

Duurzame Dialoog: Het werkboek

Duurzame Dialoog: Het werkboek	1
Inleiding	2
1 WHY: Doe ik de goede dingen?.....	3
Planningsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?.....	3
Voortgangsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?	3
Waarderingsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?	3
Planningsgesprek: Welke beweging maak ik?	4
Voortgangsgesprek: Welke beweging maak ik?.....	5
Waarderingsgesprek: Welke beweging heb ik gemaakt?.....	6
Planningsgesprek: Welke beweging maakt de organisatie?	7
Voortgangsgesprek: Welke beweging maakt de organisatie?	8
Waarderingsgesprek: Welke beweging heeft de organisatie gemaakt?	8
Planningsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken.....	9
De WOOP-methode.....	9
SMART formuleren	9
Voortgangsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken	10
Waarderingsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken	10
2 HOW & WHAT: Doe ik de dingen goed?	11
Planningsgesprek: Modus operandi	11
Voortgangsgesprek: Modus operandi	15
Waarderingsgesprek: Modus operandi.....	15
Competentiebibliotheek.....	16
360 graden feedback.....	16
3 De waardering: Hoe waardeer ik en de organisatie mijn ontwikkeling, motivatie en prestatie?	17
Terugkijken op dit jaar	17
Ontwikkeling	17
Prestaties.....	17
Motivatie	18

Inleiding

Dit werkboek bevat een reeks vragen en opdrachten die je kunnen helpen om de verschillende gesprekken in de duurzame dialoog voor te bereiden en je te ondersteunen bij het vastleggen. We hebben 3 gesprekken uitgewerkt, dat zijn:

- Het planningsgesprek
- Het voortgangsgesprek
- Het waarderingsgesprek

De duurzame dialoog streeft naar een doorlopend gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Toch zijn daarin de verschillende stappen te onderscheiden zoals gesprekken over wat je gaat doen en hoe je je gaat inzetten (planningsgesprekken), gesprekken over hoe het gaat (voortgangsgesprekken) en evaluerende gesprekken over de waardering (waarderingsgesprekken).

Dit werkboek staat vol reflectievragen en opdrachten gekoppeld aan de 3 verschillende gespreksoorten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan oefeningen om je kwaliteiten te beschrijven en te benoemen of aan manieren om je doelen te beschrijven en om aan je doelen te werken. Ook staan er reflectievragen in over de ontwikkeling die jij doormaakt en de ontwikkelingen die er spelen binnen jou organisatie. Al deze oefeningen en opdrachten helpen jou om goed beslagen en ijs te komen tijdens je gesprekken en bij de eventuele vastlegging van de afspraken.

Vanzelfsprekend heeft elke organisatie in de sportwereld al een eigen systematiek en divers beleid en eigen procedures en bijpassende formulieren. Mogelijk kan HR of je leidinggevende je extra hulp of ondersteuning bieden bij jullie specifieke gesprekscyclus. Dit werkboek is bedoelt om je te ondersteunen in de duurzame dialoog aanvullend op wat er al mogelijk is binnen jouw organisatie.

1 WHY: Doe ik de goede dingen?

In stap 1 doe je een verkenning van de ontwikkeling van de organisatie, je vakgebied en de ontwikkeling die je zelf wil maken. Dit vormt de basis voor de gesprekken over je bijdrage en je ontwikkeling.

De volgende vragen helpen je bij het voorbereiden van je gesprekken.

Planningsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?

Denk aan fysiek fit, mentaal fit, emotioneel fit, werk fit, werk/privé balans, persoonlijke omstandigheden => waar krijg ik energie van en waar loop ik op leeg?

.....
.....
.....
.....

Voortgangsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?

Denk aan fysiek fit, mentaal fit, emotioneel fit, werk fit, werk/privé balans, persoonlijke omstandigheden => waar krijg ik energie van en waar loop ik op leeg?

.....
.....
.....
.....

Waarderingsgesprek: Hoe gaat het met mij en mijn werk?

Denk aan fysiek fit, mentaal fit, emotioneel fit, werk fit, werk/privé balans, persoonlijke omstandigheden => waar krijg ik energie van en waar loop ik op leeg?

.....
.....
.....
.....

Planningsgesprek: Welke beweging maak ik?

Om voor jezelf helder te krijgen welke beweging jijzelf in je werk wil maken, kan het helpen de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat zijn mijn talenten?

.....
.....
.....

- Wat zijn mijn persoonlijke waarden?

.....
.....
.....

- Wat zijn mijn drijfveren/ wat motiveert mij?

.....
.....
.....

- Wat zijn relevante ontwikkelingen in mijn vakgebied?

.....
.....
.....

- Wat zijn mijn ambities?

.....
.....
.....

- Hoe kijk ik naar mijn bijdrage?

.....
.....
.....

Voortgangsgesprek: Welke beweging maak ik?

Kijk nog eens terug naar de voorbereiding van je planningsgesprek en de afspraken die je op basis van het planningsgesprek hebt gemaakt.

- Welke afspraken heb ik gemaakt? Zijn deze nog relevant of is er iets veranderd? Wil ik deze afspraken bijsturen/ herzien?

.....

.....

.....

- Welke ontwikkeling maak ik door? Hoe kijk ik daar tegen aan?

.....

.....

.....

- Wat heb ik de afgelopen maanden bereikt?

.....

.....

.....

- Waar moet ik mee doorgaan?

.....

.....

.....

- Waar moet ik mee beginnen?

.....

.....

.....

- Waar moet ik meer stoppen?

.....

.....

.....

Waarderingsgesprek: Welke beweging heb ik gemaakt?

Kijk nog eens terug naar je planningsgesprek en de voortgangsgesprekken en de afspraken die je op basis van deze gesprekken gemaakt hebt.

- Welke afspraken heb ik gemaakt? Zijn deze nog relevant of is er iets veranderd? Hoe kijk ik daarop terug?

.....

.....

.....

- Welke ontwikkeling heb ik doorgemaakt? Hoe kijk ik daar tegen aan?

.....

.....

.....

- Wat heb ik het afgelopen jaar bereikt?

.....

.....

.....

- Waar moet ik mee doorgaan?

.....

.....

.....

- Waar ben ik mee begonnen?

.....

.....

.....

- Waar ben ik mee gestopt?

.....

.....

.....

Planningsgesprek: Welke beweging maakt de organisatie?

Om voor jezelf helder te krijgen welke beweging de organisatie maakt, kun je voorafgaand aan je planningsgesprek bij je leidinggevende of HR nagaan of hier informatie over gedeeld is of gedeeld wordt. Het kan helpen te vragen naar:

- Wat zijn de strategische doelen van jouw organisatie?

.....
.....
.....

- Wat betekenen deze voor jouw werk?

.....
.....
.....

- Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?

.....
.....
.....

- Op welke manier breng je deze kernwaarden dagelijks in praktijk? Op welke manier zijn de kernwaarden terug te vinden in de manier waarop jij je werk doet?

.....
.....
.....

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen jouw organisatie waar je rekening mee moet houden in je werk?

.....
.....
.....

Voortgangsgesprek: Welke beweging maakt de organisatie?

De snelheid van ontwikkelingen maakt dat jaarplanningen vaak niet meer realistisch zijn. Het is niet ongebruikelijk dat een deel van de afspraken in de loop van het jaar moeten worden aangepast door ontwikkelingen in of voor jouw organisatie.

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen voor jouw organisatie waar je rekening mee moet houden in je werk?

.....
.....
.....
.....

Waarderingsgesprek: Welke beweging heeft de organisatie gemaakt?

De ontwikkelingen in jouw organisatie hebben invloed gehad op jouw werk. Aan het einde van het jaar maak je de balans op.

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen voor jouw organisatie geweest die impact hebben gehad op jouw werk?

.....
.....
.....

- Op welke manier heeft dit jouw werk beïnvloed? Hoe ben je daarmee omgegaan?

.....
.....
.....
.....

Planningsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken

Nadat je voor jezelf helder hebt welke beweging je wil maken en welke beweging de organisatie maakt, kun je doelen gaan stellen. Er zijn verschillende methodes die hierbij kunnen helpen.

De WOOP-methode

Ongeveer 95% van de mensen neemt zich regelmatig voor om het eigen gedrag te veranderen. Slechts 8% houdt dat voornemen ook daadwerkelijk vol. De 'WOOP' methode is een wetenschappelijk gevalideerde methode die je helpt om een voornemen echt vol te houden.

WOOP staat voor: Wish, Outcome, Obstacles, Plan. Door middel van de WOOP-methode kun je gestructureerd werken van wens naar een concreet plan. Naast dat het je helpt te formuleren wat wil je, helpt het je ook in nagaan wat je wellicht aan ondersteuning (van je leidinggevende/ in tijd of geld/ of iets anders) nodig hebt om je doel te bereiken.

[Ga naar het WOOP-werkblad in de toolkit.](#)

SMART formuleren

Door doelen SMART te formuleren maak je je doelen zo concreet, haalbaar en richtinggevend mogelijk. Deze methode werkt goed voor korte termijn doelen.

1. Specifiek: de 5 w's

- Wat wil je bereiken? Wat ga je precies doen?
- Waarom wil je dat?
- Wie wil je erbij betrekken?
- Wanneer ga je dit doen?
- Waar ga je dit doen?

.....
.....
.....
.....

2. Meetbaar

- Waaraan kun je zien dat het gelukt is? Hoe maak je dat tastbaar? Wat is je deliverable?

.....
.....
.....
.....

3. Acceptabel of Actiegericht (leidend tot resultaat)

- Doe je de juiste dingen? Zijn jouw en je leidinggevende het eens over de gestelde doelen? Kunnen jullie je hier beiden in vinden? Krijg jij er energie van?

.....
.....
.....
.....

4. Realistisch

- Is het haalbaar gezien de omstandigheden? Wat heb je nodig aan ondersteuning?

.....
.....
.....
.....

5. Tijdgebonden

- Wanneer moet het klaar zijn? (deadline) Hoe snel moet het gedaan worden? (doorlooptijd) Wanneer koppel je tussentijds terug en met wie?

.....
.....
.....
.....

Voortgangsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken

De snelheid van ontwikkelingen maakt dat jaarplanningen vaak niet meer realistisch zijn. Het is niet ongebruikelijk dat een deel van de afspraken in de loop van het jaar moeten worden aangepast door ontwikkelingen in of voor jouw organisatie.

- Welke afspraken heb je gemaakt? Wil je deze afspraken bijsturen/ herzien?

.....
.....
.....
.....

Waarderingsgesprek: Doelen stellen en afspraken maken

- Welke afspraken heb je gemaakt? Heb je deze afspraken bijgestuurd/ herzien gedurende het jaar?

.....
.....
.....
.....

- Hoe kijk je op dit proces en de nieuwe afspraken terug?

.....
.....
.....
.....

2 HOW & WHAT: Doe ik de dingen goed?

In stap 2 gaat het over je bijdrage en je ontwikkeling. Op welke manier draag jij bij aan de organisatiedoelen en de ontwikkeling van de organisatie? Op welke manier werk jij aan je ontwikkeling? Wat wil je bereiken en waarom wil je dat? Wat heb je van de organisatie of je leidinggevende nodig?

Planningsgesprek: Modus operandi

Om meer inzicht te krijgen in hoe je je werk doet en gaat doen (je 'modus operandi'), kan het helpen de volgende vragen te beantwoorden. Zo kun je gedurende het jaar gericht bekijken waarom taken of activiteiten goed gaan of welke dingen je anders wil doen om je doelen te bereiken.

1. Invulling van jouw functie

In hoeverre hebben jij en je leidinggevende een gedeeld beeld over de invulling van jouw functie? Kijk onder andere naar taken, verantwoordelijkheden, rolinvulling, resultaten.

.....

.....

.....

.....

2. Wat zijn mijn werkwaarden?

Mensen willen verschillende doelen en waarden realiseren in hun werk. In de capability benadering is hier onderzoek naar gedaan. Uit dit onderzoek komen zeven belangrijke werkwaarden (capabilities) naar voren:

- Kennis en vaardigheden gebruiken
- Kennis en vaardigheden ontwikkelen
- Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen
- Eigen doelen stellen
- Een goed inkomen verdienen
- Een bijdrage leveren en het creëren van iets waardevols

Er zijn verschillende vragenlijsten die inzicht bieden in wat jij belangrijk vindt in werk. Vraag bij HR of tooling in jouw organisatie beschikbaar is.

Schrijf daarna 3 werkwaarden op die voor jou belangrijk zijn.

.....

.....

.....

3. Wat zijn mijn kernkwaliteiten?

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon behoren; ze stellen al je minder in het oog springende eigenschappen in een bepaald licht. De kernkwaliteit 'kleurt' een mens; het is een specifieke sterkte waar je bij jezelf of een ander direct aan denkt. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, ontvankelijkheid, ordelijkheid, invoelingsvermogen etcetera. Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere vaardigheid waarover jezelf zegt: 'dat kan toch iedereen'. Dat kan niet iedereen en bovendien, als je de achterliggende kernkwaliteit weg zou halen, zou je de ander niet eens meer herkennen. Dat komt omdat die ene eigenschap alle andere, minder uitgesproken kwaliteiten doortrekt. Een kernkwaliteit is dan ook altijd potentieel aanwezig. Je kunt een kernkwaliteit niet naar believen aan- of uitzetten, je kunt hem wel verborgen houden.

Schrijf 3 van jou kernkwaliteiten op. Bedenk bij iedere kernkwaliteit een voorbeeldsituatie waaruit dit voor jou blijkt.

.....

.....

.....

.....

4. Wat is mijn leerstijl?

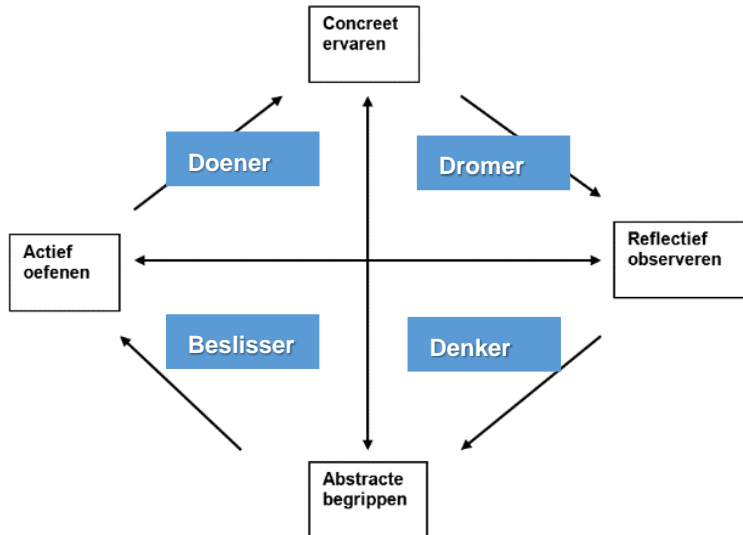
De Amerikaanse psycholoog David Kolb (1974,1984) heeft een model ontwikkeld voor het in beeld brengen van het verloop van een effectief leerproces. Aan de hand van dit model toont Kolb aan dat ieder mens op een specifieke manier leert, een leerstijl. Een leerstijl wordt gevormd door twee dimensies:

1. Het leren via concrete ervaringen versus het leren van abstracte begrippen

Mensen leren ofwel door meer door praktijkervaring op te doen, ofwel door de ervaringen te kunnen vertalen in meer algemeen geldende begrippen. Hier zien we een tegenstelling van deductief denken (uit het algemene het bijzondere afleiden) en inductief denken (uit het bijzondere het algemene afleiden).

2. Het leren door actief bezig te zijn versus het leren door het kijken naar een ander

De een zal meer baat hebben van leren door doen, een ander neemt liever wat afstand door eerst de kat uit de boom te kijken om te zien hoe anderen een probleem aanpakken. Of: de ene mens gaat het liefst meteen zelf aan de slag, de andere mens leert van het observeren van praktische gebeurtenissen. Hier wordt de tegenstelling tussen actief en passief leren zichtbaar.



De figuur moet worden gezien als een leercirkel. Kolb stelt dat ieder mens bij het leren volgens de eigen leerstijl op een andere plaats in de cirkel begint. Deze twee dimensies kunnen worden gecombineerd waardoor vier verschillende leerstijltypen kunnen worden onderscheiden. Deze typen zijn: doener, dromer, denker, beslisser. Er is geen goede of slechte leerstijl: de dromer leert niet slechter dan de denker, mits je de hele leercirkel doorloopt. De meeste mensen beschikken over een gecombineerde leerstijl, met een lichte voorkeur voor één van de vier genoemde benaderingen. Er zijn ook mensen met een ideale leerstijl: dit zijn degenen die op alle vier de dimensies even hoog scoren en voor wie iedere leermethode even effectief is.

Er zijn verschillende vragenlijsten die inzicht bieden in leerstijlen. Vraag bij HR of tooling in jouw organisatie beschikbaar is.

Schrijf daarna jouw leerstijl op.

.....

.....

.....

.....

5. Wat is mijn werkstijl?

Iedereen heeft een andere voorkeursstijl in werk. Het concept van voorkeuren en het effect dat zij op stijl hebben, is voor het eerst ontwikkeld door de psycholoog Carl Jung. Om het werk van Jung toegankelijker te maken en het te kunnen gebruiken voor zelfkennis, ontwikkelden Isabel Briggs Myers en Katharine C. Briggs de Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®). Ze beschrijven vier indicatoren voor iemands type:

1. Extraversie – Introversie

Extraverte mensen zijn vooral op activiteit gericht en zich zeer bewust van de wereld om hen heen. Ze hebben de neiging zich naar buiten te richten en ontlenen veel van hun energie aan interactie met anderen. Introverte mensen daarentegen richten zich meer naar binnen, naar de ideeënwereld. Ze voelen zich het meest op hun gemak als ze kunnen nadenken en ontlenen hun energie aan wat er in hun innerlijke wereld gebeurt.

2. Waarneming

De tweede indicator verwijst naar de twee manieren waarop mensen de wereld waarnemen en informatie opnemen. Via de vijf zintuigen, of via intuïtie. Intuïtie is een manier om de wereld waar te nemen via betekenissen en relaties die niet gezien, gehoord, geroken, geproefd of gevoeld kunnen worden. Mensen met een voorkeur voor zintuiglijke waarneming hebben meer interesse voor wat zich in hun onmiddellijke nabijheid afspeelt. Ze hebben de neiging de wereld in zijn geheel waar te nemen op een feitelijke, concrete en specifieke manier. Intuïtieve mensen hebben meer de neiging tussen de regels te lezen en kijken eerder naar de mogelijkheden die dingen bieden dan naar de dingen zelf. Ze hebben over het algemeen een meer globale 'totaalkijk' op de zaken.

3. Oordeel

De derde indicator verwijst naar de twee manieren die mensen hebben om conclusies te trekken uit hun waarnemingen. Door te denken, conclusies zijn dan gebaseerd op logische, objectieve processen; of door te voelen, conclusies worden dan op een meer subjectieve manier en op basis van persoonlijke waarden getrokken. Iemand die liever denkt, beoordeelt dingen op hun consistentie en logica. Een 'denker' neemt de rede als uitgangspunt bij zijn beoordeling van dingen. Een 'voeler' oordeelt liever op basis van zijn eigen waardesysteem.

4. Omgaan met de buitenwereld

De laatste indicator verwijst naar het proces waaraan iemand de voorkeur geeft in zijn contacten met de wereld om hem heen. We onderscheiden hier oordeel, wanneer de contacten met de buitenwereld vooral lopen via een van de twee oordeelsprocessen (denken en voelen) en waarneming, wanneer de contacten met de buitenwereld vooral verlopen via de twee waarnemingsprocessen (zintuiglijke waarneming en intuïtie). Mensen die het leven en de wereld om hen heen voornamelijk benaderen vanuit een oordelende houding, houden ervan zaken af te ronden in hun leven. Ze streven naar orde en structuur. Ze nemen het liefst bindende beslissingen en laten het waarnemingsproces vervolgens links liggen om verwarring te vermijden. Degenen met een voorkeur voor waarneming zijn meer gesteld op open en doorgaande processen. Ze zijn geneigd beslissingen uit te stellen om te zien of er misschien nog meer gegevens binnenkomen. Doorgaans karakteriseert hun benadering van het leven zich door open einden, flexibiliteit en minder structuur.

Vraag na bij HR of een werkstijltest beschikbaar is.

Schrijf daarna jouw werkstijl op.

.....
.....
.....
.....

Voortgangsgesprek: Modus operandi

Om meer inzicht te krijgen in hoe je je werk doet (je 'modus operandi'), kan het helpen de volgende vragen te beantwoorden. Zo kun je gedurende het jaar gericht bekijken waarom taken of activiteiten goed gaan of welke dingen je anders wil doen om je doelen te bereiken.

Kijk nog eens terug naar je planningsgesprek en de afspraken die je op basis van het planningsgesprek hebt gemaakt.

- Wil je (bijvoorbeeld op basis van 360 graden feedback) andere afspraken maken over je ontwikkeling?

.....
.....
.....
.....

- Kun je hulp of ondersteuning gebruiken van de organisatie, van je leidinggevende of collega's? Hoe ziet die hulp eruit/ wat heb je nodig?

.....
.....
.....
.....

Waarderingsgesprek: Modus operandi

Kijk nog eens terug naar je planningsgesprek, de voortgangsgesprekken en de afspraken die je gemaakt hebt.

- Heb je andere afspraken gemaakt gedurende het jaar over je ontwikkeling?

.....
.....
.....
.....

- Heb je hierbij hulp of ondersteuning gekregen? Hoe heb je dat ervaren?

.....
.....
.....
.....

Competentiebibliotheek

Op de website van de Werkgeversorganisatie in de Sport is een uitgebreide competentiebibliotheek te vinden. Dit kan helpen bij het concretiseren van hoe je je werk doet, wat nodig is om je werk goed te kunnen doen en waar je je op wil of kan ontwikkelen. [competentiebibliotheek.pdf \(sportwerkgever.nl\)](#)

360 graden feedback

Om gedurende het jaar inzicht te krijgen in hoe je het doet en hoe anderen jou zien acteren, is 360 graden feedback een krachtig instrument. Vraag HR of er tooling hiervoor beschikbaar is in jouw organisatie.

3 De waardering: Hoe waardeer ik en de organisatie mijn ontwikkeling, motivatie en prestatie?

In het waarderingsgesprek, waarderen jij en je leidinggevende samen de uitvoering van het plan. Ontwikkeling, motivatie en prestatie komen allemaal aan bod.

Terugkijken op dit jaar

Kijk nog eens terug naar je planningsgesprek, de voortgangsgesprekken en je voorbereiding voor het waarderingsgesprek.

Ontwikkeling

- Terugkijkend op dit jaar: Hoe kijk je naar je eigen ontwikkeling?

.....
.....
.....
.....

- Zijn er dingen die positief verrast hebben?

.....
.....
.....
.....

- Zijn er dingen die om aandacht vroegen? Hoe ben je daarmee omgegaan?

.....
.....
.....
.....

Prestaties

- Terugkijkend op dit jaar: Hoe kijk je naar je eigen bijdrage?

.....
.....
.....
.....

- Zijn er dingen die positief verrast hebben?

.....
.....
.....
.....

- Zijn er dingen die om aandacht vroegen? Hoe ben je daarmee omgegaan?

.....
.....
.....
.....

Motivatie

- Terugkijkend op dit jaar: Hoe kijk je naar je eigen motivatie?

.....
.....
.....

- Waar kreeg je energie van?

.....
.....
.....

- Waar liep je op leeg? Hoe ben je daarmee omgegaan?

.....
.....
.....