Welkom bij de training Jaargesprekken

TRAINING ADVIES

UvA

Jan Jacob de Groot

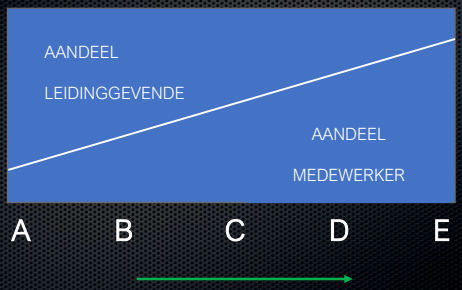
1

Lastig/moeilijk

- Bespreken wat minder goed gaat
- Als de medewerker het anders ziet
- Ik ken de medewerkers nog niet zo goed
- Ik heb beperkt zicht op functioneren
- Rekening houden met mogelijke gevolgen voor beoordeling, contract of loopbaan
- Balans tussen evalueren van prestaties, ontwikkeling, ambities
- Een ongemotiveerde medewerker

2

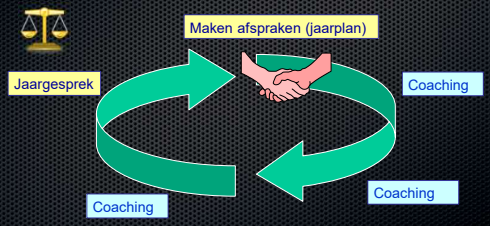
Rolverdeling



3

Medewerkersaandeel vergroten:

Jaargesprekscyclus



4

E-learning

Wat wil jij bereiken met deze cyclus?



5

Doelen



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, welbevinden



6

Voorbeelden slechte afspraken

- Archiveren projectdossiers
- Goed meedenken over pers. bezetting
- Vinger a/d pols houden en waar nodig verbeteringen aandragen
- Samenwerking met X (t.a.v. Y) meer aandacht geven
- Mag in advisering nog meer durf leggen
- Wat meer drive om zaken goed en snel af te ronden
- Je kunt de lat soms minder hoog leggen
- Mag extraverter optreden naar buiten

7

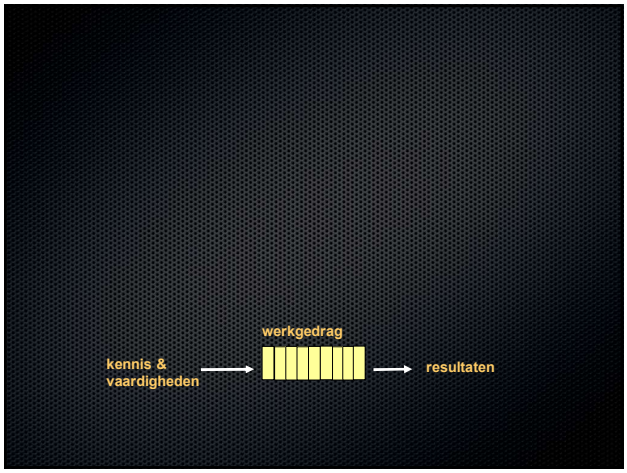
Koerier: pakjes bezorgen

- SMART meetbaar of zichtbaar
  - **S**pecifiek
  - **M**eetbaar
  - **A**cceptabel
  - **R**ealistisch
  - **T**ijdsgebonden



- **Wanneer doet de koerier dit goed?**
- **Waar zie je aan dat de koerier succesvol is?**

8



9

Koerier bezorgt pakjes

- Bezorgt X pakjes / dag
- Foutloos
- Schadevrij
- Geen klachten



10

Koerier bezorgt pakjes

- Conform verkeersregels
- Zegt "Goedemorgen…. glimlach"
- Laat briefje achter als geadresseerde niet thuis is:…

- Bezorgt X pakjes / dag
- Foutloos
- Schadevrij
- Geen klachten



11

Oefening in duo's

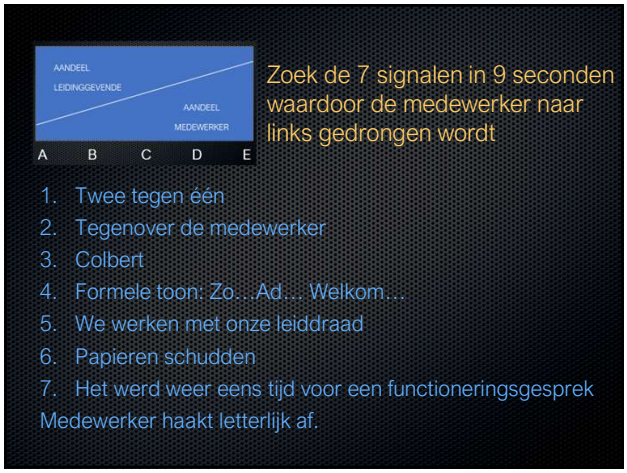
- Interview collega over zijn/haar doelen m.b.t. één onderdeel uit zijn/haar functie. Vraag door op zichtbaar succes: Wanneer is het een succes, ben je tevreden, waaraan is dat zichtbaar.
- Noteer de concrete uitkomsten.
- In duo's



12



13



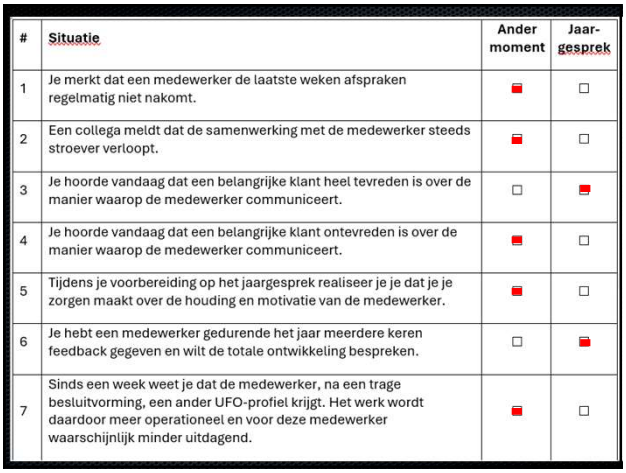
14



15

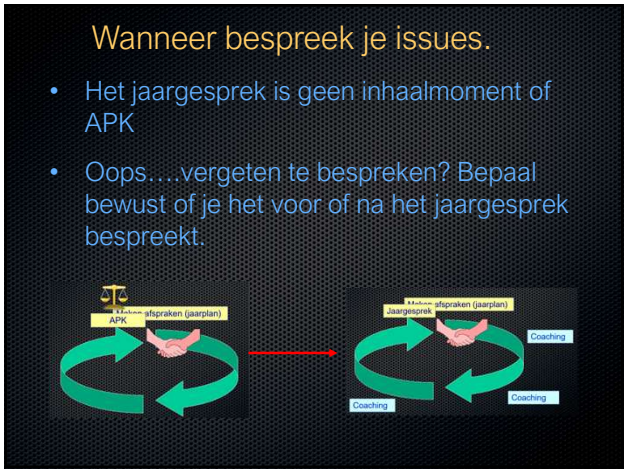


16



#	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.	■	□

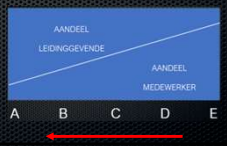
17



18

Het jaargesprek als inhaalmoment of APK

- 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



19

Aandeel (eigenaarschap) medewerker vergroten

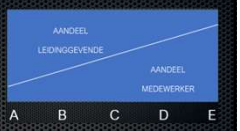
- Jaargesprek is een cyclus, geen APK
- Verwachtingen (afspraken) helder
- De start van het gesprek
- Tussentijds feedback



20

Programma

- Opfris
- Positieve feedback
- Succes als start van ontwikkelings- en loopbaanvragen
- Negatieve feedback: verbetering inzetten via twee aanpakken
- Feedback op de leidinggevende
- Eigen cases
- Welzijn case



21

Fragment uit Jaargesprek

Benoem een onderdeel dat jouw medewerker meer dan goed heeft gedaan (boven verwachting).

22

Bespreken positieve feedback



23

Van reflectie naar eigenaarschap

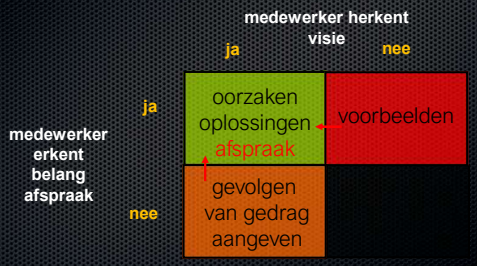
1. TERUGKIJKEN	2. LEREN	3. VOORUITKIJKEN	4. DOEN
• Hoe verklaar je dit succes?	• Wat neem je mee?	• Waar wil je (nog) beter in worden?	• Wat ga jij doen?
• Wat is er gebeurd?	• Welke inzichten heb je opgedaan?	• Hoe zie je de toekomst van deze taak?	• Wat is je eerste stap?
• Wat werkte minder goed?	• Wat vind je leuk aan deze taak?	• Welke uitdagingen zie je bij deze taak?	• Wanneer ga je dat doen?
• (Wat vond je nog lastig?)	• Hoe kunnen we dit succes (die competenties) elders inzetten?	• Hoe kunnen we er nog een groter succes van maken?	• Wie kan je daarbij ondersteunen?
• Waar ben je trots op?			

24

En als je dan (tussentijds) feedback geeft hoe reageert de medewerker dan?

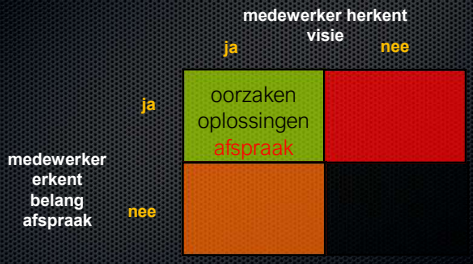
25

Reacties op negatieve feedback



26

Reactie: "Ja maar…dat komt door..."



27

"Ja maar…dat komt door….."



- Dus je herkent het ……en je zegt dat het door ……komt.
- Naast deze oorzaak zie jij nog andere oorzaken?
- Mag ik er nog een mogelijke oorzaak naast zetten?
- Wat is de belangrijkste oorzaak?

- Welke oplossingen zie jij?
  Laten we ze eerst bedenken daarna beoordelen
- Zie jij nog andere. Ik zie er ook nog één
- Welke voor- en nadelen zie je aan optie 1, 2, 3

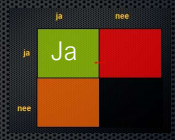


- Maak een SMART afspraak

28

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!

29

Van reflectie naar eigenaarschap



Wat valt je op aan deze vragen?

30

Oef.: begeleid de ander 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’ (1 gesprek)

1. TERUGKIJKEN	2. LEREN	3. VOORUITKIJKEN	4. DOEN
• Wat is er gebeurd?	• Wat neem je mee?	• Waar wil je beter in worden?	• Wat ga jij doen?
• Wat heb je bereikt?	• Welke inzichten heb je opgedaan?	• Wat wil je volgend jaar anders doen?	• Wat is je eerste stap?
• Wat werkte goed?	• Wat zou je nu anders doen?	• Waar wil je meer verantwoordelijkheid voor nemen?	• Wanneer ga je dat doen?
• Wat werkte minder goed?			• Wie kan je daarbij ondersteunen?
• Waar ben je trots op?			

31

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?



32



33



34

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’



35

Eigen cases

Mijn medewerker wil met mij bespreken wat nodig is om bevorderd te worden en wat hierbij een redelijk tijdpad is.

Er zijn klachten over de vakcoördinator. Is aangesproken, nauwelijks verbetering. Het idee is dat “het er niet meer in zit”. Vervolggesprek.

Een traditie ontbreekt. Het gaat goed. Waar beginnen?

Een medewerker die al jaren geen jaargesprek wilt voeren, star blijft (ook na uitnodigingen om samen invulling te geven).

Hoe zorg je dat een gesloten medewerker toch het achterste van die tong laten zien? (welzijn case)

36

Feedback vragen

Je wilt feedback op jou als leidinggevende, welke vraag stel je.

Noteer.

37

Feedback vragen, geef een

1. Hoe ervaar je mij als leidinggevende?
2. Heb je nog feedback voor mij?
3. Doe ik het eigenlijk wel goed als leidinggevende?
4. Wat vind je dat ik als leidinggevende vooral moet blijven doen, en wat zou ik anders kunnen doen?
5. Ben je tevreden over mijn manier van leidinggeven?
6. Als je terugkijkt op de afgelopen periode, is er iets wat ik anders had kunnen aanpakken?
7. Als je terugkijkt op deze taak, waar heb je van mij ondersteuning ervaren en waar heb ik je juist belemmerd?
8. Wanneer heb je in de afgelopen periode ervaren dat mijn manier van leidinggeven jou hielp, en wanneer werkte die juist tegen je?

38

Reageren op negatieve feedback:

H = Halt, niet meteen reageren

O = Onderzoek, stel vragen

O = Oordeel uitstellen

R = Reageer

39

Gesprek over welzijn (tussentijds !!!)

Je hebt de afgelopen tijd een aantal veranderingen bij je medewerker opgemerkt:

- langere dagen dan voorheen.
- neemt minder pauzes.
- werkt regelmatig na werktijd door
- de medewerker pakt regelmatig extra werk op en zegt niet snel nee.
- er is minder ruimte voor kort overleg tussendoor.

Tegelijkertijd functioneert de medewerker goed en worden afspraken en resultaten gewoon gehaald. De medewerker heeft zelf niet aangegeven dat er een probleem is.

40



41