

Tips voor 1 op 1 gesprek met een medewerker

[Cora Hagen](#)

Leidinggeven gaat voor een groot deel terloops. Door de dag heen geef je sturing door een opmerking hier en een vergadering daar. Soms is er iets meer noodzakelijk. Je hebt een aanleiding voor een 1-op-1 'stuurgesprek'. Een gesprek waarmee je wilt bereiken dat een werknemer iets in zijn gedrag verandert. Ik werk vaak met 4 vragen om zo'n gesprek voor te bereiden. Daarmee kan je het gesprek op zo'n manier ingaan dat je kunt sturen met behoud van de relatie.

Allereerst : ik heb dit niet zelf uitgevonden, alleen een beetje in mijn eigen stijl bewerkt. Ik wil jullie graag verwijzen naar de boeken en trainingen over oplossingsgericht werken van [Coert Visser en Gwenda Schlundt Bodien](#). Daarover een andere keer meer.

De eerste vraag is : wat is de aanleiding?

De aanleiding heeft meestal te maken met hoe de werknemer functioneert in zijn functie of de organisatie. Het kan ook zijn dat het te maken heeft met overschrijding van een grens door het gedrag van de medewerker. Bij de beantwoording van deze vraag kan een recent voorval de aanleiding zijn. Soms is een langere historie van tekens of voorvallen de aanleiding. Het kan ook zijn dat er een externe verandering is (verandering bij klant of organisatie) waarvan je wil dat de werknemer daar op een bepaalde manier mee omgaat. Het is hoe dan ook goed om de aanleiding helder te hebben. Even een stap achteruit te zetten en naar de situatie te kijken.

Laat ik even een eenvoudig voorbeeld nemen : een medewerker was die ochtend te laat, en dat is niet de eerste keer. Collega's hebben hierover geklaagd. En een klant belde vandaag voor deze medewerker en kon nu niet geholpen worden.

De tweede vraag is : waar heb je begrip voor en wat waardeer je van deze medewerker?

Dit voelt een beetje als een gekke vraag wellicht. Er is wel een goede reden voor. Deze vraag helpt je allereerst om de aanleiding in perspectief te zien. Er is misschien wel iets dat je bij wilt sturen en tegelijkertijd zijn er ook zaken waar je tevreden over bent. Dat motiveert om het gesprek op een constructieve manier te voeren en de aanleiding in perspectief te zien. Je wilt deze werknemer behouden (anders heb je een ander soort gesprek....).

Een tweede argument om jezelf deze vragen te stellen is dat je daarmee informatie klaar hebt staan die je in het gesprek kan gebruiken. Hier kom ik later nog op terug.

In het voorbeeld : je hebt begrip voor deze medewerker omdat hij recent gescheiden is en zijn kinderen naar school moet brengen. Je hebt bovendien waardering voor het feit dat hij

zich in die moeizame privé periode nooit ziek heeft gemeld. Zijn privé beslommeringen hebben geen negatieve gevolgen gehad voor zijn werk. Bovendien heeft hij meegewerkt aan de invoering van een nieuw logistiek systeem en dat heeft hij heel kundig gedaan. Dit is natuurlijk pas een aanloopje voor waar het echt om gaat, namelijk de sturing.

De derde vraag is : Wat is je stuurvraag?

Na het aanloopje met vraag 1 en 2 is het nu tijd voor het echte werk. Een stuurvraag ziet er als volgt uit, waarbij meerdere varianten mogelijk zijn.

- Hoe kan jij ervoor zorgen dat , zodat onze afdeling
- Welke ideeën heb jij over hoe je gaat aanpakken, zodat

Met het eerste deel van de vraag maak je duidelijk dat je een verwachting hebt ten aanzien van de medewerker. Dit doe je op zo'n manier dat je de medewerker aanspreekt op zijn/haar competenties. Je laat – binnen de piketpaaltjes die je slaat – ruimte aan de medewerker hoe deze dat zou kunnen invullen. Belangrijk is ook om goed na te denken over welk 'niveau' je daarin kiest. Het is wat anders of je vraagt : “hoe kan jij voor voldoende wc-papier zorgen” of “hoe kan jij er als facilitair manager voor zorgen dat alle faciliteiten in orde zijn”.

Zeker als er nog geen historie van ellende is zou ik zeggen : **kies zo ruim mogelijk**. Mensen willen graag zelf invulling geven aan hun werk. Bovendien zijn zij daar – in principe – ook goed in. Daar heb je ze immers voor aangenomen. Als je zelf teveel gaat invullen “hoe kan jij ervoor zorgen dat die offerte dinsdag klaar is” (ipv welke ideeën heb jij over hoe je deze klant binnen kan halen) haakt je gesprekspartner al gauw af. De reflex “dat zal ik zelf wel weten!” of “doe het lekker zelf” komt dan op. Bovendien zal een medewerker dan misschien wel het gevraagde doen maar niet van harte. Dat betekent vaak dan ook geen stap verder of met minder uitvoeringskwaliteit.

Mijn advies is dus een 'ruime' vraag te formuleren waarin veel ruimte is voor de medewerker om zelf in te vullen. De gemiddelde medewerker wil graag van betekenis en competent zijn en pakt de verantwoordelijkheid die bij hem of haar wordt neergelegd goed op. Als leidinggevende kan je profijt van hebben als je deze insteek tot bloei weet te brengen. Je oogst dan een effectieve en prettige samenwerking.

Een ander punt ten aanzien van het eerste deel van de stuurvraag aan de medewerker is de formulering. Zeker als er net iets is voorgevallen wat je echt niet meer zo wilt, is de neiging er om te zeggen wat je *niet* (meer) wilt. In het voorbereiden van het gesprek buig je dit om naar wat je **wel** wilt. En de formulering moet voldoende concreet zijn. Dat kan ook binnen een 'ruime' vraagstelling zoals ik hiervoor heb bepleit. Dus niet “hoe je je flexibel kan opstellen”, maar “hoe jij kan inspelen op de plotselinge agendawijzigingen die er zijn”. Door hier over na te denken krijg je voor jezelf scherp wat je precies wilt zien. Je kan in het

gesprek deze verwachting dan ook duidelijk formuleren en dat geeft houvast voor de medewerker.

Dan het tweede stuk van de vraag: zodat Dit stuk gaat over wat de opbrengst is. Je vraagt iets van de medewerker, en vanuit een positie van ongelijkheid. Jij staat immer hiërarchisch hoger op de ladder. Dat is voelbaar en in principe voor de meeste mensen onprettig. Het is een ingreep in de autonomie. Dit kan verzacht worden door het belang helder neer te leggen. Zelfs al is de reden bekend en overduidelijk. Het werkt om als je een verzoek doet de reden erbij te vermelden. Belangrijk is ook weer voldoende concreet te zijn. Niet “zodat het beter gaat met het bedrijf”, maar “zodat we de doelstelling van 5 % kortere wachttijden gaan halen”.

Prettig is ook dat als je zelf de reden vooraf helder heb verwoord, je je ook standvastig weet ten aanzien van je vraag. Je hebt het doel helder van het stuorgesprek en de inspanning die je van de medewerker gaat vragen. Dit is vaak voelbaar voor de medewerker en zorgt dat de energie niet gaat in het bestrijden of bevragen van het verzoek, maar in de uitvoering van het verzoek. In mijn volgende blog zal ik meer schrijven over (het omgaan met) de reacties in het gesprek.

Nu hebben we de essentie van de stuurvraag: liefst een ruime vraagstelling, een heldere reden, en alles positief en concreet geformuleerd. In het voorbeeld dat ik in mijn vorige blog ben gestart ging het om een medewerker die steeds te laat komt. De stuurvraag kan dan zijn “Hoe kan jij ervoor zorgen dat je voortaan op tijd komt, zodat klanten om 8.30 uur bij je terecht kunnen en iedereen tegelijk start?” Dit is wel een vrij absolute. Is het echt noodzakelijk dat de medewerker altijd op tijd komt? Of is er wat ruimte te geven en kan hij soms best later starten en dan langer doorwerken? Misschien op bepaalde dagen? Belangrijk is hierover voorafgaand aan het gesprek te hebben nagedacht. Mijn voorkeur is niet in het gesprek de ‘norm’ bij te stellen, maar vooraf zoveel mogelijk te kiezen voor een ruime vraagstelling. De medewerker zal dit waarderen en zich sneller willen inzetten voor het verzoek dat je dan wel doet.

De vierde vraag is : Hoe wil je dat het verder gaat?

Je hebt je verwachting en reden neergelegd. Nu is het van belang aan te geven wat er daarna gebeurt. Op welke termijn wil je iets zien van resultaat? Volgende week of volgende maand of ik het komende jaar? En hoe ga je de voortgang monitoren? Hou je tussentijdse evaluatiegesprekken? Wanneer? Als je hierover vooraf hebt nagedacht kan je heldere vervolgspraken maken met de medewerker.

Over de auteur: *Cora Hagen is zelfstandig HR manager en coach en lost HR problemen op voor organisaties. Haar blog is te vinden op www.hzpo.wordpress.com*