



FIT in een notendop

Voer functioneringsgesprekken
met je team in plaats van
met je leidinggevende

FIT

Hoe individuele- en teamontwikkeling
samen komen

In veel organisaties is het houden van een functioneringsgesprek een verplicht nummer, zowel voor de leidinggevende als medewerker, en soms worden de gesprekken helemaal niet meer gevoerd. De traditionele, individuele gesprekken kosten veel tijd, zeker voor leidinggevendenden met een grote span of control, en partijen vragen zich af wat individuele functioneringsgesprekken überhaupt opleveren behalve de nodige frustratie.

Zoek je een alternatief voor het traditionele één-op-één functioneringsgesprek tussen leidinggevende en medewerker? Houd dan het functioneringsgesprek in teamverband (FIT)! Of noem het Feedback- en ontwikkelgesprek in Teamverband als je wilt. Medewerkers hebben per slot van rekening onderling goed zicht op elkaar, hoe ze functioneren en waarin ze (elkaar) kunnen ontwikkelen.

Wat is FIT?

FIT is een gespreksmethodiek en biedt een alternatief voor de klassieke vorm van functioneringsgesprekken. FIT kun je naast of als volledige vervanging van het traditionele functioneringsgesprek toepassen. De methodiek is ontwikkeld door Rudy Vandamme en Valentijn Spit en bestaat uit zes stappen, waarin groei en ontwikkeling centraal staan. De stappen, begeleid door een facilitator, geven structuur en veiligheid aan het gesprek en zorgen voor focus op ontwikkeling en borging van gemaakte ontwikkelafspraken.

De rol van facilitator wordt door een interne teamcoach ingevuld of bijvoorbeeld door een leidinggevende, een (beleids)adviseur, een externe coach of een teamlid die zich vanuit ervaring en door opleiding uiteindelijk in het faciliteren van FIT gekwalificeerd heeft.

Door FIT in te zetten maak je het gesprek over functioneren en ontwikkeling stapsgewijs onderdeel van het teamproces. Je combineert doeltreffend het gesprek over individuele ontwikkeling én over teamontwikkeling! De methodiek faciliteert mede hierdoor de versterking van regie en zelfsturing in teams. Daarom past FIT ook heel goed bij zelfsturende teams.

Trend

Organisaties als Achmea, Eneco, Effectory en vele anderen schaffen het traditionele een op een functioneringsgesprek af. Dat lijkt een ware trend geworden. En ook de wetenschap twijfelt aan het nut van functioneringsgesprekken. Paul Boselie bijvoorbeeld, hoogleraar Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, is geen voorstander van het traditionele functioneringsgesprek. Zijn opvatting is ondubbelzinnig: „Schaf het af.” Hij vindt het jaarlijkse functioneringsgesprek een nodeloos instrument. „Eén keer per jaar een bloemetje meenemen op je trouwdag maakt nog geen goed huwelijk.” En: „Er is geen enkel wetenschappelijk bewijs dat zo’n gesprek bijdraagt aan de prestatie van een organisatie of het welzijn van de medewerkers.” Wél aangetoond is dat doorlopend in gesprek zijn met werknemers een goede arbeidsrelatie creëert. „Daardoor gaat een organisatie beter presteren.”

In de zoektocht naar alternatieven voor het een-op-een gesprek worden team-scorecards, puntensystemen en checklists voor teams ontworpen. En nog veel meer. Vaak goede ideeën en initiatieven met echter een gevaar: ze worden een doel op zich in plaats van dat ze het gesprek zelf faciliteren. En om dit laatste gaat het uiteindelijk: een ontwikkelingsgerichte dialoog.

Waarom FIT?

Er worden ons als organisatieadviseurs en -coaches praktische vragen gesteld:

- ✱ Hoe maak je het individueel functioneren in teams bespreekbaar en versterk je tegelijkertijd de ontwikkeling van het team?
- ✱ Wie moet dat proces begeleiden: de teamcoach of leidinggevende?
- ✱ Hoe zorg je dat teamleden elkaar wederzijds ondersteunen in ontwikkeling?
- ✱ Hoe vind je daarbij de juiste balans tussen aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en voor professionele ontwikkeling?

- * Hoe kunnen we teams in ontwikkelgesprekken gebruik laten maken van vigerende kwaliteitssystemen, HR-instrumenten en bijvoorbeeld managementinformatie?
- * Bestaat er een methodiek die niet technocratisch is maar juist plezier en leven in teams brengt?

FIT geeft antwoord op deze vragen. De methodiek geeft houvast om eigenaarschap, verantwoordelijkheid, creativiteit en daadkracht in het team te ontwikkelen. En om uiteindelijk het houden van ontwikkelgesprekken volledig in het team te beleggen.

Hoe werkt FIT?



De teamleden worden vooraf uitgenodigd zich voor te bereiden op een FIT in de vorm van zelfevaluatie en zelfreflectie. Hoe teamleden zich precies voorbereiden besluit het team vooraf zelf in overleg met de leidinggevende en facilitator.

Er wordt bij aanvang van een FIT-sessie gezorgd voor een sfeer van vertrouwen, leren en ontwikkelen. De setting is gemoedelijk en collegiaal. Het team neemt plaats in een cirkel, zonder tafels.

Het team spreekt vervolgens zelf spelregels af. Zo wordt de zelforganisatie van het team geactiveerd. Denk bij spelregels o.a. aan veiligheid voorop, je lerend en ontwikkelingsgericht opstellen, samen onderzoeken, enzovoorts.

Daarna start één van de teamleden met de inbreng van zijn eigen functioneren: wat gaat goed, wat kan er beter en wat zijn leerdoelen of persoonlijke ontwikkelingsthema's. De zelfevaluatie kan worden gerelateerd aan het professionele competentieprofiel, aan de formele functie/rol in het team, aan de relatie met cliënten/klanten, aan de werk-privé-balans en/of aan de bijdrage aan de organisatie. In de verwoording laat de medewerker zichzelf zien en stelt zich kwetsbaar, lerend op. De persoon heeft daarna de leiding om de groep in te schakelen om zijn eigen reflectie te verrijken. De facilitator nodigt aansluitend de persoon uit te besluiten over diens beeld van ontwikkelrichting en ook om ter plaatse concrete ontwikkelacties voor zichzelf vast te leggen. Bepaal zelf je persoonlijk ontwikkelplan (POP).

Vervolgens wordt een volgend teamlid uitgenodigd om deze stap te doorlopen. Dit gaat verder tot alle (voor de sessie geplande) personen aan bod gekomen zijn.

Nadat de voor deze sessie geplande teamleden in de zelfevaluatieronde aan bod gekomen zijn, introduceert de facilitator de volgende stap: op basis van wat gedeeld is in de individuele ronde reflecteert het team op wat het leert over zichzelf als team, de betekenis van het team voor de klant en welke plek het team heeft in de ontwikkeling van de totale organisatie. Hier kan ook het gesprek plaatsvinden over hoe het team zich verhoudt tot de kernwaarden en de missie van de organisatie, evaluaties van de teamprestatie, enzovoorts.

Aansluitend wordt groep door de facilitator uitgedaagd om concrete acties vast te leggen die ten gunste zijn van de voorgenomen teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Hoe draag je bij aan het grotere geheel? Hoe gaan jullie je als team versterken binnen deze context? Het team

wordt uitgedaagd zelfsturend te zijn, eigenaarschap te pakken én om de ontwikkeling planmatig vorm te geven! Het zogenaamde team-ontwikkelplan (TOP) wordt ingevuld.

De bijeenkomst wordt afgerond met een evaluatie, aan de hand van bijvoorbeeld de volgende vragen: Wat deden wij goed in deze sessie? Zijn de spelregels opgevolgd en/of zijn er nieuwe nodig? Groeien wij in vertrouwen, veiligheid, eigenaarschap, samenwerking en zelfsturing? Waren de rollen van de facilitator en aanwezige leidinggevende effectief?

NB: Hoeveel teamleden aan bod komen in een bijeenkomst hangt af van de grootte van het team en de beschikbare tijd voor een sessie. De tijd per persoon is scherp afgebakend. Zo krijgt ieder even veel aandacht en ruimte.

FIT kan in elk team!

FIT kan in praktisch ieder team toegepast, in elke soort organisatie en in elke sector. Zorg, overheid, profit, onderwijs, noem maar op. Dus ook in die van u. FIT versterkt de ontwikkeling van individuele teamleden én ondersteunt in teamontwikkeling tegelijk. Dit is een wisselwerking!

Maar het gaat natuurlijk niet vanzelf. Zijn teamleden klaar om zich kwetsbaar op te stellen en voelt het team 'veilig' voor iedereen? Zijn teamleden bereid om elkaar te steunen in ontwikkeling en elkaar ontwikkelingsgericht feedback te geven? Is de gespreksleider bekwaam om de sessie oordeelloos te begeleiden en de juiste interventies te doen?

Kortom, een FIT-gesprek voeren vraagt goede begeleiding en een gedegen voorbereiding door de facilitator, de teammanager en het team zelf. Beide aspecten, goede begeleiding en voorbereiding, zijn bepalend voor het succes.

Resultaten voor professionals

Teamleden zetten hun team in ten bate van hun eigen professionele ontwikkeling. Ze leren gebruik te maken van elkaars expertise en leren doelgericht feedback te vragen. Het team heeft daarbij vaak een zeer goed beeld van het dagelijks functioneren van individuele teamleden. Het team kan dus als geen ander de juiste feedback geven en op die wijze individuele ontwikkeling ondersteunen. Overeenkomsten en verschillen tussen teamleden worden helder en het proces van samen leren en onderlinge kruisbestuiving komt op gang.

Teamleden zetten vervolgens stappen in de ontwikkeling van zelfsturing, door regie te pakken over eigen ontwikkelacties.

Reacties van professionals zijn bijvoorbeeld:

- * *'Ik heb voor mezelf geleerd dat ik positiever mag zijn over mezelf en mijn vertrouwen in de groep is gegroeid';*
- * *'Ik voel de openheid en kwetsbaarheid nu niet alleen meer bij mijn leidinggevende, maar ook in het team durf ik mij kwetsbaar op te stellen. Ik begrijp anderen in mijn team ook beter en het effect van onderling begrip merk ik vooral tussen de FIT-bijeenkomsten in';*
- * *'Ik voel me meer onderdeel van het team en meer eigenaar van de gezamenlijk gestelde doelen, juist omdat ik die zelf mede bepaal';*
- * *'FIT geeft verdieping van de relatie met collega's waar ik niet dagelijks mee samenwerk, ik realiseer me dat ik me verschillend opstel ten opzichte van verschillende collega's en dat ik van die verschillen kan leren'.*

Effecten van FIT op teamontwikkeling

FIT versterkt het onderlinge vertrouwen, de groepscohesie en de teamspirit. Het verhoogt energie en werkplezier, doordat teamleden zich verbonden voelen en bewust zijn hoe ze als team bijdragen aan het groter geheel, aan de organisatie.

Door spelregels af te spreken wordt het team bewust gemaakt van de teamwaarden en normen. De spelregels waarborgen bovendien de veiligheid voor het team en zijn daarnaast het handvat voor de procesbegeleiding.

Een team krijgt inzicht in ieders talenten en bovendien leert het gehele team van ieders ingebracht ontwikkelvraagstuk. Dit draagt bij aan samenwerking en ook de kracht van de diversiteit binnen het team. Het team wordt er ook bewust dat teamontwikkeling het behalen van teamdoelen dient, maar dat dit niet vanzelf gaat en van iedereen een inspanning vraagt. Door tijdens FIT concrete acties vast te leggen blijven teamontwikkeling, de missie van het team en te behalen teamdoelen onder de aandacht en is ontwikkeling geborgd.

Door FIT te doen werken teams aan zelfsturing en leren al doende de principes van het Ontwikkelingsgerichte werken, Deep Democracy, Clean Language, de systemische benadering in teamontwikkeling en bijvoorbeeld feedbackregels.

Bij wisselingen in het team heeft FIT zijn waarde. Het levert een uitgebreide kennismaking (wie is wie en wat zijn talenten en ontwikkelpunten) en de basis voor teamontwikkeling in de nieuwe samenstelling.

Reacties van teams in de praktijk zijn bijvoorbeeld:

- * *'Fijn om vanuit het team direct feedback te krijgen. De echte waarde van FIT is dat je die feedback niet top-down van je manager krijgt, maar juist vanuit onszelf komt. Wat ik miste in het 1-op-1 over KPI's, was de feedback van collega's op mijn werk en performance. Hoe ik mij daarbij voel en hoe het echt gaat (hard werken, de balans in werkbelasting en draagkracht houden) komt in FIT juist wel aan de orde. Ik kan daarover tijdens FIT vragen stellen aan collega's en vanuit de FIT kan ik er direct mee aan de slag. Dat is onbetaalbaar.';*
- * *'Het feit dat alles een paar uur stil staat en er aandacht is voor het team en wat er speelt geeft een basis om samen sterker verder te gaan. De methodiek is weliswaar rigide in de stappen die je samen zet, maar in plaats van dat dat storend is geeft het proces juist ruimte! Ik heb meer*

gehoord over het team en iedereen dan in de 2 jaar hiervoor. Daar gaat het ook over, samen met elkaar helder krijgen wat er speelt in het team én individueel evalueren, zonder te worden aangevallen. Heel opbouwend.’;

- * ‘Er is verbondenheid gegroeid tussen teamleden, doordat we onze rollen nu eens expliciet hebben besproken tijdens FIT. We zijn daarin aan het gelijkschakelen geweest door bewust te worden van hoe we ons tot elkaar verhouden. Ik snap bovendien beter waar we als team in te ontwikkelen hebben en dat we dat ook allemaal willen’;*
- * ‘Ik heb het team beter leren kennen en voel me veilig om te reflecteren op hoe ik het doe. Saamhorigheid is gegroeid en dat maakt de samenwerking in de dagelijkse praktijk veel makkelijker.’;*
- * ‘Ik vind het ook bij wisselingen in het team waardevol om FIT te doen. Je maakt als groep dan opnieuw de balans op. FIT ondersteunt bij het maken van een nieuwe start’.*

Bedrijfsmatige opbrengsten

FIT maakt het ontwikkelproces van medewerkers en teams goedkoper én efficiënter in verhouding tot het vrijmaken van één persoon voor het voeren van individuele functioneringsgesprekken in combinatie met het separaat investeren in teamontwikkeling:

- * Het vervallen van individuele gesprekken bespaart een manager met een grote span of control veel tijd;*
- * FIT vormt een breekijzer voor teamcoaches; de thema’s en acties die het team zelf heeft aangedragen tijdens FIT zijn de aanknopingspunten om ontwikkeling door te pakken. Separate trajecten voor teamontwikkeling worden grotendeels overbodig;*
- * Mits FIT door een gekwalificeerd en getrainde facilitator ondersteund wordt maakt FIT het inzetten van feedbacktraining, communicatietraining of training in het ‘coachend vragen stellen’ overbodig, het leren van vaardigheden is ingebed in de methodiek.*

Vragen van teams en managers uit de praktijk

* Is FIT iets voor ons team?

Er wordt in de praktijk weerstand ervaren door mensen die nog onvoldoende beeld hebben van de methodiek en die wel ervaring hebben in onveilige groepsprocessen. We horen opmerkingen als: *'We spreken elkaar überhaupt niet aan, laat staan dat we ons eigen functioneren durven bespreken'*. De crux is om hoe dan ook te zorgen voor goede informatie vooraf voor alle betrokkenen. Zorg daarnaast dat FIT door een goed getrainde en ervaren facilitator wordt begeleid, zodat een veilig ontwikkelklimaat gegarandeerd is. De methodiek waarborgt veiligheid, vertrouwen en ontwikkeling.

'Ik was vooraf nog wel bang voor 'aanvallen', dat het persoonlijk onveilig kon zijn, maar dat is gelukkig helemaal niet zo geweest!'

* Hoe doe je FIT in grotere teams?

In een sessie van een dagdeel komen zo'n vier tot maximaal zes teamleden in de zelfevaluatieperiode aan de beurt. Voor grotere teams betekent dit dat in één sessie niet altijd alle teamleden aan bod kunnen komen. Geen punt. Door enkele sessies verspreid over het jaar te plannen ontstaat een mooie 'flow' in aandacht voor functioneren en teamontwikkeling.

'We kunnen grotere teams niet als geheel uit het werkproces halen. Hoe gaan we daar verstandig mee om?'

Grote tot zeer grote teams kiezen er in de praktijk voor om op te splitsen in deelgroepen. Ze bedenken daarbij zelf manieren om tussentijds onderling de resultaten terug te koppelen en deelsessies met elkaar te verbinden.

* Kunnen onze teamcoaches FIT leren?

Ja. FIT is een methodiek die je – als je ervaring hebt in coaching en procesbegeleiding – goed kunt aanleren door het volgen van een Masterclass of training.

Het weliswaar geen methodiek die je zonder goede voorbereiding/training zomaar kunt toepassen, noch een methodiek die je onaangekondigd in teams kunt leggen. Echter, doordat FIT is teruggebracht naar 6 logische stappen, geeft de methodiek heldere handvatten en structuur, die helpen bij het toepassen van de methodiek. De methodiek blijkt zeer toegankelijk voor coaches en teams.

FIT breed toepassen: laat mensen het ervaren en gebruik de olievlekwerking!

FIT wordt niet op een blauwdruk-wijze geïmplementeerd in een organisatie en wordt niet 'top-down' aan teams opgelegd. Die invoeringsstrategie past niet bij de fundamenteën en uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de methodiek. Hoe krijg je dan wel breed draagvlak voor FIT in je organisatie?

Breder draagvlak voor FIT ontstaat vrijwel altijd op natuurlijke wijze, doordat een of enkele teams het 'gewoon zijn gaan doen', omdat ze het wilden. Wanneer deze teams met FIT aan de slag zijn zien we een 'olievlekwerking' optreden: doordat zij een voorbeeld zijn van een goed samenwerkend en zelfsturend team. Het team wordt als het ware een rolmodel van een authentieke en betekenisvolle verbinding tussen mensen. Daarnaast wordt zichtbaar dat het team durft te experimenteren met nieuwe werkwijzen en iets verandert in de cultuur of het systeem. Dit straalt ook af op andere teams, stakeholders en/of klanten. Het enthousiasme van samenwerken aan ontwikkeling werkt aanstekelijk en (managers en coaches van) andere teams worden in de praktijk simpelweg nieuwsgierig; 'Hoe doen jullie dat?' en 'Dat zou ook wel iets voor ons kunnen zijn!'.

Een teamlid na afloop van een pilot:

'Ik wil dit elk jaar wel doen! Het brengt ons als team dichter bij elkaar, ik heb het gevoel dat we aan teambuilding doen en dat help mij en het team verder. Ik wil het 1-op-1 coachingsgesprek met mijn manager ook nog kunnen voeren, om dingen te bespreken die ik niet in het team wil'.

Zelf FIT ervaren en gaan doen

Spelregels en een goede facilitator bieden veiligheid en succes. Maar dat je dat hier leest is niet genoeg om te besluiten of FIT in jouw team of bij jouw organisatie past en hoe je met FIT start. Beter is het om eens in gesprek met ons – Rudy Vandamme of Valentijn Spit – te gaan. Of ervaar FIT zelf. Wie ervaart is om.

Uitnodiging

Kennismaken met ons en FIT kan op verschillende manieren. Voer een **kennismakingsgesprek** met ons om samen te verkennen wat globaal de mogelijkheden zijn. Laat ons een **inspiratiesessie** verzorgen om een kleine tot grote groep belangstellenden te informeren en enthousiasmeren. Volg een **Masterprogram op maat** om FIT zelf te leren faciliteren.

Hoe dan ook, we gaan graag **in co-creatie met u aan de slag om FIT tot een succes te maken** in uw organisatie. We ondersteunen bij het maken van een plan van aanpak op maat voor uw team of organisatie, of bijvoorbeeld voor het doen van een pilot. We trainen u 'on-the-job', faciliteren desgewenst FIT-bijeenkomsten en leren u FIT op een goede wijze te introduceren en te borgen

De schrijvers en FIT-ontwikkelaars



Valentijn Spit (1971) is senior adviseur, trainer en coach en richt zich op leiderschaps-, team- en talentontwikkeling. Op basis van de principes en de methodieken uit de Ontwikkelingsgerichte benadering, Oosterse krijgskunst en NLP ontwikkelt hij methodiek en verzorgt hij ontwikkelprogramma's voor professionals, teams, leidinggevendenden en coaches. Valentijn participeert in het Netwerk van Professionals in Ontwikkelingsgericht Werken.



Rudy Vandamme (1958) is doctor in de psychologie. Hij is zelfstandig onderzoeker, methodiekontwikkelaar en leraar. Op basis van zijn studies psychologie, filosofie, antropologie en NLP formuleert hij methodieken die professionals kunnen inzetten om aan maatschappijontwikkeling te doen. Hij is de pionier van de Ontwikkelingsgerichte benadering en schrijver van meerdere handboeken die deze benadering concretiseren. Samen met zijn collega's leidt hij het Ontwikkelingsinstituut. Rudy participeert hij in het Netwerk van Professionals in Ontwikkelingsgericht Werken.

Bronnen

FIT is een afgeleide methode van de Ontwikkeltcirkel®, zoals deze bedacht is door Rudy Vandamme en beschreven in het “*Handboek ontwikkelingsgericht coachen van teams. De Ontwikkeltcirkel als leidraad*”. Deze publicatie is een bewerking van enkele artikelen die eerder in de FIT-usergroep op LinkedIn zijn verschenen. Voor deze publicatie putten we verder uit onze uitgebreide praktijkervaring met FIT.

Merkbescherming

Gebruik FIT alleen als term wanneer je de methodiek toepast zoals deze in dit boekje beschreven is. FIT is als onderdeel van de Ontwikkelingsgerichte benadering, zoals gedeponeerd voor de Benelux onder nummer 1354702, intellectueel eigendom van Rudy Vandamme. Termen zoals Ontwikkelingsgerichte Benadering, Vorkmodel, Ontwikkeltcirkel en FIT zijn beschermd. Vermeld bij elk gebruik van een van deze termen de copyright als volgt: ‘© FIT van Rudy Vandamme’. Indien materiaal met deze termen voor commerciële doeleinden wordt gebruikt, neem dan vooraf contact op met Rudy Vandamme.

Contact

Het is fantastisch dat FIT steeds vaker wordt toegepast! Bent u geïnteresseerd of geïnspireerd geraakt en/of heeft u vragen? We nodigen u van harte uit om inspiratie en ervaringen te delen en uw vragen met ons te bespreken.

Neem rechtstreeks contact op met Valentijn Spit via info@auctus.nl / [06-42706615](tel:06-42706615) of word lid van de Usergroep op LinkedIn: <https://www.linkedin.com/groups/13522613/>.



Colofon

Dit is een uitgave van Valentijn Spit en Rudy Vandamme. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de schrijvers op welke wijze dan ook worden gekopieerd, openbaar gemaakt of verveelvoudigd.

www.auctus.nl

www.rudyvandamme.net

