

**GWENDA SCHLUNDT BODIEN**

# **PROGRESSIE- GESPREKKEN**

**De intentie om betekenisvolle  
progressie te boeken**

Gwenda L. Schlundt Bodien  
Crystallise Books  
ISBN 9789079764037  
NUR 770

Trefwoorden: zelfdeterminatietheorie, mindset, progressiegericht werken

© 2017 Crystallise Books  
[www.crystallisebooks.com](http://www.crystallisebooks.com)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° Besluit van 20 juni 1974, Stb.351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich tot de uitgever te wenden.

ALL RIGHTS RESERVED

No part of this work covered by the copyright hereon may be reproduced or used in any form or by any means – graphic, electronic or mechanical, including photocopying, recording, taping, web distribution, information storage and retrieval systems, or in any other manner – without the written permission of the publisher.

Ondanks de aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de auteur nog de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

Vormgeving: Doriene Koot, [www.doorkoot.nl](http://www.doorkoot.nl)  
Redactie: Nanette assisteert, [www.nanetteassisteert.nl](http://www.nanetteassisteert.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	5
<b>Gesprekken die vooruithelpen</b>	9
<b>1. De intentie om wetenschap te benutten</b>	12
Drie stagnerende gesprekken	14
Effectief omgaan met kennis	22
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	31
Dialoog: de intentie om wetenschap te benutten	38
<b>2. De intentie om intrinsieke motivatie de ruimte te geven</b>	42
Ieder mens is intrinsiek gemotiveerd	43
Zes ondermijnende factoren	46
Intrinsieke motivatie bewaren of versterken	50
Het voordeel van intrinsieke motivatie	53
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	55
Dialoog: de intentie om intrinsieke motivatie de ruimte te geven	58
<b>3. De intentie om geïnternaliseerde extrinsieke motivatie te faciliteren</b>	61
De origine van je gedrag	62
Internalisatie	64
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	70
Dialoog: de intentie om internalisatie te faciliteren	74
<b>4. De intentie om psychologische basisbehoeften te vervullen</b>	78
Het begrip basisbehoefte	79
De mate van vervulling van psychologische basisbehoeften	81
Drie psychologische basisbehoeften	86
De opbrengsten van vervulling	90
Universeel en niet cultureel bepaald	91
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	93
Dialoog: de intentie om psychologische basisbehoeften te vervullen	99

<b>5. De intentie een groeimindset te stimuleren</b>	102
Statische mindset	103
Effecten van een statische mindset	105
Groeimindset en de effecten ervan	108
Met een groeimindset naar selectiebeslissingen kijken	113
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	115
Dialog: de intentie een groeimindset te stimuleren	119
<b>6. De intentie de leerzone op te zoeken en doelbewust te oefenen</b>	125
Leerzone en presteerzone	125
Deliberate practice	126
Vier componenten van deliberate practice	128
Hoe laat je deze intentie merken in je gesprek?	135
<b>7. De intentie bewust te kiezen voor je rol</b>	142
Vier progressiegerichte rollen	144
Progressiegericht helpen	146
Progressiegericht trainen	152
Progressiegericht sturen	156
Progressiegericht instrueren	163
Zelfregulatie in progressiegerichte gesprekken	166
Hoe laat je deze intentie merken in een gesprek?	169
Dialog: de intentie bewust te kiezen voor je rol	171
<b>8. De intentie progressiegesprekken te voeren</b>	177
Ondermijnende effecten van beoordelingen	178
De rationale: waartoe?	179
Zes ontwerpcriteria	180
Een eenvoudig systeem van progressiegesprekken	184
Aan de slag met het systeem	190
Ontwerpcriteria voor eenvoudige systemen	193
<b>9. De intentie om te focussen op betekenisvolle progressie</b>	194
Wat is betekenisvol	195
Wat is progressie	200
Het progressieprincipe	202
De intentie om progressiegesprekken te voeren	203
<b>Literatuur</b>	205
<b>Index</b>	218

# Voorwoord

Dit boek is de uitkristallisatie van mijn leerproces, dat 50 jaar geleden begon en hopelijk verder blijft gaan. In die tijd heb ik progressie geboekt op allerlei gebieden en drie cruciale daarvan hebben geleid tot dit boek.

## **Eerste cruciale progressie: mindset**

De eerste cruciale verbetering gaat over mijn mindset. Ik heb lange tijd meer met een statische mindset dan met een groeimindset gekeken naar mezelf en anderen. Zo was ik er vanaf mijn zesde levensjaar van overtuigd dat ik niet kon rekenen en geen talent had voor wiskunde. Die overtuiging begon te groeien toen mijn juf dat over mij dacht, vlak nadat we op de lagere school waren begonnen met rekenen. Ze vond dat ik te lang naar het bord met de cijfers 1-100 staarde. Ik herinner me nog dat ik voelde dat ze me observeerde en ik maar bleef staren naar dat bord, terwijl ik me bezorgd afvroeg of ze boos op me was en wat ik fout deed. Ze haalde me uit de les, liet me testen door een testpsycholoog, die bij mij op zesjarige leeftijd de diagnose stelde dat ik wel lerares talen zou kunnen worden maar nooit lerares wiskunde.

In de loop van de lagere school volgden meer en meer labels. Een ervan was dat ik een gevoelig meisje was op wie de gebeurtenissen een intense indruk maakten en een andere was dat ik opvallend veel talent had voor toneel. Dat gevoeligheidslabel kreeg ik onder andere vanwege mijn diepe angst voor toetsen op het gebied van rekenen. In de zesde klas werd met mijn ouders besproken dat ik wellicht het beste naar een leao-school kon gaan, lager economisch en administratief onderwijs, of naar de huishoudschool. Mijn ouders vroegen een extra psychologisch onderzoek aan en er werd besloten dat ik het mocht proberen op de mavo. Na een jaar kwam de vraag op of ik misschien naar de havo zou kunnen doorstromen, maar mijn mentor waarschuwde dat ik niet te veel van mezelf moest vragen. De metafoer die werd gebruikt door mijn mentor

was die van het verven van een plafond. Het plafond zou wel wit worden, maar alleen omdat ik steeds op mijn tenen zou lopen en heel hard zou moeten werken. En dat zou natuurlijk heel slecht voor mij zijn, was de heersende gedachte destijds. Daarom bleef ik op de mavo. Ik vond leren en studeren echter leuk en belangrijk. Mijn ouders waren ook altijd met enthousiasme aan het studeren en leren. Die waarde had ik van jongsaf aan meegekregen. Ik begon aan een stapelschoolloopbaan.

Een paar belangrijke mensen in mijn leven stimuleerden me in de richting van een groei mindset. Mensen die zich verbaasd afvroegen waarom ik niet op een universiteit zou kunnen studeren en die niet begrepen waarom ik dacht dat ik wiskunde niet zou kunnen leren. Ik had altijd ervaren dat er een sterke link lag tussen mijn inspanningen en de resultaten die ik behaalde, en gaf mezelf een jaar de tijd om de Propedeuse Personeelwetenschappen te halen aan de universiteit van Tilburg. Om toegelaten te worden moest ik een wiskunde toelatingsexamen doen. Ik studeerde een zomer lang daarvoor, omdat ik sinds mijn elfde helemaal niet meer in wiskunde had geïnvesteerd. Ik slaagde en mocht beginnen.

Na een lang en langzaam proces van nadenken over de ontwikkelbaarheid van mensen, ben ik nu op een punt beland dat ik de groei mindsetovertuigingen volledig onderschrijf. De afgelopen 15 jaar is mijn groei mindset steeds sterker geworden. Ik durf moeilijke nieuwe vaardigheden te leren, ik investeer in verbetering van mezelf en anderen, ik ben veel optimistischer geworden over de mogelijkheid om grote problemen op te lossen en ik geniet van successen van anderen in plaats van die te ervaren als bedreigend voor mijn eigenwaarde. Dat wil niet zeggen dat het me altijd lukt om met een groei mindset naar mezelf en anderen te kijken, maar de groei mindset is een onderdeel geworden van mijn persoonlijkheid.

### **Tweede cruciale progressie: evidence based werken**

De tweede cruciale verandering ligt hem in evidence based werken. Tijdens mijn studie Personeelwetenschappen, hoofdstroom psychologie, leerde ik wel om kritisch te denken en wetenschap serieus te nemen, maar toen ik in 1991 begon te werken als managementconsultant was er in mijn werk weinig wetenschappelijke basis te zien. Ik had de indruk dat men vond dat al die theorieën die ik op de universiteit had geleerd weinig praktisch toegevoegde waarde

hadden. Ik ging werken met consultancy modellen waarbij de vraag wat de wetenschappelijke basis ervan was niet werd gesteld. Ik heb zelf jarenlang met niet-wetenschappelijk onderbouwde modellen gecoacht en geadviseerd. Ik denk soms met kromme tenen terug aan hoe ik zonder echte kennis van zaken, op basis van verzonnen consultancy modellen, of op basis van mijn intuïtie coachte en adviseerde.

De oplossingsgerichte benadering die ik in 1998 leerde kennen was op een paradoxale manier de start van mijn hernieuwde interesse in wetenschappelijk onderzoek. Er werd in de oplossingsgerichte community in die tijd enigszins minachtend gekeken naar theorieën. Oplossingsgerichte therapie is niet gebaseerd op een theorie, maar op pragmatiek, was wat men in die tijd propageerde. En hoewel ik de oplossingsgerichte aanpak bijzonder intrigerend vond, was ik van mening dat je theoretisch moest kunnen onderbouwen waarom een interventie al dan niet werkte. Wetenschappelijk bewijs dat wat je doet kan werken en kunnen uitleggen welke principes daaraan ten grondslag liggen vond ik belangrijk. Het was ook rond 1998 dat ik weer meer en meer begon te studeren, als normaal onderdeel van mijn werkdagen. Ik pakte wetenschappelijke handboeken weer ter hand en vroeg me steeds vaker af hoe ik kon weten dat het feitelijk klopte wat ik beweerde in mijn coaching, advisering en trainingen. Die wending in mijn interesse leidde ook tot het starten van mijn eigen bureau eind 1999.

De samenwerking met Coert Visser was, en is, in de ontwikkeling naar evidence based werken enorm belangrijk. Zonder die samenwerking waren de gedachten in dit boek er niet gekomen en was Progressiegericht Werken niet ontstaan. Het stimulerende aan werken met Coert is dat we steeds verder komen in de inhoud van ons vak en niet bang zijn om te werken op een manier die congruent is met die inhoud. Is er gegronde reden om een overtuiging die we hadden los te laten en te vervangen voor een betere overtuiging, dan doen we dat, hoe moeilijk dat ook kan zijn. We zijn steeds gericht op progressie. Evidence based werken is nodig voor progressie.

### **Derde cruciale progressie: schrijven**

De derde cruciale verbetering gaat over schrijven. Mijn eerste adviesrapport werd door een senior collega de dag voor we het

moesten geven aan de cliënt tot op het laatste woord herschreven. En dat terwijl ik er wekenlang aan had gewerkt. Ik begreep zijn feedback niet, zag niet wat hij bedoelde met zijn kritiek op mijn schrijfstijl en daardoor was het ook niet mogelijk voor me om met een beter adviesrapport te komen. Dat kostte hem zijn nachtrust, maar in plaats van dat hij geërgerd was reageerde hij heel geruststellend. Daardoor kreeg ik niet de perceptie dat ik niet kon leren om betere adviesrapporten te maken. Het was een heel goede leerervaring voor mij en stimuleerde me om beter te gaan leren schrijven.

Ik had altijd al en bleef ook plezier houden in schrijven. Het eerste boek waaraan ik bijdroeg kwam begin jaren negentig uit en heet *Personeelsbeleid heden en morgen*. In de loop der jaren schreef ik de boeken *Succesgericht HRM*, *Oplossingsgericht aan de Slag*, *Oplossingsgericht HRM*, *Progressie door zelfcoaching*, *Ontwikkel je Mindset* en *Hersenvitaminen*. Naast de boeken begon ik, zo'n tien jaar geleden, ook met elke week drie blogartikelen te schrijven, die samen met de drie blogartikelen van Coert Visser in de NOAM-nieuwsbrief naar meer en meer geïnteresseerde volgers werd verzonden. Ik geloof dat ik nu beter schrijf dan destijds, bij mijn eerste adviesrapport het geval was.

Dit boek is een weerslag van waar ik nu sta in mijn denken. Ik hoop dat de gedachten in dit boek interessant zullen zijn om te lezen.

### **Gwenda Schlundt Bodien**

*IJsselstein, oktober 2017*



# Gesprekken die vooruithelpen

**Mensen gebruiken gemiddeld rond de 16.000 woorden per dag. Veel van die woorden komen moeiteloos over onze lippen. We denken niet bij elke zin na voor we onze mond opendoen.**

Dat we zoveel woorden weten te uiten, dag in dag uit, zegt nog niets over de kwaliteit van wat we zeggen. Maar de kwaliteit, dus de inhoud van de woorden, kan directe en verstrekkende gevolgen hebben. De woorden hebben soms een direct effect op het gevoel. Iemand geeft een complimentje en de ontvanger ervan voelt zich direct blij worden. Iemand geef kritiek en de ontvanger daarvan voelt direct ergernis. De woorden hebben soms verstrekkende gevolgen. Iemand vloekt en tiert en de ontvanger van de verbale agressie accepteert het niet langer en vertrekt voorgoed. Iemand voorspelt dat iemand anders drie jaar nodig zal hebben om van zijn straatangst af te komen. Dat zet een negatieve selffulfilling prophecy in gang bij die persoon die vervolgens jaren de deur niet uit durft. Woorden hebben impact.

Omdat woorden impact hebben, is het belangrijk om ze bewust te kiezen. In die zin zitten twee kernaspecten. Het eerste aspect draait om het woord 'bewust'. Om bewust te kunnen kiezen is kennis nodig. Als je immers niet weet welke impact het ene of het andere woord heeft, maak je op drijfzand gebaseerde, vage keuzes. Het tweede kernaspect gaat om het woord 'kiezen'. Nadat je kennis hebt over de impact van woorden, volgt een keuze. Je kunt je bewust zijn van de impact van woorden en toch kiezen voor woorden die schade berokkenen. Je kunt ook kiezen voor woorden die leiden tot progressie.

Dit boek gaat over dat laatste. Het gaat over het bewust kunnen kiezen voor woorden die tot progressie leiden. Het gaat over het voeren van gesprekken die tot progressie leiden. Het gaat over progressiegesprekken.

Een progressiegesprek kenmerkt zich door de intentie om betekenisvolle progressie te boeken en het gebruik van woorden die uiting geven aan die intentie. De intentie om betekenisvolle progressie te boeken bestaat uit allerlei detailintenties waarin je de hoofdententie steeds terugziet. Elk van de hoofdstukken in dit boek belicht een detailintentie. In elk hoofdstuk staan praktische voorbeelden van wat je kunt zeggen om concreet uiting te geven aan de intentie die in dat hoofdstuk wordt uitgewerkt.

De schrijfstijl in dit boek pendelt heen en weer tussen praktische voorbeelden en uitleg van wetenschappelijke theorieën. Als je alleen interesse hebt in de praktische voorbeelden, dan kun je de theoretische uitleg overslaan. Als je alleen interesse hebt in de theoretische uitleg, dan kun je de voorbeelden overslaan. Elk hoofdstuk is los te lezen van de andere hoofdstukken, hoewel hoofdstuk 9 waarschijnlijk beter te begrijpen is wanneer je de andere hoofdstukken hebt gelezen.

Hoofdstuk 1 onderbouwt waarom wetenschappelijke expertkennis het beste praktische fundament is voor je gesprekken. Dat geldt niet alleen voor de inhoud van je gesprekken, maar ook voor de manier waarop je communiceert over wat je weet.

Hoofdstuk 2, 3 en 4 zetten elk een ander aspect van de zelf-determinatietheorie uiteen, plus de concrete vertaling van deze theorie naar uitingen in een progressiegesprek. Hoofdstuk 2 onderbouwt waarom intrinsieke motivatie ruimte nodig heeft. Hoofdstuk 3 onderbouwt dat geïnternaliseerde extrinsieke motivatie een hoge kwaliteit van motivatie is en beter is dan gecontroleerde motivatie. Hoofdstuk 4 onderbouwt waarom vervulling van psychologische basisbehoeften in aanmerking komt als fundamenteel recht van de mens.

Hoofdstuk 5 onderbouwt waarom het beter is een groeimindset te stimuleren dan een statische mindset en legt uit hoe je dat kunt doen. Hoofdstuk 6 onderbouwt dat een voorwaarde om niet slechter te worden maar beter, iedereen het nodig heeft om regelmatig bewust in zijn leerzone te stappen en doelbewust te oefenen.

Hoofdstuk 7 onderbouwt het nut van het onderscheid tussen vier progressiegerichte rollen en van het bewust kiezen wanneer je

welke rol inneemt. Er zijn vier progressiegerichte rollen: helpen, sturen, trainen en instrueren.

Het achtste hoofdstuk geeft een voorbeeld van een eenvoudig systeem van progressiegesprekken in organisaties.

Het laatste hoofdstuk vat samen waarom ik geloof dat betekenisvolle progressie voortdurende aandacht verdient in alle gesprekken die we voeren.

Ik pleit voor het voeren van gesprekken die vooruit helpen.