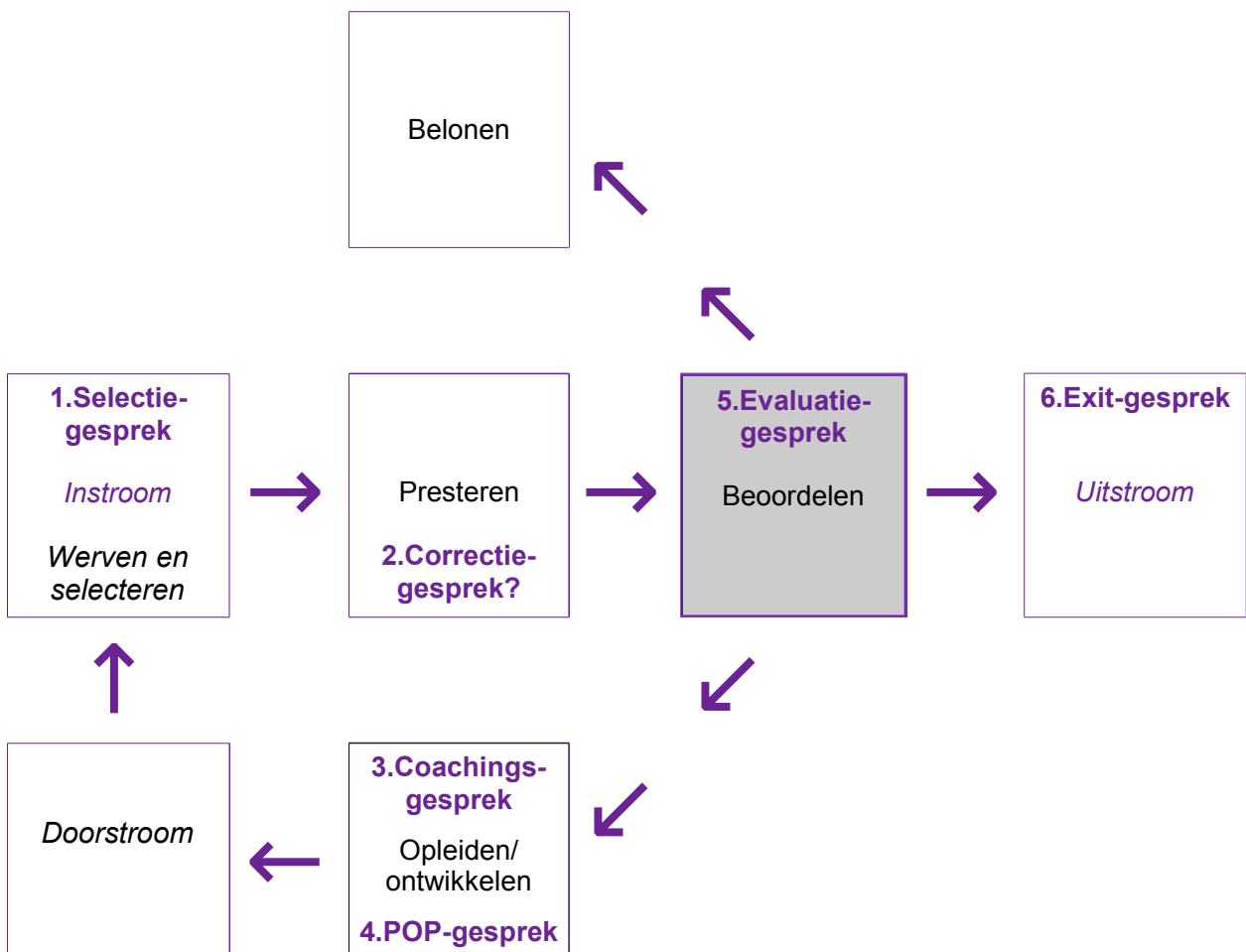


Manager ↔ Medewerker Gesprekken Evaluatiegesprek



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 Evaluatiegesprek.....	7
2.1 Inhoud.....	7
2.2 Voorbereiding.....	8
2.2.1 De leidinggevende.....	8
2.2.2 De medewerker.....	9
2.3 Structuur.....	9
2.4 Checklists.....	10
2.4.1 Checklist leidinggevende ter voorbereiding	10
2.4.2 Checklist leidinggevende bespreekpunten.....	10
2.4.3 Checklist leidinggevende structuur	10
2.5 Formulier evaluatiegesprek.....	12
2.6 Het (vervolg)gesprek op verzoek.....	14
2.6.1 Doelstellingen.....	14
2.6.2 Toegevoegde waarde voor de manager.....	14
2.6.3 Structuur.....	15
2.6.4 Formulier (vervolg) gesprek op verzoek	15
2.7 Verschillen en overeenkomsten.....	16
2.7.1 Verschillen.....	16
2.7.2 Overeenkomsten - gespreksvormen.....	16
2.7.3 Aanwijzingen voor het geven en ontvangen van feedback.....	19

Aantekeningen

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 Evaluatiegesprek

+	Solid Citizens (70%) De middengroep: <ul style="list-style-type: none"> • gemiddelde potentie • goede prestaties • de dragende krachten • valkuil: weinig management input (gaan zelf hun gang), • kans op demotivatie 	High potentials De sterren: <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • hoge prestaties • zoeken nieuwe uitdagingen • coachen/maatschappelijk aandeel leveren • doorstromers en uitstromers 	
	<i>prestaties</i> Breaksmen: De remmers: <ul style="list-style-type: none"> • weinig potentie • onvoldoende prestaties • valkuil: veel management input, minimale output 	Learners De lerenden: <ul style="list-style-type: none"> • veel potentie • redelijk goede prestaties • halen nog niet alles eruit wat erin zit • begeleiden en coachen 	
-	<i>potentie</i>		+

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 Evaluatiegesprek

Voor een organisatie is het een prioriteit om het potentieel van al haar medewerkers optimaal te benutten. De directe relatie tussen de ontwikkeling van haar medewerkers en het succes van de organisatie wordt hierbij onderkend.

Doelstelling van evaluatiegesprekken is het motiveren van medewerkers ten einde hun vaardigheden en inzet te optimaliseren. Het streven is evenwicht tussen het welzijn van de medewerker en de doelstellingen van de organisatie.

Het evaluatiegesprek: door sommigen wordt er angstvallig naar uitgekeken, anderen beschouwen het als zinloos. Goed voorbereid en goed gevoerd kan het jaarlijks evaluatiegesprek echter een bijzonder doeltreffend management-instrument worden. De leidinggevende doet waarderende uitspraken over het functioneren van de medewerker in de achterliggende periode. De leidinggevende legt, voorafgaande aan het gesprek, zijn oordeel op een evaluatieformulier vast. In het gesprek licht hij één en ander toe.

De medewerker krijgt duidelijkheid over zijn functioneren en de tevredenheid van zijn manager hierover.

Naast *dagelijkse coaching* is het evaluatiegesprek één van de instrumenten die je als leidinggevende tot je beschikking hebt om vorm te geven aan de kwaliteit van de onderlinge samenwerking.

2.1 Inhoud

Om duidelijke communicatie te bevorderen wordt steeds vaker gekozen voor jaarlijkse evaluatie gesprekken, waarbij gesproken wordt over:

- hoe het nu gaat
- of er wel gewerkt wordt zoals van de medewerker wordt verwacht
- wat de plannen en wensen zijn voor de toekomst, bijv. m.b.t. scholing
- wat iemand z'n sterke punten zijn
- welke punten nog verbeterd kunnen worden
- welke ideeën er zijn om de samenwerking te verbeteren

Bij een evaluatiegesprek beoordelen de leidinggevenden de medewerker op een aantal van te voren bekende, relevante punten. Hieraan wordt een beoordeling (A, B of C) toegekend. Er vindt overleg/evaluatie plaats.

Voor de toekomst is het belangrijk om te bezien of er nog mogelijkheden zijn tot verbetering. Help de medewerker zijn doelen te concretiseren (meetbaar + controleerbaar) door het opstellen van een actieplan.

Bij de beoordeling zijn enkele punten van belang die extra aandacht verdienen. Neem in ogenschouw dat het er in feite niet om gaat de medewerker te beoordelen, *maar om hem te helpen zichzelf te evalueren*. Indien er opbouwende kritiek (negatieve feedback) is, begin daar dan mee. Bezin je ook op positieve feedback en laat die ook aan de regels van feedback voldoen (zie volgende pagina).

Het blijkt onmogelijk om objectief te beoordelen, dus een evaluatie is per definitie subjectief. De leidinggevende (een mens) doet waarderende uitspraken over een

ander mens en dan spelen allerlei processen een rol.

Er is sprake van een zo objectief mogelijke beoordeling als de medewerker de kans heeft vooraf juist te kunnen inschatten wat het oordeel van zijn leidinggevende zal zijn. Dit impliceert het hebben van duidelijke afspraken omtrent de verwachting die de leidinggevende van de medewerker mag hebben en frequent contact over de voortgang hiervan gedurende de beoordelingsperiode in de vorm van: *'Het (vervolg)gesprek op verzoek'*.

2.2 Voorbereiding

Voorwaarde voor een vakkundige evaluatie is een peiling naar de werkelijke inzet van de medewerker. Dit wordt bevorderd door het volgen van een vast stramien bij het houden van betreffende gesprekken.

2.2.1 De leidinggevende

- Kondig het evaluatiegesprek ten minste twee weken vooraf aan opdat de medewerker de tijd heeft om zich voor te bereiden.
Sommige managers zien er geen probleem in om de afspraken voor de evaluatiegesprekken te verplaatsen wanneer er zich volgens hen iets belangrijkers aandient. Totaal onterecht, want dat kan door de medewerker worden geïnterpreteerd als een verkeerd signaal in de zin van 'Als het evaluatiegesprek dan toch niet prioritair is, waarom er dan veel belang aan hechten?'
- Denk eraan dat je niet zozeer een persoon evalueert, maar wel de resultaten en de bekwaamheid van een persoon in een bepaalde functie. Stap dus af van vooroordelen of percepties en tracht je oordeel enkel op feiten te baseren. Bereid de evaluatie van je medewerker schriftelijk voor; dat verplicht je om uit te gaan van concrete feiten en voorkomt dat je in subjectiviteit vervalt. Hiermee wordt ook het 'aureool-effect' vermeden, dit wil zeggen het beoordelen van de prestaties op basis van het beeld dat men zich over een medewerker heeft gevormd.
- De voorbereiding van een evaluatiegesprek betekent voor de beoordelaar dat hij vooraf nadenkt over de zin ervan: Welke toegevoegde waarde biedt het de beoordeelde, mezelf en de onderneming? Het komt er dus op aan na te denken over manieren om het gesprek vruchtbaar te maken en ervoor te zorgen dat de beoordeelde het ook zo ervaart.
Wat moet er concreet gedaan worden om de beoogde kwantitatieve en kwalitatieve effecten te behalen?
- Eén van de valkuilen is te lang blijven stilstaan bij een probleem waarmee de beoordeelde kort voor het evaluatiegesprek werd geconfronteerd, terwijl het om één voorval gaat in een heel jaar. Concentreer je op de hoofdzaak en blijf niet stilstaan bij de bijzaken.
- Verzamel zoveel mogelijk gegevens over de medewerker die je gaat evalueren. Je medewerker mag van je verwachten dat je relevante en specifieke voorbeelden aandraagt, om je beoordeling te onderbouwen (dossier). Je beoordeling mag niet alleen gebaseerd zijn op je eigen bevindingen, maar moet ook steunen op die van de collega's, medewerkers of je eigen leidinggevende.

- Noteer drie tot vijf belangrijke prestaties die je medewerker geleverd heeft tijdens de te evalueren periode. Noteer twee of drie projecten en/of verantwoordelijkheden waarvoor de resultaten onder de doelstellingen blijven. Zijn er bijzondere omstandigheden die dit kunnen verklaren?
- Definieer twee of drie belangrijke aanbevelingen die de prestaties van je medewerker kunnen verbeteren.

2.2.2 De medewerker

Tips om zoveel mogelijk voordeel te halen uit het jaarlijks onderhoud:

- Denk eraan dat vage informatie niets positiefs aan het gesprek zal toevoegen, terwijl exacte en nauwkeurige informatie kan zorgen voor een goed resultaat.
- Enkele denktips om je gesprek terdege voor te bereiden:
 - Wat wil ik met het gesprek bereiken?
 - Wat wil mijn leidinggevende bereiken?
 - Welke informatie heeft hij nodig?
- Wat zijn de aspecten van je werk waaraan je het meeste belang dient te hechten, die het meeste aandacht en inspanning vergen?
- Wat zijn de belangrijkste problemen waarmee je dit jaar geconfronteerd werd? Met welke middelen zou je die problemen kunnen oplossen, hoe zou je je efficiëntie en de sfeer waarin je werkt kunnen verbeteren?
- Wat zijn in het kader van de doelstellingen van je functie de resultaten die je als voldoende/goed beoordeelt en welke vind je minder goed? Waaraan schrijf je dat succes toe (persoonlijke factoren of factoren buiten je) of eventueel dit gebrek aan succes ?
- Zijn er punten waarover je meer informatie zou willen om de vereisten van je functie beter aan te kunnen? Noteer welk soort informatie of ervaring je zou willen verwerven met dat doel voor ogen.

2.3 Structuur

Je kunt ervoor kiezen je medewerker zelf het evaluatieformulier in te laten vullen. Over het algemeen is men prima instaat tot zelfreflectie en bij eventuele verschillen kun je je oordeel met voorbeelden onderbouwen. Het is altijd verstandig in een evaluatiegesprek te beginnen met het eindoordeel. Daar is de medewerker immers het meest nieuwsgierig naar. Dit kun je doen door je medewerker het formulier met je beoordeling direct te laten zien. Als dit 'tegenvalt' kan de leidinggevende de ergste teleurstelling (emotie) opvangen en aansluitend met behulp van zijn onderbouwing motiveren hoe het oordeel tot stand is gekomen. Tijdens het geven van de onderbouwing houdt de leidinggevende oog voor de reactie van de medewerker. Discussie wordt vermeden, het oordeel staat immers al vast. Na het herhalen van het eindoordeel en het benoemen van de consequenties is er ruimte voor afspraken voor

de nieuwe beoordelingsperiode. Het evaluatieformulier tekent de medewerker voor gezien. De medewerker hoeft het immers niet eens te zijn met het oordeel.

2.4 Checklists

2.4.1 Checklist leidinggevende ter voorbereiding

- ✓ Medewerker (uiterlijk één week van te voren) uitgenodigd voor het gesprek of op initiatief van de medewerker afspraak gemaakt?
- ✓ Brochure over *het evaluatiegesprek en (vervolg)gesprek op verzoek* aan de medewerker gegeven?
- ✓ Kopie van het verslag van de vorige keer gegeven aan de medewerker?
- ✓ Geschikte ruimte gereserveerd?
- ✓ Is er voldoende tijd ingepland?
- ✓ Moet er nog een derde persoon uitgenodigd worden?
- ✓ Functieomschrijving en de kopieën van de vorige keren van betreffende medewerker bij de hand?
- ✓ Is de medewerker gevraagd om alvast over mogelijke oplossingen na te denken?
- ✓ Eigen actieplan van de vorige keer bij de hand?
- ✓ Huidig evaluatieformulier van betreffende medewerker nauwkeurig ingevuld en onderbouwd?

Tip !

Plan voldoende tijd voor het gesprek. Hiermee wordt voorkomen dat het gesprek vroegtijdig wordt onderbroken. Het gesprek zal drie kwartier tot hooguit een uur duren.

2.4.2 Checklist leidinggevende besprekpunten

- ✓ Functie-inhoud
- ✓ Voornaamste eisen
- ✓ Resultaten
- ✓ Eerder gemaakte afspraken
- ✓ Sterke en zwakke punten van de medewerker
- ✓ Knelpunten in de organisatie en/of de organisatiestructuur
- ✓ Omgang met collega's en meerderen
- ✓ De doorgroei-mogelijkheden voor de medewerker in de organisatie zowel de feitelijke mogelijkheden als de wensen van de medewerker op dit gebied
- ✓ Eventuele verdere opleiding/training van de medewerker
- ✓ Werkomstandigheden

2.4.3 Checklist leidinggevende structuur

- ✓ Zorg ervoor dat beide partijen zich goed voorbereiden.
- ✓ Ga op een plek zitten waar je niet gestoord kan worden, ook niet door de telefoon.
- ✓ Neem voldoende tijd, maar ook niet te veel. Probeer je te houden aan 45 minuten tot een uur.
- ✓ Voorkom dat een recente positieve of negatieve ervaring het gesprek domineert en andere thema's beïnvloedt.
- ✓ Bespreek niet alleen het verleden, maar kijk ook altijd naar de toekomst. Op die manier kom je samen tot een actieplan.
- ✓ Wees niet bang voor emoties die naar de oppervlakte komen. Door rustig te blijven

en de emoties te benoemen, worden ze weer hanteerbaar. Vaak kan dit een keerpunt zijn in een gesprek.

- ✓ Hou in de gaten dat het gesprek een gesprek blijft en geen monoloog van jezelf of je medewerker wordt.
- ✓ Vat regelmatig kort samen wat er is verteld om te checken of beide gesprekspartners elkaar goed begrijpen.
- ✓ Verbind aan alle afspraken een tijdspanne en bevestig de afspraken nog eens schriftelijk.

2.5 Formulier evaluatiegesprek

Naam: _____

Functie: _____

Datum: _____

	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	A	B	C
1.	Vakbekwaamheid	Vaktechnische kennis			
		Houdt ontwikkelingen bij			
		Acceptatie en gebruik van kennis van anderen			
2.	Zelfstandigheid	Behoeft geen ondersteuning			
		Onderkent hoofd- en bijzaken			
		Heeft ideeën en doet voorstellen			
3.	Organisatie	Werkt efficiënt en systematisch			
		Kan improviseren			
		Besluiten zijn weloverwogen			
4.	Werkinstelling	Goed gemotiveerd			
		Doorzettingsvermogen			
5.	Samenwerking	Legt en onderhoudt gemakkelijk goede contacten			
		Functioneert goed in teamverband			
		Werkt goed samen met collegae van andere afd.			
		Werkt goed samen met het management			
6.	Kwaliteit	Taken worden goed uitgevoerd			
		Is accuraat			
7.	Kwantiteit	Levert op tijd voldoende werk af			
8.	Communicatie	Communiqueert verbaal duidelijk en zakelijk			
		In geschrift duidelijk en samenhangend			
9.	Leidinggeven	Staat open voor aan- en opmerkingen			
		Ondersteunt zijn mensen			
		Weet zijn mensen te motiveren			
		Weet te overtuigen			
		Organiseert en plant de werkzaamheden			
		Weet te delegeren			
		Controleert het uitgevoerde werk			
Indicatie					
A	Zeer Goed	Boven de Norm			
B	Goed	Norm			
C	Matig	Onder de norm			

Voor het verslag van het evaluatiegesprek, aanbevelingen en opmerkingen van de betrokken medewerker, zie ommezijde.

Verslag:

Opmerkingen medewerker:

Afspraken :

Datum Handtekening medewerker * Handtekening leidinggevende

.....

(*) De medewerker tekent voor gezien.

2.6 Het (vervolg)gesprek op verzoek

Het gesprek waarbij de mens centraal staat. Het is de smeerolie voor het bedrijf. Managers die de persoonsgerichte aanpak hanteren, halen het beste uit hun medewerkers, omdat zij tonen dat zij echt naar hun medewerkers willen luisteren. Deze managers doen hun uiterste best om uit te dragen dat zij oprecht geïnteresseerd zijn in de ambities, dromen en zorgen van hun medewerkers. De persoonsgerichte aanpak moedigt medewerkers aan hun sterke punten uit te buiten en hun potentieel waar te maken.

Een belangrijke reden voor medewerkers om te werken, is om hun dromen, visies en doelen te realiseren. Als manager kun je hen daarbij helpen door de tijd te nemen om deze aspiraties met hen te bespreken. Je wilt als manager toch ook je droom, visie en doel realiseren!

Het (vervolg)gesprek op verzoek is geen 'verplicht' gesprek, zoals het evaluatiegesprek, maar een gesprek dat wordt overgelaten aan het inzicht en de behoefte van leidinggevende en medewerker. Het (vervolg)gesprek op verzoek wordt *zoveel als nodig* gehouden, de formalisatie en documentatie (dossier bijhouden) valt onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. De leidinggevende licht zijn beleid in het houden van deze gesprekken toe in zijn eigen evaluatiegesprek.

Het is belangrijk hierbij te onderkennen dat deze vorm van wederzijdse aandacht voor *iedere* medewerker een toegevoegde waarde heeft, dus niet alleen voor degenen die hun problemen wat duidelijker uitdragen. Juist met de stillere (soms introvertere) medewerkers zo'n gesprek aan te gaan, kan leiden tot onverwachte inzichten en ideeën.

Juist de structuur (wederzijdse agenda en rapportage) van het (vervolg)gesprek op verzoek staat garant voor een kwalitatief goed gesprek, dat vele (kwantiteit) gesprekken met minder structuur kan vervangen.

2.6.1 Doelstellingen

- het verbeteren van de prestaties
- het bevorderen van de communicatie tussen manager en medewerker
- het optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerkers
- het verhogen van de arbeidsvreugde
- het tijdig onderkennen van problemen als gevolg van werk of privé

2.6.2 Toegevoegde waarde voor de manager

Je werkt aan:

- je eigen instelling
- het luisteren naar ideeën, niet alleen naar de feiten
- het omgaan met emotionele reacties
- het overwinnen van persoonlijke vooroordelen en afleidingen
- echt actief luisteren
- het geven en ontvangen van feedback
- het gebruik maken van verschillende niveaus in communicatie, inhoud, emotie, relatie en bedoeling
- het stellen van heldere doelen, maken van duidelijke afspraken
- het onderscheiden van waarnemen en oordelen bij jezelf en anderen.

Een vervolg gesprek op verzoek kan zowel op initiatief van leidinggevende als medewerker plaatsvinden. Als er problemen ontstaan kan men vaak achteraf aangeven waar het fout gegaan is. Helaas is dan in veel gevallen een aantal dingen niet meer terug te draaien. De kans dat dit gebeurt wordt aanmerkelijk kleiner door een systeem te hanteren dat de mogelijkheid biedt om problemen te voorkomen.

Zo'n goed opgezet systeem doet echter meer! Het draagt bij tot meer wederzijds begrip en het verbetert de sfeer. Vele onderzoeken hebben aangetoond dat dit de gezondheid en het werkplezier verhoogt.

2.6.3 Structuur

Een (vervolg)gesprek op verzoek is oplossingsgericht. Er worden concrete afspraken gemaakt door en voor *beide partijen*, de leidinggevende en de medewerker.

- Het is een *formeel* moment waarop leidinggevende en medewerker op een gestructureerde manier met elkaar praten; samen streven naar duurzame verbeteringen.
- Het gesprek heeft een signaalfunctie. Knelpunten in relatie, werk en organisatie komen eerder aan het licht.
- Het (verder) bespreken van de toekomstmogelijkheden van de medewerker in de organisatie en je kan helpen deze te bereiken.
- Het bekijken van het functioneren van zowel medewerker als leidinggevende.

2.6.4 Formulier (vervolg) gesprek op verzoek

Naam leidinggevende:..... Datum gesprek:.....
 Naam medewerker:..... Functie:.....

Overzicht van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

Gemaakte afspraken tijdens het (vervolg)gesprek op verzoek:

Onderwerp	Wie	Wat	Wanneer
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

Afspraken met betrekking tot opleiding en coaching:

Datum	Handtekening medewerker	Handtekening leidinggevende
.....

2.7 Verschillen en overeenkomsten

Hoewel we qua gesprekstechniek en omgang op dezelfde manier werken als bij het (vervolg)gesprek op verzoek, is een evaluatie gesprek anders. Voor veel leidinggevendenden makkelijker en voor de medewerker moeilijker. Voor de leidinggevende makkelijker omdat hij niet aangesproken wordt op zijn functioneren. Voor de medewerker moeilijker omdat het eenrichtingsverkeer is. Vaak wordt het ervaren als een veroordelingsgesprek.

2.7.1 Verschillen

(vervolg)gesprek op verzoek	Evaluatiegesprek
Informatie verkrijgen over de kwaliteit van het functioneren	Oordeel geven over prestaties en geleverd werk, mede op basis van het oordeel van de direct leidinggevende
Wederzijdse verwachtingen ten aanzien van functioneren, samenwerking en werkgedrag	Prestaties tegenover verwachtingen
Gericht op overeenstemming, op optimaliseren van de functieervulling	Gericht op formeel vaststellen van een oordeel
Toekomstgericht karakter	Afsluitend karakter, op het verleden gericht
Informeel karakter, (is echter niet vrijblijvend)	Formeel van aard
Gelijkwaardige gesprekspartners, ondanks het functionele verschil in positie en verantwoordelijkheid	Hiërarchische verhouding: de beoordeelde is ondergeschikt aan de beoordelaar, het karakter van het gesprek is wel tweezijdig
Gezamenlijke beeldvorming, gericht op gezamenlijke afspraken voor de toekomst	Afgewogen eindoordeel over de afgelopen periode

2.7.2 Overeenkomsten - gespreksvormen

Zowel bij evaluatiegesprekken als bij (vervolg)gesprekken op verzoek hebben we te maken met de attitude (belangstelling) en het potentieel van de medewerker. In onderstaand schema worden deze aspecten gecombineerd, wat leidt tot vier verschillende gespreksvormen:

<i>medewerker</i>	laag	Belangstelling	hoog
laag	1. voortgangsgesprek		2. bijstuurgesprek
Potentieel			
hoog	3. motivatiegesprek		4. ontwikkelingsgesprek

Voortgangsgesprek

Bij een lage belangstelling en een laag potentieel is er meestal sprake van een

medewerker die geen ambitie meer heeft. Hij geeft te kennen zijn 'stek' gevonden te hebben en er voorlopig te willen blijven zitten. Echte toekomstwensen heeft hij niet. De leidinggevende schat ook in dat de 'rek' er bij deze medewerker wel uit is.

Het is natuurlijk wel zaak, dat de medewerker 'bijblijft' om zo te voorkomen dat hij in de toekomst allerlei veranderingen tegen gaat houden en zijn hakken in het zand zet. Het accent in de gesprekken ligt op het maken van afspraken over ontwikkeling (lees: bijblijven) in de huidige functie.

Bijstuurgesprek

Bij een hoge belangstelling en een laag potentieel is er meestal sprake van een medewerker die zichzelf heeft overschat. Deze medewerker wil verder en verwacht van zijn leidinggevende 'ontwikkelruimte'. Hij vertelt met jeugdige bravoure dat hij niets meer hoeft te leren, alles al heeft meegemaakt en al na enkele maanden meent toe te zijn aan een volgende stap in zijn loopbaan.

Zijn leidinggevende schat echter in dat de medewerker (bijna) aan zijn plafond zit of eerst nog maar een paar jaar werk- en levenservaring op moet doen. Dit kan dus voor de medewerker slecht nieuws inhouden.

Doel van het gesprek is om de medewerker voorzichtig (i.v.m. de mogelijke emotie) maar niet omzichtig duidelijk te maken dat hij het voor zijn eigen ontwikkeling beter is nog een aantal jaren praktijkervaring op te doen, zijn neus te stoten en geconfronteerd te worden met de gevolgen van door hem zelf ingezette acties of ontwikkeld beleid. Deze ervaring maakt hem rijper en waardevoller voor een volgende functie.

Motivatiesprek

Bij een hoog potentieel en een lage belangstelling is er meestal sprake van een medewerker die zichzelf onderschat. De belangstelling van de medewerker is laag, hij gelooft het allemaal wel.

Zijn leidinggevende ziet echter volop potentieel en talenten bij deze medewerker.

Een mogelijke verklaring voor het uitspreken van het 'niet willen', is dat de medewerker gewoonweg niet weet wat hij wil, zijn capaciteiten/kwaliteiten onderschat of onzeker is.

Bij 'niet weten' kunnen testen of opdrachten een hulpmiddel zijn om het beeld van een mogelijke toekomstige functie scherper te krijgen.

Bij 'onderschatten' is feedback (van meerdere mensen) een uitermate nuttig instrument. Door de coachings-vaardigheden van de leidinggevende kan de medewerker zich bewust worden van zijn capaciteiten.

Ontwikkingsgesprek

Bij een hoog potentieel en een hoge belangstelling is er meestal sprake van een medewerker die gemotiveerd is en uitgesproken wensen heeft met betrekking tot zijn persoonlijke ontwikkeling.

Zijn leidinggevende schat in dat deze medewerker nog niet aan 'zijn plafond' zit en ziet mogelijkheden voor doorgroei binnen zijn afdeling of daarbuiten.

Dit vraagt om het uitzetten van een ontwikkel-traject, waarbij de leidinggevende de medewerker (met behulp van het management) coacht.

Manager ↔ Medewerker Gesprekken Evaluatiegesprek

De insteek is om zo'n medewerker (toekomstig leidinggevende?) voor langere tijd aan de organisatie te binden.

2.7.3 Aanwijzingen voor het geven en ontvangen van feedback

Effectieve Feedback	Ineffectieve Feedback
Beschrijft het gedrag dat leidde tot de feedback.	Kenmerkt zich door evaluerende, oordelende uitspraken.
Is direct van geveer aan ontvanger.	Is indirect, dat wil zeggen verloopt via anderen (roddelen).
Omvat de werkelijke gevoelens van de geveer over het gedrag, voor zover zij relevant zijn voor de feedback.	Gevoelens zijn verborgen gehouden (niet gegeven), verkeerd voorgesteld, verdraaid.
Is gecontroleerd op duidelijkheid, om er zeker van te zijn dat de ontvanger volledig begrijpt wat er wordt bedoeld	Is niet gecontroleerd op duidelijkheid en helderheid; de geveer veronderstelt duidelijkheid.
Kenmerkt zich (daar waar mogelijk) door afwisseling in het geven van positieve en negatieve feedback.	Legt nadruk op negatief commentaar; bevat vaak 'maar(s)' en geen positieve aanvulling.
De feedbackgeveer gebruikt 'ik-boodschappen' en neemt verantwoordelijkheid voor zijn gedachten, gevoelens en reacties.	De verantwoordelijkheid wordt verplaatst naar 'mensen', 'iedereen', 'wij'.
Tips voor het geven van feedback	Tips voor het ontvangen van feedback:
Wees specifiek.	Luister naar de feedback. Verwerp deze niet meteen en spreek niet tegen.
Praat over gedrag dat veranderd kan worden.	Verkrijg duidelijkheid over wat er gezegd wordt.
Vraag de ander om oplossingen (en heb de jouwe zonodig paraat).	Controleer het bij anderen in plaats van te vertrouwen op één bron.
Wees liever beschrijvend dan veroordelend.	Vraag om de feedback die je wilt maar niet krijgt.
Wees eigenaar van de feedback.	Bepaal wat je gaat doen naar aanleiding van de feedback.
Bedenk wat het over jezelf zegt.	

Samenwerken is meer dan de som van opvattingen van individuen