



Hoe belangrijk is een beoordelingsgesprek?

14

Het eind van 2006 is in zicht: tijd om met uw medewerkers de balans op te maken en terug te blikken op hun inzet in het afgelopen jaar. In dit artikel treft u enkele belangrijke aandachtspunten bij het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Met deze handvatten voert u een uitstekend beoordelingsgesprek zodat prestatie, motivatie én functioneren kunnen verbeteren.

*tekst: Charlotte van den Wall Bake, heeft haar eigen coaching en consultancy bedrijf
foto: Rogier Alleblas*

Tijdens een beoordelingsgesprek bespreekt u het functioneren van uw medewerker over het afgelopen jaar. U staat niet alleen stil bij de kwantiteit van het werk maar ook bij de kwaliteit ervan. Daarnaast brengt u het sociaal functioneren aan de orde (zoals het contact met patiënten en het samenwerken

met collega's). Ook kan eventueel een salarisverhoging worden besproken. Een beoordelingsgesprek is in feite een ijkpunt waarmee u uw medewerker laat zien hoe hij of zij ervoor staat, om verdere vooruitgang te kunnen meten en om realistische plannen voor de toekomst te kunnen maken.

Veel medewerkers hebben geen idee waarop ze worden beoordeeld en hebben bovendien het gevoel dat ze alleen op hun zwakke punten zullen worden aangesproken. Dit komt omdat er zelden feedback op hun dagelijks functioneren wordt gegeven. Vaak worden ergernissen en complimenten opgespaard tot het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Zo wordt het gesprek een uitbarsting van een verzameling van meningen en opgekropte gevoelens. Een goed beoordelingsgesprek kan en mag nooit een verrassing zijn voor de medewerker; daarom zullen voorafgaand aan het beoordelingsgesprek ten minste één, maar liever meerdere functioneringsgesprekken moeten plaatsvinden.

Representatief beeld

Een goede voorbereiding is een absolute must voor het voeren van een goed beoordelingsgesprek. Dit begint met het maken van een afspraak en het regelen van een ruimte waar u ongestoord een uurtje kunt praten. Bovendien heeft u een mening gevormd over het functioneren van de medewerker, zijn ontwikkeling en zijn toekomst. Bij de voorbereiding verdiept

u zich in de functiebeschrijving en in de beoordelingscriteria. Hierbij kunt u gebruikmaken van waarderingschalen waarbij u bijvoorbeeld op een schaal van vijf punten aangeeft hoe iemand functioneert. Één staat dan voor zeer beneden niveau en vijf voor uitmuntend. Ook vergelijkt u de gemaakte afspraken in vorige gesprekken met de huidige situatie en prestaties. Het is belangrijk om gedurende het jaar notities te maken zodat u een representatief beeld heeft dat gebaseerd is op uw specifieke oordelen en niet gegrond is op een gevoel van de afgelopen periode.

Gespreksstructuur

Stel van te voren een agenda op met de doelstelling, de duur en de onderwerpen van het gesprek. Wanneer u het lastig vindt om eventueel slecht nieuws te brengen kunt u overwegen om al voor het gesprek inzage te geven in de beoordeling.

Een goede interactie is cruciaal voor het voeren van een goed gesprek. Het is daarom belangrijk dat uw medewerker zich op zijn gemak voelt. Het beste is om uw medewerker van zijn werkplek op te halen, zodat er geen sprake is van een psychologische barrière. Daarna gaat u bij voorkeur niet recht

Doelstellingen van een beoordelingsgesprek

- inzicht in het functioneren
- communiceren over de inhoud van het werk
- bespreken van mogelijke verbeterpunten
- verbeteren van de prestatie
- vergroten van de motivatie
- optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerker
- beargumenteren van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen

door. Hierbij vraagt u uw medewerker naar eventuele aanvullingen. Wanneer u zijn punten kort noteert, geeft u hem ook de zekerheid dat deze punten serieus genomen worden.

Houd geen dingen achter

Het zoeken van de juiste bewoordingen voor het geven van negatieve en positieve feedback bepaalt het verdere verloop van het gesprek. Houd geen dingen achter; een medewerker heeft er niets aan. Pas als een medewerker zich bewust is van zijn aandachtspunten kan hij eraan werken.

Vaak worden ergernissen en complimenten opgespaard tot het jaarlijkse beoordelingsgesprek

tegenover elkaar zitten maar liever aan de hoek van een tafel. Door te beginnen met een aantal informele opmerkingen legt u een basis voor een natuurlijk lopend gesprek. Hierna kunt u overstappen op het eigenlijke gesprek. Zorg dat u de ontspannen sfeer in de loop van het gesprek vasthoudt door af te stemmen op uw medewerker. Let ook op uw non-verbale communicatie.

U begint het eigenlijke gesprek met het benoemen van de doelstelling(en) en vervolgens neemt u de opgestelde agenda

Nadat u uw oordeel heeft gegeven kan de medewerker hierop reageren. Het is belangrijk dat u goed luistert en de reactie van de medewerker samenvat.

Sluit ieder besproken punt af met een concrete afspraak: welke actie wordt er ondernomen, door wie en binnen welke termijn? Aan het einde van het gesprek vat u alle gemaakte afspraken samen.

Een beoordeling kan boosheid of verdriet teweeg brengen. Laat nooit iemand boos of overstuur de deur uitgaan. Sluit een beoordelingsgesprek altijd positief af, het liefst met een oprecht compliment.

Van een beoordelingsgesprek maakt u een verslag of u vult een formulier in. Het formulier of verslag moet door de medewerker worden ondertekend ter bevestiging dat het gesprek heeft plaatsgevonden. Dit is raadzaam, bijvoorbeeld in verband met een eventuele ontslagprocedure of salarisonderhandelingen in de toekomst. Wanneer een medewerker het niet eens is met de inhoud van het verslag dan kan hij zijn bezwaren aan het formulier toevoegen. Het verslag wordt bewaard in het personeelsdossier en de medewerker ontvangt een kopie. **MO**

Een voorbeeld van een beoordelingsformulier treft u op www.medischondernemen.nl



Kritische succesfactoren van het beoordelingsgesprek

- beoordelen is subjectief. Houd daarom rekening met fouten in de waarneming die tot uw meningsvorming hebben bijgedragen
- een goede voorbereiding: doornemen van doelstelling, functiebeschrijving en verslagen van beoordelings- en functioneringsgesprekken
- zorg voor een rustige ruimte en een gelijkwaardige zitpositie
- draai niet om de hete brij heen en wees eerlijk
- beperk u tot wat u hard kunt maken: onderbouw uw oordeel met waarnemingen en feiten en formuleer helder
- ú leidt het gesprek: hierdoor vermijdt u een ongestructureerd gesprek
- word nooit boos
- voorkom dat het persoonlijk wordt en laat andere onderwerpen rusten tot een ander moment