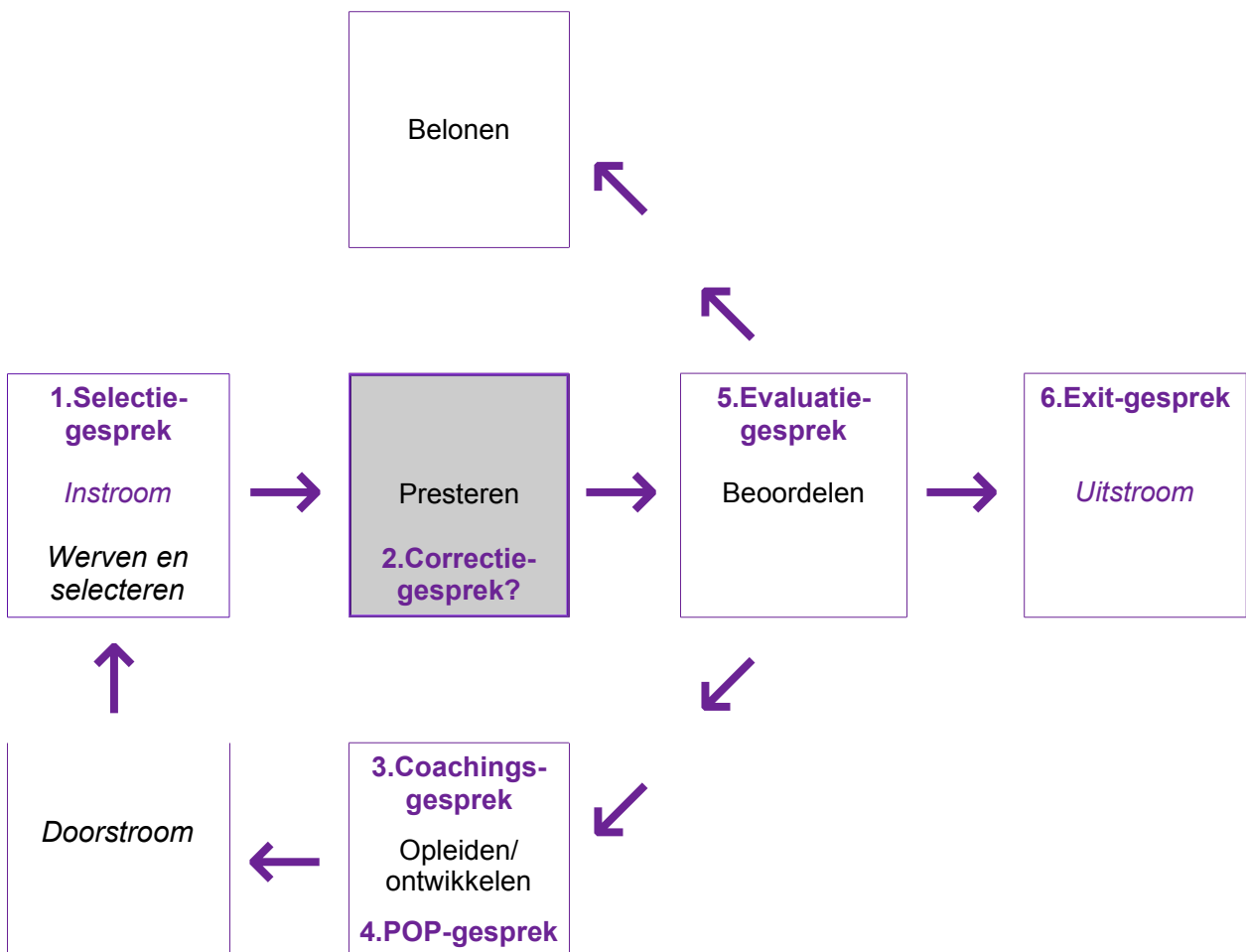


Manager ↔ Medewerker Gesprekken Correctiegesprek



| Inhoudsopgave | pagina |
|--|---------------|
| 1.0 Inleiding..... | 3 |
| 1.1 De gesprekken..... | 3 |
| 1.2 De manager..... | 3 |
| 1.3 De medewerker..... | 4 |
| 1.4 Welk gesprek met wie?..... | 6 |
| 2.0 Correctiegesprek..... | 7 |
| 2.1 Doelstellingen..... | 7 |
| 2.2 Oorzaken..... | 7 |
| 2.3 Algemene regels bij corrigerende maatregelen..... | 7 |
| 2.4 Een feedback gesprek ≠ een correctiegesprek..... | 8 |
| 2.5 Een correctiegesprek is een soort slechtnieuwsgesprek..... | 8 |
| 2.6 Vijf typen correctiegesprekken..... | 9 |
| 2.6.1 Twee minuten correctiegesprek..... | 10 |
| 2.6.2 Informeel correctiegesprek..... | 10 |
| 2.6.3 Formeel correctiegesprek | 10 |
| 2.6.4 Officiële waarschuwing..... | 12 |
| 2.6.5 Ontslaggesprek..... | 12 |
| 2.7 Medewerkers met privé-problemen | 12 |
| 2.8 Redenen om een correctiegesprek te houden..... | 13 |
| 2.8.1 Slechte redenen om een correctiegesprek te houden..... | 13 |
| 2.8.2 Enige reden om een correctiegesprek te houden..... | 13 |
| 2.9 Matrix correctiegesprek..... | 13 |

1.0 Inleiding

Praten met mensen vormt het hoofdbestanddeel van het werk van een manager. In deze syllabus staan 6 gesprekstypen tussen manager en medewerker.

Moeten al deze gesprekken gevoerd worden?

Dit is afhankelijk van de grootte en cultuur van het bedrijf, de professionaliteit van de manager en de potentie en prestaties van de medewerkers.

De gesprekken moeten ieder hun toegevoegde waarde hebben, om niet tot de tijdverspillende activiteiten te behoren. Het zijn gesprekken die zonder vooroordeel gevoerd dienen te worden en waarbij de manager zich bewust moet zijn van zijn functie: De verbinder – de linking pin – tussen medewerker en bedrijf.

1.1 De gesprekken

1. Het **selectiegesprek** vormt de basis van de (arbeids)relatie.
2. Het **correctiegesprek** houdt de problemen klein en beheersbaar.
3. Het **coachingsgesprek** begeleidt de medewerker in zijn ontwikkeling en vergroot daarmee zijn waarde voor het bedrijf.
4. In het **POP-gesprek** kan het coachingstraject geformaliseerd worden.
5. In het **evaluatiegesprek** wordt de medewerker beoordeeld en aan de hand hiervan soms ook beloond en/of verder opgeleid.
6. In het **exitgesprek** wordt het weggaan van de medewerker benut om de feedback te krijgen van iemand met inside information en de vrijheid van spreken van iemand die toch weggaat.

1.2 De manager

Tijden veranderen en deze tijd vraagt om andere/meer management-vaardigheden. Dit komt voort uit het feit dat de competente medewerker van nu, van zijn manager andere, professionelere aandacht verwacht dan de medewerker van weleer.

Ook een manager zou gecoacht moeten worden en wel in de competenties die haar/hem tot effectief manager maakt. Echter als manager is dit niet altijd vanzelfsprekend, dus biedt opleiding/training en zelfreflectie met betrekking tot betreffende onderstaande competenties de oplossing.

Geduld – Succesvolle managers tonen geduld en begrip. Ze realiseren zich dat gedragsveranderingen tijd vergen en dat prestatieverbetering stapsgewijs plaatsvindt.

Enthousiasme – Alle goede managers zijn enthousiast en dat laten ze ook merken. Als u hieraan twijfelt, kijk dan maar eens naar de managers/coaches die langs de lijn staan bij een voetbalwedstrijd. Ze zijn opgewonden en hun enthousiasme is aanstekelijk. Stel u de resultaten eens voor wanneer een voetbalcoach op neutrale toon tegen zijn team zegt: "Tja, jongens, het is jullie werk om te winnen. Doe je best."

Eerlijkheid en integriteit – Effectieve managers staan erom bekend dat ze recht door zee zijn en hoogstaande principes hebben. Mensen volgen hen omdat ze de juiste dingen doen.

Vriendelijkheid – Om een succesvolle manager te zijn, moet u mensen aantrekken. Een onvriendelijke uitstraling ontmoedigt anderen om u om hulp te vragen of door u gecoacht te worden.

Oprechte interesse in anderen – Succesvolle managers zijn geïnteresseerd in mensen en tonen dit met woord en daad.

Zelfvertrouwen – Om anderen met succes te kunnen coachen, moet u vertrouwen in uzelf hebben. U moet geloven dat u weet waar u mee bezig bent en dat u anderen goed advies kunt geven.

Rechtvaardigheid – Mensen rechtvaardig behandelen, is een eigenschap die helpt om de loyaliteit en het vertrouwen van de mensen om u heen te winnen. Hoe vaak heeft u niet aan een manager of zelfs een oud-leraar gedacht die 'streng maar rechtvaardig' was? Dat is waarschijnlijk de persoon van wie het het meeste geleerd heeft en zeker degene voor wie u het meeste respect heeft.

Gelijkmatigheid – Humeurig of veranderlijk gedrag saboteert uw succes als manager. Mensen moeten weten dat u consequent bent in uw verwachtingen van hen en van uzelf.

Flexibiliteit – Er wordt wel gezegd dat managers dingen juist doen en dat leiders de juiste dingen doen. De juiste dingen doen in de juiste situatie, betekent dat u flexibel moet zijn. U moet uw gezond verstand gebruiken bij het nemen van een beslissing. U moet uw management- en coachingstijl aanpassen aan het individu en de situatie.

Vindingrijkheid – Goede managers weten hoe ze dingen gedaan moeten krijgen. Ze hebben middelen ter beschikking om hen te helpen bij het managen. Als ze een antwoord niet weten, weten ze wie ze het kunnen vragen of waar ze hulp kunnen krijgen.

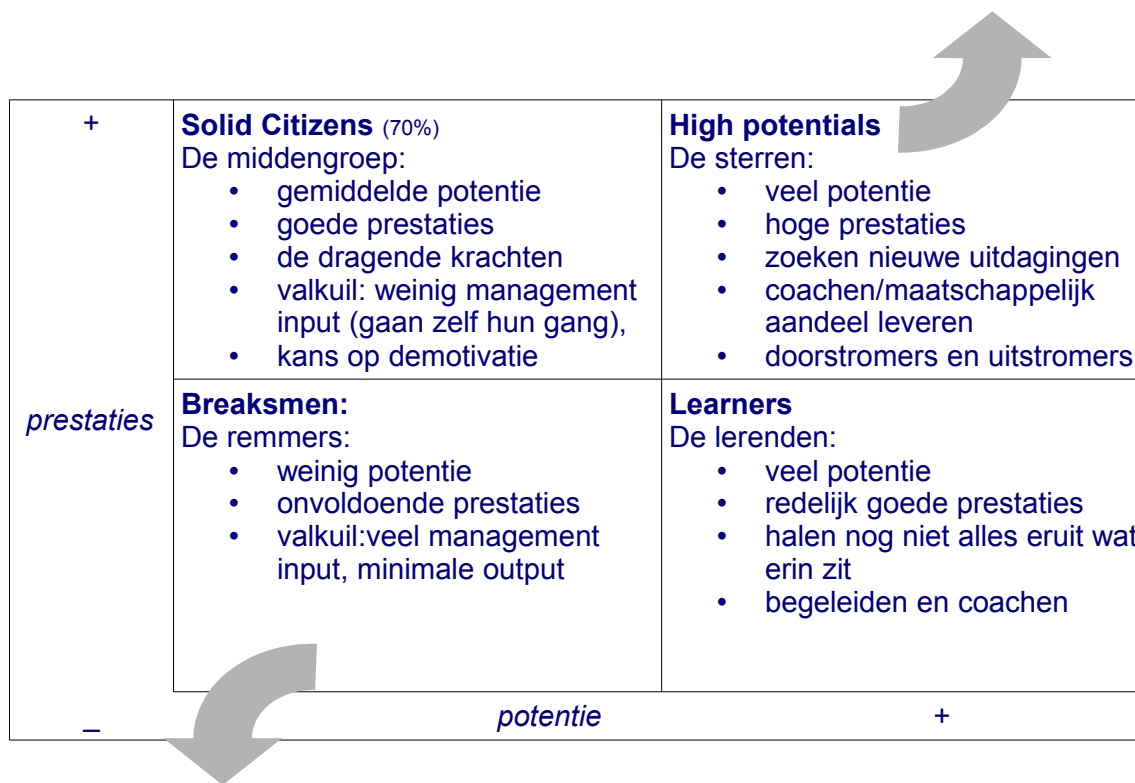
Empathie – Goede managers kunnen zich in een ander verplaatsen. Ze weten hoe het voelt om een nieuwe taak te leren. Ze weten ook hoe het voelt om tekort te schieten in bepaalde aspecten van het werk.

Uit: Prestatiegericht coachen – Karen Lawson, Ph.D.

1.3 De medewerker

Door je medewerkers in te delen met als referenties prestatie en potentie kom je tot een aanbeveling met betrekking tot de diverse gesprekken. Daarna is ieder mens en iedere situatie uniek, dus bepaalt daardoor je uiteindelijk beslissing. In onderstaande matrix kun je wellicht ook je medewerkers indelen. De opvolgende lege matrix geeft je hiervoor de gelegenheid.

Manager ↔ Medewerker Gesprekken Correctiegesprek



Vul hier je medewerkers in:

| | | | |
|------------|---|--|---------------------------------------|
| prestaties | + | Solid Citizens (70%) De middengroep: | High potentials De sterren: |
| | - | Breaksmen: De remmers: | Learners De lerenden: |
| | | potentie | + |

1.4 Welk gesprek met wie?

| | | | |
|------------|---|---|--|
| prestaties | + | Solid Citizens (70%) De middengroep: vaak de grootste en belangrijkste groep voor de bedrijfscontinuïteit. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek bij nieuwe producten/activiteiten ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek | High potentials De sterren: van profiteren zolang er wederzijdse belangen zijn. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek ✓ bij afscheid: Exitgesprek |
| | - | Breaksmen: De remmers: zijn een belediging voor de anderen. Dossier opbouwen afscheid nemen. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correctiegesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ Exitgesprek | Learners De lerenden: kunnen door professionele aandacht beter presteren. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek |
| | | potentie | + |

En het **selectiegesprek** voer je met sollicitanten voor de vrijgekomen functies van de uitstromers (als die functies nog bestaansrecht hebben) of bij uitbreiding van de organisatie.

2.0 Correctiegesprek

Correctiegesprekken zitten vol gevaarlijke valkuilen. Je hebt met mensen te maken, in hun meest kwetsbare staat; als ze in de verdediging zitten. Het is een mijnenveld van emotionele valkuilen en potentiële uitbarstingen. Niemand krijgt graag straf; in feite vindt ook niemand het leuk om straf uit te delen, maar het moet toch gebeuren. En je bent het aan je team verschuldigd om zo kalm en effectief mogelijk te blijven. Dit betekent goed nadenken over wat je gaat doen: het bepalen van je doelstellingen.

2.1 Doelstellingen

- Waarheid achterhalen; waarom + feiten
- Juiste actie ondernemen (zonder het moreel van het team te schaden)
- Zorgen dat het niet nog eens gebeurt; voorkomen van chronische problemen
- Haalbare lange termijn afspraken maken

*"Wat je niet in de kiem smoort,
komt (op ongunstige wijze) tot bloei."*

2.2 Oorzaken

1. Gebrek aan communicatie - Medewerker weet niet (precies) wat er van hem verwacht wordt:
 - Gebrek aan duidelijke, persoonlijke communicatie en sturing
 - Gebrek aan feedback
 - Leidinggevendenden geven verschillende boodschappen
2. Gebrek aan voorwaarden - Medewerker heeft behoefte aan meer hulp:
 - Meer tijd
 - Meer middelen
 - Meer training
3. Gebrek aan consequenties - Medewerker ziet dat het werk dat hij levert geen gevolgen heeft:
 - Ziet geen stimulans in eerdere prestaties
 - Krijgt geen beloning voor goed werk
 - Ondervindt geen onaangename gevolgen van slecht werk

2.3 Algemene regels bij corrigerende maatregelen

1. Handhaaf een consequent tolerantie niveau; altijd, voor iedereen, dezelfde afspraak
 - Geef zelf het goede voorbeeld; een correctiegesprek vraagt vooral om consequent gedrag van de manager!***
2. Maak aantekeningen; van corrigerende maatregelen: medewerkers/gesprekken
3. Behandel je teamleden als volwassenen; ze zijn onderdeel van het proces, geen lijdend voorwerp. Wees probleem/oplossings-gericht, niet persoonsgericht.
4. Voer correctiegesprekken onder 4 ogen.
5. Ken de feiten, overdenk de gevolgen en maak ze duidelijk.
6. Realiseer de aanpak op korte termijn en houd het kort – alleen dit feit, niet de hele loopbaan.

7. Zorg dat alle medewerkers het schriftelijke organisatiebeleid kennen:
arbeidscontract + functieomschrijving + huisregels
 8. en het niet schriftelijke organisatiebeleid:
 - waarden en normen
1. Kies de juiste tijd - net na de lunch is men milder gestemd en niet druk ('s morgens) of in gedachten op weg naar huis (eind van de middag).
 2. Kies de juiste locatie:
kies neutraal terrein (maak van je kantoor geen slecht-nieuws-ruimte)
 3. En onthoud: ***Niet corrigeren = impliciet toestaan!***

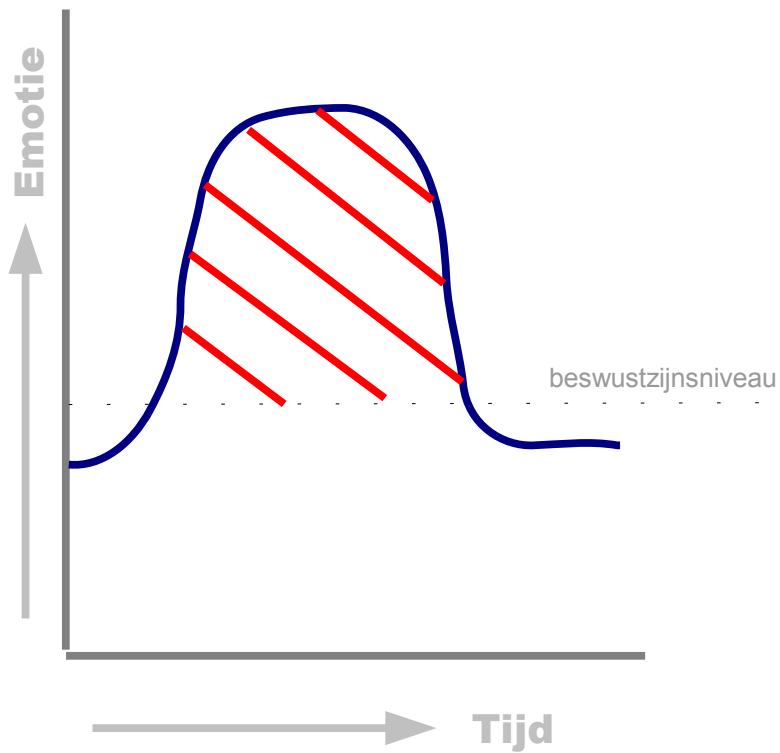
2.4 Een feedback gesprek ≠ een correctiegesprek

| Feedbackgesprek | Correctiegesprek |
|--|--|
| overeenkomsten | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Specifieke weergave van gedrag ● onder 4 ogen ● oplossingsgericht ● vraag/geef suggesties voor verandering ● "Je doet..." i.p.v. "Je bent..." | <ul style="list-style-type: none"> ● specifieke weergave van gedrag ● onder 4 ogen ● oplossingsgericht ● vraag/geef suggesties voor verandering ● "Je doet..." i.p.v. "Je bent..." |
| verschillen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● beschrijvend, niet veroordelend ● gedrag dat veranderd kan worden: vrijblijvend – geen consequenties ● gaat over onkunde/'onkennis' ● 2 richting – gelijkheid ● positief(compliment)+negatief(kritiek) ● inzicht in functioneren en werkwijze | <ul style="list-style-type: none"> ● beschrijvend en veroordelend ● gedrag dat veranderd moet worden: verplicht – consequenties ● gaat over onwil/overoordening ● top-down - gezagsoverhouding ● negatief(bekijkt op de fout) ● kennis van de regels |

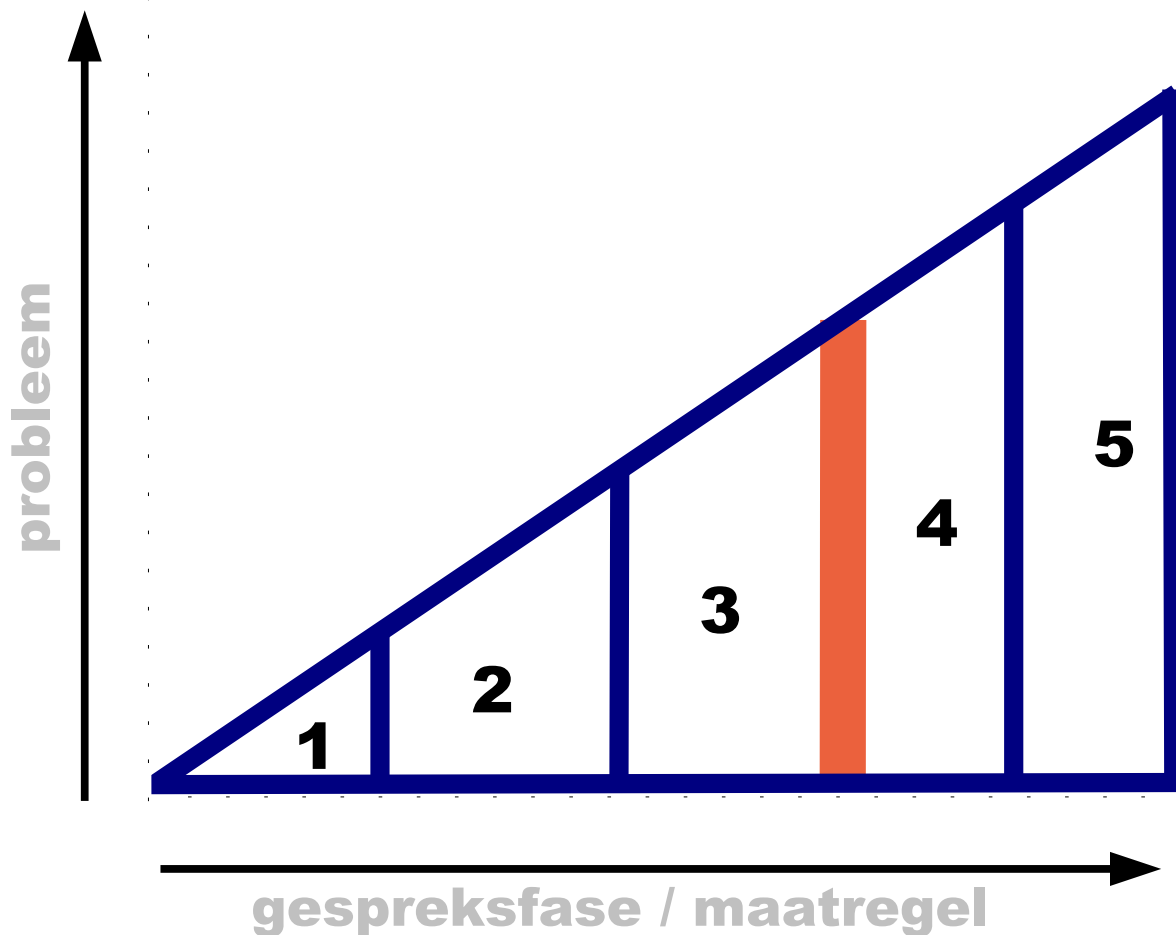
2.5 Een correctiegesprek is een soort slechtnieuwsgesprek

- Stap 1 **Zeggen**
Dit heb ik geconstateerd (feiten)
- Stap 2 **Wachten**
Wacht op een reactie van de medewerker (De kracht van de stilte)
- Stap 3 **Herinneren**
Herinner je medewerker aan wat je van hem verwacht
- Stap 4 **Vragen**
Vraag om een specifieke oplossing
- Stap 5 **Afspraak maken**
Maak een afspraak: 'Dus we zijn het erover eens dat ...'
'Dus vanaf nu kan ik erop rekenen dat ...'

In het **rood** gearceerde gebied (de emotionele piek, na het ontvangen van het slechte nieuws) is de ontvanger niet voor rede vatbaar, dus heeft praten geen zin. De ontvanger moet de boodschap eerst op zich in laten werken en kan stil/boos/verdrietig reageren. Daarna kan (soms niet) verder gepraat worden.



2.6 Vijf typen correctiegesprekken



1. Twee minuten correctiegesprek
2. Informeel correctiegesprek
3. Formeel correctiegesprek
4. Officiële waarschuwing
5. Ontslaggesprek

2.6.1 Twee minuten correctiegesprek eenmalige fout → direct corrigeren

Kenmerken

- Mondeling; in de 'wandelgang', onder 4 ogen
- Informeel; voor minder belangrijk organisatiebeleid
- Kort; 2-5 minuten
- behandelt 2 aspecten: 1. het hoort niet zo
2. hoe ga je het anders doen
- Eventueel aantekeningen maken (agenda)

2.6.2 Informeel correctiegesprek

aanhoudende of ernstige fout → situatie corrigeren voordat het uit de hand loopt

Kenmerken

- Mondeling; in de 'wandelgang', onder 4 ogen
- Informeel; voor minder belangrijk organisatiebeleid
- 5-15 minuten
- behandelt 4 aspecten: 1. het hoort niet zo
2. hoe ga je het anders doen
3. consequenties alg. en voor de betreffende medewerker
4. laatste 'vriendelijke' waarschuwing
- Aantekeningen maken (agenda)

Voorwaarden voor mondelinge, informele gesprekken

- ✓ Objectief gesprek ingaan (niet boos of geïrriteerd)
- ✓ Achterhaal de omstandigheden door open vragen
- ✓ Geef de kans om het uit te leggen
- ✓ Respecteer gevoelens
- ✓ Aanvaard oprechte excuses en geef de kans om het goed te maken
- ✓ Eindig positief

2.6.3 Formeel correctiegesprek

aanhoudende fout of ernstige kwestie → formeel maken met consequenties

Kenmerken

- Mondeling (+ schriftelijk); op afspraak, onder 4 ogen
- Formeel; voor belangrijk organisatiebeleid
- 15-30 minuten
- behandelt 4 aspecten: 1. het hoort niet zo
2. hoe ga je het anders doen
3. consequenties alg. en voor de betreffende medewerker
4. schriftelijke bevestiging van gesprek

- Contact (info) leidinggevende/HR
- Documenteren in dossier

Aanvullende voorwaarden voor mondelinge, formele gesprekken

Goed geïnformeerd zijn over:

- ✓ Wie heeft wat gedaan, wanneer, hoe en waarom
- ✓ Wat is er gebeurd sinds hij het gedaan heeft (misschien gecorrigeerd)
- ✓ Eventuele eerdere misstappen
- ✓ Formele gevolgen

Verloop formele gesprekken

1. "Er is iets wat we moeten bespreken, heb je ..(om zo laat)... tijd?"
2. "Bedankt voor het bijwonen van het gesprek"
3. Noteer waar het over gaat, leg het de ander voor en begin te vragen: "Weet je waar dit over gaat?"
4. "Waarom?"
5. Geen gevoelens: "Ik snap hoe je je voelt", alleen feiten en acties (zakelijk)
6. Prestaties corrigeren
7. Alleen spreken over gedrag, niet jouw mening erover
8. **Aanvaarding** dat betreffend gedrag niet acceptabel is. Uitleggen welke invloed het op de rest van het team heeft.

Zonder aanvaarding heeft voortzetten van een correctiegesprek geen zin.

9. Samen gedragsniveau vaststellen en overeenkomen:
 - noem het verwachte gedrag
 - geef aan op welke punten de medewerker tekort schiet
 - bereik overeenstemming over het verschil
 - Formaliseer het actieplan (SMART)
1. Controleer volgens afspraak
2. Feiten van het incident en actie in het dossier

Als het (schriftelijke) organisatiebeleid serieus in het geding komt, overtreft betreffende kwestie de bevoegdheden van de directe manager:

raad/begeleiding leidinggevende/HR

2.6.4 Officiële waarschuwing

Formeel correctiegesprek heeft niet het gewenste effect
of
zeer ernstige fout

→ formeel traject onder leiding van de directie

Kenmerken

- Mondeling (door hoger management/HR) en schriftelijk (aangetekend)
- Formeel; na officiële uitnodiging
- Volgens de wettelijke regels (van te voren informeren)
- Documenteren in dossier

Uiteindelijk kan deze situatie uitmonden in

2.6.5 Ontslaggesprek

Altijd een pijnlijke zaak, maar met voldoende dossier op een respectvolle manier af te handelen voor alle partijen.

2.7 Medewerkers met privé-problemen

'Zachte heelmeesters.....'

Als medewerkers privé-problemen hebben, ontstaat de neiging ze op hun werk te ontzien.

Omdat iedereen bewust of onbewust zal voldoen aan de verwachtingen van zijn omgeving, zijn afnemende prestaties van zo'n medewerker voorspelbaar. Als gevolg hiervan zal naast een slecht gevoel over privé, ook het functioneren op het werk weinig bevrediging meer bieden; er gaat niets meer goed.

Een feit is, dat iedereen werk en privé moet combineren.

Als we zo'n medewerker - juist als het privé moeilijk gaat - stimuleren om op het werk naar ieders tevredenheid te presteren, blijft in ieder geval een deel van zijn leven op/in orde. Het medeleven bestaat dan niet uit ontzien, oogluikend fouten toestaan of 'met rust laten', maar uit duidelijke structuur in tijden waar alles op losse schroeven lijkt te staan, extra coachingsgesprekken met positieve aandacht voor zakelijke aangelegenheden, waar nodig vrije tijd om privé zaken te regelen en waar nodig een luisterend oor.

Dan blijft de medewerker trots op zichzelf en neemt wederzijds respect de plaats in van medelijden.



2.8 Redenen om een correctiegesprek te houden

2.8.1 Slechte redenen om een correctiegesprek te houden

- x intimidatie
- x een bekentenis afdwingen
- x een geschikte straf vinden
- x zorgen dat hij er veel spijt van krijgt
- x zorgen dat hij een slecht gevoel over het team krijgt
- x zorgen dat hij wil vertrekken

2.8.2 Enige reden om een correctiegesprek te houden

- ✓ medewerkers op de juiste koers brengen!

2.9 Matrix correctiegesprek

| Type gesprek | Informeel | Formeel | Mondeling | Schriftelijk bevestigen | Aangevend versturen | Formele consequenties | Documenteren in dossier | Door directe manager | Door directie |
|---|-----------|---------|-----------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| 1. 2 minuten correctiegesprek | x | | x | | | | (x) | x | |
| 2. Informeel correctiegesprek | x | | x | (x) | | | (x) | x | |
| 3. Formeel correctiegesprek | | x | x | x | | x | x | x | (x) |
| 4. Officiële waarschuwing | | x | x | x | x | x | x | (x) | x |
| 5. Ontslaggesprek | | x | x | x | x | x | x | (x) | x |

- X = van toepassing
(X) = desgewenst van toepassing