

# GROW Regeling

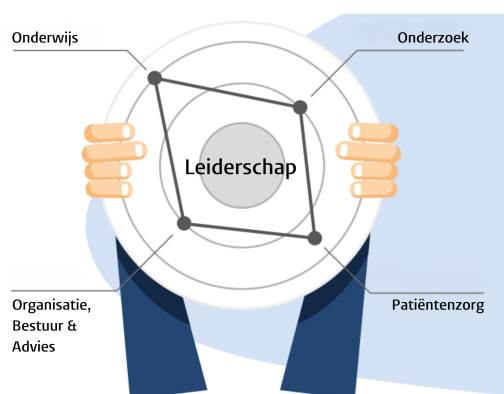
Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn



Universiteit  
Leiden

# Inhoudsopgave

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Hoofdstuk 1. Introductie tot GROW     | 2 |
| 1.1 Het doel van GROW                 | 2 |
| 1.2 Uitgangspunten van GROW           | 2 |
| 1.3 Wat is hierbij belangrijk?        | 3 |
| 1.4 Gerelateerde onderwerpen          | 3 |
| Hoofdstuk 2. Gesprekscyclus           | 4 |
| 2.1 Gezamenlijke verantwoordelijkheid | 4 |
| 2.2 Soorten gesprekken                | 5 |
| 2.3 Verloop gesprekken                | 5 |
| 2.3.1 Uitnodiging                     | 5 |
| 2.3.2 Voorbereiding                   | 5 |
| 2.3.3 Het gesprek                     | 6 |
| 2.3.4 Verslaglegging                  | 7 |
| 2.3.5 Herziening                      | 7 |
| Hoofdstuk 3. GROW Toolkit             | 8 |
| Hoofdstuk 4. Overige bepalingen       | 8 |
| Appendix                              | 9 |
| Kader van de regeling                 | 9 |



*Raamwerk Academia in Motion*

***Samen voor een cultuur  
waarin we ieders bijdrage  
Erkennen & Waarderen***



**Universiteit  
Leiden**

Auteurs: Suzanne Brinkman en Mark Peters

Versie 1.0

Datum: 16-05-2024



# 1. Introductie tot GROW

## 1.1 Het doel van GROW

Binnen de Universiteit Leiden werken we dagelijks samen aan het leveren van een bijdrage richting de maatschappij, de universiteit en onze medewerkers. De universiteit is daarmee in beweging. Dit doen we vanuit onze strategie en onze vier kernwaarden: verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij. De Universiteit Leiden streeft naar een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap, waar ruim baan is voor talent, ontplooiing en vernieuwing. We erkennen en waarderen ieders bijdrage aan de organisatie en aan onze gezamenlijke ambities. Daarbij hebben we oog voor ieders inspanningen voor de organisatie, het team en zichzelf: om samen te werken en zichzelf te ontwikkelen. GROW ondersteunt dit door het voeren van regelmatige gesprekken over (team)resultaten, persoonlijke ontwikkeling en welzijn. De GROW-regeling doelt op het creëren van transparantie en het geven van richting en duidelijkheid.

## 1.2 Uitgangspunten van GROW



### Gesprekken: regelmatig gesprekken voeren

Elke medewerker<sup>1</sup> heeft uiterlijk binnen drie maanden na indiensttreding of bij de start van een nieuwe functie een startgesprek en minimaal één keer per jaar een jaargesprek met de leidinggevende. In dit gesprek worden de behaalde (team)resultaten, de ontwikkeling en het welzijn van de medewerker besproken. Tevens worden afspraken over deze onderwerpen voor het komende jaar gemaakt. Met enige regelmaat spreken over resultaten, ontwikkeling en welzijn heeft een positief effect op de relatie tussen medewerker en leidinggevende en op de ontwikkeling van de medewerker. Daarom stimuleert GROW om ook regelmatig informele gesprekken te voeren, zogenoemde tussentijdse gesprekken (zie hoofdstuk 2.2).



### Resultaat: organisatie-, team- en persoonlijke doelen gaan hand in hand

Er is een verbinding tussen de ontwikkeling van medewerkers en de beoogde resultaten van een team<sup>2</sup> en de organisatie. De leidinggevende zorgt ervoor dat de gezamenlijke doelen en wederzijdse verwachtingen helder gecommuniceerd worden in het team. GROW is een instrument om ieders bijdrage aan deze (team)doelen te bespreken en in gesprek te gaan over de verschillende werkzaamheden die de medewerkers verrichten.



### Ontwikkeling: talentgericht werken

Medewerkers worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Het gaat hier bijvoorbeeld om ontwikkeling op het gebied van (persoonlijk) leiderschap, vakmanschap, vernieuwen, delen, samenwerken en het behalen van resultaten. De ontwikkeling van een medewerker kan toewerken naar verbreding of verdieping binnen de huidige functie alsook naar een andere functie of rol. GROW is gericht op het (her)kennen van eigen talent en daarop te reflecteren. Regelmatig feedback vragen, geven en ontvangen is van toegevoegde waarde voor reflectie.



### Welzijn: aandacht voor welzijn van medewerkers

Een belangrijke pijler voor GROW is dat het behalen van resultaten en ontwikkeling in evenwicht is met de werkdruk, de vitaliteit en de werk-privé balans van de medewerker. Welzijn is dan ook een vast onderdeel van de gesprekken.

<sup>1</sup> Alle medewerkers van de Universiteit Leiden met een vast contract en alle medewerkers met een tijdelijk contract dat niet korter is dan één jaar, behalve als de intentie bestaat voor een langer dienstverband.

<sup>2</sup> In de appendix wordt verder ingegaan over werken in teams binnen de Universiteit Leiden.



## 1.3 Wat is hierbij belangrijk?

Naast de vier uitgangspunten van GROW zijn er een aantal bijkomende factoren die van belang zijn voor de kwaliteit van de gesprekken specifiek en de gesprekscyclus in zijn geheel. Hieronder worden deze toegelicht.

### Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Leidinggevende en medewerker hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het initiëren van de gesprekken, de kwaliteit en de verslaglegging ervan en het behalen van de afgesproken resultaten, gebaseerd op hun eigen rol en positie. De kwaliteit van de GROW gesprekken is afhankelijk van de aandacht die medewerker en leidinggevende stoppen in de voorbereiding en uitvoering van deze gesprekken.

### Breed perspectief op functioneren

GROW is gericht op het erkennen en waarderen van individuele talenten, hierop te reflecteren en verder te kunnen groeien, ook in relatie tot anderen. Hierom is het belangrijk om vanuit een breed perspectief het functioneren van medewerkers te benaderen. Specifiek kijkend naar de beoordeling van het functioneren ligt de focus op de meest voorkomende werkzaamheden van de medewerker. Hierbij staat een beschrijvende beoordeling voorop in plaats van een waardering in scores (zie ook hoofdstuk 2.3.2). Eventuele evaluaties, key performance indicators (KPI's) en andere kwantitatieve maten kunnen ondersteunend zijn bij de beoordeling, maar zijn nooit het startpunt, dat zijn de team- en individuele doelen en de reflectie op ontwikkeling.

### Ondersteunende verslaglegging

Verslaglegging heeft als doel om gesprekken te ondersteunen en het makkelijk te maken om een vervolg te geven aan de gesprekken. Hierom zijn de kaders van de verslaglegging eenvoudig in opzet: de focus ligt op de drie pijlers van GROW: resultaat, ontwikkeling en welzijn. Daarbuiten is er ruimte voor aanvullingen vanuit de persoonlijke behoefte zoals (reflectie)verslagen, evaluaties en feedback.

### Ruimte binnen de kaders

De GROW-gesprekscyclus is van toepassing op iedere medewerker<sup>1</sup>. Hiernaast zijn de verschillende organisatieonderdelen vrij om de jaarlijkse cyclus van de gesprekken zelf vorm te geven in lijn met strategische personeelsplanning en het ritme van de werkzaamheden (bijv. onderwijs en financiële jaarplanning). De GROW-gesprekken kunnen belangrijke informatie hiervoor geven.

## 1.4 Gerelateerde onderwerpen

Zoals eerder benoemd, zijn GROW-gesprekken gericht op resultaten, ontwikkeling en het welzijn. Niettemin kunnen ook enkele verwante onderwerpen ter sprake komen tijdens deze gesprekken.

### Beloning

In de CAO Nederlandse Universiteiten is beschreven hoe er moet worden omgegaan met periodieke en niet-periodieke beloning. Binnen de diverse organisatieonderdelen kunnen aanvullende richtlijnen bestaan voor niet-periodieke beloningen voor bijzondere prestaties.

### Loopbaanontwikkeling

Als medewerker en /of leidinggevende het idee hebben dat de medewerker toe is aan een bevordering of volgende stap, dan kan dit worden besproken binnen de GROW-gesprekken. Nadere procedures hiervoor kunnen verschillen per organisatieonderdeel

### Verbeterplan

Als een medewerker niet naar tevredenheid functioneert wordt spoedig besproken en vastgelegd dat verbetering noodzakelijk is en de leidinggevende zal een verbetertraject starten. Als onderdeel van dit proces zullen de leidinggevende, de medewerker en de HR-adviseur een helder plan maken hoe en op welke termijn de medewerker het functioneren kan (terug)brenge naar het gewenste niveau.

<sup>1</sup> Alle medewerkers van de Universiteit Leiden met een vast contract en alle medewerkers met een tijdelijk contract dat niet korter is dan één jaar, behalve als de intentie bestaat voor een langer dienstverband.



# 2. GROW-gesprekscyclus

## 2.1 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

GROW benadrukt de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de gesprekken, met name vanuit medewerker en leidinggevende, maar ook vanuit andere betrokkenen. Hieronder worden de rollen verder toegelicht.

### Rol medewerker

GROW biedt medewerkers een mogelijkheid om regelmatig met de leidinggevende te praten over doelen, ontwikkeling en welzijn. Medewerkers bereiden zich voor op GROW-gesprekken met een reflectie op de afgelopen periode en een plan voor de komende periode, waar nodig, aangevuld met feedback<sup>1</sup> van collega's. Ze zijn verantwoordelijk voor de opvolging van de afspraken en het tijdig informeren over status en voortgang hiervan aan de leidinggevende.

### Rol leidinggevende

Leidinggevendens begeleiden teams en medewerkers, faciliteren GROW-gesprekken en verbinden organisatie-, team- en persoonlijke doelen, terwijl ze medewerkers gedurende het jaar hierbij betrekken en wederzijdse verwachtingen hierop bespreken. Ze spelen een cruciale rol in het ondersteunen van medewerkers, het creëren van een positieve gespreksomgeving en het regelmatig monitoren en bespreken van voortgang. Goede voorbereiding op het gesprek is noodzakelijk voor de beschrijvende beoordeling van het functioneren van de medewerker (zie ook de Toolkit in hoofdstuk 3). Leidinggevendens bespreken ook ten minste één gezamenlijke leiderschapscompetentie waar het team op focust in een periode. Leidinggevendens houden tevens hun leidinggevende aangesloten op de inzichten uit de GROW-gesprekken. Tot slot, GROW benadrukt de gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar leidinggevendens blijven er op aanspreekbaar dat de gesprekken plaatsvinden.

### Rol HR-adviseur

De rol van de HR-adviseur is die van klankbord. De HR adviseur is, waar nodig, betrokken bij het opstellen van een verbeterplan. Daarnaast heeft HR een signalerende en monitorende rol aangaande de kwaliteit en kwantiteit van de gesprekken. Patronen die op basis van die signalerende en monitorende rol naar voren komen, legt HR in het relevante managementteam op tafel ter bespreking. Hoe deze patronen worden opgehaald is ter invulling aan het HR-team.

### Rol derde

Het uitgangspunt is dat het gesprek plaatsvindt tussen medewerker en leidinggevende. Er kan ter ondersteuning een derde worden gevraagd om aan te sluiten bij een gesprek. Dit kan op initiatief van de medewerker of de leidinggevende. Degene die het initiatief neemt, informeert de gesprekspartner uiterlijk 1 week van tevoren over het aansluiten van de derde persoon inclusief de reden(en) van deelname. De derde persoon kan niet namens medewerker of leidinggevende het gesprek voeren. GROW is immers het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

### Rol management team

Het managementteam (MT)<sup>2</sup> van een organisatieonderdeel heeft een belangrijke rol in het ophalen van de rode draad die voortkomt uit GROW-gesprekken. Bijvoorbeeld met betrekking tot gemeenschappelijke opleidingsbehoefte, strategische personeelsplanning en andere belangrijke zaken die aandacht nodig hebben. Het MT kan ook nodige middelen beschikbaar stellen voor de ontwikkeling van teams en medewerkers.

<sup>1</sup>Feedback kan worden opgehaald in diverse vormen, waaronder 360 graden feedback. Zie de toolkit in hoofdstuk 3 voor meer informatie.

<sup>2</sup>Verwijst o.a. naar een faculteitsbestuur, instituutbestuur of een management team van eenheden (o.a. expertisecentra).



## 2.2 Soorten Gesprekken

De GROW-cyclus bestaat uit drie typen gesprekken: het startgesprek, het jaargesprek en tussentijdse gesprekken.

### Startgesprek

Het startgesprek is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker die het einde van de onboardingperiode markeert. Het gesprek vindt plaats binnen drie maanden na indiensttreding of na de start in een voor de medewerker nieuwe functie. Dit gesprek is niet vrijblijvend en legt een belangrijke basis voor de medewerker met betrekking tot de te leveren (team)resultaten, de beoogde ontwikkeling en het welzijn van de medewerker. Voor promovendi is de invulling van dit startgesprek anders<sup>1</sup>. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het inplannen van dit gesprek.

### Tussentijdse gesprekken

Tussentijdse gesprekken<sup>2</sup> zijn gesprekken tussen leidinggevende en medewerker waarin de voortgang van de gemaakte afspraken en het welzijn van de medewerker aan bod kunnen komen. Indien nodig kunnen afspraken worden bijgesteld n.a.v. relevante ontwikkelingen. Gewijzigde afspraken worden ook schriftelijk vastgelegd. Het voeren van regelmatige tussentijdse gesprekken wordt van harte aanbevolen, maar deze gesprekken zijn niet verplicht. De frequentie hiervan is op basis van behoefte en noodzaak en wordt afgestemd tussen de leidinggevende en medewerker.

### Jaargesprek

Het jaargesprek is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker waarin er teruggekeken wordt op de behaalde (team)resultaten, ontwikkeling en het welzijn van de medewerker. Daarnaast worden er op deze onderwerpen nieuwe afspraken gemaakt voor het komende jaar. Het jaargesprek is niet vrijblijvend en vindt één keer per jaar plaats<sup>3</sup>. Het plannen van dit gesprek is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende.

## 2.3 Verloop Gesprekken

Het verloop van ieder GROW-gesprek bestaat uit een aantal onderdelen: uitnodiging, voorbereiding, het gesprek en de verslaglegging. Hieronder worden de verschillende onderdelen verder toegelicht vanuit het perspectief van het **jaargesprek**. Zoals beschreven in hoofdstuk 2.2 ligt bij een **startgesprek** de focus op vooruit kijken naar het komende jaar. De inhoud van **tussentijdse gesprekken** zijn vrij en kunnen de onderwerpen uit de onderstaande structuur gebruiken.

### 2.3.1 Uitnodiging

Het initiatief voor het plannen van het jaargesprek kan bij zowel de medewerker als de leidinggevende liggen. De leidinggevende blijft wel eindverantwoordelijk dat het jaargesprek plaatsvindt. Het jaargesprek wordt uiterlijk drie weken van te voren ingepland. Het HR-systeem stuurt ter ondersteuning een herinnering naar medewerker en leidinggevende wanneer het weer tijd is voor een jaargesprek.

### 2.3.2 Voorbereiding

#### Medewerker

De medewerker bereidt het gesprek voor aan de hand van het verslag jaargesprek (zie Toolkit in hoofdstuk 3).

- De medewerker reflecteert op de behaalde resultaten op individueel en teamniveau, de persoonlijke ontwikkeling en welzijn.
- Het staat de medewerker vrij om andere relevante informatiebronnen, zoals evaluaties en feedback te gebruiken bij de reflectie en als bijlage toe te voegen aan het verslag.
- De medewerker kijkt vooruit en denkt na over: de beoogde resultaten die de medewerker komend jaar wil behalen en hoe die zich verhouden tot teamdoelen, de gewenste persoonlijke ontwikkeling en welzijn.

<sup>1</sup>Promovendi werken gewoonlijk met een opleidings- en begeleidingsplan, wat bij een startgesprek de leidraad zal zijn in plaats van het verslag startgesprek

<sup>2</sup>Dit is een verzamelnaam voor diverse informele of formele gesprekken die medewerker en leidinggevende voeren tussen de jaargesprekken in. In de praktijk wordt dit ook wel bila, periodiek overleg, koffie-momentje, bijpraten e.d. genoemd.

<sup>3</sup>Bij overgang naar een andere functie binnen de universiteit, wordt het jaargesprek voor de datum van de overgang afgerond tussen leidinggevende en medewerker. Een medewerker heeft weer een startgesprek met de nieuwe leidinggevende in de nieuwe functie.



- Als hulpmiddel bij de persoonlijke ontwikkeling, selecteert de medewerker minimaal één leiderschapkaart waarop de ontwikkelfocus ligt komend jaar.
- De medewerker kan ook gebruik maken van de Universiteit van Nederland (UNL) UFO-profielen ter voorbereiding van het gesprek.
- De medewerker deelt het verslag uiterlijk één week voor het gesprek met de leidinggevende.

#### Leidinggevende

- De leidinggevende betreft de medewerker gedurende het jaar bij de strategie en teamdoelen en wat de wederzijdse verwachtingen zijn ten aanzien van deze doelen. Daarnaast bespreekt de leidinggevende ten minste één gezamenlijke leiderschapscompetentie waar het team op focust komend jaar.
- De leidinggevende bekijkt de voorbereiding van de medewerker in het verslag voorafgaand aan het gesprek. Eventuele aanvullingen op het verslag worden tijdens het gesprek besproken.
- De leidinggevende reflecteert op het functioneren van de medewerker en geeft dit weer in een beschrijvende beoordeling. Functioneert de medewerker zeer goed of juist niet naar tevredenheid dan onderbouwt en beschrijft de leidinggevende dat duidelijk in de beoordeling.

Er zijn voor medewerker en leidinggevende diverse hulpmiddelen en trainingen beschikbaar die helpen bij het voorbereiden en voeren van het gesprek (bv. voorbereidingsdocumenten, microlearnings, competenties en gespreksvaardigheden trainingen) Voor meer informatie, zie Toolkit in hoofdstuk 3.

### 2.3.3 Het gesprek

Tijdens het jaargesprek wordt zowel teruggekeken op het afgelopen jaar als vooruitgekeken naar het komende jaar. Het gesprek volgt een standaardstructuur<sup>1</sup> met aandacht voor de volgende punten op het gebied van resultaten, ontwikkeling, welzijn en het vervolg.

#### Terugblik

- Resultaten: evaluatie van de bijdrage aan individuele en teamdoelen, samenwerking en leerpunten.
- Ontwikkeling: bespreken van talenten, groei, reflectie op vernieuwen, delen en samenwerken, vertoonde leiderschapscompetenties, uitdagingen en de motivatie van de medewerker.
- Welzijn: bespreken of taakopdracht reëel is en in evenwicht met werkdruk, vitaliteit en werk-privé balans. Bespreek de ervaren sociale veiligheid in het team.
- Beschrijvende beoordeling: de leidinggevende geeft een beoordeling van het functioneren van de medewerker in het afgelopen jaar.

#### Vooruitblik:

- Resultaten: bespreking van de verwachte bijdrage aan organisatie-, team- en persoonlijk doelen en benodigdheden hiervoor vanuit de organisatie.
- Ontwikkeling: formuleren van ontwikkeldoelen, de beoogde ontwikkeling van leiderschapscompetenties (zowel persoonlijk als voor het team) en bespreken van evt. bestaande scholingsbehoeftes met bijbehorende tijdlijn, ook in relatie tot het team.
- Welzijn: bespreken of taakopdracht reëel is en in evenwicht met werkdruk, vitaliteit en werk-privé balans en benodigde ondersteuning vanuit leidinggevende en/of team.

<sup>1</sup>De volgorde waarin de onderwerpen aan bod komen in het gesprek kan vrij worden afgestemd. Zo kan er de behoefte zijn om eerst te spreken over het welzijn van de medewerker voordat er over resultaten en ontwikkeling gesproken wordt. Het advies is wel om te allen tijde eerst terug te kijken voordat er vooruit gekeken wordt.





### Vervolg:

Medewerker en leidinggevende bespreken hoe de tussentijdse gesprekken worden vormgegeven en wat de frequentie van het contact tussen medewerker en leidinggevende is.

### Maatwerk

Binnen de beschreven gesprekstructuur is er ruimte om onderdelen aan te passen op verschillende groepen medewerkers binnen de universiteit. Zo kunnen er voor medewerkers met wetenschappelijke werkzaamheden andere doelen gesteld worden dan voor medewerkers met ondersteunende en/of bedrijfsvoering werkzaamheden. Echter, de drie pijlers van GROW (resultaat, ontwikkeling, welzijn) zijn voor iedere medewerker een belangrijk onderdeel van het gesprek.

#### **2.3.4 Verslaglegging**

De medewerker heeft bij de voorbereiding van het gesprek al een groot deel van het verslag voorbereid. Tot vier weken na afloop van het gesprek heeft de leidinggevende de mogelijkheid om, aan de hand van het gesprek, wijzigingen aan te brengen in het verslag en de beoordeling. Er kunnen ook nog gewenste bijlagen worden toegevoegd. De leidinggevende keurt het verslag (incl. beoordeling) goed als het naar tevredenheid is vastgelegd. Het verslag wordt dan naar de medewerker gestuurd en de medewerker heeft dan drie keuzes:

- De medewerker wijzigt nog iets in het verslag. Dit gaat dan weer terug naar de leidinggevende ter goedkeuring.
- De medewerker ondertekent het verslag binnen vier weken na ontvangst voor akkoord als de medewerker het eens is met de inhoud en de in het verslag gemaakte afspraken.
- Indien de medewerker het niet eens is met de inhoud van het verslag (bijv. de beoordeling of te behalen resultaten) en de verschillende inzichten niet verenigbaar zijn na overleg met de leidinggevende (zie ook 2.3.5 herziening), ondertekent de medewerker het verslag voor gezien. In dit geval informeert de leidinggevende de naasthogere leidinggevende over deze gekozen ondertekening.

Als de medewerker binnen vier weken na ontvangst van het formulier in het systeem geen van de bovenstaande acties heeft ondernomen, wordt het formulier automatisch als gezien ondertekend. Als ontvangstdatum wordt aangemerkt de dag dat het verslag als ontvangen in het systeem is geregistreerd. Voor meer informatie over de verslaglegging kan de Quickstart GROW-verslag geraadpleegd worden (zie de Toolkit in hoofdstuk 3).

#### **2.3.5 Herziening**

In het geval dat medewerker en leidinggevende het niet eens worden over zaken die in een verslag zijn vastgelegd, kan binnen de termijn van vier weken genoemd in 2.3.4 de naasthogere leidinggevende verzocht worden het verslag te herzien. De naasthogere leidinggevende stelt de medewerker in staat het verzoek mondeling toe te lichten en zal binnen vier weken na ontvangst van dat verzoek het verslag definitief vaststellen. Daarbij geeft de naasthogere leidinggevende aan de medewerker en de leidinggevende aan of wel, niet, of niet volledig aan het verzoek voor herziening invulling wordt gegeven. Ook geeft de naasthogere leidinggevende aan waarom tot die keuze is gekomen.





# 3. GROW-toolkit

De GROW-toolkit biedt ondersteuning aan medewerker en leidinggevende bij het voeren van de gesprekken. De toolkit bevat diverse informatie; van het voeren van een goed gesprek, naar persoonlijke ontwikkeling, het beschikbare trainingsaanbod en systeemondersteuning.

De toolkit is te vinden op de [GROW-pagina's](#) op de medewerkerswebsite

## Inhoud Toolkit

De toolkit bevat onder andere:

- Voorbereidingsdocumenten voor startgesprek en jaargesprek voor medewerker en leidinggevende
- 360 graden feedbackformulier
- Quickstart GROW Verslag startgesprek, jaargesprek en tussentijdse gesprek
- Digitale kaartenset leiderschapscompetenties
- Welzijn gesprekstool
- GROW-ontwikkelmenu met aanbod learning and development

# 4. Overige bepalingen

## Toepassingsbereik en uitzonderingen

Deze regeling betreft alle medewerkers van de Universiteit Leiden met een vast contract en alle medewerkers met een tijdelijk contract die niet korter is dan één jaar, behalve als de intentie bestaat voor een langer dienstverband

## Slotbepalingen

In bijzondere gevallen kan het College van Bestuur van het gestelde in deze regeling afwijken.  
In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist het College van Bestuur.

## Citeertitel

De regeling kan worden aangehaald als de GROW regeling Universiteit Leiden.

## Ingangsdatum

De regeling is vastgesteld door het College van Bestuur op **28-05-2024**, na overeenstemming in het Lokaal Overleg d.d. **16-05-2024**.

De regeling treedt in werking met ingang van 1 september 2024. De regeling vervangt de Regeling Start & Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken, welke binnen het gezagsbereik van de werkgever valt.



# Appendix

## Kader van de GROW regeling

### Introductie tot het kader

Het doel van GROW is om leidinggevende en medewerker te ondersteunen in het realiseren van (team)resultaten, ontwikkeling en welzijn door het houden van regelmatige gesprekken. GROW is niet een opzichzelfstaand initiatief, maar is ontwikkeld vanuit diverse reglementen, strategieën en programma's. Hieronder worden de essentiële fundamenten van deze regeling toegelicht. Het kader van de regeling bestaat uit de CAO, strategie en een aantal programma's.

### Collectieve Arbeidsovereenkomst voor Nederlandse Universiteiten (cao-NU) 2023-2024

De CAO biedt heldere richtlijnen omtrent het voeren van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker en de beoordeling van het functioneren van de medewerker. Deze richtlijnen zijn belegd in de volgende artikelen

- Artikel 6.7 Jaargesprek
- Artikel 6.8 Beoordeling

### Strategie

*'Vernieuwen en Verbinden' Strategisch plan 2022-2027 Universiteit Leiden*

De universiteit staat voor de uitdaging van vernieuwing te midden van een snel veranderende samenleving. Met de vier kernwaarden als leidraad (verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij) richt het strategisch plan zich op het versterken van verbindingen tussen wetenschapsgebieden. Het doel is om samen met anderen nieuwe kansen te creëren voor onderzoek en onderwijs, de interactie met de samenleving te verdiepen, en een sterke universitaire gemeenschap te bevorderen, met als resultaat een blijvende innovatie en leidende rol met een grotere maatschappelijke en wetenschappelijke impact. GROW is ontwikkeld in lijn met deze strategie, met een speciale focus op ambitie 4 en ambitie 6.



#### Ambitie 4: Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

De universiteit streeft naar een open en lerende omgeving voor medewerkers en studenten, met nadruk op adaptief leiderschap, werkdrukvermindering, preventie van studentenwelzijnsproblemen, en bevordering van interactie en inclusie.



#### Ambitie 6: Ruim baan voor talent en ontplooiing

De universiteit streeft naar professionele groei voor alle medewerkers door verbeterde loopbaanpaden, integraal talentbeleid en het verminderen van tijdelijke contracten, met specifieke aandacht voor onderwijscarrièremogelijkheden en de herdefiniëring van 'excellentie in de wetenschap'.



Universiteit  
Leiden



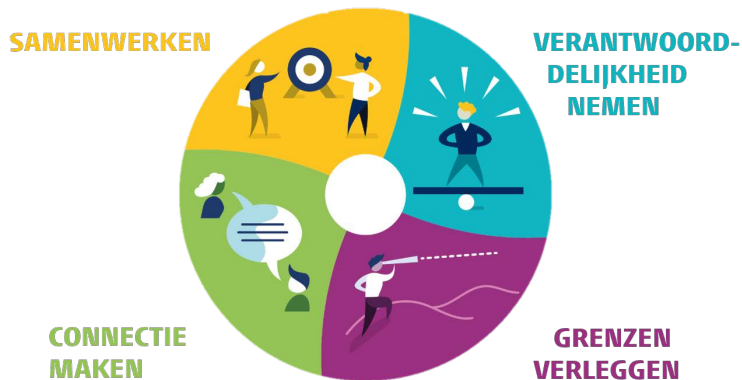
## Leiderschap

Gesprekken over ons leiderschapsgedrag zijn essentieel voor onze universiteit als open en lerende organisatie met een veilig en stimulerend werk- en leerklimaat, waarin de talenten van medewerkers en studenten benut worden.

(Persoonlijk) Leiderschap vraagt zelfreflectie op ons gedrag, onze (team)resultaten en uitdagingen naast loopbaanambitie en ons welzijn. Hierbij geeft het leiderschapsmodel kader om afspraken te maken en te reflecteren op gedrag.

Wij geloven dat je (persoonlijk) leiderschap laat zien wanneer je:

- Persoonlijke connectie maakt met anderen;
- Samenwerkt op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid;
- Vernieuwing en ontwikkeling stimuleert door over grenzen heen te kijken en wendbaar te zijn;
- Verantwoordelijkheid neemt en kansen creëert, doet wat nodig is voor de groep, de universiteit en de maatschappij;
- Onze kernwaarden 'verbindend', 'vernieuwend', 'verantwoordelijk' en 'vrij' als kompas gebruikt in hoe we met elkaar omgaan.



*Leiderschapscompetenties van de Universiteit Leiden*

## Werken in teams binnen de Universiteit Leiden

Een team kent binnen de Universiteit Leiden verschillende verschijningsvormen, onder andere een afdeling, projectteam, onderzoeks- of onderwijsgroep, vakgroep, managementteam of een virtueel-team. Wat hebben deze teams met elkaar gemeen?

Een team is een aantal mensen dat bij elkaar is gebracht om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Binnen een goed functionerend team zitten leden die elkaar aanvullen en in meer of mindere mate, dezelfde individuele belangen hebben die stroken met het teambelang. Verder kenmerkt een team zich door het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Teamwerk binnen de wetenschap richt zich op teams met gedeelde doelen voor onderzoek, onderwijs en organisatie, bestuur of advies taken (OBA) die werken aan positieve synergie. Dit houdt in dat het collectieve prestatieniveau groter is dan de som van de prestaties van de individuele leden. Teamleden dragen bij met hun: verschillende (wetenschappelijke) disciplinaire achtergronden, verschillende accenten op loopbanen, verschillende carriërefasen, gender, leeftijden en etnische en culturele achtergronden. Medewerkers kunnen vaak in meerdere teams tegelijk meedraaien. Daarnaast kunnen deze teams verschillen in 'locatie' en de mate van samenwerking. Wie is er methodologisch sterk? Wie theoretisch? Wie weet hoe je maatschappelijk relevant bent? Wie kan het onderwijs erbij betrekken? Je werkt in een team en ieder heeft zijn eigen bijdrage. Je doet het samen.

