

R&O-gesprekken  
(→ Goede Gesprek)



TRAINING  
ADVIES

Eugene Ligtvoet  
Jan Jacob de Groot

NWO

1

Tijden

9:00 - 12:30

2

Programma

- R&O cyclus → “Goede gesprek”
- Eigenaarschap bij medewerker
- Doelen gesprekscyclus
- Volgorde feedback
- Positieve feedback bespreken
- Negatieve feedback bespreken
- 

3

Hoe beoordeel je het functioneren van deze medewerker op de taak “Het aannemen van een melding van een verloren voorwerp”?

4



5

Leidinggevend en wikkelen en wegen



Werk volgens procedure



Likt aan vinger

6

## Beoordelingsfouten



Helo



December						
Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donnerdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
29						
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3
4	5					

Horn



7

## R&O-gesprekscyclus



8

Je bent orkestleider:

Wat vind je van paukenist als hij jouw medewerker zou zijn (tijdens repetitie)?

9



10



11

## Wat valt je op?

$$4 + 3 = 7$$

$$2 + 9 = 11$$

$$5 + 3 = 9$$

12

## Negativity bias

Je hersenen hebben een natuurlijk neiging naar een focus op het negatieve.

13

## Mogelijke feedback

Gevolgen van zijn gedrag voor:

- ... de kwaliteit van het spel
- ... gebrek aan respect voor het instrument
- ... collega's (voelen zich niet serieus genomen versus positief voor de sfeer)
- ... imago orkest versus enthousiasme, lol in het werk



14

## Wat wil jij als leidinggevende bereiken met je gesprek in de gesprekscyclus?

15

## Doelen gesprekscyclus

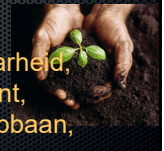


### Prestaties

Doet ie wat ie moet doen, en doet ie dat goed

### Potentieel

Duurzame inzetbaarheid, talentmanagement, ontwikkeling, loopbaan, opleiding



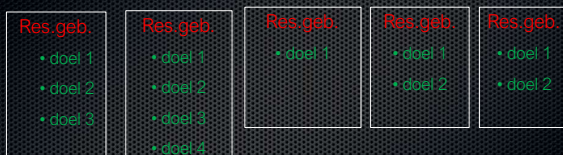
### Plezier

Motivatie, erkenning, het luisterende oor



16

## Doelen m.b.t. resultaatgebieden



- Wanneer zijn we tevreden?
- Wanneer doet medewerker dit goed?
- Waar zie je aan dat medewerker succesvol is?

17

## Dierenlaboratorium

18



Enorm zijn best gedaan  
 Buiten schuld Eugene  
 Enthousiasme  
 Vechtlust  
 Iets extra's gedaan  
 Leidinggevende verzaakte

Trekken aan dood paard  
 Te lang blijven proberen  
 Veel geld besteed  
 Niet aan bel getrokken  
 Tom mogelijk in de vernieling

19



20

E-learning m.b.v. interactieve video:

[www.beoordelingstraining.nl/NWO2](http://www.beoordelingstraining.nl/NWO2)

21

### R&O-gesprek



Kop  
 Romp  
 Staart

22

### De kop van het gesprek



Op gemak stellen

Duidelijkheid over:

- Doel
- Rolverwachtingen
- Aanpak gesprek (procedure)

23

### De romp van het (R&O-)gesprek

Per gemaakte afspraak:



1. Noem de afspraak

A	B
2. Geef je visie	2. Bespreek visie medewerker
3. Wacht op reactie	3. Geef jouw oordeel/visie
4. Vat reactie samen	
5. Dialoog	

24

### visies leidinggevende en medewerker

		medewerker vindt zichzelf	
		goed	niet goed
Leidinggevende vindt ....	goed	2.	3.
	niet goed	1.	4.

25

### Romp R&O gesprek



Per gemaakte afspraak:

1. Noem de afspraak
2. Geef je visie
3. Wacht op reactie
4. Vat reactie samen


is positief      is negatief

26



### Voorbeeld van een taak waarop medewerker goed functioneert

27



### Doorvragen n.a.v. een succes:

- Hoe verklaar je dit succes
- Wat vind je leuk aan deze taak
- Hoe zie je de toekomst van deze taak
- Welke uitdagingen zie je bij deze taak
- Hoe kunnen we dit succes (die competenties) elders inzetten?
- Wat vond je nog lastig
- Hoe kunnen we er nog een groter succes van maken

28

### Romp R&O gesprek



Per gemaakte afspraak:

1. Noem de afspraak
2. Geef je visie
3. Wacht op reactie
4. Vat reactie samen

is positief      is negatief

29

Welke reacties hoor jij in de praktijk op een negatieve visie?

30

## Reacties op negatieve visie

		medewerker herkent visie	
		ja	nee
medewerker erkent belang afspraak	ja	oorzaken oplossingen afspraak	voorbeelden
	nee	gevolgen van gedrag aangeven	

31

## Reactie: "Ja maar...dat komt door..."

		medewerker herkent visie	
		ja	nee
medewerker erkent belang afspraak	ja	oorzaken oplossingen afspraak	
	nee		

32

## Reactie: "Ja maar...dat komt door..."

		medewerker herkent visie	
		ja	nee
medewerker erkent belang afspraak	ja	oorzaken oplossingen afspraak	
	nee		

33

## "Ja maar...dat komt door...."

### Traditionelere aanpak

- Dus je herkent het ..... en je zegt dat het door ..... komt.
- Zie jij nog andere oorzaken?
- Ik zie nog een andere oorzaak
- Wat is de belangrijkste oorzaak?

### Nieuwere aanpak

- En als je kijkt naar situaties waarin dit wel lukt....
  - Wat gaat wel goed bij dit doel?
  - In deze situaties lukt dit wel / dit gaat wel goed bij deze afspraak.
- Wanneer was je echt blij bij het werken aan dit doel?

34

## "Ja maar...dat komt door...."

### Traditionelere aanpak

- Welke oplossingen zie jij?
- Zie jij nog andere. Ik zie er ook nog één
- Welke voor- en nadelen zie je aan optie 1, 2, 3



- Maak een nieuwe afspraak

### Nieuwere aanpak

- Hoe zou je willen dat deze taak er in de toekomst uitziet?
- Welke doorbraak in prestaties zou je graag in de komende periode realiseren? (droom)
- Waaraan ga je werken? (ontwerp)
- En hoe ga je dat doen? (verwerklijken)

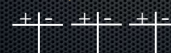
35

## "Ja maar...dat komt door...."

### Traditionelere aanpak

- Dus je herkent het ..... en je zegt dat het door ..... komt.
- Zie jij nog andere oorzaken?
- Ik zie nog een andere oorzaak
- Wat is de belangrijkste oorzaak?
- Welke oplossingen zie jij?

- Zie jij nog andere. Ik zie er ook nog één
- Welke voor- en nadelen zie je aan optie 1, 2, 3



- Maak een nieuwe afspraak

### Nieuwere aanpak

- En als je kijkt naar situaties waarin dit wel lukt....
  - Wat gaat wel goed bij dit doel?
  - In deze situaties lukt dit wel / dit gaat wel goed bij deze afspraak.
- Wanneer was je echt blij bij het werken aan dit doel?
- Hoe zou je willen dat deze taak er in de toekomst uitziet?
- Welke doorbraak in prestaties zou je graag in de komende periode realiseren? (droom)
- Waaraan ga je werken? (ontwerp)
- En hoe ga je dat doen? (verwerklijken)

36

## Mogelijke reacties in groen: ja

1. Klopt
2. Ja, maar....dat komt door
3. Ik vind het ook heel erg moeilijk
4. Ik ben ook veel ziek geweest
5. Ik heb te weinig coaching gehad
6. We zitten met een enorme onderbezetting

	ja	nee
ja	Ja	
nee		

37

## Reactie: "Ik doe dat wèl goed"

	medewerker herkent visie	
	ja	nee
ja		voorbeelden
medewerker erkent belang afspraak		
nee		

38

## "Ik doe dat wel goed!"

- Dus je herkent het niet.....ik zal je een voorbeeld geven.
- Herkenning? → Naar oorzaken zoeken
- Geen herkenning? Dus dit voorbeeld herken je niet....ik zal je dan nog een voorbeeld geven (max 3 voorbeelden)

	ja	nee
ja		voorbeelden
nee		



39

## "Ik doe dat wel goed!"

- Als herkenning uitblijft:  
Je herkent mijn voorbeelden niet, maar vindt de afspraak wel belangrijk. We bevestigen deze en ik ga je nadrukkelijk volgen.



40

## Mogelijke reacties in rood: nee

1. Ik ben het niet eens
2. Ik doe dat wel goed
3. Jij ziet me nooit
4. Je doet me dan echt tekort
5. Ik hoor anders héél andere geluiden
6. Waarom heb je me daar nog nooit eerder op aangesproken?

	ja	nee
ja		Nee
nee		

41

## Reactie: "Iedereen maakt wel eens fouten"

	medewerker herkent visie	
	ja	nee
ja		
medewerker erkent belang afspraak		
nee	gevolgen van gedrag aangeven	

42

## “Iedereen maakt wel eens fouten”

	ja	nee
ja		
nee	gevolgen aangeven	

- Zie je het belang in van deze afspraak?
- Ik zal je vertellen waarom ik dit belangrijk vind.... Als we dit niet conform doen dan...



43

## Mogelijke reacties in oranje: nou...

	ja	nee
ja		
nee	Nou...	

1. Ja, maar Peter doet dat ook niet
2. De eisen zijn niet reëel
3. Vroeger deden we dat anders
4. Joa, joa. Ik zal er op letten.
5. We doen allemaal ons best, hè?
6. De rest gaat toch goed?

44

## Mogelijke reacties

	ja	nee
ja		
nee		

1. Ik heb enorm mijn best gedaan
2. Dit had ik niet verwacht
3. Ik ga dit oplossen
4. Marjan (vorige leidinggevende) was hierover altijd zeer te spreken
5. Het is niet mijn schuld
6. Ik heb het te druk
7. Heb jij wel geïnformeerd bij Wim? Die geeft altijd complimenten
8. Van wie heb je dan klachten gehad?
9. Iedereen maakt wel eens fouten
10. Hoe moet ik dit oplossen?

45

## De start van het gesprek

Vat gemaakte afspraken samen

Neuzel na;

- wat vond je van het gesprek
- tevreden over het gesprek?



46