KUNT CHECKEN
OP SUCCES."**

MISSIE, VISIE, STRATEGIE - RICHTEN 1

ZONDER HELDER DOEL, GEEN RICHTING

"ELKE VERANDERING HEEFT EEN HELDER DOEL NODIG. JE DIENT PRECIES TE WETEN WAT JE ALS ORGANISATIE WILT BEREIKEN EN DAARIN EEN DUIDELIJKE BESLISSING TE NEMEN. ORGANISATIES WILLEN VAAK TE VEEL TEGELIJKERTIJD EN DAT WERKT NIET"

BELANGRIJK VOOR DE ORGANISATIE

Als je een organisatie op de goede rit wilt zetten in verandering, dan is het startpunt een heldere missie. Je missie = waarom (waarom doe je wat je doet, wat wil je bijdragen als organisatie). Een heldere visie = hoe (hoe bereik je dat dan). Een krachtige strategie = wat (welke stappen dien je dan te zetten om dit waar te maken).

Dit is belangrijk, om mensen duidelijk richting te geven, het verschaft ook duidelijkheid, waarom we als organisatie op een bepaalde manier met elkaar, leveranciers en klanten omgaan. Het maakt ons als organisatie uniek.





FASE 1: RICHTEN

Het is niet enkel iets dat op cognitief niveau bestaat en dan weer in de la verdwijnt. Het is de basis van jouw manier van communiceren en leiding geven aan je team en breder gezien het sturen van je organisatie.

Je weet hierdoor elke dag wat je hogere doel is en hoe je dit dagelijks tot uiting brengt om de toegevoegde waarde van jou, je team en organisatie meetbaar te verhogen. Veel mensen, teams, organisaties weten het wel maar doen het niet.

FASE 1: RICHTEN

Wat dien je als leider te bepalen?

Product-/ dienstinnovatie of operational excellentie
of customer focus?

1. Richt jij je op product en/of dienstinnovatie?

Je manier van denken en handelen is outside - in. Wat wil de buitenwereld en wat dienen wij dan te leveren en hoe doen we dat dan om precies aan de wensen van de klant te voldoen? Soms weet de klant niet eens dat iets kan maar levert de organisatie een dienst die iets oplost, gemakkelijker of efficiënter maakt. Hierin loopt men als organisatie voorop.

a Eerst de klant, dan jij en de organisatie. Je bent in deze situatie flexibel en meer naar buiten gekeerd, waarbij je je team continue stimuleert om creatief mee te denken.

b Je personeel is dan pro actief.

c Je netwerkt en bemiddelt met andere partijen, zoekt trends en innovaties op, kijkt uit naar samenwerkingen, die de organisatie verder vooruit kunnen helpen.

d De eerste drie fasen: coaching van individuen, efficiënte samenwerking binnen teams, open communicatie en openlijk en effectief conflicteren tussen professionals, controleren op afspraken, tijdefficient werken, actief de visie en strategie uitdragen zijn dan 100% op orde.

e Ook laat je je prestaties zien aan de buitenwereld en denk je 100% met de klant mee. Van daaruit innoveer je, netwerk je en lever je de beste diensten en producten.

f De leider heeft een coachende manier van leiding geven en faciliteert en stimuleert zijn team om goed samen te werken.

g De leiderschapsstijl is die van de mentor/ coach. Later transformeer je je stijl meer naar een netwerkende en innoverende leider.

h. De medewerkers zijn in de eerste familiefase passief: goede vakprofessionals en doen hun vak uiterst bekwaam. Ze zijn gericht op sfeer en goed samenwerken in een team. In de innovatiefase zijn ze juist pro actief en denken ze ze ook nog zelfstandig vooruit.

i. Voorbeelden zijn Apple, Ricardo Semler, Google.

FASE 1 RICHTEN

Product-/ dienstinnovatie of **operational excellentie**
of customer focus?

2. Richt jij je op operational excellentie?

Je coacht medewerkers actief en houdt continue de centrale missie, visie en strategie duidelijk in beeld bij ontwikkeling van medewerkers. De samenwerking is hecht volgens duidelijke gedragsregels en afspraken, de communicatie is open en transparant en conflicten worden efficiënt en openlijk beslecht.

a Je team heeft duidelijke gedragsafspraken hoe te opereren en dit wordt ook actief met elkaar gecommuniceerd.

b Als er conflicten zijn dan worden deze openlijk beslecht.

c De organisatie komt naar elkaar en naar klanten en leveranciers 100% hun afspraken na.

d De medewerkers die hier werken zijn reactief. Men reageert op basis van vooraf afgesproken afspraken.

e Men denkt inside out. Eerst de organisatie op orde en dan de buitenwereld afspraak is afspraak bedienen.

f Men werkt tijdsefficient en 100% productief. Elke dag probeert men meer “Lean” effectief te opereren.

g. De leiderschapstijl richt zich naast coachen en team stimuleren nu ook actief op afspraken nakomen.

h. Medewerkers zijn reactief en volgen de regels en werken efficiënt samen.

i. Voorbeelden: Mc Donalds, Dr. Oetker

FASE 1: RICHTEN

Product-/ dienstinnovatie of operational excellentie
of **customer focus**?

3. Richt jij je op customer focus?

De eerste twee fasen: coaching van individuen, efficiënte samenwerking binnen teams, open communicatie en openlijk en effectief conflicteren tussen professionals, controleren op afspraken, tijd-efficiënt werken zijn al 100% op orde. Je meet en stuurt hier ook op en maakt dit zichtbaar.

- a. Daar bovenop draag je ook actief de visie en strategie uit en laat je je prestaties zien aan de buitenwereld.
- b. Bovendien denk je 100% met de klant mee.
- c. Je hebt alle fasen van de customer journey in kaart en weet hoe je de klant in welke fase op maat bediend.
- d. de klant staat centraal en wordt veelal ook betrokken in vormgeving van een product/ dienst of de strategie.
- e. De denkwijze van teamleden is nu outside- in. Men denkt eerst aan de klant, daarna aan de eigen organisatie.
- f. Men is actief in benadering van anderen.
- g. De leider stuurt naast coachen, goede team samenwerking, controleren op afspraken, tijd-efficiënt werken nu vooral op goed uitvoeren visie, missie en strategie en stuurt gericht op performance en behalen van concrete resultaten.
- h. De medewerkers die in deze cultuur passen zijn actief.
- i. Voorbeelden familiecultuur: Hutten Catering, Cool Blue

Reflectie

Waar richt jij je op?

Wat is jouw "waarom"?

Waar zie je dit aan?



**"HELDER RICHTEN
LIJKT SIMPEL MAAR
IS MINUTIEUS GOED
VOORBEREID EN
HEEFT EEN
DUIDELIJKE
BESLISSING NODIG.
DIT DOEN WE WEL
EN DIT ABSOLUUT
NIET"**

Slechts 18% van de leiders in Nederland heeft dit bovenstaand proces op orde. Ik neem aan dat dit in België niet veel anders is.

Door gericht te kiezen, kun je eenvoudiger je missie, visie, strategie vormgeven en communiceer je duidelijker naar je medewerkers wat je met ze wilt bereiken en hoe je hen met een performance gesprekscyclus daarbij gaat begeleiden.

Je volgt duidelijk een stappenplan zoals hieronder beschreven en werkt systematisch van individu, naar team, naar afspraken, naar tijdefficient werken, naar visie actief verkondigen, naar excellent presteren, naar netwerken/ bemiddelen naar innoveren.

De cyclus is daarna continue doorlopend en bestaat vervolgens uit het verder finetunen van de diverse elementen. De hoofdfocus blijft steeds liggen op waar je qua managementvisie wilt eindigen: innovatie, operationeel excellentie of customer intimacy.

WAT JE NIET DOET!

HAASTIGE SPOED, ZELDEN GOED



MISSIE, VISIE,
STRATEGIE IN
IVOREN TOREN
VERZINNEN EN
DAN IN DE LA



NIEMAND WEET
ERVAN EN MEN
IS NIET
BETROKKEN,
DUS MAAR
TRAINEN?



EERST IN
PROCESSEN
KNIPPEN EN
MENSEN
VERSCHUIVEN



OP HOOP VAN
ZEGEN...



Wat je niet doet; zo maar bij processen beginnen, ondertussen proberen te innoveren en verkopen en daarna je team op orde brengen. 93% van de veranderingen mislukt hierdoor.

Het is bewust werken volgens een logische route, omdat je dan 100% succes scoort in behalen van je resultaten. Je neemt namelijk het cultuurelement mee in je dagelijkse benadering en aansturing.

Door de visie/ strategie met elkaar te delen en fine te tunen, kun je daarna gemakkelijker het ideale profiel per medewerker bepalen. Op basis hiervan kun je een nulmeting uitvoeren op je team(s). Waar liggen de talenten, waar liggen de valkuilen. Welke afspraken dienen er gemaakt te worden voor goede samenwerking. Hoe richten we daarop de gesprekscyclus goed in. Wie vervult dan welke rol? Hoe communiceren we open met elkaar? Hoe beslechten we conflicten?

WAT JE WEL DOET!

**BETROKKENHEID, HELDERE VISIE, GOEDE
ROLVERDELING EN HELDERE PROCESSEN
DEFINIEREN EN DAN GO: OPSTARTEN
COACHING EN ++ SAMENWERKEN.**



MISSIE, VISIE,
STRATEGIE



POSITIEF
GEVOEL



RICHTEN,
INRICHTEN EN
DAN...



VERRICHTEN



Het is belangrijk dat je je als leidinggevende realiseert, dat je tijdens de plannings- en talent-gesprekken, de uitkomst kunt volgen en ook kunt ontdekken, dat het profiel van een medewerker niet past en/ of dat competenties moeilijk zijn te ontwikkelen.

Daar dient dan een oplossing voor verzonnen te worden. Talenten komen namelijk in vier gradaties: van nature aanwezig, gemakkelijk te ontwikkelen, moeilijk te ontwikkelen en niet te ontwikkelen. Wij gebruiken VIP24 en profilering-gesprekken om talenten individueel en als team in kaart te brengen. De juiste mens op de juiste plek, geeft een veel beter resultaat en meer harmonie en geluk. Vraag gerust info over VIP24 bij ons aan.

Vanuit economisch belang van de organisatie ben je verplicht om koers te bepalen en waar nodig interventies te plegen. Daarom zit er tussen elk stapje in ons stappenplan een GO - No GO! moment, om interventies te kunnen plegen, als er iets misgaat en daarop bijgestuurd dient te worden. Uitgangspunten zijn steeds de centrale visie, strategie en gemaakte afspraken.



FASE 2 INRICHTEN

Je weet nu wat je wilt, welke rollen noodzakelijk zijn en wat voor talent je daarvoor nodig hebt. Je hebt duidelijk hoe je de organisatie vormgeeft, en hoe je de processen wilt inrichten. Mocht dit nog niet duidelijk zijn, dan is het aan te raden dit in kaart te brengen en opnieuw vorm te geven.

Wij doen dit via een cultuurscan op strategisch, tactisch, operationeel niveau over de deelgebieden leiderschap, communicatie en proces/ planning.

Hiermee krijg je de sterkten en zwakten van de organisatie in beeld en kun je op basis daarvan een nieuw proces verzinnen dat optimaal werkt, gezien vanuit de nieuwe visie. Dit noemt men ook wel re-engineering the organisation.

In dit proces breng je ijk-/ meetpunten aan waardoor je zichtbaar kunt maken wat de mate van efficiency en effectiviteit van het proces is en wat de kosten en opbrengsten zijn in tijd, middelen en geld.

Doordat het proces gebouwd is op een gezonde visie, strategie en het cultuurelement van de organisatie ook is meegenomen, stuur je niet enkel op resultaten en kpi's maar heeft het geheel ook echt een logische toegevoegde human waarde.

SLIM! STAPPENPLAN

Om een verandering succesvol te doorlopen, volgen we het volgende stappenplan, dat keer op keer zijn waarde bewijst. Bepaal eens samen met uw collega: waar zit je precies? Volg hierbij het Kaizen principe. De zwakste schakel bepaalt waar jij staat.

Vorbereiding/ intakefase

- Stap 1: Persoonlijk gesprek MT over visie/strategie
- Stap 2: Online Cultuurscan als koers niet helder is
- Stap 3: Deel de nieuwe visie en strategie met de organisatie
- Stap 4: Bepaal de rollen en competentieprofielen
- Stap 5: Geef de gesprekscyclus vorm
- Stap 6: Informeer de organisatie over de status
- Stap 7: Voer een VIP24 profilering-scan uit
- Stap 8: Voer planningsgesprekken en bepaal ontwikkeldoelen voor talentontwikkeling

Ontwerpfase talent-ontwikkelingsprogramma en visuele weergave tijdlijn

- Stap 9: Stel een talentontwikkeling-programma dat synchroon loopt met de organisatie-ontwikkeling

Uitvoeringsfase

- Stap 10: Start voorbereiding van de SLIM! training
- Stap 11: Zet een coaching-structuur op
- Stap 12: Kick-off van talent-/ organisatie-ontwikkelingstraject
- Stap 13: Deelnemers doorlopen trainingen om skills vanuit toekomst-perspectief organisatie succesvol te ontwikkelen
- Stap 14: Versterk het leerproces met extra tools en interventies
- Stap 15: Start coachen vanuit toekomstige beeld

Integratiefase naar de organisatie

- Stap 16: Voer een 2e tussenmeting uit en vier de eerste successen
- Stap 17: Maak gedragsafspraken met teams
- Stap 18: Controleer afspraken op elk niveau
- Stap 19: Verbeter de efficiency van samenwerking
- Stap 20: Maak prestaties zichtbaar naar klanten en vier de successen
- Stap 21: Slotbijeenkomst Talent-ontwikkeling

Borgingsfase

- Stap 22: Meting 3- Meet de effecten van de training/ ontwikkeling
- Stap 23: Bespreek mogelijkheden voor innovatie
- Stap 24: Evaluer het ontwikkeltraject met de betrokken partijen en het projectteam
- Stap 26: Meet na een half jaar nog een keer de effecten van de training en zend herinneringen om resultaten te borgen.



FASE 3 - VERRICHTEN



Werken in de praktijk

Het moment van de waarheid is aangebroken. Nu mag de nieuwe visie, strategie omgezet worden in concreet (werk)gedrag.

Breinvet 1

NIEUW GEDRAG AANLEREN DUURT 60 DAGEN



Dit gaat niet vanzelf goed. Mensen hebben systematisch en consequent begeleiding nodig om: kennis aan te nemen, inzicht te krijgen hoe ze het doen, dingen uit te proberen, vaardigheden zich eigen te maken en ook simpelweg om te wennen aan de nieuwe manier van denken en handelen.

Individuele coaching en ook team-coaching on the job, zijn de meest effectieve manieren gebleken om acculturatie te bereiken.

Medewerkers zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen conform de nieuwe cultuur, strategie en visie.

WAAR START JE ALS LEIDINGGEVENDE?

IK BEN DE BESTE MENTOR EN TEAMCOACH

Besprek met je team, de visie en strategie en leg vanuit dat perspectief uit, hoe je hen als leidinggevende het komende jaar zult begeleiden om succesvol te kunnen zijn als werkende professional binnen de nieuwe visie.

Geef duidelijk aan wat je van hen verwacht en schets een duidelijk totaalbeeld wanneer en hoe vaak je bepaalde gesprekken samen zult voeren. Maak ook duidelijk hoe talent-ontwikkeling hierbij een prominente rol heeft. Door dit ver van te voren duidelijk te maken, kun je als MT hier tijd voor reserveren en verschaf je je medewerkers zekerheid. Ook kunnen ze dan bij de planning van hun werkzaamheden hier ver van te voren rekening mee houden.

Uitgangspunt is altijd een gedragsgerichte afspraak. Bij performance- gericht aansturen van medewerkers hangt deze ook direct aan de missie, visie en strategie en is het een competentie, die iemand nodig heeft om succesvol te zijn. Ik noem het ook wel eens de kritische succesfactor van de werkende professional. Enkel door te doen, komt een talent tot leven. Voor jou betekent dit als leider dat je afspraken dus gedragsgericht dienen te zijn. Kortom, wat zie je iemand concreet in gedrag doen, als hij bijvoorbeeld zijn persoonlijk leiderschap ontwikkelt?

- Waar doet hij het?
- Met wie?
- Hoe? In welke stappen precies?
- Hoe en wanneer evalueert hij dit?
- Welke kennis en kunde dient hij daarvoor te hebben?
- Welk gedrag heeft hij uiteindelijk vertoont?
- Wat is het effect op zichzelf en de ander?
- Wat is het resultaat ervan?

Een heldere gedragsgerichte afspraak vormt dus de basis voor coachen van mensen. Bij cultuurverandering is dit, na collectief bewustzijn over de centrale visie/ missie/ strategie en bijbehorende rollen/ verantwoordelijkheden en zelfbewustzijn over het individuele startpunt, de eerste concrete en meest primair belangrijke actie.

DE BASIS OP ORDE

DE ESSENTIE VOOR SUCCESVOL VERANDEREN

Okay, korte samenvatting, zodat je het ècht niet vergeet: een heldere missie, visie, strategie, een duidelijk beeld van de benodigde competenties per competentieprofiel, een goede resultaatgerichte management cyclus (gespreksstructuur) en duidelijke doelstellingen per medewerker en per team vormen de basis om te starten met coachen.

Coachen is het meest effectieve middel om acculturatie te bereiken en een organisatie actief in beweging te krijgen. Dit kost tijd en het is een belangrijke niet urgente taak, die vaak om deze reden overgeslagen of afgeraffeld wordt. Mijn advies, reserveer er tijd voor want het biedt je op korte, middellange en lange termijn veel voordelen:

- * betrokkenheid en positiviteit
- * positieve verandering van gedrag
- * zichtbaar maken van ineffectief gedrag
- * pro actief personeel
- * meer openheid in communicatie
- * tijdwinst
- * succesvol bereiken van de organisatiedoelstellingen

De frequentie en de duur van gesprekken bepaal je zelf als leider. Dit is afhankelijk van jouw beschikbare tijd, jouw ambitie en het aantal medewerkers. Dit is de reden dat je dit zelf dient te ontwerpen en in te plannen. Succes staat of valt vaak bij afspraken hierover nakomen en consistent zijn in officieel en officieus contact met je medewerkers.

Jij bent hierbij de voorbeeldfunctie. Als je als leidinggevende aan je medewerkers laat zien dat talent-ontwikkeling nuttig is en dat dit tot meer productiviteit, meer werkplezier en transparante samenwerking leidt, dan volgen je medewerkers vaak vanzelf. Dit heeft met attributie te maken= het zelfbeeld van medewerkers wordt gesterkt, als ze een inspirerende leider hebben, die hen goed faciliteert en hen continue verder ontwikkelt op een positieve en inspirerende manier.

Het omgekeerde geldt ook: als je als leider inconsistent bent, ongeduldig reageert, geen afspraak is afspraak attitude erop nahoudt, te ad hoc coaching-talentontwikkeling- en functioneringsgesprekken voert, dan vertonen je medewerkers gelijksoortig gedrag.

WAT IS TALENT?

VERSCHIL TALENT VS COMPETENTIE

Wanneer we spreken over 'talent', hebben we het over natuurlijke begaafdheid & aanleg. Talent wijst op een bijzonder goed ontwikkelde eigenschap van een bepaald persoon. Iemand kan bijvoorbeeld talent hebben voor leidinggeven, wetenschappen, financiën, kunst, sociale vaardigheden maar ook voor rust uitstralen, organiseren of iets creatief vormgeven.

Het is een eigenschap die in de juiste context snel kan leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties.. Bij een talent spelen de aangeboren eigenschappen een grote rol. Het verbindt je sterk ontwikkelde competenties met je interesses: het omvat wat je heel goed kunt én wat je graag doet. Een talent is dus iets ruimer dan een competentie.

Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie. Het gaat meestal over een vaardigheid die aangeleerd is en waarbij dus vooral ervaring en inspanning een rol spelen. Competenties zijn vaak verbonden aan een specifieke functie en worden zo gedefinieerd vanuit de organisatie. Talenten overschrijden de werkcontext en zijn veel persoonlijker.

Dit maakt het voor bedrijven ook belangrijk om direct de goede talent-strategie te kiezen. Ontwikkelen we talent vanuit een talent-pool, functie-gericht, holistisch of vanuit het perspectief dat iedereen een talent heeft?



TALENT VS COMPETENTIE

Talent		Competentie	
	Ruimer dan organisatie/ werk; ook in familiale context, vrije tijd ...	Gekoppeld aan organi- satie/werk.	
	Aangeboren.	Aangeleerd.	
	Duurzaam, blijft je bij, leer je niet zomaar af.	Minder duurzaam, moet je goed onderhouden om te behouden.	
	Affectiever, verbonden met wat je wil, met je hart, met emotie, passie.	Objectiever, verbonden met wat hoort.	
	Noodzakelijk om het verschil te maken.	Noodzakelijk om je prestaties te behalen.	
	Komt minder vaak voor, door je natuurlijke aanleg doe je dingen die eruit springen.	Komt vaker voor, mits enige aanleg en inspanning kan je dit leren.	

STAPPENPLAN TALENT ONTDEKKEN

Stap 1: Associeer over je talent aan de hand van bijvoorbeeld een persoonlijkheidsprofiel (Quinn - MBTI of Insights) en brainstorm vervolgens al je talenten op papier.

Denk ook eens aan waar jij "allergisch" voor bent of in welke valkuil je regelmatig stapt. In een "doorgeslagen: talent of allergie vind je ook je talenten.

Stap 2: Kies je top 5 talenten

Stap 3: Vertel je talent en word je bewust hoe andere mensen tegen jou aankijken en wat je in deze gesprekken van elkaar kunt leren.

Stap 4: Deel je talenten door voeren van goede gesprekken over talent met bijvoorbeeld je team, je leidinggevende, een coach.

Stap 5 : Creëer ruimte om je talent meer in zicht te brengen.

Stap 6: Zet je talent actief in en registreer je ervaringen en deel dit met elkaar.

Stap 7: Ontwikkel je talent naar een volgende niveau.

Stap 8: Leer anderen ook hoe jouw talent werkt en stimuleer elkaar.

En ga weer naar stap 1: bewustwording van je talent

HET TALENT-GESPREK VOEREN



Stel hiervoor competentie-gerelateerde vragen op basis van de STARR-methode of op basis van de vragen op de 6 DENKNIVEAUS, om concrete voorbeelden te krijgen. Schrijf je aandachtspunten, met betrekking tot antwoorden en gedragingen, die jou opvallen tijdens dit gesprek op.

Een 360° feedback analyse kan je helpen bij het creëren van een goed beeld van je medewerker, omdat directe collega's en klanten je hiermee een beeld kunnen geven van wat zij vinden van het gedrag van de medewerker.

Wij gebruiken een VIP24 profiling, die oordeel-loos de talenten en voorkeuren en interesses laat zien van een professional. Dat maakt talent-ontwikkeling minder beladen en vrijer.



In een team kunnen we dan kijken hoe de voorkeuren, valkuilen en talenten van alle professionals zich tot elkaar verhouden en of dit een collectieve bijdrage oplevert in bereiken van de missie, visie en bijbehorende strategie en doelstellingen. In het talent-gesprek werk je samen toe naar het completeren van het talent-profiel en de bijbehorende ontwikkel-mogelijkheden en je geeft een tijdlijn vorm met concrete acties en data.

het geeft informatie over hoe jouw medewerker zichzelf ziet, waar deze tegen aan loopt en wat hij qua talenten meer wil ontwikkelen.

Het gesprek vindt plaats in 4 fasen:

1. Ontwikkelingsrichting onderzoeken
2. Het ontwikkelingsniveau van competenties bepalen
3. SMART afspraken maken en POP plan laten schrijven.
4. Ontwikkel-suggesties aanreiken en evalueren gesprek

HET TALENT-GESPREK VOEREN

Een talent- en ontwikkelingsgericht gesprek in 4 stappen

Staan er binnenkort bij je ontwikkelingsgesprekken met medewerkers gepland? Hier vind je een kort stappenplan voor een talent- en ontwikkelingsgericht gesprek.

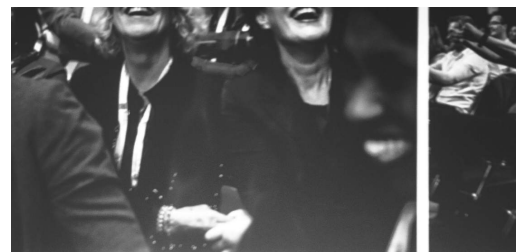
STAP 1: ONTWIKKELINGSRICHTING ONDERZOEKEN

Probeer te achterhalen op welke competenties je medewerker zich moet, of wil ontwikkelen en op welk niveau dit moet plaatsvinden: operationeel, tactisch of strategisch? Vragen die je kunt stellen zijn:

- + Waar krijg je energie van?
- + Waar liggen jouw ambities?
- + Waar word je minder enthousiast van?
- + Waar wil je aan werken?
- + Wat is de reden daarvoor?
- + Heb je een idee hoe je dit wilt bereiken?
- + Wat zijn dingen waarvan anderen zeggen dat je er heel goed in bent?
- + Welke taken die er zijn denk je wel eens: "ik zou willen dat ze mij daarvoor gevraagd zouden hebben"?

STAP 2: HET ONTWIKKELINGSNIVEAU VAN DE COMPETENTIES BEPALEN

Probeer nu een beeld te krijgen van het huidige gedrag van je medewerker en daarmee een beeld te krijgen van zijn of haar competenties.



ONTWIKKEL-RICHTING ZOEKEN

Pas de eerste stappen eens toe, door jezelf of collega als voorbeeld te gebruiken.

- + Waar krijg je energie van?
- + Waar liggen jouw ambities?
- + Waar word je minder enthousiast van?
- + Waar wil je aan werken?
- + Wat is de reden daarvoor?
- + Heb je een idee hoe je dit wilt bereiken?
- + Wat zijn dingen waarvan anderen zeggen dat je er heel goed in bent?
- + Welke taken die er zijn denk je wel eens: "Ik zou willen dat ze mij daarvoor gevraagd zouden hebben"?

Reflectie

- + Wat leer je hiervan?
- + Hoe ga je het toepassen?
- + Welke vragen kun je nog meer stellen om de ontwikkel-richting te bepalen?

STAP 2 NIVEAU IN KAART BRENGEN

Breng vervolgens het niveau van de professional in kaart. Stel hiervoor competentie-gerelateerde vragen op basis van de STAR-methode of vragen op basis van de 6 denkniveau's van de mens. Schrijf je aandachtspunten op, die je opvallen tijdens dit gesprek.

Door deze 5 (hoofd)vragen te beantwoorden, krijg je duidelijkheid over je toegevoegde waarde in een situatie. Als deze groot is: zeker zo doorgaan en het misschien uitbreiden. Als deze (te) klein is, aanpassen of schrappen. Zo krijg je vanzelf meer focus op de activiteiten die echt van waarde zijn.

Situatie

Wat was de situatie?
Wat gebeurde er?
Wat was de aanleiding?
Wie waren er bij betrokken?
Waar speelde het zich af?
Wanneer?

Taak

Wat was je taak?
Wat was je rol?
Wat wilde je bereiken?
Wat werd van je verwacht?
Wat verwachtte je van jezelf in deze situatie?
Wat vond je dat moest gebeuren?

Actie

Wat hoorde/zei/deed/voelde je?
Hoe pakte je het aan?
Hoe werd op jou gereageerd?
Wat zei/dacht/voelde men volgens jou?
Wat hoorde/zei/deed/voelde je toen? enz.

Resultaat

Wat kwam er uit?
Hoe liep het af?
Hoe reageerden de anderen op het resultaat?

Reflectie

Hoe vond je dat je het deed?
Was je tevreden met de resultaten?
Wat is de essentie van wat je geleerd hebt?
Wat zou je de volgende keer eventueel anders doen?
Wat heb je daar dan voor nodig?
Kun je met wat je hiervan hebt geleerd ook iets in andere situaties?

Laat het talent voorbeelden benoemen waar het goed en waar het niet of minder goed verliep. Dat geeft een mooi genuanceerd beeld en verdiept ook waar men in talent nog kan onwikkelen.

STAP 2 NIVEAU IN KAART BRENGEN

Vragen volgens denk-niveaus mensen

Door deze 6 vragen systematisch na te lopen breng je het volledige ontwikkelgebied van een talent snel in kaart.

Resultaat

Wat wil je bereiken?

Beschrijf zo gedetailleerd mogelijk hoe dit eruit ziet.

Wat is je exacte doel?

Waarom wil je dit absoluut bereiken?

Heb je dit al eens eerder bereikt?

Feiten

Wat zijn de feiten?

Hoe gaat het nu?

Belicht de goede en minder goede situaties?

Wat heb je precies gedaan?

Waar?

Wanneer?

Met wie?

Meningen

Wat is je mening hierover?

Wat vinden anderen ervan?

Hoe kijk je hier tegenaan?

Gevoel

Welk gevoel geeft dit jou?

Wat is de sfeer die hierdoor ontstaat?

Welk gevoel wil je meer ervaren?

Waarom?

Ambities

Wat wil je hiermee?

Wat is je ambitie hiermee?

Waarom is dat belangrijk voor je om dat te bereiken?

Hoe zie je dit voor je?

Wat zou een eerste goede stap voor je kunnen zijn?

Wat ben je bereid hiervoor te doen?

Welke ontwikkelmogelijkheden spreken jou hiervoor aan?

Actie

Wat spreken we af?

Wat ga je precies doen?

In welke stappen kunnen we daar komen?

Wat wordt de tijdlijn?

Hoe evalueren we de tussentijdse leringen en successen?

Bij beide methodieken, STARR en DENK-NIVEAUS kun je MENTAL AI-KI-DO toepassen.

MENTAL AI-KI-DO en LSD

1. Laat horen dat je de ander gehoord hebt.

2. Formuleer de wens achter een klacht of situatie.

3. Vraag door met HOE?

Oefening kort gesprek voeren in drietallen.

STAP 3 CONCRETE AFSPRAKEN EN POP

In deel 3 van het gesprek maak je afspraken met je medewerker over de periode waarin de besproken competenties ontwikkeld moeten worden en wat de concrete doelen zijn. Dit doe je het beste door deze SMART te formuleren. Tevens is het goed om de omgeving erbij te betrekken, om extra commitment te creëren.

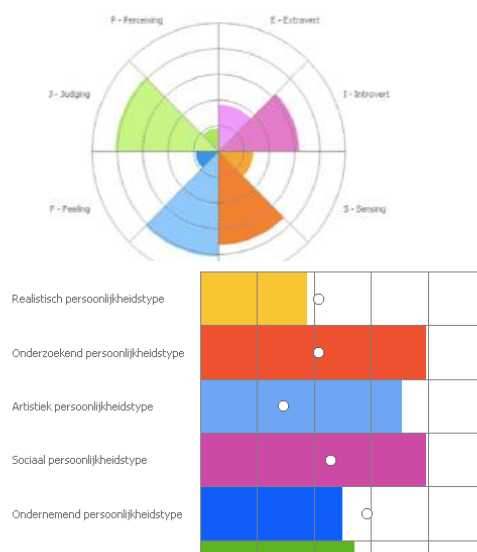
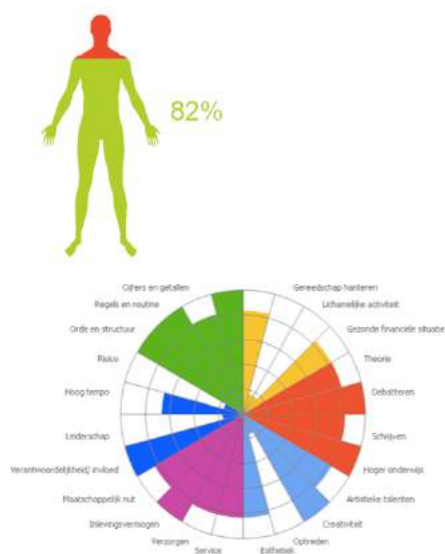
Leg vervolgens de gemaakte SMART doelen vast in het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Voor extra onderbouwing van de gestelde doelen kun je gebruikt maken van bijvoorbeeld adviezen op ontwikkel-potentieel uit VIP24. Heeft je medewerker moeite met richting geven aan zijn loopbaan? Kijk dan vooral naar de interesses en loopbaanwaarden van het talent.

Oefening concretiseren doelen en daarna kort gesprek in trio's.

Reflectie

:Wat leer je hiervan?

Hoe ga je dit concreet toepassen?



STAP 4 SUGGESTIES AANREIKEN

Aan het einde van het gesprek kun je de medewerker suggesties geven voor de ontwikkeling van de vastgestelde competenties en/of vaardigheden. Rond het gesprek af door kort met je medewerker te praten over hoe hij/ zij het gesprek heeft ervaren en wat het belangrijkste is dat hij tijdens de sessie ontdekt heeft. De volgende dingen zijn o.a. mogelijk:

✓ training ✓ leernetwerk ✓ buddy-leren ✓ 360 graden feedback ✓ development centre ✓ promotie ✓ bijkomende verantwoordelijkheden ✓ coaching/mentoring ✓ job-rotatie/transfer binnen organisatie ✓ job-rotatie/transfer buiten de entiteit ✓ speciale opdracht, project of taak ✓ andere:

Oefening gesprek met suggesties aanreiken

Reflectie

Wat leer je hiervan?

Wat ga je toepassen?

Extra tips

- Zorg voor een omgeving waarin uw medewerker zich op zijn gemak voelt.
- Pas u aan de voorkeurstijl persoonlijkheid van het talent aan en bouw het gesprek op zijn of haar manier op.
- Uw houding is van invloed op het gesprek. Ga bij voorkeur niet tegenover maar naast uw medewerker zitten.
- Bedenk vooraf hoe u wilt overkomen. Wees u bewust van de impact die het heeft als u verschillende rollen aanneemt (leraar, criticus, voorbeeld).
- Negatieve suggesties roepen defensieve reacties op. Probeer in het algemeen vragen te beginnen met "Wat zou er gebeuren als" of "Misschien kun je" of "Een andere optie zou zijn om".
- Behandel uw medewerker als individu, vergelijk niet met andere collega's.
- Ga alleen uit van feiten.
- Volg de talent-tijdlijn nauwgezet op en zorg dat successen en ontwikkelingen wekelijks kenbaar en zichtbaar gemaakt worden.
- Gebruik een tijdlijn om te laten zien dat u talent-ontwikkeling serieus neemt.

DE DAGELIJKSE PRAKTIJK

AANSTUREN EN ONTWIKKELEN OP MAAT

Vervolgens dient er natuurlijk ook nog gewerkt te worden. Om medewerkers in de dagelijkse gang van zaken te begeleiden, te ontwikkelen en goed aan te sturen, bestaat er niet 1 stijl van leiding geven. De competentie van de medewerker, de mate van zekerheid/onzekerheid, de aanwezigheid of juist afwezigheid van motivatie, de mate van kennis en kunde, bepalen welke stijl tot het meest gunstige effect leidt. Zelfinzicht en inzicht in de talenten binnen een team helpen om talent ook gericht in te zetten en te ontwikkelen.

De meeste mensen hebben een voorkeursstijl van leidinggeven. Dit hoeft niet de best passende en meest effectieve stijl te zijn. Er is 1 stijl die in een specifieke situatie de beste resultaten geeft. De leiderschapsstijl en de situatie dienen precies op elkaar afgestemd te zijn. Er bestaan daarnaast ook ondersteunende stijlen, die niet het beste maar wel goede resultaten kunnen geven. Ook zijn er stijlen van leidinggeven die juist contra-productief werken. Mensen hebben vaak een te ontwikkelen stijl, die men nog te weinig toepast.

We onderscheiden vier leiderschapsstijlen die aansluiten bij vier competentieprofielen:

1. Instrueren: precies aangeven van a - z wat er dient te gebeuren. Bij medewerkers die nieuw aan een taak beginnen, onzeker zijn of niet gemotiveerd zijn. Ook gebruik je deze stijl voor medewerkers die de resultaten langdurig niet behalen en bij calamiteiten.
2. Coachen: ideeën samen opperen door een case/ doel te initiëren. Vervolgens vragen te stellen, te luisteren en samen te vatten. Je geleidt de medewerker rustig naar een bepaalde positie toe. De medewerker zijn motivatie is op orde maar wel iets afgevlakt. Hij heeft al redelijk wat kennis, kunde en ervaring en participeert actief mee.
3. Stimuleren: bij medewerkers die qua competentie en kennis en kunde op orde zijn, maar die om een of andere reden onzeker zijn. Je enthousiasmeert, onderzoekt, complimenteert, benadrukt het teamverband.
4. Delegeren: de medewerker is hoog gemotiveerd en heeft de kennis, kunde en competenties om het zelfstandig te doen. De taak is een taak die ambitieus is. Je laat de verantwoordelijkheid geheel bij de ander en staat paraat voor eventueel overleg. De route en werkwijze wordt door de medewerker bepaald.

Breng uw team eens in kaart en kijk of u de juiste manier van leiding geven inzet en of daarbij talent ook gericht in ontwikkeling brengt.

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

De kunst van goed leiderschap is precies die stijl in te zetten die het beste gedrag bij de medewerker naar boven haalt. De valkuil is veelal dat managers niet flexibel zijn in hun stijlkeuze en ook geregeld de verkeerde leiderschapsstijl verkiezen. Vanaf nu kun je dit van tevoren goed inschatten en hier adequaat op reageren. **Bij talent-ontwikkeling speelt leiderschap op maat een zeer belangrijke rol. Het is één van de belangrijkste factoren om talenten echt te ontwikkelen.**

Op het moment dat je de taak overdraagt, draag het dan zo veel mogelijk in de stijl van de ander over. Is de ander dominant leidend, benader hem dan directer. Is de ander meer op de sociale relatie, creëer dan sfeer en enthousiasmeer meer. Is de ander meer op veiligheid, geef dan duidelijk het doel aan en het stappenplan om dit te bereiken. Wees geduldig. Is de ander analytisch, benader het dan meer logisch en goed onderbouwd. De combinatie van de juiste leiderschapsstijl en de juiste communicatiestijl bepalen vaak het succes. De ontwikkeling loopt altijd stapsgewijs van instrueren, naar coachen, naar stimuleren naar delegeren. Als het misgaat, dan ga je ook per stapje terug. Uitzondering is als er een economisch belang in gevaar komt of er gevaar dreigt, dat het teambelang negatief beïnvloedt. Dan mag je direct naar instruerend leidinggeven terugvallen.

S3	S2
Steunende leiderschapsstijl	Coachende leiderschapsstijl
○ Vragen ○ / Luisteren ○ Geruststellen ○ Bevestigen ○ Helpen bij zelfstandige probleemoplossing ○ Feedback aanmoedigen ○ Waarderen	○ Onderzoeken/ vragen ○ Uitleggen/ verduidelijken ○ Bijsturen ○ Feedback delen ○ Stimuleren ○ Prijzen
S4	S1
Delegerend leiderschap	Leidende leiderschap
○ Toestaan ○ Vertrouwen ○ Bevestigen ○ In staat stellen zelfsturend te zijn ○ Verzekeren ○ Machtigen ○ Erkennen ○ Uitdagen	○ Bepalen ○ Plannen ○ Prioriteiten stellen ○ Oriënteren ○ Leren/ laten zien en vertellen hoe ○ Controleren ○ Toezien op ○ Feedback geven

BIJSTUREN

INTERVENTIES VIA PIJN EN PLEZIER

Doet de medewerker niet wat is afgesproken, dan kan het zijn dat je dient in te grijpen. In eerste instantie geef je feedback en kijk je ook welke ondersteunende of kern-talenten ingezet kunnen worden. Gebruik hiervoor STARR of de 6 DENK-vragen. Evalueer aan het einde: wat ging goed? Wat kan beter? Wat kan helpen om het nog meer te verbeteren? Wat kan me daarbij belemmeren? Hoe los ik dit op? Wat ga ik precies anders doen (Wat doe je meer, minder en niet meer?). Welk talent zet ik hierbij in? Of... welke collega met welk talent vraag ik me daarbij te helpen?

Je kijkt ook binnen je team wie complementair is aan elkaar. Echt ingrijpen doe je vooral als het teambelang of het economisch belang in gedrang komt. Het menselijk brein maakt alle beslissingen op pijn en plezier. Hoe krijg je mensen in beweging. Zorg dat de pijn van hun huidige gedrag zo groot wordt en het plezier van de gewenste situatie zo aantrekkelijk (plezier), dan zal de mens sneller de gewenste kant op bewegen. Bij talent-ontwikkeling werkt dit ook zo. Veel mensen hebben wel het talent maar niet de discipline om talent te blijven ontwikkelen.

Instrueren, steunen, coachen en delegeren, zijn manieren om op maat plezier te geven aan de professional: hij krijgt immers op maat van zijn kennis, kunde en motivatie precies de juiste aansturing. Toch zullen we we soms ook moeten ingrijpen met een gele kaart (waarschuwing, consequentie of interventie) of een rode kaart (zware consequentie en/ of interventie). Je vindt hieronder de opties:

Competentie/Betrokkenheid	Zwak	Wisselend	Hoog
Hoog	Rode en gele kaart 7.	Steunen/ stimuleren (S3) 8.	Delegeren (S4) 9.
Redelijk	Rode en gele kaart 4.	Gele kaart Coachen (S2) 5.	Steunen (S3) (Of andere vakbekwaamheid) Coachen (S2) 6.
Laag	Rode kaart 1.	Rode en gele kaart 2.	Leiden/ instrueren (S1) bij nieuwe taak/ mw of ongemotiveerd! 3.

WAT JE NU AL KUNT DOEN

1. Breng je team in kaart qua kennis, kunde, motivatie, zekerheid. Op welk niveau opereert je medewerker en welke stijl past hierbij het beste. Noteer hierbij ook hun talenten en valkuilen. Maak dit expliciet voor jezelf, dan wordt het namelijk duidelijker. In de gesprekken kun je onderzoeken in welke mate jouw beeldvorming klopt.

2 Breng als voorbeeld eerst 1 competentie/ talent = kritische succesfactor van jezelf in kaart, bezien vanuit de nieuwe visie/ strategie. Beschrijf precies welk gedrag je dient te vertonen om hierbij succesvol te zijn. Als je dit goed kunt, dan lukt het ook om goede gedragsgerichte afspraken met je medewerkers af te stemmen.

3 Concretiseer je missie, visie en strategie samen en communiceer dit duidelijk naar de teams toe. Bekijk ook of deze voldoende tot leven komt via de resultaatgerichte gesprekscyclus met je personeel. Plan ook een gesprek met je team in. Snappen ook zij wat hun toegevoegde waarde dient te zijn om succesvol te zijn?

4 Concretiseer je resultaatgerichte management cyclus. Communiceer naar je personeel dat je dit in 2018-2019 zult activeren en wat het belang daarvan voor hen is t.a.v. ontwikkelen van hun talent. Het helpt ook om samen de nieuwe visie/ strategie ècht tot leven te wekken. Belicht hierbij ook duidelijk de voordelen voor de organisatie, de teams en de individuele professionals.

5 Plan daarna talent-gesprekken in om de doelen voor ontwikkeling per medewerker samen te bepalen. Breng het talent eventueel vooraf in kaart door bv. VIP24: dat inzicht biedt in persoonlijke voorkeuren, loopbaanwaarden en interessegebieden. Bereid op basis daarvan de gesprekken voor. Laat hen zelf hun voorlopige POP invullen (dit leert men in onze workshop Talent aan Zet).

6 Communiceer vervolgens alvast de data en tijden van de overige gesprekken uit de gesprekscycli. Je kunt dit bij goed onderling contact ook in samenspraak doen. Straal enthousiasme voor talent-ontwikkeling uit.

7 Vervolgens is het een kwestie van doen. Dit behoort tot de taken die belangrijk niet urgent zijn maar je wel de grootste mate van impact als leider geven. 68,2% van de medewerkers ervaart zijn leidinggevende als demotiverend in NL. We zijn daarin de nr. 1 van Europa (*Bron Hays Group). Laten we dat samen veranderen!

COACHEN OP TALENT VOOR LEIDINGGEVENDEN



INNERSPECTIVE BV
training & topcoaching

**TAALSTRAAT 40D
5261DE, VUGHT
W 073 522 5656**

**WIL JE OOK
ZELFINZICHT DOOR
VIP24 VOOR JEZELF OF
JE TEAM?**

WEES NIET VERLEGEN!
MAIL ONS VIA:
INFO@INNERSPECTIVE.NL

2018 - 2019