

Jaargesprekken GROW



Eugène Ligthoet
Jan Jacob de Groot

UU

1

Wat lijkt je lastig / moeilijk bij
GROW/jaargesprek

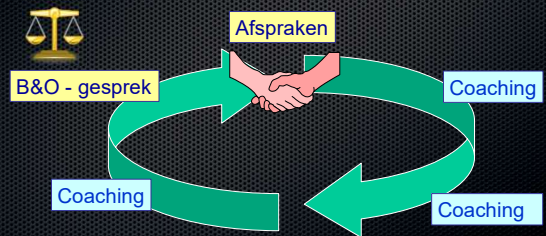
2

Programma

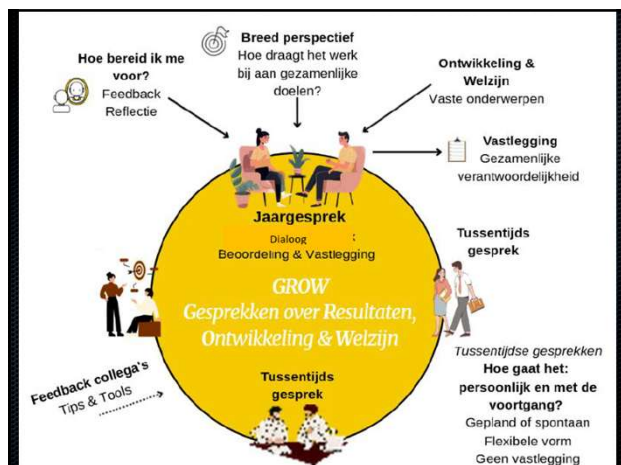
- Van B&O naar GROW
- Demo van B&O naar GROW
- Oef. Het gesprek draaien naar toekomst
- Wat bespreek je in het jaargesprek en wat tussentijds?
- Bespreken van je visie en de reacties daarop

3

B&O cyclus

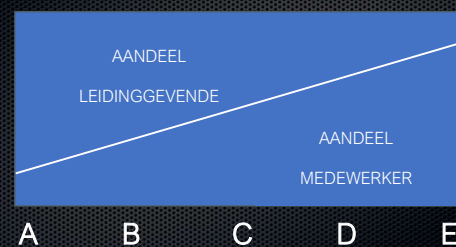


4

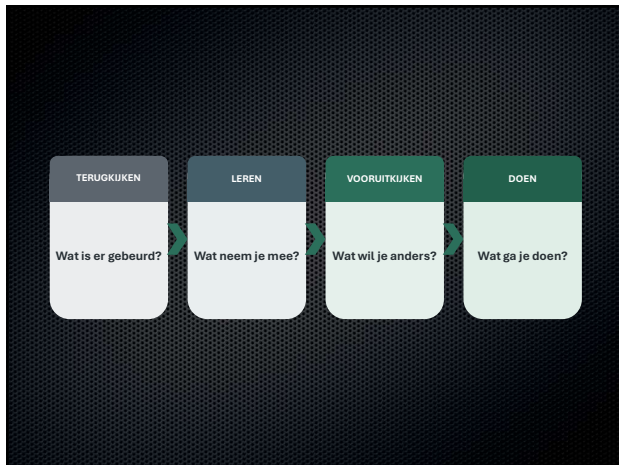


5

Rolverdeling bij GROW



6



7

Van terugkijken naar vooruitkijken

TERUGKIJKEND	TOEKOMSTGERICHT
Wat ging er mis?	Wat heb je geleerd?
Waarom gebeurde dat?	Wat wil je anders?
Je had moeten...	Wat ga jij doen?
Ik heb dit al eerder gezegd	Wat heb jij nodig?
De leidinggevende analyseert	De medewerker denkt mee
Verantwoording	Eigenaarschap
Beoordelen	Ontwikkelen

8



9

Oefening: Wanneer bespreken? In het jaargesprek?

- Toevallig heb je volgende week een jaargesprek. Neem je deze situatie mee naar het jaargesprek of bespreek je het op een ander moment?
- Vergelijk je keuzes
- Welke criteria gebruiken jullie om het juiste besprekmoment te bepalen.

10

De kern van GROW

- Doorlopende dialoog (tussentijdse gesprekken als onderdeel van de cyclus)
- Persoonlijke doelen explicieter gekoppeld aan team/groeps- en organisatiedoelen.
- De focus verschuift naar ontwikkeling en welzijn
- Medewerkers geven elkaar vaker feedback.
- In het jaargesprek geeft de leidinggevende een beoordeling in narratieve vorm.
- Nieuw gespreksformulier, met inspiratievragen en hulpmiddelen

11

#	Situatie	Ander moment	Jaar-gesprek
1	Je merkt dat een medewerker de laatste weken afspraken regelmatig niet nakomt.	☐	☐
2	Een collega meldt dat de samenwerking met de medewerker steeds stroever verloopt.	☐	☐
3	Je hoort vandaag dat een belangrijke klant ontevreden is over de manier waarop de medewerker communiceert.	☐	☐
4	Je wilt bespreken welke ontwikkelpunten de medewerker komend jaar heeft.	☐	☐
5	Tijdens je voorbereiding op het jaargesprek realiseer je je dat je je zorgen maakt over de houding en motivatie van de medewerker.	☐	☐
6	Je hebt een medewerker gedurende het jaar meerdere keren feedback gegeven en wilt de totale ontwikkeling bespreken.	☐	☐
7	Je ontdekt dat de kwaliteit van het werk de afgelopen twee, drie maanden duidelijk is afgenomen.	☐	☐
8	Je wilt voor het eerst bespreken dat het functioneren mogelijk niet aan de verwachtingen voldoet.	☐	☐
9	Een medewerker levert goede eindproducten en levert ppp(om) de afspraken. Tegelijkertijd heeft de medewerker een geheel eigen werkwijze en verloopt de samenwerking niet altijd prettig. Hierover zijn geen eerdere afspraken gemaakt. In de gespreksvoorbereiding noemt de medewerker geen aandachtspunten.	☐	☐
10	Sinds een week weet je dat de medewerker, na een trage besluitvorming, een ander UFO-profiel krijgt. Het werk wordt daardoor meer operationeel en voor deze medewerker waarschijnlijk minder uitdagend.	☐	☐

12

Wanneer bespreek je issues.

- Het jaargesprek is geen verzamelbak voor alles wat je gedurende het jaar niet hebt besproken.
- Bespreek wat er speelt op het moment dat het ertoe doet.
- Nieuw of gevoelig? Bepaal bewust of je het voor of na het jaargesprek bespreekt. Het jaargesprek is daarmee niet alleen een terugblik, maar een moment om vooruit te kijken en ontwikkeling te bespreken.

13

Het jaargesprek als verzamelbak

- Verrassing
- Oordelen i.p.v. een dialoog
- Bijsturen i.p.v. ontwikkelen
- Weerstand i.p.v. eigenaarschap
- Veel verleden i.p.v. terugblik en vooral vooruitblik

14

Wanneer bespreek je je conclusie/ het totaalfunctioneren / je narratieve beoordeling?



1. Vóór het gesprek (bij uitnodiging)
2. In de kop
3. Bij de start van de romp
4. Aan het einde van de romp

Uitzondering:
als uitstel de spanning vergroot

15



16

De romp van het jaargesprek



Per gemaakte afspraak/gespreksonderdeel :

1. Noem de afspraak
 - A
 - B
2. Geef je visie
3. Wacht op reactie
4. Bespreek
 - 2. Hoe vind jij dat dat ging? In je zelfreflectie schreef je...kun je dat toelichten?
 - 3. Geef jouw visie

17

		Medewerker is tevreden	
		Ja	Nee
Leidinggevende is tevreden	Ja		
	Nee		

18



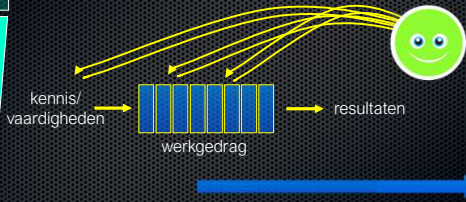
Bedenk een voorbeeld
van een taak
waarop je medewerker
goed functioneert

1. Wat was afgesproken
2. Wat is gerealiseerd?

19



De romp van het jaargesprek



kennis/
vaardigheden → werkgedrag → resultaten

20



De romp van het jaargesprek

Per gemaakte afspraak uit het jaarplan:

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

Bij positieve oordelen -of
elementen in het functioneren:
vraag door

21



Doorvragen op talent

- 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

22

Gesprekslogica: geen traditionele agenda:

- Terugblik: uitwisseling visies (oordeel)
- Vooruitblik: wat spreken we af: nieuwe afspraken
- Arbeidomstandigheden
- Persoonlijke ontwikkeling
- Loopbaan
- Feedback op de leidinggevende

23

Gesprekslogica

- Bespreken het werk, (Triple, met daarbij de feedback, de (arbeidsomstandigheden) het welzijn, de sfeer, de ontwikkeling.) Terugblik t/m afspraken
- Welzijn (meer algemeen)
- Persoonlijke ontwikkeling in brede zin / ambities
- Loopbaan
- Overige onderwerpen.

Hete hangijzers eerst !



24

Mogelijke reacties in groen: ja

Je hebt dit al vaker besproken, en je medewerker heeft dit nooit genoemd, maar nu zegt hij:.....

1. Ik vind het ook heel erg moeilijk
2. Ik heb enorm mijn best gedaan
3. Ik ga dit oplossen!

	ja	nee
ja	Ja	
nee		

31

Reactie: "Ik doe dit wèl goed...!"

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

32

"Ik doe dat wel goed !"

- Dus je herkent het niet.....zal ik je dan een voorbeeld geven?
- Herkenning? → Naar oorzaken zoeken
- Geen herkenning? Dus dit voorbeeld herken je niet.....zal ik je dan nog een voorbeeld geven? (max 3)
- Als herkenning uitblijft:
Je herkent mijn voorbeelden niet, maar vindt de afspraak wel belangrijk. We bevestigen deze en ik ga je nadrukkelijk volgen.

	ja	nee
ja		voorbeelden
nee		



33

Mogelijke reacties in rood: nee

Hoewel al regelmatig besproken zegt hij:

1. Dit had ik niet verwacht
2. Mijn vorige leidinggevende was hierover altijd zeer te spreken
3. Jij weet niet wat ik doe.

	ja	nee
ja		Nee
nee		

34

Reactie: "Iedereen maakt wel eens fouten"

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

"Iedereen maakt wel eens fouten"

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



	ja	nee
ja		
nee	gevolgen aangeven	

35

36

Mogelijke reacties in oranje: nou...

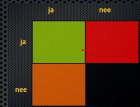
1. Ja, maar Peter doet dat ook niet
2. Ja, maar dat ligt buiten mijn macht
3. Die andere taak loopt wel goed, en daar hoor ik je niet over



37

Mogelijke reacties

1. Ik moet het ook allemaal alleen doen
2. Je ziet mijn vorderingen niet
3. Klopt, maar ik ben al aan het verbeteren.
4. Wie zegt dat?
5. Ja, maar ik vind dat ik ook te weinig ruimte krijg voor een eigen aanpak. Het wordt hier helemaal dichtgetimmerd.
6. Heb jij wel geïnformeerd bij Wim? Die geeft altijd complimenten
7. Het is niet mijn schuld
8. Ik heb het te druk
9. Van wie heb je dan klachten gehad?
10. Maar er zijn er genoeg die het nog slechter doen
11. Ik krijg ook helemaal geen steun van jou
12. Hoe moet ik dit oplossen?



38

De staart van het gesprek

Geef je totaal visie

Vat gemaakte afspraken samen

Neuzel na;

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



39

Programma voor de volgende keer

- Feedback omzetten in ontwikkeling
- Jullie eigen cases
- Bespreken welzijn

Opdracht voor de volgende keer

www.Beoordelingstraining.nl/UU

- ✓ E-LEARNING M.B.T. KLEURTJES ROOD, ORANJE GROEN
- ✓ ROBBIE; AI TOOL: DOE EEN ROLLENSPEL MET AI TOOL
- ✓ EIGEN CASE

40

Jaargesprekken GROW

DAGDEEL 2



TRAINING ADVIES

Eugène Ligtvoet
Jan Jacob de Groot

UU

41

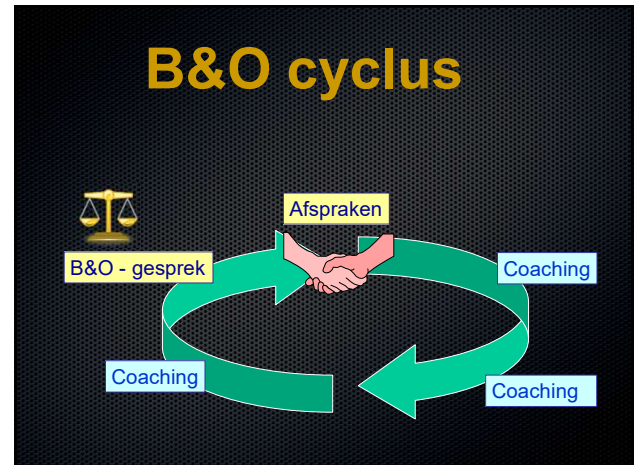
Programma

- Ofris
- De start van het gesprek
- De kwadranten met focus op groen
- Eigen cases
- Welzijn

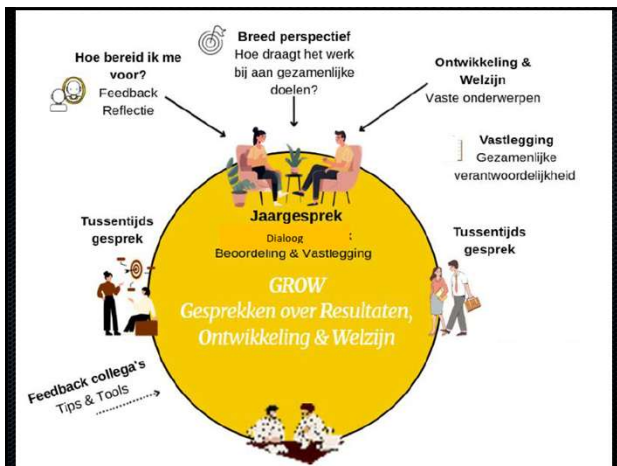
42



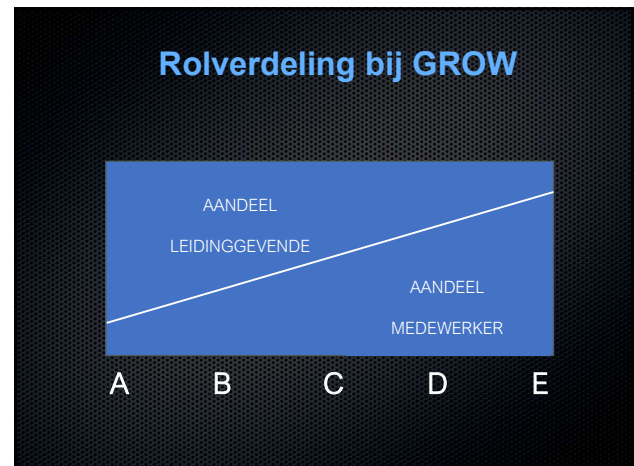
43



44



45



46

Oefening: begeleid de ander in leer, kies, doe

- Wat ging de afgelopen periode minder goed in jouw functioneren?
- De ander begeleidt jou door de stappen (geen adviezen, geen suggestieve vragen)

1. LEER	2. VOORUITKIJKEN	3. DOE
• Wat valt je op als je hierop terugkijkt? • Wat heb je hiervan geleerd? • Wat werkte goed? • Wat werkte minder goed? • Wat zou je nu anders doen?	• Waar wil je beter in worden? • Wat wil je volgend jaar anders doen? • Waar wil je meer verantwoordelijkheid voor nemen? • Welke ontwikkeling zou voor jou het meeste verschil maken?	• Wat ga jij doen? • Wat wordt je eerste stap? • Wanneer ga je dat doen? • Hoe weet je dat het werkt? • Wat heb je van mij nodig?

47

#	Situatie	Ander moment	Jaar-gesprek
1	Je merkt dat een medewerker de laatste weken afspraken regelmatig niet nakomt.	☒	☐
2	Een collega meldt dat de samenwerking met de medewerker steeds stroever verloopt.	☒	☐
3	Je hoorde vandaag dat een belangrijke klant heel tevreden is over de manier waarop de medewerker communiceert.	☐	☒
4	Je hoorde vandaag dat een belangrijke klant ontevreden is over de manier waarop de medewerker communiceert.	☒	☐
5	Tijdens je voorbereiding op het jaargesprek realiseer je je dat je je zorgen maakt over de houding en motivatie van de medewerker.	☒	☐
6	Je hebt een medewerker gedurende het jaar meerdere keren feedback gegeven en wilt de totale ontwikkeling bespreken.	☐	☒
7	Sinds een week weet je dat de medewerker, na een trage besluitvorming, een ander UFO-profiel krijgt. Het werk wordt daardoor meer operationeel en voor deze medewerker waarschijnlijk minder uitdagend.	☒	☐

48

Het jaargesprek als verzamelbak

- Verrassing
- Oordelen i.p.v. een dialoog
- Bijsturen i.p.v. ontwikkelen
- Weerstand i.p.v. eigenaarschap
- Veel verleden i.p.v. terugblik en vooral vooruitblik

49

Wanneer bespreek je je conclusie/ het totaalfunctioneren / je narratieve beoordeling?

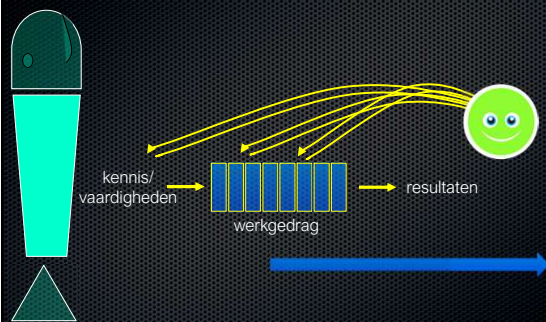


1. Voor het gesprek (bij uitnodiging)
2. In de kop
3. Bij de start van de romp
4. Aan het einde van de romp?

Uitzondering:
als uitstel de spanning vergroot

50

De romp van het jaargesprek



51

Doorvragen op talent



- 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

52

99% van de leidinggevendenden reageren zo:

1. Ik heb echt alles geprobeerd
☞ Wat heb je al geprobeerd? **Niet effectief**
2. Ja, maar Peter doet dat ook niet.
☞ We hebben het nu over jou! Niet over Peter.
3. Ik heb al maanden het gevoel dat ik niet goed weet hoe ik het moet aanpakken
☞ Waarom heb je dat niet eerder gezegd?
4. Ik zie dat echt heel anders.
☞ Hoe zie jij dit dan?
5. Je ziet me bijna nooit
☞ Ik hoor van meerdere mensen hetzelfde.
6. Ik krijg ook helemaal geen steun van jou
☞ Welke steun heb je dan van me nodig?

53

GROW =

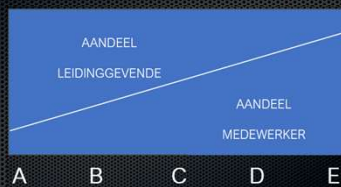


Wat zijn de gevolgen van spontane niet effectieve reacties

- Versneld door dit proces
- Verminderde betrokkenheid van de medewerker
- Leidt tot een soort "assertief" armpje drukken, welles nietes
- Te weinig betrekken van de medewerker (in groen), bij terugkijken, leren, vooruitkijken en doen.

54

Welke tips heb je voor deze leidinggevende bij de start van het gesprek



55

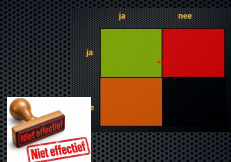
Reacties op negatieve feedback

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

56

Nog een reactie:

- Ik ga dit oplossen.
☞ Hoe ga je dit oplossen?



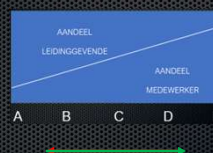
57

Nog een reactie:

Niet goed? Waarom vertel je dat nu pas?

☞ Nu pas? We hebben het hier al vaker over gehad!

GROW:



Leidinggevende verwijt, → verdediging → welles nietes

58

Nog een reactie:

Mijn vorige leidinggevende was hierover altijd zeer te spreken.

- ☞ Nou, ik vind daarover niets in je dossier
- ☞ En ik ben nu je leidinggevende

De leidinggevende diskwalificeert → verdediging → discussie welles/nietis → afhaken → minder eigenaarschap



59

Reacties in groen kunnen o.a. gaan over de oorzaken, de oplossingen

- Ja, maar de eisen zijn niet reëel.

☞ Je vindt het lastig om deze eisen te halen, waar loop je precies tegenaan?

- Ja, maar het is niet mijn schuld!

☞ Je herkent dat het niet goed loopt, en zegt dat de oorzaak niet bij jou ligt. Laten we eens kijken, wat zie jij als oorzaak?



60

Reacties in groen kunnen o.a. gaan over de oorzaken, de oplossingen

Maar hoe had ik het dan moeten doen?

☞ Laten we eerst eens kijken naar de oorzaken, wat is er gebeurd??

Ik ga dit oplossen!

☞ Fijn, voordat je het gaat oplossen, laten we eerst eens kijken waar je tegen aanloopt. Wat is er gebeurd?



61

Reacties in groen kunnen ook alleen erkennen.

Het is mij ook tegengevallen

☞ Dat is frustrerend. Laten we eerst eens kijken naar de oorzaken, wat is er gebeurd?

Maar er zit nog veel in de pijnlij.

☞ Dat is fijn te horen. Laten we eens kijken wat de belemmeringen waren om het eerder uit de pijnlij te krijgen.... Wat is er gebeurd?



62

Een alternatieve aanpak in groen, niet via de oorzaken, de belemmeringen, maar.....

- Wanneer lukt deze taak wel en wat gebeurt er dan?
- Wat maakt dat het dan wel lukt?
- Hoe kunnen we meer van wat werkt creëren?
- Wat ga je concreet doen?



63



64



65

Oef.: begeleid je buur door de stappen

- Wat ging de afgelopen periode minder goed in jouw functioneren?
- De ander begeleidt jou door de stappen (geen adviezen, geen suggestieve vragen)
- 5'



66

3. VOORUITKIJKEN

Hoe kunnen we meer van wat werkt creëren?
Het succes uitbreiden naar de toekomst

- In welke **andere situaties** zou dit kunnen werken?
- Wat zou je **anders kunnen doen** als je deze succeservaring als uitgangspunt neemt?
- Waar zou je deze aanpak **vaker kunnen inzetten**?
- Wat zou je willen **leren of ontwikkelen**?

"Stel dat het je lukt om dit ook in andere situaties toe te passen, wat zou dat dan opleveren?"

4. DOEN

Concreet aan de slag
Van inzicht naar actie

- Wat ga je de volgende keer **anders doen**?
- Wat uit de succesvolle situatie ga je **opnieuw inzetten**?
- In welke situatie ga je dat **uitproberen**?
- Wanneer** ga je dat doen?
- Wie of wat kan je daarbij **helpen**?

"Wat ga je de eerstvolgende keer doen om meer van dit succes te creëren?"

67

1. TERUGKIJKEN

Wanneer lukt het wél?
Onderzoeken van de succesvolle uitzondering

- In welke **situaties** lukt deze taak je **wél**?
- Kun je een **concreet voorbeeld** noemen waarin het goed ging?
- Wat was er toen **anders**?
- Wat deed jij toen **anders**?

"Wanneer lukt het wél, en wat gebeurt er dan?"

2. LEREN

Wat maakt dat het dan wél lukt?
Ontdekken wat het succes verklaart

- Welke **kwaliteiten** van jezelf zette je toen in?
- Wat deed de **omgeving** waardoor het gemakkelijker werd?
- Wat zou je uit die situatie kunnen **meenemen** naar andere situaties?
- Wat zou je daarvan **vaker kunnen inzetten**?

"Wat vertelt deze succesvolle situatie jou over wat jij nodig hebt om deze taak goed te doen?"

68

Praktijkcases welzijn

69

Oefencases: welzijn bespreekbaar maken

- Je hebt een medewerker die goed presteert en altijd betrouwbaar is. De laatste maanden maakt deze medewerker regelmatig lange dagen.
- Je medewerker is zeer betrokken en zegt regelmatig ja tegen extra werkzaamheden. Deze medewerker wordt enorm gewaardeerd.
"Ik vind het gewoon lastig om nee te zeggen. Als ik het niet doe, wie doet het dan?"

70

Oefencase: welzijn verdiepen

- "Het is hier echt niet meer te doen. De werkdruk is veel te hoog en er wordt totaal niet naar ons geluisterd"*. Bij doorvragen komt er een lange lijst met klachten over collega's, de organisatie, en het management.
- Een medewerker die normaal enthousiast is, is de laatste tijd stiller en teruggetrokken. De kwaliteit van het werk is nog goed. *"Het is gewoon even een mindere periode"*. Na doorvragen: *"Niks bijzonders"*.
- "Thuis is het nu behoorlijk zwaar. Daardoor slaap ik slecht en merk ik dat ik minder energie heb op mijn werk"*.

71

Oefencase: complexe problematiek

- "Ik vind het soms lastig om hier mezelf te waar ik me niet prettig bij voel". Je vraagt wat er dan gebeurt, en de medewerker zegt: "Laat maar, ik wil geen gedoe"*.

72