



WHITEPAPER

R&O-gesprekken in het hoger onderwijs

Hoe de rol van de leidinggevende in de R&O-cyclus zichtbaar versterkt kan worden. Met inspirerende gesprekken, respect voor elkaar en impact op de organisatie.

Resultaat- en Ontwikkel Cyclus



Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken vinden jaarlijks plaats tussen medewerkers en leidinggevenden. Om samen terug te kijken op het afgelopen jaar en afspraken te maken voor het komende jaar. Maar hoe inspirerend zijn deze gesprekken eigenlijk? Gaan medewerkers met energie aan de slag met de eigen ontwikkeling? En in hoeverre zijn de R&O-gesprekken in lijn met de missie en visie van de organisatie?

Als je weet hoe een goed R&O-gesprek gevoerd wordt, hoe leidinggevenden hun medewerkers kunnen helpen om te groeien en zich verder te ontwikkelen, dan brengt dat de gehele organisatie naar een hoger plan. Slechte of eenzijdige gesprekken die geen energie geven, gaan ten koste van de effectiviteit, de tijd en het werkplezier van zowel de leidinggevende als de medewerker. En daarmee voor de gehele organisatie.

Andersom zorgen effectieve R&O-gesprekken juist voor een betere tijdsbesteding, meer resultaat en veel meer plezier. De relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt beter en de medewerker zal zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Kortom, de ultieme win-situatie.

In deze whitepaper nemen wij je graag mee in de belangrijkste elementen van een goede R&O-cyclus en de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Hierbij zijn vier zaken van essentieel belang:

- > De R&O-cyclus kan een belangrijke en impactvolle bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Hoe ga je ervoor zorgen dat er een veilige leercultuur ontstaat waarbinnen gewerkt kan worden aan de beste

prestaties en er energie vrijkomt?

- > Het 'wat' van de R&O-cyclus is over het algemeen breed bekend binnen de instelling. De waarde van de gesprekken ligt in het 'hoe': hoe ga je gesprekken in, begrijpen wat er aan de andere kant van de tafel gebeurt, veranderingen in gang zetten en een echte dialoog voeren.
- > Laat R&O-gesprekken geen "afvink"-momenten zijn, maar faciliteer managers en leidinggevenden om - in een veilige omgeving - wezenlijke gesprekken te voeren die energie geven en waarin medewerkers écht gehoord worden.
- > De R&O-cyclus is een uitgelezen kans om een veilige en respectvolle leercultuur te creëren. Dat voegt enorme waarde toe. Aan medewerkers, aan leidinggevenden en aan het team. En daarmee aan de gehele organisatie en alle studenten.

Grijp de R&O-gesprekken aan om als organisatie een stap voorwaarts te zetten, een visie op persoonlijke ontwikkeling te formuleren en leidinggevenden de benodigde vaardigheden te laten ontwikkelen.

Heel veel succes!

InContext

Inhoud

1. De R&O-cyclus
2. Toegevoegde waarde
3. Het R&O-gesprek
4. Leiderschap

1 DE R&O-CYCLUS

R&O staat voor Resultaat & Ontwikkeling, een gesprekscyclus waarin de resultaten en ontwikkeling van een medewerker besproken wordt. Binnen deze cyclus is het R&O-gesprek een belangrijk instrument om aandacht te besteden aan het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers.

1.1. HET BELANG

Onderwijsinstellingen stellen hoge eisen aan het functioneren van medewerkers en willen alle mogelijkheden bieden voor de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. De Resultaat- en Ontwikkelcyclus is hét instrument om wensen en eisen van de instelling en de mogelijkheden en ambities van medewerkers op elkaar af te stemmen. Met deze cyclus wordt ook voldaan aan de in de CAO opgenomen bepalingen. Andersom geldt het ook: het niet of onvolledig voeren van de R&O gesprekken kan – afhankelijk van de CAO - negatieve arbeidsrechtelijke consequenties hebben.

Het belangrijkste doel van de R&O-cyclus is het hebben van structurele aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, zowel op persoonlijk vlak als in de loopbaan. Daar hoort een beoordeling op behaalde resultaten bij, maar ook een reflectie op de wijze waarop deze zijn bereikt en de relatie met gedrag en benodigde competenties.

"Ik zie op mijn universiteit veel mensen die continu bezig zijn om te bewijzen hoe goed ze zijn. Maar er zijn gelukkig ook medewerkers en managers die ín hun werk staan, fouten durven te maken en willen leren."

HR-directeur universiteit

De prestaties en bijdrage van individuele medewerkers zijn onlosmakelijk verbonden met de strategische doelen van de onderwijsinstelling. Daarom kunnen R&O-gesprekken nooit eenzijdige 'beoordelende' monologen zijn. Juist het voeren van waardevolle gesprekken over de ontwikkeling van de medewerker en de bijdrage aan het succes van de organisatie maakt de R&O-cyclus een krachtig instrument.

In het hoger onderwijs werken veel specialisten en inhoudsdeskundigen. Daarmee is er een risico op het voeren van R&O-gesprekken vanuit de inhoud en niet vanuit empathie en verbinding. En juist het wezenlijk met elkaar in contact zijn, maakt een R&O-cyclus zo krachtig. Parkeer die kennis even en ga het gesprek met elkaar aan! Om van elkaar te leren. Om naar elkaar te luisteren. Om elkaar beter te begrijpen. Om te snappen wat de ander nodig heeft. Alleen dán ontstaat echte verbinding, zal er een leer- en feedbackcultuur ontstaan en zal de R&O-cyclus inspiratie bieden.

1.2. DE CONTEXT

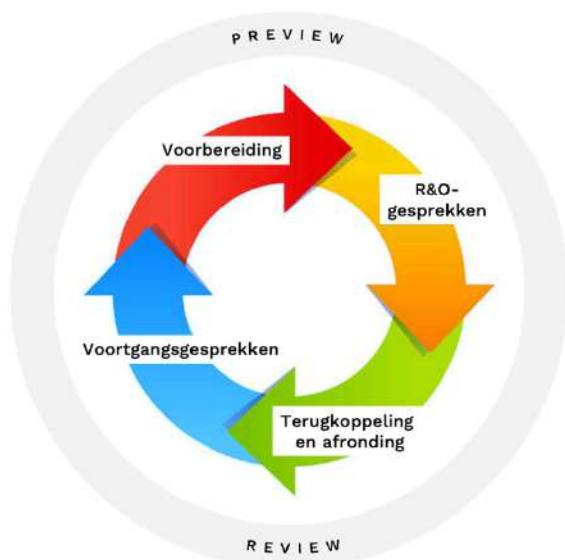
Naast persoonlijkheid en competenties is de context waarbinnen mensen werken enorm bepalend voor het gedrag dat medewerkers laten zien. Het gaat dan om factoren als leiderschap, processen, systemen, communicatie, leren en ontwikkelen. Hoe eenduidiger en consistent de context is, hoe groter de invloed op het dagelijks gedrag van jouw medewerkers is. Creëer een context waarbinnen het vanzelfsprekend is om in alle veiligheid met elkaar in verbinding te zijn, de ander écht te zien en er feedback op basis van gelijkwaardigheid gegeven kan worden. Om van elkaar te leren, fouten te durven maken, elkaar verder te helpen en daarmee te werken aan de beste prestaties.

1.3. WAT ALS...

Laten we óók naar de andere kant van de medaille kijken. Want laten we eerlijk zijn, er worden nog steeds heel veel slechte, eenzijdige en niet-inspirerende R&O-gesprekken gevoerd. Onze ervaring is dat dit geen onwil van managers en teamleiders is. In de praktijk zien we vaak een combinatie van (te) weinig kennis en kunde, niet gericht op de ander zijn, elkaar niet weten te vinden en het ontbreken van een duidelijke relatie met de cultuur, missie en strategie van de organisatie.

Zien jouw managers de R&O-gesprekken als een 'moetje' of zie je dat ze het er met alle drukke werkzaamheden 'even bij doen'? Wees gewaarschuwd, want slecht gevoerde gesprekken brengen veel schade teweeg. Ze werken demotiverend en creëren alleen maar afstand. Tussen leidinggevend en medewerkers. Tussen medewerkers onderling. En tussen medewerkers en de organisatie. Je hebt de gevolgen daarvan ook niet in korte tijd "even" gerepareerd, het gaat op alle managementlagen energie en aandacht kosten. En dat zal weer tijd en geld gaan vragen die ten koste gaan van andere veranderingen, het onderwijs, de studenten en daarmee de focus op het primaire proces.

1.4. R&O-CYCLUS



De R&O-cyclus bestaat op hoofdlijnen uit zes onderdelen.

> Voorbereiding

Leidinggevend en medewerkers bereiden het R&O-gesprek voor, al dan niet aan de hand van een door de organisatie ter beschikking gesteld formulier

> Preview

Een bijeenkomst waarin leidinggevend en medewerkers binnen een bepaalde functiegroep bij elkaar komen voorafgaand aan de R&O-gesprekken. Vanuit een gezamenlijk normatief kader ontstaat een gedeeld beeld met betrekking tot de te hanteren normen bij het maken van jaarafspraken en de beoordeling van medewerkers. De jaarafspraken vormen de basis voor de beoordeling.

> R&O-gesprek

De wederzijdse reflectie op het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. Wat ging goed en wat kan beter? De afspraken over de gewenste ontwikkeling en de stappen die daarvoor nodig zijn worden vastgelegd in de jaarafspraken.

> Terugkoppeling en afronding

De afspraken over gewenste ontwikkeling, competenties en loopbaan worden vastgelegd. Hier wordt ook de relatie gelegd met de beloning en verdere loopbaan en zijn input voor de voortgangsgesprekken gedurende het gehele jaar.

> Review

Deze bijeenkomst vindt ook weer plaats tussen leidinggevend en medewerkers binnen een bepaalde functiegroep. Met elkaar wordt gekeken naar het potentieel binnen de groep, beloning, loopbaanontwikkeling en bevordering.

> Voortgangsgesprekken

Periodieke gesprekken tussen leidinggevend en medewerker op basis van de gemaakte jaarafspraken.

TIPS

- > Organisatiebreed is het van belang om de kwalificaties, criteria en normen helder te krijgen en deze in relatie tot de organisatie- en individuele doelstellingen te zetten.
- > De previews en reviews binnen de managementteams zijn belangrijke momenten. Het vergroot de transparantie en helpt om overzicht te krijgen op de formatie, het potentieel en de benodigde aandacht op competentieontwikkeling en perspectieven. Deze momenten geven HR ook belangrijk inzicht in de competenties en ontwikkelbehoeften binnen ieder managementteam.
- > Faciliteer een goede voorbereiding van de R&O-gesprekken zodat leidinggevenden zich goed voor kunnen bereiden en zich in een veilige omgeving (verder) kunnen bekwamen in gespreksvoering. Maak hier tijd (en budget) voor vrij. Dit helpt leidinggevenden zich verder te ontwikkelen op deze essentiële rol en het zal de kwaliteit en de effectiviteit van de gesprekken direct ten goede komen.

2 TOEGEVOEGDE WAARDE

Omggaan met weerstand, hoe begrijp je écht wat er bij de ander omgaat en hoe kom je tot wezenlijke gesprekken die impact hebben? Wij zien dat R&O-gesprekken vaak als een 'moetje' gezien worden. Een gemiste kans, want daardoor lekt er veel tijd, energie en waarde weg. Het 'wat' is bij leidinggevenden vaak wel helder, maar 'hoe' doe je dat dan en hoe kan HR hen helpen om van eenzijdige R&O-gesprekken inspirerende dialogen te maken?

2.1. HET DOEL

Een goed gesprek begint met een heldere doelstelling: wat wil je bereiken met het gesprek? Laat leidinggevenden dit concreet maken voor zichzelf. Wat willen zij dat de ander

(anders) gaat doen, gaat besluiten of in gang gaat zetten? Welke sfeer wil je als onderwijsinstelling neerzetten en hoe wordt toegewerkt naar een voor alle partijen waardevol gesprek dat bijdraagt aan het succes van het team en de organisatie?

2.2. PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Een effectief R&O-gesprek biedt veel kansen. Maar slecht gevoerde gesprekken brengen enorme schade toe. Demotivatie, teleurstelling en een gevoel van 'niet gehoord worden' hebben impact op de betrokkenheid, het werkplezier en de inzet van medewerkers.

Het R&O-gesprek is geen doel op zichzelf, het legt een mooie basis voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en van haar medewerkers. Wanneer de gesprekken over de as van groei, talentontwikkeling, empowerment en eigen verantwoordelijkheid verloopt, dan voegen deze wezenlijk waarde toe.

Vooraf in het hoger onderwijs zien wij dat managers en teamleiders als wetenschapper of professional buitengewoon goed functioneerden. Leiding geven en het voeren van effectieve en inspirerende R&O-gesprekken vragen echter een andere mindset en andere vaardigheden. Het bieden van een veilig leerklimaat voor leidinggevenden en hen te helpen om van het 'wat' naar het 'hoe' te komen, zal direct uitwerking hebben op de medewerkers. Gesprekken die in een open en constructieve setting gevoerd worden, geven beide gesprekspartners energie en bieden handvatten om de ontwikkeling van de medewerker te versterken en daarmee bij te dragen aan het succes van het team.

"In theorie weet ik precies hoe ik een goed R&O-gesprek moet voeren, maar de praktijk is altijd weerbarstig. Ik blijf vaak met het gevoel zitten dat ik er méér uit had kunnen halen."

Programmamanager hogeschool

2.3. SUCCESFACTOREN

Een goed gesprek komt niet vanzelf. Het R&O-gesprek is geen doel op zichzelf, maar moet bijdragen aan het werkplezier, de competenties en mogelijkheden van de medewerker. Dit vraagt nogal wat van leidinggevenden. Naast een goede voorbereiding en bekwaamheid in het voeren van een effectieve dialoog is het belangrijk om een veilige en constructieve omgeving te creëren. Maar hoe doe je dat?

- > **Leef in het moment.** Er is geen ander moment dan het nu. Op deze manier dwalen je gedachten niet af en kun je je volledig op het gesprek richten.
- > **Handel proactief.** Anticipeer op wat er kan gebeuren tijdens het gesprek, mogelijke weerstanden en waar je tijd en aandacht aan wil schenken.
- > **Focus op de ander.** Het gaat in dit gesprek niet over jou als leidinggevende, de medewerker staat centraal. Met een volledige focus op de ander ontgaat je weinig en kun je handelen op relevante signalen.
- > **Werk non-manipulatief.** Blijf integer en respectvol. Geef de ander geen keuzes die eigenlijk geen keuzes zijn. Richt je niet op de ander dingen laten zeggen waarvan jij graag wil dat hij of zij zegt, maar maak écht en waarde-vol contact.
- > **Verwerp jezelf het recht op de volgende stap.** Zorg dat het gesprek niet op zichzelf staat. Grijp terug op eerdere gesprekken en afspraken, maar zorg ook dat het huidige gesprek je aanknopingspunten biedt voor vervolgmomenten waar jullie beiden naar uitkijken. R&O-gesprekken moeten moeiteloos op elkaar voortborduren en steeds een logisch vervolg van de vorige gesprekken zijn.

2.4. MINDSET

Zoals al eerder aangegeven zijn R&O-gesprekken succesvol als deze bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en daarmee aan het succes van de organisatie. Bepaal als organisatie het ambitieniveau en zet de eerste stappen om de ambitie te verwezenlijken.

Niet alles hoeft direct perfect te verlopen. Het is steeds een nieuwe trede in het Leven Lang Ontwikkelen en iedere stap is waardevol. Bedenk vooraf met elkaar hoe het beter dan voorheen kan worden, welke betekenis je aan de R&O-gesprekken wilt geven, waar kan de winst in zitten en de wijze waarop leidinggevenden gefaciliteerd kunnen worden.

"Ik heb al veel functioneringsgesprekken gevoerd, maar nú heb ik de tools in handen om de ander echt te zien en een waardevol gesprek te voeren."

Manager Technische Universiteit

2.5. ONTWIKKELINGEN HR

De toekomst van werk is al jaren een belangrijk thema. Het gaat dan niet alleen om de impact van technologische ontwikkelingen, maar het is met name een mensgericht vraagstuk. We nemen je in vogelvlucht mee in een aantal interessante ontwikkelingen.

1. Natuurlijk ligt de focus binnen jouw onderwijsinstelling op de studenten. Vergeet echter - zeker met de huidige krappe arbeidsmarkt - jouw medewerkers niet. Salaris, collega's en werkinhoud zijn belangrijk, maar de 'why' blijft toch altijd essentieel. Het gaat daarbij om de cultuur en de focus van de organisatie op de belangrijkste toegevoegde waarde: de medewerker.
2. Leidinggevenden worden steeds meer coaches die medewerkers begeleiden. Het 'waarom' wordt daarbij belangrijker dan het 'wat' en 'hoe'. En dit gaat dan natuurlijk verder dan alleen de R&O-gesprekken, het moet een onlosmakelijk onderdeel gaan vormen van de manier van samenwerking.
3. Zeker bij jouw leidinggevenden worden 'soft skills' steeds belangrijker. Het gaat niet om het hebben van controle of het coördineren van acties. Maar om wezenlijke en waardevolle relaties met collega's en met medewerkers.

4. De opkomst van de millennials, medewerkers die nu eind 20 of begin 30 jaar zijn. Voor hen ligt de balans tussen werk en privéleven anders dan de oudere generatie. Zij willen niet alleen meer werken voor het geld, maar een echte bijdrage leveren. Daar past een andere leiderschapsstijl bij.
5. Van een focus op 'productie' naar een focus op 'innovatie'. Het gaat allang niet meer om het (efficiënt) uitvoeren van de werkzaamheden binnen een afdeling. Zoeken medewerkers binnen jouw organisatie de randjes wel eens op of worden er nieuwe werkwijzen bedacht om slimmer te werken? Is er voldoende veiligheid om dit te mogen doen, ook omdat het wel eens kan mislukken?
6. Leven lang ontwikkelen. Zeker in deze tijd een belangrijk thema, de wereld verandert razendsnel. Zorg ervoor dat medewerkers en leidinggevendenden zich continu kunnen ontwikkelen en hun competenties kunnen versterken, binnen een veilige omgeving.

3 HET R&O-GESPREK

En dan is daar het moment aangebroken: het R&O-gesprek. Een belangrijk moment om constructief 'het goede gesprek' te voeren. Maar wanneer is een gesprek een goed gesprek? En wat kun je doen om het gesprek effectief, inspirerend en vanuit wederzijds vertrouwen met elkaar te voeren? In dit hoofdstuk nemen wij je mee in de uitgangspunten, niveaus en opbrengst van een goed gesprek.

3.1. CULTUUR

Voordat we de gesprekken induiken breken wij graag een lans voor de 'drager' van de hele R&O-cyclus en dat is de cultuur van de organisatie. In zijn boek 'Organizational Culture and Leadership' (1992) onderstreept Schein dat weerstanden tegen ontwikkeling, verandering en leren binnen organisaties de cultuur als oorzaak hebben. Het gaat in de basis om het (collectieve) gedrag van mensen in de organisatie. En daarmee raakt het meteen het hart van de R&O-cyclus.

analyseren van de bestaande cultuur bij voorkeur buitenstaanders of mensen in de organisatie die zich (nog) kunnen verbazen.

"Eerlijk gezegd heb ik altijd tegen R&O-gesprekken opgezien. Ze kostten me te veel tijd, ik zag op tegen de weerstand en het gesprek. Maar nu begrijp ik de waarde, heb ik concrete handvatten en kijk ik er écht naar uit."

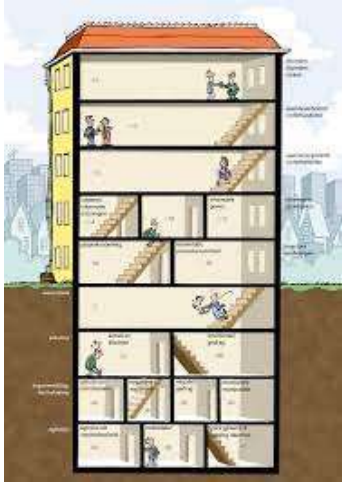
Manager faculteit

3.2. HET GESPREK

Het succes van de organisatie hangt voor een groot deel af van de gesprekken die je intern voert. Met het door InContext ontwikkelde gespreksmodel heb je altijd het overzicht, de techniek én het inzicht om uitdagende gespreksituaties tot een goed einde te brengen. Met 'De winnende dialoog' kun je de meest complexe en uitdagende gesprekken aan. Je bouwt aan een integere en prettige manier van invloed uitoefenen, zonder manipulatie of trucs.

Tijdens het gesprek wisselen leidinggevende en medewerker wederzijdse ervaringen uit. Belangrijk is dat de leidinggevende verbale en non-verbale signalen opvangt, steeds doorvraagt, samenvat en waar nodig feedback geeft.

'De winnende dialoog' biedt hiervoor een handvat. Je kunt de onderverdeling in hiërarchische niveaus zien als een gebouw van negen etages - vier bovengrondse verdiepingen, een begane grond en een souterrain van vier niveaus.



waardoor projecten, acties, vergaderingen en veranderingen soepeler kunnen verlopen.

Het werkplezier zal toenemen, de manier van werken verbeteren en de bijdrage aan het succes van de organisatie vergroot worden.

"Ik heb nooit durven zeggen dat ik eigenlijk erg onzeker was over de manier waarop ik mijn R&O-gesprekken voerde. Ik merk nu dat daar binnen mijn onderwijsinstelling eigenlijk alle ruimte voor is."

Teamleider stafbureau

De ondergrondse niveaus zijn erop gericht de negatieve elementen in een gesprek – bijvoorbeeld irritatie, agressie, dreigende taal - te elimineren. De bovengrondse niveaus hebben als doel dingen daadwerkelijk gedaan te krijgen, zoals het maken van afspraken. Het neutrale, tussenliggende nul-niveau is bedoeld om structuur aan te brengen.

In een gesprek kan van het ene naar het andere niveau bewogen worden. Afhankelijk van de situatie schakel je naar het niveau dat aansluit bij de fase waar het gesprek zich op dat moment in bevindt. De volgorde van de niveaus staat eenieder vrij, met als cruciale voorwaarde dat altijd van beneden naar boven moet worden gewerkt.

'De winnende dialoog' is geen gespreksformat, geen standaard vragenset en zeker geen stappenplan! Het model biedt een handvat om soepel en overzichtelijk met respect voor de ander een effectief gesprek te voeren. En dat is het doel van een R&O-gesprek.

3.3. DE OPBRENGST

Een goed gesprek levert veel op. Voor de organisatie en voor het team. Maar ook voor leidinggevenden en medewerkers. Er ontstaat een fijne(re) samenwerking, een betere verstandhouding en wederzijds begrip. Daardoor zullen zowel leidinggevenden als medewerkers positiever ten opzichte van elkaar, van het werk en de organisatie staan. Dit zal de samenwerking in het team versterken

Bijzondere situaties

- > Zeker op universiteiten en in het hoger onderwijs is wetenschappelijke integriteit van groot belang. Zorg er dan ook voor dat dit onderdeel is van de R&O-gesprekken. Zo wordt dit onderwerp bespreekbaar en geborgd in de organisatie.
- > Er zijn altijd medewerkers bij die minder goed gefunctioneerd hebben. Het R&O-gesprek is niet het eerste moment om dat te communiceren. Er moeten eerdere momenten zijn geweest waarin dit besproken is. Laat feedback tijdens het R&O-gesprek niet als een verrassing komen.
- > Naar aanleiding van het R&O-gesprek kan het bevoegd gezag - het faculteitsbestuur of de directie van de dienst - een besluit nemen dat de rechtspositie van de medewerker raakt. Deze besluiten kunnen nooit door de direct leidinggevende zelf genomen worden, maar alleen in onderling overleg met de eindverantwoordelijke functionaris.

4 LEIDERSCHAP

Eén van de belangrijkste ingrediënten voor een effectief R&O-gesprek is leiderschap. Want het voeren van goede gesprekken vraagt kennis, kunde, reflecteren, kwetsbaar durven zijn en een visie op persoonlijke ontwikkeling.

4.1. ONTWIKKELING

In onze jarenlange ervaring hebben wij veel organisaties begeleid bij de verdere ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Wij zien daarin vaak hetzelfde beeld waarin R&O-gesprekken puur een beoordelend – en soms zelfs veroordelend – karakter hebben.

Wij geloven dat de R&O-cyclus een onderdeel vormt van het 'zijn' van de organisatie en een belangrijke bijdrage kan leveren aan een gezond en waardevol toekomstperspectief. Grijp daarom de R&O-cyclus en de R&O-gesprekken aan om hier een belangrijke stap in te zetten, een visie op persoonlijke ontwikkeling te formuleren en leidinggevend de bijbehorende vaardigheden te laten ontwikkelen.

4.2. TOT SLOT

Oefening baart kunst. Heb je twijfels over het competentieniveau van jouw leidinggevenden of wil je met de R&O-cyclus een grotere bijdrage leveren aan het succes van het onderwijs en de organisatie? Geef je leidinggevenden dan de inzichten en handvatten om dit te kunnen doen en de mogelijkheden om zichzelf (verder) te ontwikkelen.

Een juiste mix van inhoudelijke kennis en kunde voor het voeren van 'het goede gesprek' en een veilige omgeving om gespreks- en coachingsvaardigheden te oefenen draagt daaraan bij. Om tijdens de R&O-gesprekken stevig te staan en inspirerende gesprekken te voeren met medewerkers.

Wij wensen je verbinding, plezier en waardevolle ervaringen toe!

Heb je nog vragen of kunnen wij vrijblijvend met je meedenken? Wij horen het graag!

[Neem contact op](#)

Bronnen

- > TU Delft
- > Universiteit Leiden
- > Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
- > Wageningen University & Research (WUR)
- > Carlo Schreurs, Friesland Campina
- > De Winnende Dialoog, Thomas Benedict
- > www.InContext.nl
- > E-book 'De 5 stappen van cultuurverandering binnen jouw organisatie', Thomas Benedict



HOE VOER JE EFFECTIEVE EN INSPIRERENDE R&O-GESPREKKEN?

Heb je vragen naar aanleiding van deze whitepaper? Of wil je meer weten over het belang en de mogelijkheden van R&O-gesprekken voor jouw organisatie?

Kijk op InContext.nl, luister naar onze podcasts of bezoek onze blogs met nog meer inspirerende informatie over cultuur, leiderschap en (team)ontwikkeling: InContext.nl/blogs.

Meer nieuws en inzichten ontvangen? Schrijf je dan in voor onze e-mail nieuwsbrief via InContext.nl. Je ontvangt dan maandelijks kennis en inspiratie die waarde toevoegt voor jezelf, je team én je organisatie.



Emmalaan 13
3743 DJ Baarn
Nederland

+ 31 35 628 6848
info@incontext.nl