

# GESPREKS- LEIDRAAD

*Voor het bespreken van het persoonlijk rapport voor  
leidinggevenden*

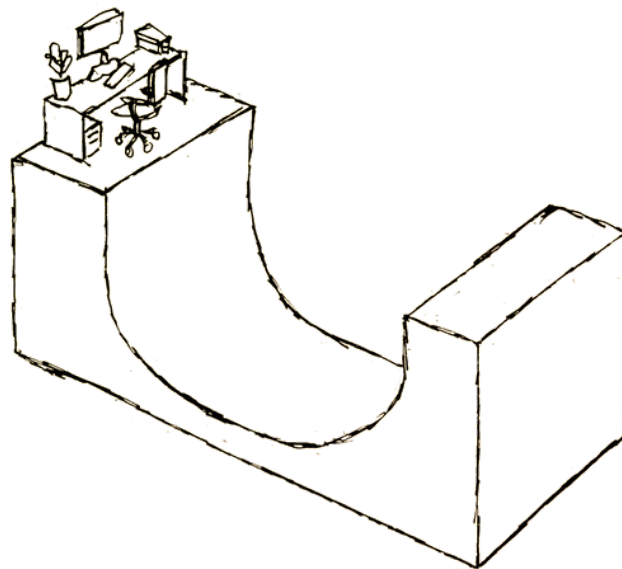
Fan Factory



# Vorbereiding op het gesprek

---

- **Lees de algemene resultaten:** Zorg ervoor dat je op de hoogte bent van de algemene trends en thema's uit de medewerkertevredenheidsonderzoeken. Dit helpt je om een breder perspectief te hebben tijdens de gesprekken.
- **Lees het persoonlijk rapport van je medewerker grondig:** zorg ervoor dat je het rapport volledig hebt doorgenomen en de inhoud goed begrijpt; zowel de positieve punten als punten voor verbetering.
- **Noteer sleutelpunten:** Bereid voor wat je tijdens het gesprek wilt bespreken, zowel de sterke punten van de medewerker als de ontwikkelpunten.
- **Kies een geschikte setting:** voer het gesprek in een rustige omgeving waar de medewerker zich op zijn gemak voelt.
- **Anticipeer op reacties:** Kom met een open, niet-oordelende houding en wees bereid om echt te luisteren. Overweeg hoe de medewerker op verschillende soorten feedback kan reageren en bereid je dan ook voor op mogelijke vragen en emoties.



# Gespreksstructuur



1

## **1. Introductie**

- Begin met een informele opening om de medewerker op zijn gemak te stellen.
- Leg het doel van het gesprek uit: "Ik wil graag met je praten over hoe jij je werk ervaart en wat we samen kunnen doen om je werkplezier te vergroten." Of "Ik wil graag het fan rapport met je doornemen, zodat we samen kunnen kijken naar wat goed gaat en waar we nog verder kunnen groeien."
- Kader het gesprek positief: Leg uit dat feedback een belangrijk hulpmiddel is voor groei en ontwikkeling en dat je het gesprek als een kans kunt zien om samen te werken aan verdere ontwikkeling. Zoals: "We gaan samen kijken naar wat goed gaat en waar we nog sterker in kunnen worden."

## **2. Reflectie op werkplezier**

- Vraag de medewerker om te vertellen over de aspecten van hun werk waar ze blij mee zijn: "Wat vind je momenteel het leukst aan je werk?"
- Luister actief en geef positieve feedback op de punten die ze benoemen.



2



3

## **3. Identificeren van verbeterpunten**

- Ask open-ended questions to discover where the employee is facing challenges: "Are there things you like less about your work or would like to improve?"
- Show understanding and acknowledge their feelings and experiences.

## **4. Zelf actiepunten bespreken**

- Vraag de medewerker welke stappen hij zelf zou kunnen nemen om zijn werkplezier te vergroten: "Wat zou je zelf kunnen doen om deze situaties te verbeteren?"
- Bespreek concrete acties en moedig de medewerker aan om zelf verantwoordelijkheid te nemen.



4



5

## **5. Ondersteuning van de leidinggevende**

- Vraag hoe jij als leidinggevende kunt helpen: "Wat kan ik doen om je te ondersteunen bij deze verbeteringen?"
- Bespreek specifieke acties die jij kunt ondernemen en maak afspraken over hoe je deze gaat opvolgen.
- Vraag wat jij als leidinggevende beter zou kunnen doen: "Zijn er dingen die ik in mijn rol als leidinggevende anders of beter kan doen om bij te dragen aan jouw werkplezier?"

## **6. Afsluiting en vervolg**

- Vat de belangrijkste punten samen en bedank de medewerker voor hun openheid.
- Maak afspraken voor een vervolgesprek om de voortgang te bespreken: "Laten we over [een specifieke tijdsperiode] nog eens samenkomen om te kijken hoe het gaat."



6

# Persoonlijk rapport bespreken

Bij het in gesprek gaan over de Fan Scan resultaten is het belangrijk om de juiste vragen te stellen. Op die manier krijg je naast de echte wensen en behoeften van de medewerker ook eventuele weerstand boven water. Onderstaande vragen en bijbehorende mogelijke reacties (vormen van weerstand) kunnen hierbij goed van pas komen.

## Algemene vragen

Onderstaande vragen zouden altijd gesteld kunnen worden in het gesprek met de medewerker.

- Wat vond je van het persoonlijk rapport?
- Waar herkende je je in?
- Waar herkende je je niet in?
- Welke tips kreeg je en wil je gaan gebruiken? Waarom zijn deze belangrijk voor je?
- Hoe wil je dit gaan aanpakken?
- Welke hulp heb je van mij nodig?

## Mogelijke reacties / weerstand

Onderstaand zijn enkele, mogelijke reacties – vormen van weerstand – weergegeven, met bijbehorende tactische vragen die gesteld kunnen worden om het gesprek de juiste wending te geven.

## Uitkomsten

### **De medewerkers heeft anders gescoord dan hij/zij had verwacht (positiever of negatiever)**

- Wat had je dan verwacht?
- Waar baseer je dat dan op?

### **De medewerker vindt de benaming van het type medewerker vervelend**

- Wat vind je daar vervelend aan?
- En wat nu als je de benaming loskoppelt van de omschrijving, hoe vind je het dan?
- Herken je je wel in de beschrijving?

### *Belangrijk!*

*Toelichten dat de omschrijving van het type gebaseerd is op een 80%-20% regel: het beschreven gedrag en gevoel komt in 80% van de gevallen overeen. Het kan dus voorkomen dat personen zich niet of in mindere mate herkennen in bepaalde zinnen of onderdelen. Ligt dit desgewenst toe in het gesprek.*

### **De medewerker herkent zich niet in bepaalde omschrijvingen en/of stellingen**

- Wat herken je niet?
- Hoe kan dit denk je?
- Wat herken je wel?
- Vraag om eventueel voorbeelden te benoemen, heel concreet om de niet te herkennen punten te bespreken.

**De medewerker herkent zichzelf wel in de uitkomsten, maar jij (als leidinggevende) herkent de medewerker niet in de score(s) (positiever of negatiever dan verwacht)**

- Wat herken je en waarom?
- Ik begrijp dat je dit herkent (en dit zie ik ook), maar in situatie X zie ik soms X gedrag met X effect. Hoe zouden we dit kunnen veranderen?
- Kijk – als leidinggevende – heel goed in de praktijk om te ontdekken in welke situaties de medewerker bepaald gedrag vertoont en welk effect dit heeft. Deze voorbeelden onderbouwen de visie van de leidinggevende en zijn belangrijk in het gesprek.

**Ontwikkeling****De medewerker begrijpt niet waarom hij/zij zich moet ontwikkelen**

- Dit is vaak weerstand tegen grote stappen die de leidinggevende willen: maak de stappen kleiner.
- Ga in gesprek over in welke vorm ontwikkeling nodig is. Ontwikkelen op zich is niet het doel, stuur op een ontwikkel-mindset.

**De medewerker weet niet of en hoe hij/zij de punten kan ontwikkelen.**

- Wat zou je graag willen bereiken?
- Hoe is het nu?
- Welke onderwerpen zijn hierin van belang?
- En wat is een logische eerste stap die je nu gelijk kunt nemen?

**De medewerker geeft aan niet te kunnen (willen) ontwikkelen, omdat hij/zij maar weinig werkt**

- Geef aan dat dit niet uitmaakt: het gaat er vooral om dat de medewerker bereid/bewust is dat je het elke dag een stapje beter kunt doen. Het gaat om de ontwikkel-mindset.

**Onbegrip / ontevredenheid****De medewerker geeft aan geen invloed op de verbeterpunten te hebben, omdat deze extern (bij de organisatie of leidinggevende) liggen**

Wat had je dan verwacht?

- Op welke gebieden/punten heb je geen invloed?
- Wat kun je wel doen om toch een rol te spelen in de verbetering?
- Hoe zou je er dan het beste mee om kunnen gaan?

**De medewerker uit – vanuit de scores – zijn ontevredenheid over zijn/haar salaris**

Wat vind je daar vervelend aan?

- Ga hier voorzichtig mee om, salaris is een dissatisfier. Als je er over spreekt, houd het kort en geef aan dat dit punt ook bij de organisatie terecht komt maar dat het niet zomaar verandert. Let op je nonverbale communicatie en intonatie.
- Vraag vervolgens door: hoe zou ik jou (nog meer of anders) kunnen waarderen?

# Tips voor managers

---

- **Luister actief:** Toon oprechte interesse in wat de medewerker zegt. Maak oogcontact, knik en geef verbale aanmoediging zoals "Ik begrijp het" of "Dat klinkt logisch."
- **Gebruik open vragen:** Vermijd vragen die met ja of nee beantwoord kunnen worden. Gebruik vragen als "Kun je me meer vertellen over...?" of "Hoe zou je willen dat...?"
- **Wees empathisch:** Toon begrip voor de gevoelens en ervaringen van de medewerker. Zeg dingen als "Ik kan me voorstellen dat dat moeilijk is" of "Het klinkt alsof dat een uitdaging is geweest."
- **Blijf positief en constructief:** Richt je op mogelijkheden en oplossingen in plaats van problemen en tekortkomingen.
- **Wees geduldig:** Geef de medewerker de tijd om na te denken en te antwoorden. Forceer geen antwoorden en respecteer hun tempo.
- **Houd vertrouwelijkheid in acht:** Zorg ervoor dat het gesprek vertrouwelijk blijft en dat de inhoud niet zonder toestemming van de medewerker wordt gedeeld.
- **Volg op:** Maak duidelijke afspraken over vervolgstappen en zorg ervoor dat je deze nakomt. Dit toont aan dat je serieus bent over het verbeteren van hun werkervaring.

## Voorbeeldgesprek

Leidinggevende (L): "Goedemorgen, [Naam]. Hoe gaat het vandaag met je?"

Medewerker (M): "Goedemorgen! Het gaat goed, dank je."

L: "Ik wilde graag even met je praten over hoe je je werk ervaart en wat we kunnen doen om je werkplezier te vergroten. Wat vind je momenteel het leukst aan je werk?"

M: "Ik geniet echt van de samenwerking met mijn team. We hebben een goede dynamiek en ik voel me gesteund."

L: "Dat is geweldig om te horen! Zijn er dingen die je minder leuk vindt of die je zou willen verbeteren?"

M: "Soms voel ik dat ik te veel werk heb en niet genoeg tijd om alles af te krijgen."

L: "Dat begrijp ik. Wat zou je zelf kunnen doen om dit te verbeteren?"

M: "Misschien beter mijn tijd indelen en prioriteiten stellen."

L: "Dat klinkt als een goede stap. Hoe kan ik je hierbij ondersteunen?"

M: "Misschien kunnen we samen mijn werkdruk evalueren en kijken of er taken zijn die beter verdeeld kunnen worden."

L: "Zeker, dat doen we. Zijn er daarnaast dingen die ik in mijn rol als leidinggevende anders of beter kan doen om bij te dragen aan jouw werkplezier?"

M: "Het zou helpen als je vaker feedback geeft op mijn werk. Dat motiveert me en helpt me te groeien."

L: "Dank je voor die feedback. Ik zal er zeker op letten om vaker feedback te geven. Laten we over twee weken een vervolgesprek plannen om te kijken hoe het gaat. Bedankt voor je openheid vandaag."