

HOE VOERT U EEN EINDEJAARSGESPRAK?

Soms snoeien om te groeien

Voor uw manager is het voeren van beoordelingsgesprekken aan de orde van de dag. Maar als u leiding geeft aan een secretariaat of aan een aantal medewerkers, ontkomt u er ook niet aan: op een dag zult u deze medewerkers moeten beoordelen. Veel leidinggevendenden willen nog wel eens worstelen met de eindejaarsgesprekken. Maar dat hoeft helemaal niet, als u de beoordeling maar op de juiste manier aanpakt.

Het is inmiddels wel ingeburgerd in Nederland: het gebruik om eenmaal per jaar in een beoordelings- of eindejaarsgesprek met medewerkers te praten over hoe het gaat. De kans bestaat dat u ook zo'n gesprek gaat voeren met één of meer medewerkers. In dit gesprek doet u waarderende uitspraken over het functioneren van medewerkers in de achterliggende periode. De beoordeling vindt plaats met behulp van een totochtig formulier (kwaliteit = slecht, matig, voldoende, goed of uitstekend). In het gesprek (eenrichtingsverkeer) licht u uw beoordeling toe met als doel de prestatie en het gedrag van de medewerker verder te verbeteren.

Peren

Tot zover de theorie, want in de praktijk is het eindejaarsgesprek helaas nog te vaak een beleefdheidsritueel. Het ontbreekt leidinggevendenden dan aan lef om Duidelijk, Open en Eerlijk (het DOE-principe) te beoordelen. U wilt bijvoorbeeld die lang in dienst zijnde medewerker niet te hard afvallen. De kans bestaat namelijk dat deze dan zijn biesen pakt,

en u met de gebakken peren achterlaat. Of u kraakt geen harde noten in het beoordelingsgesprek, omdat u bang bent dat deze medewerker u vervolgens minder aardig vindt. Daarnaast zou een slechte beoordeling ook nog eens zó uitgelegd kunnen worden dat u steekjes heeft laten vallen in de begeleiding. Maar dit mogen allemaal geen redenen zijn om milder te zijn in het beoordelingsgesprek dan eigenlijk de bedoeling is. Bekend willen staan als een aardig persoon en tegelijk willen dat uw afdeling

Het formulier vooraf invullen

Het beoordelingsformulier vult u al vóór het gesprek met pen in. Als u medewerkers in de afgelopen periode namelijk regelmatig feedback heeft gegeven op hun functioneren, is een beoordeling niets meer (maar ook niet minder) dan een formele vastlegging van wat u, als het goed is, allebei al weet. In het gesprek licht u vervolgens uw oordeel toe.

kwaliteit levert, is een combinatie die in de praktijk erg lastig blijkt te zijn. Als u weinig ervaring heeft met het voeren van eindejaarsgesprekken, kunt u hiervoor een gespreksmodel voor beoordelingsgesprekken gebruiken. Hoe dat werkt, leest u straks. Want eigenlijk moet u vandaag al aan de slag, wilt u goed beslagen ten ijs komen.

Gekissebis

Belangrijk om voor ogen te houden: helderheid vooraf voorkomt gekissebis achteraf. Veel leidinggevendenden hebben nogal eens last van het 'snap-dat-dan-syndroom'. Zij gaan er in dat geval van uit dat medewerkers – zeker als ze al jarenlang voor hen werken – hun gedachten kunnen lezen, en wel zullen weten wat er van hen wordt verwacht. Dat is natuurlijk vaak niet zo. Daarom moet u kristalhelder zijn over wat u van het functioneren van uw medewerkers verwacht. Worden deze verwachtingen over de resultaten of hun gedrag vervolgens niet ingelost, dan kunt u de medewerker daarop aanspreken. Voor het maken van heldere afspraken biedt het SMART-principe uitkomst, wat staat voor:

- Specifiek;
- Meetbaar;
- Acceptabel;
- Realistisch;
- Tijd.

De doelstellingen voor medewerkers moeten hierbij aan deze vijf criteria voldoen. Als u het SMART-principe inzet, voorkomt u dat er in het beoordelingsge-

Een voorbeeld uit de praktijk

Het liep tegen het einde van het jaar. De leidinggevende van een secretariaat bij een middelgrote organisatie begon met het opstellen van de beoordelingen van haar medewerkers. Over één medewerker was zij uitermate ontevreden, en daarin stond zij niet alleen. Van klanten waren het afgelopen jaar al meerdere klachten over haar binnengekomen. En bij het koffieapparaat klaagden collega's meer dan af en toe over haar oncollegiale houding. De leidinggevende had het echter te druk gehad om alles uit te zoeken, laat staan

om dit met haar door te nemen. Maar de secretaresse in kwestie had natuurlijk ook deze geluiden gehoord. De leidinggevende zette haar eerste kruisje op het formulier bij A (onvoldoende) en er volgden er nog meer.

Lastig

Toen het tijd was voor het eindejaarsgesprek, viel de leidinggevende met de deur in huis: 'Ik ben ontevreden over jou, je hebt er een potje van gemaakt het afgelopen jaar'. Nog voordat ze haar beoordeling kon

toelichten, viel de medewerker uit. 'Je hebt het hele jaar niets tegen mij gezegd en mij in de waan gelaten dat ik goed functioneerde. Je hebt mij de kans ontrokken om mijn functioneren te verbeteren. Dit is niet eerlijk!' De leidinggevende voelde meteen dat de opmerking van de medewerker hout sneed.

Het werd een heel lastig gesprek. De uitkomst van een beoordeling, of deze nu positief of negatief is, mag nooit een verrassing zijn en dat was het in dit geval dus wel.

sprek een discussie ontstaat over wat nu exact onder een beoordelingsnorm of doelstelling wordt verstaan.

Kwartje

Beoordelen moet u daarom eigenlijk dagelijks doen. Bij veel leidinggevendenden ontbreekt het aan lef om al gedurende het jaar medewerkers feedback te geven. Zij bedekken slecht functioneren van medewerkers dan met de mantel der liefde, en dat is een kwalijke zaak. Als een medewerker namelijk lange tijd niets van u hoort, denkt hij onder het mom 'geen bericht, goed bericht' dat hij goed functioneert. Als dat niet het geval is, ontnemt u hem de kans om zijn presteren te verbeteren.

Het is beter en ook eerlijker als u het onvoldoende functioneren benoemt, en met de medewerker in kwestie op zoek gaat naar de reden. Vervolgens kunt u hierover ontwikkelafspraken maken. Het kan dan zo maar zijn dat bij de medewerker het kwartje valt en dat hij beter gaat presteren. Uw medewerker is blij en dankbaar, en u heeft een gemotiveerde medewerker die beter presteert en zich ontwikkelt: een win-winsituatie.

Donderslag

Het eindejaars- of beoordelingsgesprek is een formeler gesprek dan een functioneringsgesprek. Daarnaast is het eenzijdig

van aard. U vertelt aan het begin van het gesprek al het eindoordeel. Aan de hand van het formulier licht u de beoordeling vervolgens toe. In het gesprek zijn de volgende stappen te onderscheiden:

■ Stap 1: Opening

U opent het eindejaarsgesprek met het DAT-principe (Doel, Agenda, Tijd). U benoemt het doel van het gesprek, de agenda (het eindoordeel en de toelichting hierop) en hoelang hiervoor staat.

“ Bij discussie of onenigheid wel bij uw oordeel blijven ”

■ Stap 2: Eindoordeel

Direct na de opening deelt u het eindoordeel mee. Als het eindoordeel positief is, is voor de rest van het gesprek de toon op een positieve manier gezet. Als het eindoordeel negatief is, is er voldoende tijd om de reacties op te vangen. Het beoordelingsgesprek heeft dan meer het karakter van een slechtnieuwsgesprek. Hoewel het meestal niet als een donderslag bij heldere hemel komt, kan de negatieve uitkomst van een beoordeling voor de medewerker wel een behoorlijke teleurstelling zijn.

■ Stap 3: Toelichting op de beoordeling
Aan de hand van de doelstellingen,

gedragscriteria en competenties licht u de beoordeling toe. Hoewel het vooral een eenzijdig gesprek is, is het zeker niet de bedoeling dat de medewerker alles zwijgend aanhoort. Bij discussie of onenigheid blijft u wel bij uw oordeel. Een beoordelingsgesprek is namelijk géén onderhandelingsgesprek.

■ Stap 4: Afronding

Tot slot rondt u het gesprek af. U formuleert de doelstellingen voor de komende periode of u maakt afspraken voor een plannings- of contractgesprek.

Snoeien

Beoordelen moet u dus dagelijks doen. Als u maar één keer per jaar met medewerkers het verplichte eindejaarsgesprek voert, bent u verkeerd bezig. Leidinggevendenden die dagelijks en in diverse tussendoorgesprekken om de hete brij heen draaien, zijn zich er onvoldoende bewust van dat zij (uiteindelijk) op dankbaarheid van medewerkers kunnen rekenen als zij duidelijk, open en eerlijk beoordelen. Verbeterafspraken maken en medewerkers begeleiden in hun ontwikkeltraject horen daarbij. En bedenk ook: soms moet uw organisatie nu eenmaal snoeien om te kunnen groeien.

Jacco van den Berg is oprichter van Van den Berg Training & Advies en auteur van Het GROTE gesprekkenboek, www.vandenbergttraining.nl