

## HOOFDSTUK 10

# PROGRESSIEGERICHT LEIDINGGEVEN

### Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?

*Coert Visser*

Effectieve leidinggevendenden boeken goede resultaten voor de organisatie en dragen tegelijk bij aan het werkgeluk en de ontwikkeling van de medewerkers in hun team. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Veel leidinggevendenden onderschrijven de doelstelling uit de eerste zin, maar worstelen ermee als de situatie lastig wordt. Als medewerkers goed en prettig functioneren, is de leidinggevende taak niet al te lastig. Dan kost het geen moeite je vriendelijk en ondersteunend op te stellen en goed te presteren met je team. Maar wat doe je als medewerkers niet goed functioneren of zich storend opstellen? Neem bijvoorbeeld de volgende situatie.

Er is een nieuw registratiesysteem in de organisatie ingevoerd dat goedkoper is dan het oude systeem en dat dezelfde functionaliteit biedt. Frank, een senior-medewerker, klaagt regelmatig steen en been over dit nieuwe systeem. Hij zegt dat het onoverzichtelijk, ingewikkeld en gebruikersonvriendelijk is. Ook zouden er volgens hem bepaalde functionaliteiten ontbreken die het oude systeem wel had. Hij gebruikt het systeem met tegenzin, onvolledig en soms te laat. Franks leidinggevende realiseert zich dat hij een gesprek met hem moet voeren, maar weet niet hoe hij dit het beste kan aanpakken. In een eerder gesprek heeft hij geprobeerd Frank onomwonden aan te spreken op zijn negatieve houding, maar dit werkte niet goed. Frank reageerde uiterst defensief en het gesprek leidde niet tot een verandering van zijn gedrag.

Onduidelijkheid over de rol en verwachtingen van de leidinggevende kunnen ook worden gevoed door de populariteit van managementconcepten als ‘coachend leiderschap’ en ‘zelfsturende teams’.

Een zorgorganisatie heeft sinds kort zelfsturende teams ingevoerd met als doel medewerkers zo veel mogelijk autonomie te geven. De functienaam teamleider is veranderd in teamcoach om te illustreren dat men af wil van de ‘ouderwetse hiërarchische manier van leidinggeven’. Teamcoaches dienen dienstbaar te zijn en te ondersteunen. De hoop is dat deze veranderingen zowel het welzijn van de teamleden als de cliënten van de organisatie ten goede zullen komen.

Na verloop van tijd evalueert het management het werken met de zelfsturende teams. Er blijkt veel onvrede te zijn. Veel mensen in de teams klagen over de nieuwe manier van werken. Ze zeggen aan hun lot overgelaten te worden. Ze klagen over een te hoge werkdruk en verwijten het management onduidelijk en afwezig te zijn. Eén van de managers oppert dat ‘er blijkbaar ook zoiets bestaat als te veel autonomie.’ Anderen vallen hem aarzelend bij. De neiging bestaat om de veranderingen terug te draaien en weer op de oude manier te gaan werken.

## Progressiegericht leidinggeven

Progressiegericht werken (Visser, 2013; Schlundt Bodien, 2017) is een verzameling van principes en technieken, oorspronkelijk voornamelijk geïnspireerd op oplossingsgericht werken maar steeds nadrukkelijker gebaseerd op de wetenschappelijke psychologie. Met deze principes en technieken maak je gewenste én bereikte progressie zichtbaar en doe je ideeën op voor verdere progressie. Vele professionals zoals hulpverleners, coaches, studieadviseurs, projectleiders en leidinggevendenden gebruiken progressiegerichte technieken inmiddels in allerlei organisaties.

Progressiegericht werken is bedoeld om twee soorten kloven te overbruggen. Ten eerste overbrugt het de kloof tussen wetenschap en praktijk door wetenschappelijke kennis toegankelijk samen te vatten en te vertalen naar de praktijk. Ten tweede overbrugt het de kloof tussen verschillende psychologische theorieën door deze in samenhang met elkaar te beschrijven. Psycholoog Walter Mischel (2008) schreef

ooit: ‘Psychologen behandelen de theorieën van anderen vaak als tandenborstels – geen zichzelf respecterende persoon wil die van iemand anders gebruiken.’ Hij benadrukte vervolgens het belang van het bouwen van bruggen tussen theorieën. Drie van de belangrijkste brokken psychologie die progressiegericht werken met elkaar in verband brengt, zijn het progressieprincipe, de zelfdeterminatietheorie en de mindsettheorie.

Via progressiegericht werken dragen leidinggevendenden bij aan werkgeluk. De progressiegerichte aanpak ziet werkgeluk als ‘welzijn’ of ‘eudemonisch welbevinden’: een manier van denken over geluk die is afgeleid van het begrip *eudaimonia* dat ooit door Aristoteles werd geïntroduceerd. Welzijn draait niet louter om het voortdurend ervaren van positieve gevoelens, genot of gelukzaligheid, maar om het waarmaken van de potentie die je in je hebt, om vol te functioneren. Als dat lukt op het werk, zijn teamleden betrokken bij hun werk en voelen ze zich energiek. Positieve emoties zijn belangrijk, maar niet het enige hoofddoel.

Werkgeluk van individuen kan niet los gezien worden van organisatiebelangen. Organisaties hebben doelen, systemen en afspraken waar medewerkers mee te maken krijgen. Iedereen moet in zijn werk voldoen aan bepaalde verwachtingen en zich houden aan bepaalde regels en grenzen. Het is onvermijdelijk dat we regelmatig taken moeten uitvoeren die we niet zo leuk of interessant vinden. Betekent dit dat het onvermijdelijk is dat werken een bikkelharde strijd tussen organisatiebelangen en individuele belangen is? Nee. Individuele belangen en organisatiebelangen kunnen in hoge mate met elkaar overlappen. Die omstandigheden en manieren van werken die het welzijn van medewerkers bevorderen, kunnen tegelijkertijd zorgen voor de creativiteit, productiviteit, gerichtheid op samenwerking en bevoegenheid die organisatiebelangen dienen. Via progressiegericht leidinggeven kun je deze overlap tussen individuele en organisatiebelangen vergroten. Hiërarchie is nodig en nuttig – maar zeker niet in de ouderwets bazige of controlerende zin.

## Drie pijlers van progressiegericht werken

De drie pijlers onder de progressiegerichte aanpak zijn: het progressieprincipe, de zelfdeterminatietheorie en de mindsettheorie. Het progressieprincipe gaat over de kracht van betekenisvolle progressie. De zelfdeterminatietheorie laat zien dat autonome motivatie leidt tot energie voor betekenisvolle progressie: we staan achter wat we doen, omdat we het interessant of belangrijk vinden. De mindsettheorie betreft de



FIGUUR 10.1 *De pijlers van progressiegericht werken*

vraag of we geloven dat progressie überhaupt mogelijk is. In figuur 10.1 zie je hoe de pijlers van progressiegericht werken kunnen bijdragen aan werkgeluk en prestaties.

### **Pijler 1 Het progressieprincipe: het belang van betekenisvolle progressie**

Het progressieprincipe stelt dat onze werkbeleving positief is wanneer we het gevoel hebben dat we betekenisvolle progressie boeken (Amabile & Kramer, 2011). Betekenisvolle progressie wil zeggen dat we vooruitgang in werkzaamheden boeken die we interessant of belangrijk vinden. Bij zo'n positieve innerlijke werkbeleving voelen we ons beter, zijn we betrokkener, creatiever, werken we beter samen en zijn we productiever. Zelfs geringe betekenisvolle progressie kan deze positieve effecten al bewerkstelligen. Dat progressie bijdraagt aan geluk en motivatie, blijkt tevens uit veel ander onderzoek (bijvoorbeeld Hsee & Abelson, 1991; Wiese, 2007; Klug & Maier, 2015).

De motiverende kracht van betekenisvolle progressie treedt echter alleen op als we deze progressie opmerken. In de praktijk is progressie vaak onzichtbaar of snel vergeten, dus hier moeten we bewust op letten. Hier zijn verschillende verklaringen voor. Een eerste verklaring is dat negatieve informatie en gebeurtenissen ons meer opvallen dan positieve en meer impact op ons hebben – dit heet de negativiteitsbias. We zien dus eerder problemen dan progressie. Een tweede verklaring is dat we snel wennen aan bereikte progressie: een verbeterde situatie beschouwen we al snel als normaal. Een derde verklaring is dat we de lat alweer snel hoger leggen, zodat de beleefde afstand tussen de huidige en de gewenste situatie wellicht constant blijft. Hierdoor kunnen we de beleving hebben niet echt vooruit te komen. Een vierde verklaring is dat we door progressie te boeken soms op een hoger niveau komen te

## ” Progressiegericht werken is een verzameling principes en technieken gebaseerd op de psychologie van progressie.

functioneren (bijvoorbeeld in een hogere functie). Op dit hogere niveau kunnen we te maken krijgen met meer complexiteit en hogere eisen, en daardoor voelen we ons mogelijk minder competent, bijvoorbeeld doordat we meer fouten maken. Het zichtbaar maken van bereikte en nog te bereiken betekenisvolle progressie is essentieel voor goed en gelukkig functioneren. Bewust progressie monitoren en met elkaar bespreken is een van de krachtigste tegenmaatregelen tegen deze *onzichtbaarmakers* van progressie. Vooral de balans tussen het kijken naar bereikte en nog te bereiken progressie is van belang: kijken naar bereikte progressie levert competentiegevoel en goede ideeën op; kijken naar nog te bereiken betekenisvolle progressie levert concrete doelen op om verder aan te werken en houdt de energie erin.

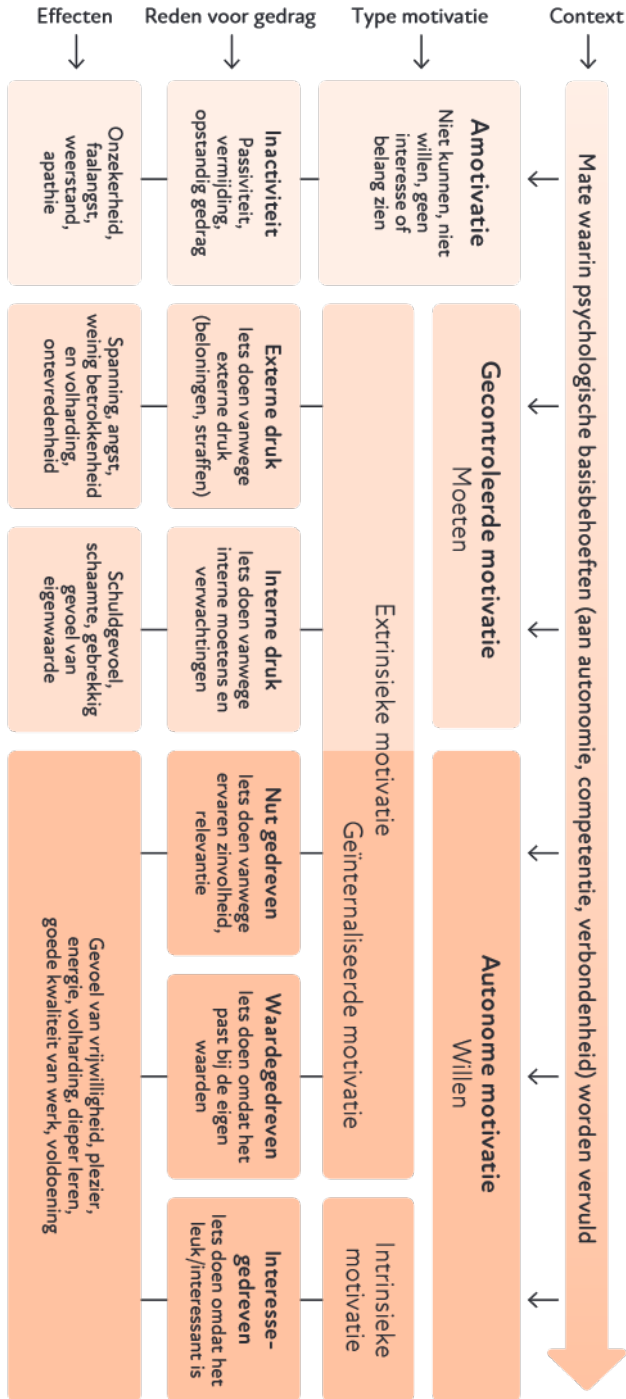
### **Pijler 2 De zelfdeterminatietheorie: energie voor progressie**

De zelfdeterminatietheorie (ZDT; Ryan & Deci, 2017) is de meest uitgewerkte en invloedrijke motivatietheorie binnen de moderne psychologie. We bespreken hier twee belangrijke onderdelen van de theorie: soorten motivatie en de drie psychologische basisbehoeften.

#### *Soorten motivatie*

Motivatie houdt kortgezegd in: energie voor actie. De ZDT onderscheidt twee soorten motivatie die kwalitatief slecht of matig zijn: amotivatie en gecontroleerde motivatie en één soort van hoge kwaliteit: autonome motivatie. Amotivatie is de afwezigheid van energie voor actie vanuit een beleving van niet-kunnen en niet-willen. Er is geen ervaren competentie, interesse en belang. Bij gecontroleerde motivatie is er wel energie. Deze energie komt tot stand door externe druk, zoals dwang, beloningen of straf, of intern gevoelde druk. Bij gecontroleerde motivatie ervaren we spanning en functioneren we niet optimaal. Wanneer de druk verdwijnt, valt de motivatie weg om door te gaan. Wanneer degene die druk uitoefent niet oplet, is de kans aanzienlijk dat we sjoemelen.

Autonome motivatie, ten slotte, is kwalitatief goede motivatie. Wanneer we autonoom gemotiveerd zijn, staan we achter wat we aan het doen zijn. Dit kan ofwel zijn omdat we de activiteit interessant of leuk vinden (intrinsieke motivatie) ofwel



FIGUUR 10.2 Het motivatiecontinuüm

## ” Progressiegericht leidinggeven helpt medewerkers zich beter te voelen en beter te presteren.

omdat we deze activiteit nuttig of waardevol vinden (geïnternaliseerde motivatie). Het motivatiecontinuüm in figuur 10.2 vat dit samen en werkt het nog wat verder uit. De oorspronkelijke versie komt van Ryan en Deci (2000); deze figuur is afkomstig uit Visser (2017).

Boven in de figuur zie je dat de kwaliteit van motivatie samenhangt met de mate waarin de psychologische basisbehoeften vervuld zijn.

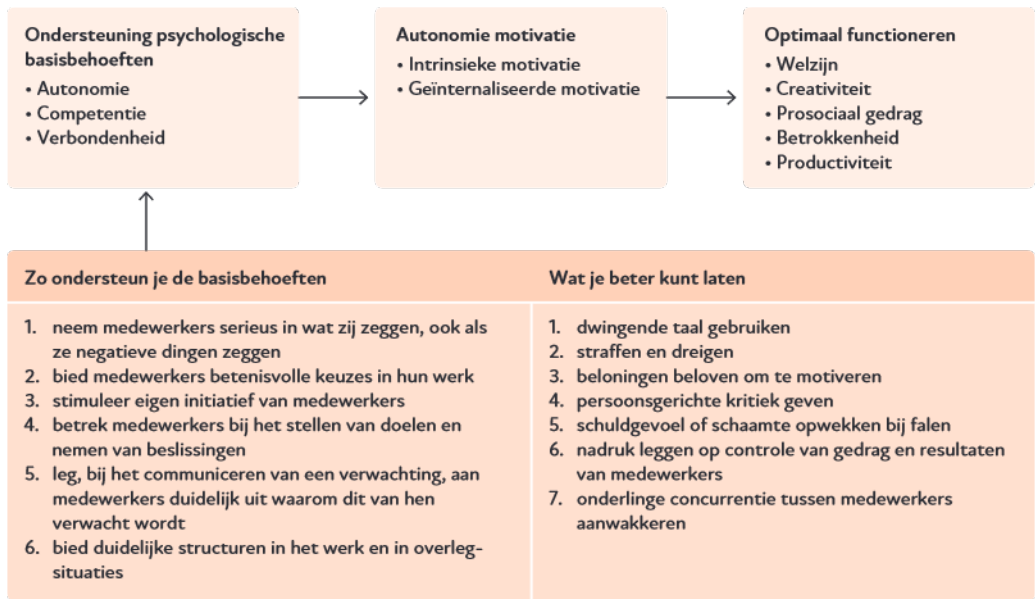
### *Psychologische basisbehoeften*

De ZDT onderscheidt drie psychologische basisbehoeften, die aangeboren zijn, levenslang aanwezig blijven en in alle culturen voorkomen. Het zijn de behoefte aan autonomie, aan competentie en aan verbondenheid. Vervulling van deze behoeften leidt ertoe dat we ons beter voelen en beter presteren. Onderzoek laat echter zien dat veel werkomgevingen en functies zodanig zijn ingericht en georganiseerd dat deze behoeftebevrediging juist belemmerd wordt. Dit leidt ertoe dat medewerkers zich minder goed voelen en minder goed functioneren (Ryan, Bernstein & Brown, 2010). Door medewerkers te ondersteunen bij het vervullen van de basisbehoeften, schep je de omstandigheden waarin mensen werk kunnen doen dat hen intrinsiek motiveert, waarin zij zich de waarden, normen en doelen van de organisatie eigen kunnen maken en het belang van werkzaamheden kunnen zien. De volgende figuur vat de effecten van behoeftenondersteuning samen en biedt een overzicht van do's en don'ts.

### **Pijler 3 De mindsettheorie: geloof in de haalbaarheid van progressie**

De mindsettheorie (Dweck, 2006) beschrijft de invloed van de overtuiging of we al dan niet geloven dat progressie mogelijk is. De theorie onderscheidt een statische mindset en een groei mindset. Een statische mindset is de overtuiging dat onze capaciteiten (of eigenschappen) grotendeels vastliggen. Je hebt bepaalde capaciteiten meegekregen en daar moet je het mee doen. Een groei mindset is de overtuiging dat we onze capaciteiten kunnen verbeteren mits we ons effectief inspanssen.

Hoewel we ons vaak slechts deels bewust zijn van onze eigen mindset, kan deze veel invloed hebben op ons functioneren en werkgeuk. Het is trouwens niet zo dat

FIGUUR 10.3 *Drie psychologische basisbehoeften*

mensen keurig in de hokjes statische mindset of groeimindset passen. Hoewel veel mensen iets meer naar het een of het ander neigen, komen beide mindsets voor bij iedereen. Mindsets kunnen variëren afhankelijk van de situatie, het moment en het onderwerp.

Wat zijn de effecten van onze mindsets? Ten eerste leiden de twee mindsets tot verschillende soorten doelen. In een statische mindset hebben we de neiging uitdagingen te vermijden, en in een groeimindset ze juist op te zoeken. Een uitdaging aangaan kan leiden tot fouten; het maken van fouten kan in een statische mindset worden geïnterpreteerd als een aanwijzing van lage capaciteiten. In een groeimindset zoeken we uitdagingen op omdat deze kansen bieden om te leren. Het maken van fouten zien we in dit kader als een noodzakelijk onderdeel van leren. Dankzij fouten zien we in dat we iets anders moeten doen, zoals meer tijd, inspanning of oefening in de activiteit stoppen, andere strategieën uitproberen of hulp vragen. In een statische mindset zullen we ons bij falen eerder slecht voelen en onze interesse in de activiteit verliezen. Als ons iets niet vlot lukt, kunnen we snel de conclusie trekken dat we blijkbaar niet goed zijn in deze activiteit. In een groeimindset zetten we door.



Mindsets zijn onderhevig aan veranderingen. Ze kunnen over tijd en situaties fluctueren; bovendien kunnen we onze eigen mindset en die van onze medewerkers structureel beïnvloeden in de richting van een groeimindset. Hoe we mensen complimenteren kan bijvoorbeeld hun mindset en gedrag direct beïnvloeden. Een compliment gericht op de persoon of de capaciteit ('Je bent erg intelligent') kan mensen direct in een statische mindset brengen. Dit kan ertoe leiden dat ze uitdagingen gaan vermijden, omdat ze het zojuist ontvangen labeltje ('intelligent') niet willen verliezen. Ook kan hun functioneren bij volgende taken minder goed worden en neemt de kans toe dat ze gaan sjoemelen. Een compliment (of een vraag) gericht op het gedrag of het proces kan juist een groeimindset aanmoedigen ('Het spreekt me erg aan hoe je dat hebt aangepakt.'). Zo'n compliment leidt de aandacht niet naar talenten of capaciteiten, maar naar effectief gedrag en inzet.

De *mindsetcultuur* bestaat uit gedeelde denkbeelden in een afdeling of organisatie over de ontwikkelbaarheid van capaciteiten. Organisatiemindsets kunnen het denken en doen van medewerkers beïnvloeden. In een statische mindsetcultuur overheerst de overtuiging dat capaciteiten nauwelijks ontwikkeld kunnen worden; in een groeimindsetcultuur juist dat capaciteiten wel ontwikkeld kunnen worden – via inspanning. Murphy en Dweck (2010) kwamen erachter dat mensen vaak duidelijk kunnen benoemen of ze de organisatiecultuur als statisch of groeigericht beleven. De meeste mensen blijken zich meer aangetrokken te voelen tot een groeimindsetcultuur. Ze zeggen zich dan prettiger en meer geaccepteerd te voelen. In statische-mindsetculturen zijn medewerkers minder sterk betrokken bij de organisatie en voelen zij zich minder gedekt door de organisatie. Ze maken zich meer zorgen over het maken van fouten en gedragen zich minder innovatief. Ook sjoemelen ze meer om hogerop te komen. In groeimindsetorganisaties is meer sprake van samenwerking, betrokkenheid, innovatie en tevredenheid; daarnaast denken leidinggevenden positiever over medewerkers. Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen in het scheppen van een groeimindsetcultuur. Onderzoek heeft laten zien dat leidinggevenden die zelf een groeimindset hebben en die een groeimindset bij medewerkers stimuleren, progressie bij medewerkers beter ondersteunen en opmerken en als meer fair worden beleefd door medewerkers (zie onder anderen Heslin, 2017).

” De focus op al bereikte en nog te bereiken betekenisvolle progressie werkt sterk motiverend.

## De praktijk van progressiegericht leidinggeven

Een eenvoudig startpunt om leidinggevend te ondersteunen in het toepassen van progressiegerichte principes is door hen te trainen. Eén van de centrale dingen die zij in zo'n training leren, is het onderscheid te maken tussen helpen en sturen. In een helpend gesprek staat het doel van de ander (de medewerker of de collega) centraal, in een sturend gesprek wordt een verwachting gecommuniceerd richting de medewerker. Dit onderscheid is belangrijk. Een situatie die om sturing vraagt, kun je niet effectief aanpakken via helpen. En in een situatie die om helpen vraagt, is sturen ineffectief.

### Helpend gesprek

Bij een helpend gesprek stelt de leidinggevende activerende vragen die medewerkers helpen om te formuleren wat zij willen bereiken en hoe ze dat kunnen doen. Zo'n gesprek kan plaatsvinden volgens de zevenstappenaanpak (Visser, 2013), een bekende progressiegerichte coachingstechniek.

1. *Nuttigheidsvraag*. Medewerkers vertellen hoe het gesprek wat hen betreft zo nuttig mogelijk gemaakt kan worden.
2. *Verbeterbehoeftevraag*. Wat vinden ze lastig aan de huidige situatie en wat zouden ze graag beter willen zien?
3. *Gewenste-situatievraag*. Laat ze gedetailleerd beschrijven hoe ze zouden willen dat de situatie eruit komt te zien.
4. *Platformvraag*. Wat is er al bereikt en gaat al goed?
5. *Eerdere-succesvraag*. Hebben ze eerder al eens meegemaakt dat het hen gelukt is om iets vergelijkbaars voor elkaar te krijgen?
6. *De volgende stap vooruit*. Medewerkers benoemen concreet wat ze als volgende stap willen uitproberen.
7. *Nuttigheidsvraag (opnieuw)*. Is het gesprek nuttig voor je geweest?

### Stuurgesprek

Bij een stuurgesprek ligt het initiatief normaal gesproken bij de leidinggevende. Het doel van het gesprek is een verwachting te communiceren richting medewerkers. Er kunnen verschillende aanleidingen zijn. Bijvoorbeeld een medewerker die iets doet wat niet de bedoeling is, iets wat ineffectief is of storend voor anderen. Een andere aanleiding kan zijn dat een medewerker iets nalaat wat juist wel de bedoeling is.

Progressiegerichte stuurgesprekken zijn eerlijk, positief en duidelijk en bieden ruimte. Eerlijk, omdat we zonder omwegen bespreken wat we van de medewerker

verwachten. Positief en duidelijk, omdat we positief verwoorden wat we van hem verwachten. We geven geen persoonlijke kritiek en benadrukken niet wat de persoon *niet* moet doen. In plaats daarvan vertellen we welk gedrag of resultaten nodig zijn en waarom die belangrijk zijn. We bieden ruimte, omdat we hem wel laten weten wat we

” **Een context waarin medewerkers zich kunnen richten op wat ze interessant en belangrijk vinden, levert een duurzame bron van energie voor progressie op.**

verwachten maar niet hoe hij dat moet gaan aanpakken. We laten hem zelf kiezen en verwoorden hoe hij het doel wil gaan bereiken. Ten slotte is het bij progressiegericht sturen belangrijk om ruimte te bieden voor het perspectief van de ander, ook als die bezwaren naar voren brengt. Door de ander serieus te nemen, neemt de kans toe dat deze zich ontvankelijker op gaat stellen in het gesprek.

Een onvriendelijke houding past niet bij een progressiegericht stuurgesprek. De reden is dat onvriendelijkheid averechts werkt. Denk maar aan de negativiteitsbias: het negatieve valt ons meer op dan het positieve. Onvriendelijkheid kun je zien als een donkere wolk voor je duidelijkheid. Door jouw onvriendelijkheid hoort de ander niet meer wat je van hem verwacht.

In een situatie als die van Frank, de medewerker die ontevreden is over het nieuwe registratiesysteem, kun je een stuurgesprek voeren. In dat gesprek bekritiseer je hem niet vanwege zijn negatieve houding. In plaats daarvan leg je hem helder uit waarom het belangrijk is dat iedereen in het team, ook hij, met het nieuwe systeem gaat werken. Vervolgens stel je hem de vraag hoe hij ervoor kan gaan zorgen dat hij dat voor elkaar krijgt. Eventuele bezwaren of klachten van Frank in dit gesprek neger je niet en wuif je niet weg. Je luistert serieus en toont begrip voor Franks situatie. Tegelijk blijft de vraag op tafel hoe hij ervoor kan gaan zorgen dat hij goed met het systeem kan leren werken, zodat ook hij het goed kan gaan gebruiken.

Daarnaast kun je allerlei kleine veranderingen aanbrengen in de manier van samenwerken en organiseren die werkgeluk en functioneren ondersteunen. Hier zijn enkele voorbeelden.

1. *Kleine aanpassingen in vergaderingen.* In vergaderingen kun je op allerlei manieren meer nadruk leggen op bereikte en nog te bereiken betekenisvolle progressie. Een voorbeeld is om vergaderingen te laten beginnen met het in duo's bespreken van de volgende drie vragen: 1) welke betekenisvolle progressie heb ik de afgelopen week geboekt?, 2) welke betekenisvolle progressie wil ik de komende week boeken?, 3) welke hulp zou ik daar graag bij hebben?
2. *Opzetten van progressiegerichte intervisie.* In progressiegerichte intervisiesessies kunnen medewerkers op een gestructureerde manier casussen met elkaar bespreken waar ze progressie in willen bereiken. Dit versterkt de onderlinge verbondenheid van teamleden en stimuleert een samenwerkende en lerende houding.
3. *Themasessie met de cirkeltechniek.* In sessies rondom een specifiek thema kan de progressiegerichte cirkeltechniek worden gebruikt. De cirkeltechniek werkt met een binnencirkel en een buitencirkel. In de binnencirkel plak je post-its met voorbeelden van de al bereikte progressie, in de buitencirkel van de nog te bereiken progressie. Als de briefjes zijn opgehangen, pakken mensen in duo's een briefje uit de buitencirkel en bedenken concrete stappen voor hoe ze dit onderwerp naar de binnencirkel kunnen gaan verplaatsen.
4. *Progressiegesprekken:* dit zijn vervangingen van traditionele beoordelingsgesprekken (waar veel ergernis over bestaat in veel organisaties). Zowel in de voorbereiding als de uitvoering van deze gesprekken werken de leidinggevende en medewerker volgens de cirkeltechniek met de volgende vragen: welke betekenisvolle progressie heb je bereikt?, welke betekenisvolle progressie wil je gaan bereiken?, en hoe wil je dit gaan aanpakken?

De onvrede over de zelfsturende teams kwam niet voort uit een teveel aan autonomie, maar uit een tekort aan betrokkenheid en structuur. Na een inleidende sessie over progressiegericht leidinggeven en een beknopt onderzoek onder medewerkers realiseerde het MT zich dat autonomie en structuur niet elkaars tegengestelde zijn. Sterker nog: ze hebben elkaar nodig. Leidinggevers die door medewerkers als het meest autonomie-ondersteunend werden ervaren, bleken ook degenen te zijn die de duidelijkste structuren boden. Zij waren het duidelijkst over wat ze verwachtten van teamleden en

structureerden gesprekken en overleggen het meest helder en nadrukkelijk. Op basis van deze inzichten koos het MT ervoor om niet terug te keren naar de oude vorm van autoritair leidinggeven. In plaats daarvan kozen ze voor het experimenteren met progressiegericht leidinggeven. Zowel de MT-leden als de teamleiders volgden een training. Na de training bleken teamleiders verrast over hoe goed het mogelijk is om duidelijkheid en vriendelijkheid te combineren. Ze hadden geleerd hun gesprekken beter voor te bereiden en doelgerichter te voeren. Tot hun verrassing waren ook teamleden tevreden over hun nieuwe duidelijkheid.

” **In groeimindsetorganisaties is meer samenwerking, betrokkenheid, innovatie en tevredenheid.**

### Progressiegericht leidinggeven lost niet alles op

Geen enkele aanpak leidt tot ideale situaties; dit geldt natuurlijk ook voor progressiegericht leidinggeven. Het kan waardevolle voordelen voor jezelf, je organisatie en je medewerkers opleveren. Echter, ook als je progressie boekt in wat belangrijk is, kom je nieuwe en onvoorziene problemen tegen. Soms hebben die gewoonweg te maken met de complexiteit en onvoorspelbaarheid van situaties of mensen. Soms zijn de nieuwe problemen zelf een gevolg van de progressie die je eerder hebt geboekt (bijvoorbeeld hogere eisen als je een promotie hebt gemaakt). Je zou kunnen zeggen: geen enkel voordeel is zonder nadeel. Progressie brengt je in nieuwe situaties met nieuwe eisen en nieuwe problemen. Deze nopen je tot nieuwe betekenisvolle progressie.

Veel bevindingen binnen de psychologie hebben nog een twijfelachtige status. De zelfdeterminatietheorie en de mindsettheorie worden echter al decennialang onderzocht; dit wordt gedragen en uitgebouwd door een internationaal netwerk van onderzoekers en een aanhoudende stroom van innovatief onderzoek. En hoewel deze kennis dus relatief robuust is, is ook zij onvolledig en voorlopig. Wetenschap is altijd onvolledig en in ontwikkeling – ook de bouwstenen van de progressiegerichte aanpak.

Progressiegericht leidinggeven helpt, maar dit wil niet zeggen dat leidinggeven nu een fluitje van een cent wordt. In de eerste plaats omdat mensen complex en onvoorspelbaar zijn. Je zult als leidinggevende altijd verrassingen blijven tegenkomen en situaties waarin je niet weet wat de beste aanpak is. In de tweede plaats omdat wij als toepassers mensen blijven en altijd fouten zullen blijven maken. In de derde plaats omdat progressiegericht leidinggeven vooral betrekking heeft op de psychologische component in werk. Die is weliswaar belangrijk, maar betreft nooit het hele functioneren van leidinggevend en medewerkers. Progressiegericht werken vertelt een ingenieur niet hoe hij een brug moet bouwen of een accountant hoe hij boeken moet controleren.

### Checklist progressiegericht leidinggeven

Deze checklist kun je gebruiken om je eigen vaardigheid in progressiegericht leidinggeven te ontwikkelen. De checklist bestaat uit de volgende onderdelen:

- 1) het progressieprincipe, 2) de zelfdeterminatietheorie, 3) de mindsettheorie, 4) praktische progressiegerichte instrumenten.

#### 1. Vul de onderstaande checklist eerst voor jezelf in. (Zet kruisjes in de kolommen)

##### Deel 1: het progressieprincipe

Dingen die mijn eigen positieve werkbeleving stimuleren	Doe ik al	Wil ik meer gaan doen
1. Ik weet welke betekenisvolle progressie ik wil bereiken in mijn werk.		
2. Ik monitor de betekenisvolle progressie die ik al bereikt heb.		
3. Het lukt mij ook kleine voorbeelden van progressie op te merken.		
4. Het lukt mij om negativiteit en gedoe tot een minimum te beperken.		
5. Het lukt mij om te regelmatig een half uur geconcentreerd te werken aan belangrijke dingen die aandacht creativiteit vergen (focus).		

Dingen die de positieve werkbeleving van mijn medewerkers verbeteren	Doe ik al	Wil ik meer gaan doen
1. Ik geef medewerkers duidelijke doelen en redenen voor die doelen.		
2. Ik geef medewerkers autonomie in hoe ze die doelen kunnen bereiken.		
3. Ik geef medewerkers de tijd, informatie, middelen die ze nodig hebben om hun werk te kunnen doen.		
4. Ik help medewerkers als ze hulp nodig hebben.		
5. Ik behandel medewerkers met respect en waardering.		
<b>Deel 2: de zelfdeterminatietheorie</b>		
Dingen die de motivatie van medewerkers verbeteren	Doe ik al	Wil ik meer gaan doen
1. Ik neem hen serieus in hoe zij de situatie zien (ook als dat negatief is).		
2. Ik bied hen keuzemogelijkheden.		
3. Ik stimuleer eigen initiatief en bied gelegenheid om dingen uit te proberen.		
4. Ik betrek hen waar mogelijk bij beslissingen.		
5. Ik ben duidelijk over wat ik van hen verwacht en waarom ik dit verwacht (progressiegericht sturen)		
6. Ik bied een duidelijke structuur in gesprekken en overleggen.		
Dingen die de motivatie van medewerkers verslechteren	Het lukt mij al om dit niet te doen	Wil ik minder gaan doen
1. Taal gebruiken die als autoritair, ongeduldig of dwingend wordt ervaren.		
2. Straffen en dreigen met straffen.		
3. Beloningen in het vooruitzicht stellen om te motiveren.		
4. Persoonsgerichte kritiek geven.		
5. Schuldgevoel opwekken.		
6. Nadruk leggen op controleren.		
7. Competitie aanwakkeren.		

<b>Deel 3: de mindsettheorie</b>		
<b>Dingen die een groei mindset opwekken en een groei mindsetcultuur stimuleren</b>	<b>Doe ik al</b>	<b>Wil ik meer gaan doen</b>
1. Ik draag uit dat iedereen beter kan worden (waar hij of zij nu ook staat).		
2. Ik moedig medewerkers aan om hun best te doen en door te zetten.		
3. Ik draag uit dat fouten en tegenslag horen bij het leren van nieuwe dingen.		
4. Ik draag uit dat leren vaak moeilijk en niet altijd leuk is maar wel belangrijk.		
5. Ik leg meer nadruk op leerdoelen dan op prestatiedoelen.		
6. Ik leg uit dat moeilijke dingen vaak leuker worden als je er beter in wordt.		
7. Ik gebruik de formulering NOG NIET als iemand iets niet lukt.		
8. Ik vraag medewerkers naar eerdere successen (hoe is het je eerder al eens eerder gelukt?).		
9. Ik geef het goede voorbeeld (door te laten zien dat ik zelf ook mij best doe om nieuwe dingen te leren)		
<b>Dingen die een statische mindset opwekken en die je dus beter kunt vermijden</b>	<b>Het lukt mij al om dit niet te doen</b>	<b>Wil ik minder gaan doen</b>
1. Het complimenteren van de persoon of van eigenschappen van de persoon ("Wat ben je toch intelligent!").		
2. Spreken in termen van talenten en aangeboren eigenschappen ("Tja, dat is toch een kwestie van talent!")		
3. Gebruiken van stereotyperingen ("Het is bekend dat vrouwen/mannen/... daar moeite mee hebben").		
4. Mensen met elkaar vergelijken of mensen rangordenen naar hun prestaties.		
5. Meer nadruk leggen op prestaties dan op leren.		
6. Geven van troostende feedback bij falen ("Niet iedereen kan hier goed in zijn").		



Deel 4: praktische progressiegerichte instrumenten	Gebruik ik al	Wil ik uitproberen
1. Progressiegericht helpen (aan de hand van de 7-stappenaanpak)		
2. Progressiegericht sturen		
3. In vergaderingen praten over bereikte en te bereiken progressie		
4. Progressiegerichte intervisie		
5. De progressiegerichte cirkeltechniek		
6. Progressiegesprekken met individuele medewerkers		

**2. Analyseer wat je hebt ingevuld.**

- Noteer hoe de dingen die je bij kolom 1 hebt aangekruist jou al lukken.
- Noteer hoe je de dingen die je in kolom 2 hebt aangekruist voor elkaar wilt krijgen.

**3. Wat neem je je voor om als eerste te gaan doen naar aanleiding van deze checklist?**

- 
- 
-

## Belangrijkste bronnen

Visser, C.F. (2018). *Handboek Progressiegericht Coachen*. Driebergen: Just-in-Time Books.

Schlundt Bodien, G.L. (2017). *Progressiegesprekken*. IJsselstein: Crystalise Books.