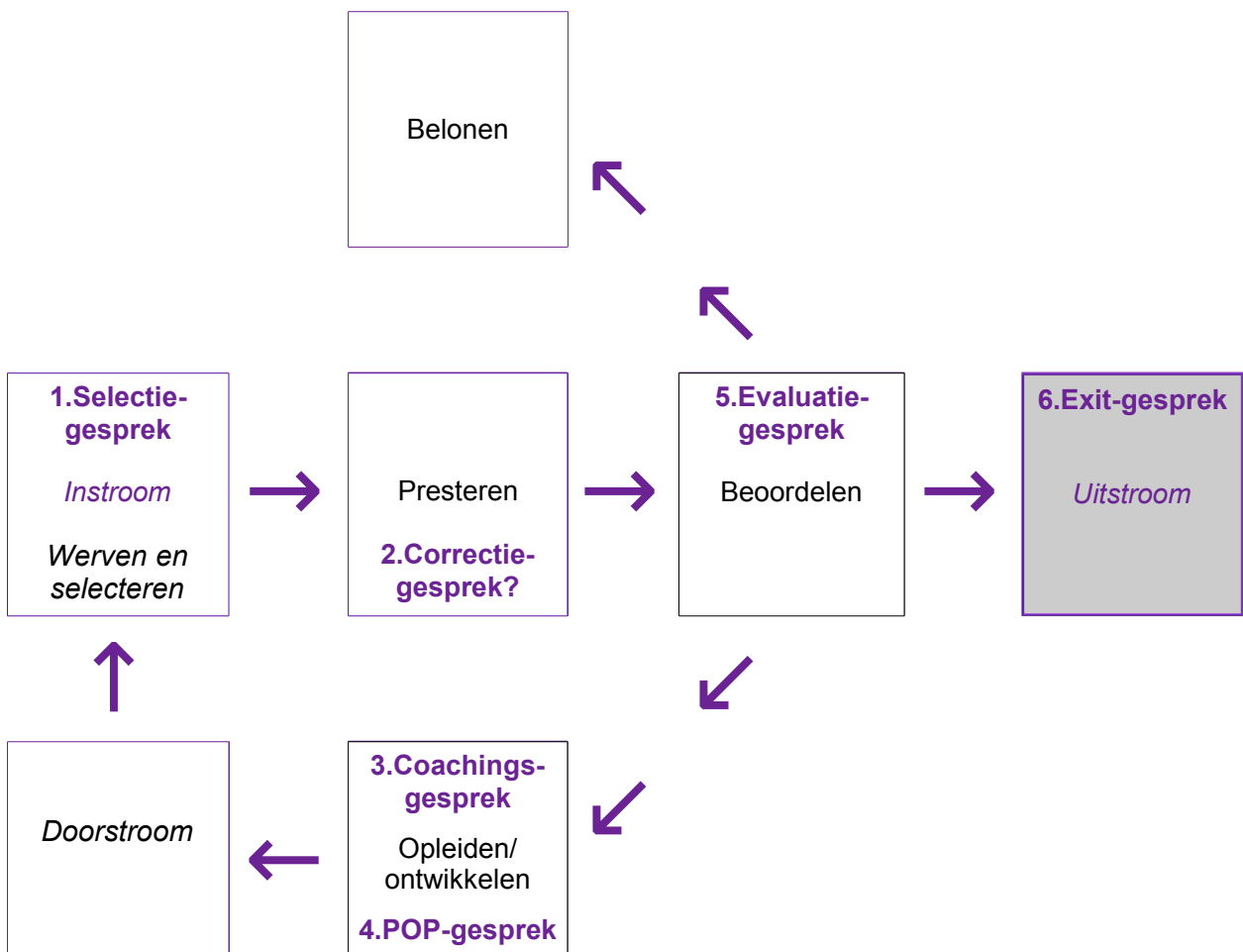


Manager ↔ Medewerker Gesprekken Exitgesprek



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 Exitgesprek.....	7
2.1 Wat is het?.....	7
2.2 Waarom is het belangrijk?.....	7
2.3 Hoe pakt u het aan?.....	7
2.4 Vragenlijst.....	8
2.5 Afscheid.....	9

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.

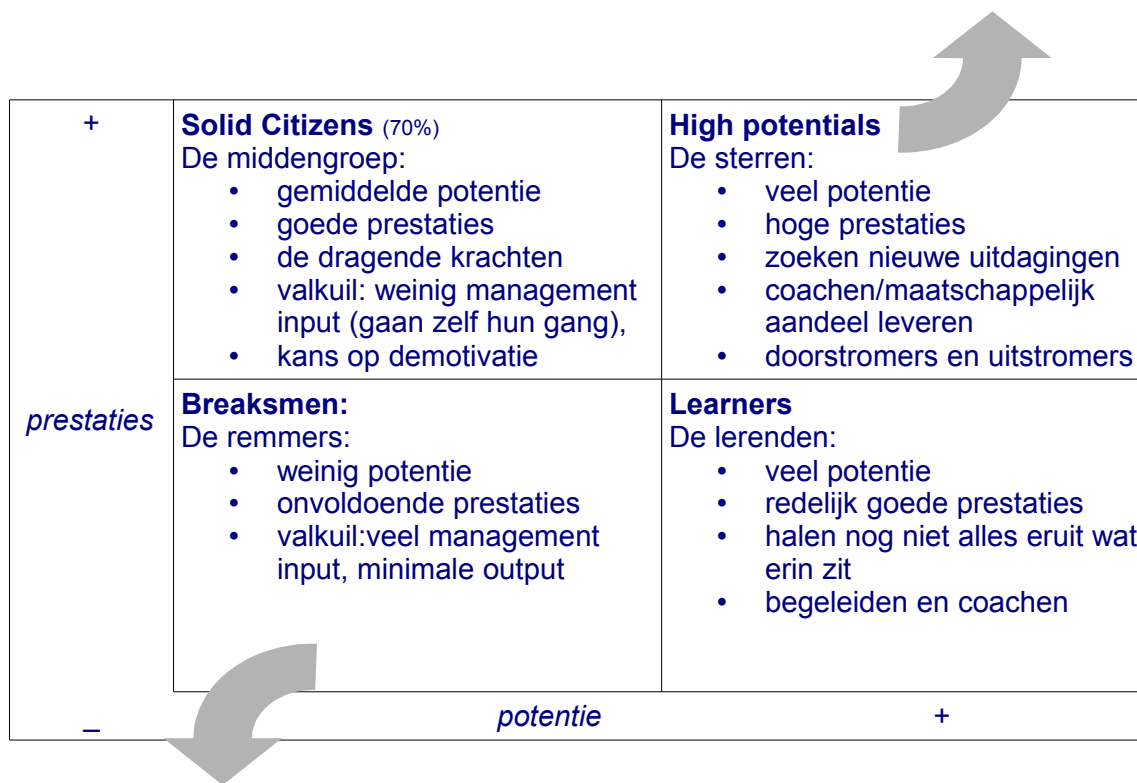
Vindingrijkheid – Goede managers weten hoe ze dingen gedaan moeten krijgen. Ze hebben middelen ter beschikking om hen te helpen bij het managen. Als ze een antwoord niet weten, weten ze wie ze het kunnen vragen of waar ze hulp kunnen krijgen.

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.



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 Exitgesprek

In elk bedrijf komen en gaan werknemers. Het vertrek van werknemers kan uw organisatie op verschillende manieren beïnvloeden. Bijvoorbeeld doordat de werknemer een bepaalde specialisatie heeft die nu uit de organisatie verdwijnt. Of doordat de werknemer een belangrijke spilfiguur in teamwerkzaamheden is. In een exitgesprek kunt u met de werknemer praten over zijn vertrek en zijn beleving van uw bedrijf.

2.1 Wat is het?

Het exitgesprek is het laatste formele gesprek dat u met uw werknemer voert. Aanleiding is het aangekondigde vertrek van de werknemer. U nodigt elke vertrekkende werknemer uit voor een exitgesprek. Dit gesprek is echter voor de werknemer niet verplicht. Een goed exitgesprek zal ertoe leiden dat u allebei op een prettige manier afscheid neemt en een goed gevoel overhoudt aan de periode dat de werknemer bij u in dienst was.

2.2 Waarom is het belangrijk?

Voor u als leidinggevende is het belangrijk te weten waarom werknemers uw organisatie verlaten. In een exitgesprek kunt u hierover met de vertrekkende werknemer spreken. Met de informatie die u krijgt, kunt u in de toekomst wellicht onnodig verloop voorkomen. Ook met werknemers die met pensioen gaan, kunt u een exitgesprek houden. Zij kunnen u waardevolle feedback geven over hun ervaringen met werken in uw organisatie. Een ander argument om de arbeidsrelatie af te sluiten met een exitgesprek is het behouden (of herstellen) van de goede relatie tussen u en de werknemer. Een werknemer die met een goed gevoel afscheid neemt, zal zich tegenover anderen positief uitlaten over uw organisatie. Bovendien zorgt u ervoor dat de werknemer in de toekomst bij u zou kunnen terugkeren. Ook naar de werknemers die blijven, is het exitgesprek een positief signaal. Het geeft aan dat u het belangrijk vindt hoe werknemers het werken in uw organisatie beleven.

2.3 Hoe pakt u het aan?

1. Plan het gesprek.

Zodra u weet dat een werknemer afscheid zal nemen, nodigt u hem uit voor een exitgesprek. Kies hiervoor een goed, rustig moment. Houd er rekening mee dat u enige tijd nodig hebt om u op het gesprek voor te bereiden.

2. Bereid het gesprek voor.

Zet op een rij hoe de loopbaan van de werknemer er uitzag. Ga zonodig ook na wat de werknemer gedaan heeft voordat hij bij u in dienst kwam. In exitgesprekken krijgt u vaak informatie over de arbeidssatisfactie (het werkplezier). Wat verwacht u van de betreffende werknemer te horen? Houd hier rekening mee terwijl u uw vragen opstelt.

Tip: tijdens het exitgesprek gaat u niet in discussie; het gesprek blijft neutraal. Bedenk daarom ook neutrale vragen. Lees ook de aanwijzingen en tips bij stap 3.

3. Het gesprek

Een exitgesprek heeft meestal een vaste opbouw:

- opening: U feliciteert de werknemer met zijn nieuwe functie (indien van

toepassing) en zegt dat u het fijn vindt dat hij uw uitnodiging voor dit gesprek heeft aangenomen. U vertelt ook kort waar het gesprek over zal gaan.

- vragen aan werknemer over zijn loopbaan: Vraag de werknemer te vertellen over zijn loopbaan. Op welke afdeling(en) heeft hij gewerkt? Met wie heeft hij samengewerkt? Wie waren zijn leidinggevenden? Wat heeft hij allemaal geleerd?
- redenen voor vertrek

Uw doel als leidinggevende is verbeterpunten te achterhalen voor uw organisatie. Vraag dus ook vooral hoe de werknemer het ervaren heeft om in de betreffende situatie(s) voor uw organisatie te werken en vraag hem/haar om onderstaande vragenlijst in te vullen.

2.4 Vragenlijst

Werkinhoud			
Waren je taken makkelijk (C), prima (B) of moeilijk (A)?	A	B	C
Waardoor kwam dat?			
Waren je taken stressvol?	ja	nee	
	A=slecht	B=voldoende	C=goed
Hoe gevarieerd was je werk?	A	B	C
Hoe beoordeel je de introductie-programma?	A	B	C
Hoe beoordeel je de opleidingsmogelijkheden?	A	B	C
Hoe beoordeel je de loopbaanbegeleiding?	A	B	C
Welke veranderingen zou je wenselijk vinden in je takenpakket?			
Arbeidsomstandigheden			
Hoe was de omgeving waar je werkte wat betreft:			
• geluid/lawaai	A	B	C
• verlichting	A	B	C
• temperatuur/mogelijkheid tot ventilatie	A	B	C
Welke veranderingen zou je wenselijk vinden in de arbeidsomstandigheden?			
Arbeidsverhoudingen			
Hoe was de relatie met je direct leidinggevende?	A	B	C
Hoe was zijn persoonlijke aandacht voor jou?	A	B	C
Hoe was zijn communicatie met jou?	A	B	C
Hoe was zijn ziekteverzuimbegeleiding met jou?	A	B	C

Hoe was de relatie met je collega's?	A	B	C
Hoe was de communicatie/samenwerking binnen je afdeling?	A	B	C
Hoe was de communicatie/samenwerking met andere afdelingen?	A	B	C
Bestond er duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?	A	B	C
Hoe was de begeleiding en ondersteuning?	A	B	C
Wat zou er aan de arbeidsverhoudingen verbeterd kunnen worden?			
Arbeidsvoorwaarden			
Wat vond je van je werktijden?	A	B	C
Wat vond je van je salaris?	A	B	C
Wat vond je van de overige arbeidsvoorwaarden?	A	B	C
Wat vond je van de toekomstperspectieven?	A	B	C
Wat zou je willen veranderen met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?			
Motieven voor vertrek			
Welke van de volgende motieven spelen een rol bij je vertrek?			
<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijke omstandigheden als woon-/werksituatie, gezondheid 			
<ul style="list-style-type: none"> • negatieve kanten van de functie 			
<ul style="list-style-type: none"> • aantrekkelijke nieuwe functie 			
<ul style="list-style-type: none"> • anders, namelijk 			
Kun je je motief toelichten?			
Wat zijn de verschillen tussen je oude en je nieuwe functie?			
Heb je nog iets dat je kwijt wilt?			
Positieve afsluiting			
Waaraan denk je met plezier terug?			

bron: meten&managen - Cora Nijenhuis

2.5 Afscheid

En neem op een wederzijds prettige manier afscheid.