



Situationeel leidinggeven

Competentie en Bereidheid

Met deze schaal maakt u een inschatting van de competentie en bereidheid van de promovendus met betrekking tot de uit te voeren taak. (In het Engels worden hiervoor de termen *Skill* en *Will* gebruikt.)

Stap 1: Omschrijving van de taak van de promovendus:

Stap 2a: Checklist Competentie

Hoe schat u de competentie van de promovendus in (laag - hoog), denk hierbij aan:

- De voor de taak relevante ervaring
- De voor de taak benodigde vakkennis
- Analytisch vermogen
- Het vermogen zelf de prestatienormen te bewaken
- Het vermogen om tijd efficiënt in te delen

Mate van Competentie

Stap 2B: Checklist Bereidheid

Hoe schat u de bereidheid van de promovendus in (laag – hoog), denk hierbij aan:

- De behoefte om verantwoordelijkheid te dragen m.b.t. deze taak
- De behoefte om deze taak beter en efficiënter te verrichten
- Doorzettingsvermogen in de uitvoering van deze taak
- Plezier in het uitoefenen van deze taak
- De behoefte om zelfstandig aan deze taak te werken

Mate van Bereidheid

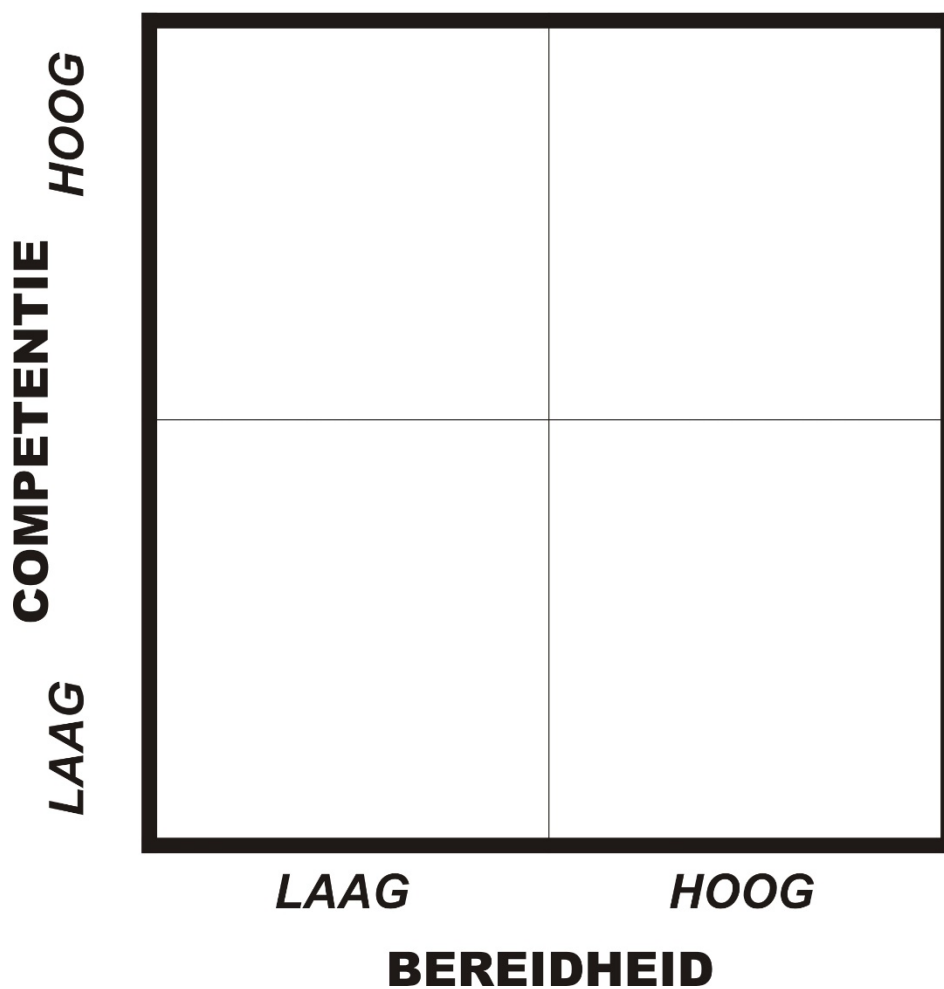


Will – Skill matrix

Op dit blad geeft u de resultaten m.b.t. uw promovendus weer in de *will-skill matrix*.

Stap 3:

U markeert een punt voor de mate van bereidheid op de X-as. Dezelfde handeling herhaalt u voor de mate van competentie op de Y-as. Op het kruispunt bevindt zich de taakvolwassenheid van de promovendus.





Uw leidinggevende stijl

Met deze checklists bepaalt u de mate van taakgerichte en persoonsgerichte leiding die u geeft bij de desbetreffende taak van de promovendus.

Stap 4a: Checklist Taakgerichte leiding

In hoeverre geeft u taakgericht leiding door:

- De doelen die de promovendus moet bereiken vast te stellen
- De werksituatie voor de promovendus te organiseren
- De indeling van de werktijden voor te schrijven
- Specifieke richtlijnen te geven m.b.t. de taakuitvoering
- Regelmatig en gespecificeerde voortgangsrapportages te vragen

Mate van Taakgerichte leiding

Stap 4b: Checklist Persoonsgerichte leiding

In hoeverre geeft u persoonsgericht leiding door:

- Aanmoediging te geven en betrokkenheid te laten blijken
- Overleg te plegen over de taakuitvoering
- Te bemiddelen en de promovendus te ondersteunen in contacten met anderen
- Te laten blijken (luisteren, vragen stellen) de mening van de promovendus belangrijk te achten
- Te laten blijken hoe (on)tevreden u over de resultaten van de taakuitvoering bent

Mate van Persoonsgerichte leiding

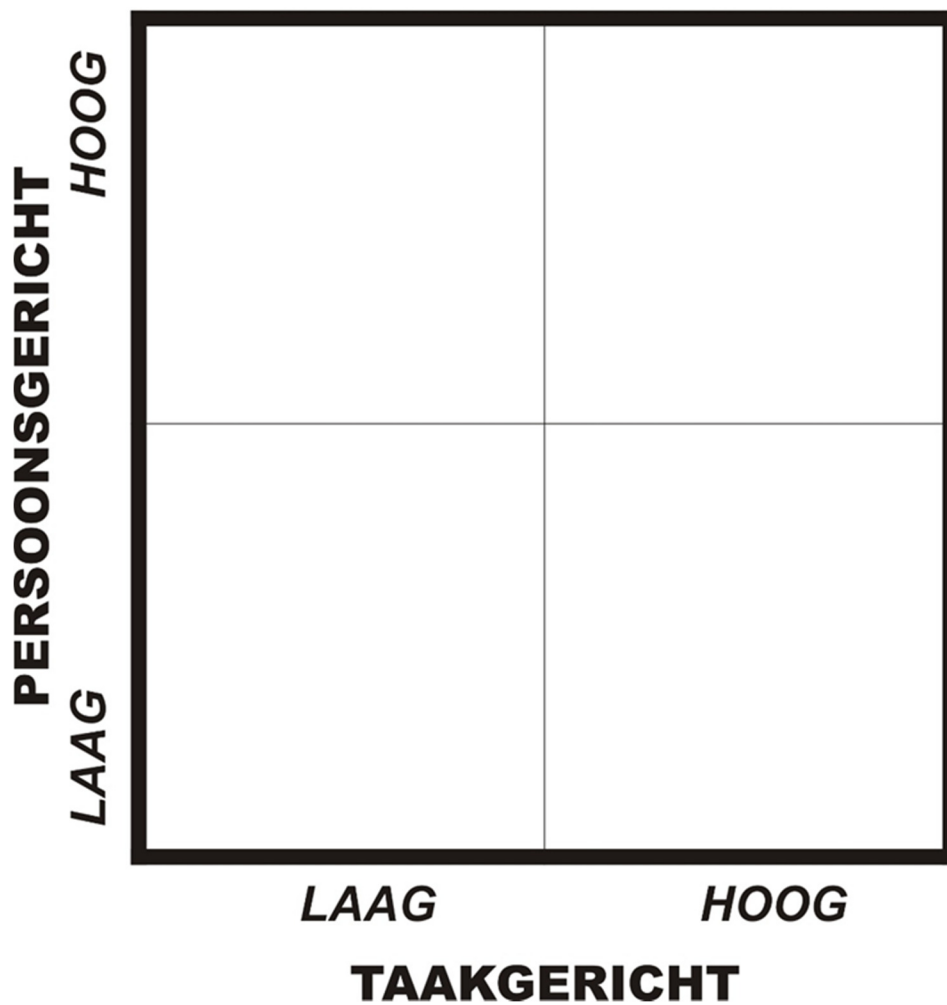


Stijlmatrix

Op dit blad geeft u de resultaten van uw leidinggevende stijl weer.

Stap 5:

U markeert een punt voor de mate van taakgerichtheid op de X-as. Dezelfde handeling herhaalt u voor de mate van persoonsgerichtheid op de Y-as. Op het kruispunt bevindt zich de grafische weergave van uw stijl.





Checklist Stijlen van Beïnvloeding

Normatieve stijl

- Ik gebruik vaak woorden als 'moet' en 'behoort'.
- Ik laat anderen duidelijk weten wat ik van hen verwacht.
- Als ik iemands inbreng positief of negatief beoordeel, laat ik hem/haar dit duidelijk weten.
- Ik aarzel niet mijn gezag te gebruiken.
- Ik ben snel geneigd anderen mijn verlangens en wensen te laten weten.
- Ik formuleer normen, waarvan ik vind dat anderen er aan moeten voldoen.
- Ik laat het mensen weten als zij niet voldoen aan mijn eisen.
- Ik laat anderen precies weten wat ik van hen verwacht.
- Ik zeg anderen wat zij wel en niet moeten doen.
- Ik gebruik waardering selectief om anderen tot verandering of prestatieverbetering te brengen.

Logische stijl

- In een discussie onderbouw ik mijn mening met een logisch opgebouwd betoog.
- Als ik een ander wil overtuigen, voer ik zoveel mogelijk argumenten aan.
- Als er een probleem is, stel ik voor wat er logischer wijze aan gedaan moet worden.
- Ik probeer mijn voorstellen altijd zakelijk te beargumenteren.
- Ik doe voorstellen waarvan ik van de waarde overtuigd ben, ook al zullen ze slecht vallen.
- Ik ondersteun voorstellen met sterke logica en goede argumenten.
- Als anderen het niet met me eens zijn, zoek ik naar nieuwe argumenten.
- Ik haak af als een verhaal niet systematisch en kloppend opgebouwd is.
- Ik probeer in alle situaties zo rationeel mogelijk te blijven.
- Een voorstel is zo goed als zijn zorgvuldige onderbouwing.



Enthousiasmerende stijl

- Ik zoek werkdoelen waar iedereen zich zoveel mogelijk in vindt.
- Als anderen gedemotiveerd raken, probeer ik hen weer te enthousiasmeren.
- Ik wek het gevoel dat wij samen voor een taak staan.
- Ik probeer altijd anderen boeiende mogelijkheden van een situatie te laten inzien.
- Mijn optimisme en enthousiasme zijn aanstekelijk.
Ik krijg mensen enthousiast over wat we samen gedaan kunnen krijgen.
- Ik ben snel enthousiast te krijgen.
- Ik werk graag vanuit een inspirerende toekomstvisie.
- Ik probeer altijd zoveel mogelijk mensen voor mijn ideeën te winnen.
- Als ik voor iets ga, ben ik goed in staat ook anderen voor de plannen warm te krijgen.

Relationele stijl

- Als mensen ergens niet zijn uitgekomen, toon ik daar begrip voor.
- Ik luister met begrip als iemand emotioneel wordt.
- Ik vraag met nadruk naar de meningen en voorstellen van anderen.
- Ik luister goed als mensen standpunten verkondigen die afwijken van de mijne.
- Ik onderzoek of ik heb begrepen wat anderen hebben gezegd.
- Ik sta open voor problemen en zorgen van anderen.
- Als iemand niet meedoet, probeer ik hem of haar erbij te betrekken.
- Ik laat merken wat het me doet als anderen het moeilijk hebben.
- Ik ben openhartig over mijn bedoelingen en motieven.
- Ik kan goed luisteren.



Literatuur begeleiden promovendi

Blanchard, Kenneth and Spencer Johnson (1981) *The one minute manager*, HarperCollins Publishers. (112 pag).

Superkort en toegankelijk boekje dat (bijna) alle andere managementliteratuur overbodig maakt. Moet je gelezen hebben.

Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi and Drea Zigarmi (2009) *Leadership and the one minute manager*. vijftiende druk. Business Contact. Amsterdam/Antwerpen. (110 pag).

Ook een kort en toegankelijk boekje. Heel handig wanneer je nog eens de theorie wilt nalezen over 'Situatieel Leidinggeven'.

**Bruin, J. de en B. Hertz. *Klaar in vier jaar. Projectmanagement voor Promovendi*. Boom.(2009)
Bruin, J. de en B. Hertz. *Projectmanagement for PhD's*. Boom. (2010)**

Ons eigen boek. Speciaal geschreven voor promovendi en begeleiders.

Covey, Stephen R. (2010) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact. (334 pag)

Niet direct toegesneden op begeleiden van promovendi, maar behoort wel tot de standaardboeken voor mensen die zich op dit vlak willen ontwikkelen. Af en toe even doorbijten voor wat betreft de stijl.

Bloise, Wendy, Curtis W. Cook en Philip L. Hunsaker (2006) *Management and organisational behaviour*. Berkshire: Mc Graw Hill Education. (764 pag)

Prima pil met alle belangrijke management theorieën uitgelegd, waaronder die van 'Situatieel leidinggeven'. Voor de verkorte versie zie 'Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi and Drea Zigarmi'.

Delamont, Sara, Paul Atkinson en Odette Parry (2001) *Supervising the PhD. A guide to succes*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press. (194 pag)

Hier opgenomen omdat de titel veel belooft en dit ook het enige boek is dat we op dit gebied hebben kunnen vinden. Het is jammergenoeg een echte afrader, niet alleen omdat het niet op de Nederlandse situatie van toepassing is, maar vooral omdat je er niets van kunt leren.

Fisher, Roger, William Ury en Bruce Patton (2007) *Excellent onderhandelen. Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. (288 pag)

Goed boek. Leest snel en behandelt de principes van onderhandelen, ook zoals die in gelden voor begeleiders en promovendi.



Geer, Peter van der (2005) *De kunst van het debat*. Den Haag: SDU Uitgevers. (183 pag)

Voor de liefhebbers. Geschreven door een autoriteit in Nederland op dit gebied.

Gevers, T. (2007) *Dirigeren & meespelen, zowel leidinggevende als collega: hoe doe je dat?* Businesscontact Amsterdam

Hertz, Brigitte (2011) *Presenteren van onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs. (147 pag)

Prima boek. Speciaal geschreven voor wetenschappelijk onderzoekers.

Landsberg, Max (2009) *De tao van het coachen*. Schoonhoven: Academic Service. (132 pag)
Landsberg, Max (2003) *De tao van motivatie*. Schoonhoven: Academic Service. (144 pag)

Beide boekjes zijn praktisch en te gebruiken als opmaat voor het zwaardere werk. Ze gaan uit van een concrete casusbeschrijving.

Lee, A. (2012). *Successful research supervision*. London, England: Routledge.

Hier wordt een interessant model uitgewerkt waarmee het begeleiden van onderzoekers wordt geanalyseerd.

Lelieveldt, Herman (2007) *Promoveren. Een wegwijzer voor de beginnend wetenschapper*. Amsterdam, Aksent. (110 pag)

Leuk om te lezen.

Ofman, Daniel D. (2006) *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire Uitgevers. (240 pag)

Ofman is de bedenker van de 'Kernkwadranten' die in dit boek behandeld worden. Het is verder interessant vanwege (de destijds vernieuwende) kijk op waarden binnen een organisatie.

Oost, Heinze. (2004) *Een Onderzoek begeleiden*. Baarn. HB Uitgevers. (88 pag.).

Zeer aan te bevelen. In handige thema's opgedeeld aan de hand van zeer herkenbare vragen.

Wisker, G. (2005). *The good supervisor*. London, England: Palgrave Macmillan.

Hoofdstuk 9, over het begeleiden van het schrijfproces is erg interessant.

Voor interessante rapporten die je kunt downloaden, zie:

<http://www.bhertz.nl/downloads>



Conflicthantering Opdracht

Lees de beschrijving van de vier stijlen van conflicthantering.

1. Welke (twee) van de genoemde stijlen beschrijft het beste jouw reacties in conflictsituaties?
2. Kun je voorbeeld geven van een conflictsituatie en jouw eigen reactie daarop?
3. Wat zijn de voor- en nadelen van de door jou beschreven stijl?
In welke situatie(s) is de genoemde stijl goed bruikbaar?



Onderhandelen Uitgangspunten

Resultaat en relatie

Mensen verschillen van elkaar in wat zij willen bereiken en zij onderhandelen om deze verschillen te overbruggen. Dit gebeurt zowel in het zakenleven als bij de overheid, in het gezin, de gezelligheidsvereniging, de vriendenkring etc. Iedereen onderhandelt tenminste één keer per dag over iets.

Het dilemma lijkt altijd: zacht of hard te onderhandelen. De harde onderhandelaar wil winnen, maakt van de onderhandeling een competitie, krijgt op zijn harde acties vaak even harde reacties en belandt met zijn tegenstrever in een impasse. Wanneer hij echter inhoudelijk wint, verliest hij soms een relatie. De zachte onderhandelaar vermijdt een persoonlijk conflict, hij doet concessies om de relatie te sparen, maar voelt zich na afloop onvoldaan over het bereikte resultaat.

1. Wanneer kun je onderhandelen?

- Als beide partijen iets willen bereiken
- Als beide partijen iets uit te ruilen hebben
Onderhandelen is ruilhandel
- Als er een afhankelijke relatie bestaat

2. Vier uitgangspunten

- Succes is belangrijker dan winnen. Streef naar win/win situaties
Het gaat er niet om dat de ene partij wint en de andere verliest. Het gaat er om om gezamenlijk en creatief alle mogelijkheden te verkennen en die oplossing te vinden voor een ogenschijnlijke tegenstelling die beide partijen succes oplevert.
Zowel inhoudelijk, als relationeel kan winst behaald worden bij dit type van onderhandelen.
- Wees inventief
Scheid het zoeken naar mogelijke oplossingen (inventief zijn) van het oordelen over die oplossingen (kritisch zijn). Bijvoorbeeld door middel van brainstorming (zonder de andere partij of met de andere partij).
- Richt je op belangen, niet op standpunten
Belangen bepalen het probleem.
Niet de standpunten, maar behoeften, wensen, zorgen en angsten zijn de echte motieven van menselijk gedrag. Om verstandige oplossingen te verkrijgen moet je dus belangen verzoenen en niet de standpunten.
- Maak onderscheid tussen de mens en de zaak
De relatie en de zaak raken veelal in elkaar verstrengeld. Een veel voorkomende fout is om ten behoeve van de relatie onbevredigende concessies te doen of omdat de relatie toch al niet veel voorstelt, zich extra hard op te stellen. Wees hard over de zaak, maar blijf vriendelijk tegen je onderhandelpartner.



3. Fasen in de onderhandeling

1. Voorbereiding

- Wat wil ik precies. Wat zijn mijn belangen?
- Wat zou de ander willen?
- Bedenk een grote variëteit aan oplossingen

2. Verkenning

- Leg uit wat jij wil
- Probeer er achter te komen wat de ander wil
- Stel veel vragen
- Probeer de belangen achter de standpunten te vinden

3. Voorstellen doen

- De voorstellen met de als---dan techniek

4. Zaken doen

- Je geeft aan wat je wilt ruilen als aan je voorwaarden wordt voldaan
- Je komt met een tegenbod als het aanbod niet acceptabel is

5. Conclusie

- Je maakt duidelijke afspraken en vat die samen
- Je zet iets op de mail of op papier ter bevestiging



Begeleiden van promovendi

Onderhandelen: een nieuwe promovendus

Hoogleraar

Je bent circa vijf jaar geleden benoemd tot hoogleraar en hebt een nieuwe universitaire onderzoeksgroep opgebouwd die bestaat uit een UD, twee postdocs en acht promovendi. Jullie doen spraakmakend onderzoek.

Je staat op het punt om een nieuwe promovendus aan te nemen. De UD waarmee je de onderzoeksgroep samen hebt opgebouwd, wordt de dagelijks begeleider / copromotor en jij uiteraard de promotor. Je wil met deze promovendus een nieuwe onderzoekslijn starten en je hebt dus uitgesproken ideeën over de richting van het onderzoek. En je hoopt over ongeveer een jaar de eerste resultaten te kunnen presenteren tijdens een prestigieus congres in Cambridge.

Je hebt het komend jaar erg druk, dus het is van belang dat de UD de meeste begeleidingstaken op zich neemt. Je vertrekt namelijk over drie maanden naar het buitenland om daar een half jaar onderzoek te doen. Je wil ook dat de UD dan tijdelijk de leiding van de afdeling overneemt. Je hebt een afspraak met de UD gemaakt om hem/haar te vragen de begeleiding van de promovendus en de tijdelijke leiding van de afdeling op zich te nemen.



Begeleiden van promovendi

Onderhandelen: een nieuwe promovendus

Dagelijks begeleider / UD

Je werkt circa vijf jaar als UD in een nieuwe universitaire onderzoeksgroep die verder bestaat uit een hoogleraar, twee postdocs en acht promovendi. Vanwege recente doorbraken is het een van meest geciteerde groepen binnen dit vakgebied.

Jullie staan op het punt om een nieuwe promovendus aan te nemen. Jij wil deze nieuwe promovendus inzetten op een nieuwe onderzoekslijn die enigszins afwijkt van het huidige programma. Je bent namelijk druk bezig met de aanvraag van een NWO-beurs die over zes maanden moet worden ingediend. Die beurs geeft je de gelegenheid om met twee promovendi een eigen onderzoekslijn te starten. Je wil daarvoor wel de steun en het commitment van jouw hoogleraar. Je wil hem tevens vragen om een extra onderzoeksassistent. Ook wil je de begeleiding van een aantal promovendi afbouwen om tijd vrij te maken voor schrijven van de aanvraag en te kunnen investeren in de nieuwe onderzoekslijn.

Het liefste zou je bij deze groep blijven, mits je voldoende ruimte krijgt voor je eigen ontwikkeling.

De hoogleraar heeft je uitgenodigd om te praten over de begeleiding van de nieuwe promovendus.



Casus Extra Onderzoek

AIO

Je wordt door je hoogleraar gevraagd om een extra onderzoekje te doen. Dit onderzoek heeft niet direct te maken met je eigen onderzoek, maar kan wel interessant zijn. Het biedt misschien de mogelijkheid om in een gerenommeerd tijdschrift te publiceren en kan misschien wat extra geld opleveren.

Het zal wel een probleem voor je zijn om de tijd te vinden om het onderzoek te doen.

Je hebt het naast je eigen onderzoek in deze periode ook juist druk met allerlei onderwijsverplichtingen. Bovendien lijkt de lang gewenste vakantie ook dit jaar weer in het nauw te komen.



Casus Extra Onderzoek

Begeleider

Je hebt van de hoogleraar van de onderzoeksgroep het verzoek gekregen om een onderzoek te (laten) doen voor een ministerie dat daar ook iets voor wil betalen. De eis is wel dat het onderzoek binnen zes maanden is afgerond. Zelf heb je absoluut geen tijd om het onderzoek te doen. Ook is de toegezegde betaling van het ministerie onvoldoende om daar iemand voor aan te trekken. Toch wil je graag dat het onderzoek gedaan wordt omdat het goed is voor de onderzoeksgroep om zich op het onderzoeksterrein te gaan profileren en je graag het contact met het ministerie wil warmhouden en verder wil uitbouwen.

Over drie maanden is er een internationaal congres in Australië waar je graag naar toe wilt en je zou de (voorlopige) onderzoeksresultaten kunnen gebruiken voor een paper en presentatie. Je vraagt een van je promovendi of die het onderzoek wil uitvoeren. Het is een interessant onderzoek en het geeft de promovendus de kans zich meer buiten het strak afgebakende promotieonderwerp te begeven. Eventueel zou de promovendus dan wat langer over de promotie kunnen doen.



Onderhandelen Opdracht

- Bepaal je eigen belangen
- Bepaal het hoogst haalbare
- Bepaal het laagst acceptabele
- Bedenk wat de ander zijn/haar belangen zijn
- Bedenk zo veel mogelijk verschillende alternatieven (wees creatief) om tot een win-win situatie te komen



Begeleiderscursus

Nabespreking blindemannetje

1. Wat is de prettigste manier om te begeleiden/ geleid te worden als geblinddoekte (AIO) als coach (begeleider)

2. Neem de wens om ervoor te zorgen dat een promovendus zich ontwikkelt tot zelfstandige en verantwoordelijke wetenschapper als uitgangspunt. Welke manier van begeleiding hoort daarbij?

3. Wat betekent bovenstaande voor jouw rol als begeleider?
Wat doe je al?

Wat wil je doen/laten?

Wat wil je veranderen?



Opdracht Planning Promotie Project

Stap 1

Neem een flap-over vel en verdeel dat in 4 jaar

Maak per jaar een verdeling in 12 maanden

Maak een planning van een promotie-project door de kaartjes met verschillende onderdelen op het vel te plaatsen

Gebruik waar nodig blanco kaartjes en vul daar de extra onderdelen op in

Stap 2

Inventariseer de nog onbekende factoren

Inventariseer de risico's voor vertraging

Bepaal mogelijke alternatieve scenario's voor de risicovolle onderdelen

Stap 3

Leg de planning uit (aan je buur)

Stap 4

Geef elkaar feedback op de planning en op de uitleg ervan



Uitgangspunten voor projectmanagement

- Plan van achter naar voren, vaak weet je precies wanneer iets gereed moet zijn.
- Hanteer mijlpalen; maak zelf tussenliggende deadlines.
- Houd in je planning rekening met jaarlijks terugkerende activiteiten zoals onderwijs en congressen op jouw vakgebied
- Maak een risicoanalyse: waar zitten de potentiële missers, die veel tijd kunnen kosten? Heb je eventueel een alternatief plan?
- Reserveer dagen of dagdelen om je kernactiviteiten te doen, maak dan geen afspraken, lees geen mail en schakel je telefoon door naar de voicemail.
- Reken jezelf niet 'rijk': Je bent over het algemeen maar 60% van je tijd met je 'echte' onderzoekswerk bezig.
- Houd rekening met het verschil in de tijd die het kost om een bepaalde activiteit uit te voeren en de totale doorlooptijd. Denk bijvoorbeeld aan het schrijven van een artikel.
- Begin zo snel mogelijk met schrijven. Schrijven is een leerproces, je moet het kunnen afwisselen met andere activiteiten. En de drempel wordt wel heel hoog als je het schrijven tot het laatste bewaart.
- Houd lucht in je planning; dan heb je ruimte voor missers en leuke kansen. Gouden regel: een uur per dag en een dag per week.
- Plan ook je vakantie.
- Los onduidelijkheden in je planning op en pas je planning regelmatig aan.



Actief en empathisch luisteren

Verbaal

- (Open) vragen stellen
- Openingsvragen stellen
- Parafaseren
- Samenvatten
- Spiegelen
- Aanmoedigen
- Be-amen
- Stiltes laten vallen
- Papegaaitechniek
- Geen eigen referenties
- Geen oplossingen aanbieden

Non-verbale communicatie

- Knikken
- Naar voren leunen
- Oogcontact
- Houding kopiëren



Counselen

1. Regel een gesprek
Zorg voor een besloten ruimte waar je vertrouwelijk en rustig kunt spreken.
Zorg ervoor dat beide partijen voldoende tijd hebben en dat van elkaar weten.
2. Moedig aan om te praten
(Open vragen, geïnteresseerde houding, luistergeluiden, gerust stellen, serieus nemen, samenvatten)
3. Help na te denken
Oordeel niet, vragen naar mogelijkheden, stel feiten en opties vast
4. Zelf een oplossing laten vinden
Aanvaard de oplossing, laat een actieplan maken, zeg dat iemand nog eens aan kan kloppen



Feedback geven

Feedback is commentaar op gedrag of product van een ander met het doel om aan te geven hoe jij dat gedrag of product waardeert.

Dat kan je doen omdat je dat gedrag of product waardeert en dat aan de ander wilt laten blijken. Bij positieve feedback wil je dat die ander in de toekomst datzelfde gedrag zal vertonen of een product met dezelfde kwaliteit zal aanleveren. Bij negatieve feedback is het je bedoeling dat iemand iets aan zijn of haar gedrag of product verbetert.

Wanneer

Het beste is om vrij snel te reageren op specifieke situaties die zich voordoen. Dan is het voor beide partijen het duidelijkst waar de feedback over gaat. Feedback kun je dus heel vaak gebruiken, je hoeft daarvoor niet op een officieel moment te wachten.

Voor sommige situaties, met name voor feedback op iets wat je veranderd zou willen hebben, is het soms goed om met de ander apart te gaan zitten en daarvoor een speciale afspraak te maken. Dit zou je ook regelmatig kunnen doen.

Het jaargesprek is een officieel moment waarop je op een aantal onderwerpen die in het afgelopen jaar gespeeld hebben feedback geeft.

Waarop

Je kunt op een aantal zaken feedback geven. Het kan gaan om gedrag, werk/producten, ontwikkeling en voortgang en vooruitzichten.

Gedrag van jouw medewerker/leidinggevende. Je kunt aangeven wat je prettig vindt in de samenwerking en wat er wat jou betreft nog beter zou kunnen.

Werk/product van iemand, bijvoorbeeld op een jaarverslag, een concept artikel voor een wetenschappelijk tijdschrift of een onderwijsplan.

Ontwikkeling. Bij een officieel evaluatiegesprek (bijvoorbeeld jaargesprek) is het belangrijk voor leidinggevenden om na te denken over het ontwikkelingsproces dat iemand doormaakt en daar feedback op te geven. Hoe verhoudt iemand zich tot de competenties die in het bijbehorende functieprofiel zijn opgesteld? Zie je daar progressie in? Speciaal bij promovendi kun je denken aan het geven van feedback op de voortgang binnen het promotietraject. Waar staat iemand nu?

Toekomst in de organisatie. In een officieel evaluatiegesprek wil je als leidinggevende feedback geven op hoe iemand past binnen het team en de organisatie en wat de vooruitzichten zijn bij de organisatie.



Hoe

- Zowel positief als negatief (in balans)
- Begin met positief
- Wees concreet , geef feedback op gedrag (wat hoorde je, wat zag je) of specifieke onderdelen van het product
- Geef voorbeelden
- Geef aan welk effect het gedrag op jou heeft
- Geef suggesties hoe het anders kan

Voorbeeld: Ik zie jou dit doen, dat vind ik... en ik zou graag willen dat....
- Geef alleen feedback op gedrag dat veranderd kan worden
- Geef een ander de ruimte om te reageren

Feedback krijgen

- Vraag om verheldering of voorbeelden
- Ga niet in discussie
- Geef geen feedback terug
- Vraag bij eenzijdige feedback expliciet om positieve of negatieve feedback
- Bedank voor de feedback