

U MOET BEOORDELINGSCRITERIA SCHERP FORMULEREN

De kunst van het oordelen

Het beoordelingsgesprek is en blijft lastig. U doet tenslotte waarderende uitspraken over een medewerker. Dit kan gevoelig liggen. Het is daarom van belang om zo objectief mogelijk te blijven. Maakt u beoordelingsfouten, dan kunnen beoordelingsgesprekken namelijk meer kwaad dan goed doen. Om dit te voorkomen moet u de beoordelingscriteria scherp formuleren. Op die manier zullen uw medewerkers uw feedback aan nemen, zichzelf verbeteren en gemotiveerd raken en kunt u uw team optimaal laten presteren.

In veel organisaties maken plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken deel uit van de jaarlijkse beoordelingscyclus. Tijdens het planningsgesprek formuleert u doelstellingen en maakt u afspraken voor de komende beoordelingsperiode. Deze doelstellingen of afspraken kunt u baseren op het afdelingsplan, de functiebeschrijving, het competentieprofiel of de voorgaande beoordeling. Tijdens het beoordelingsgesprek beoordeelt u vervolgens in hoeverre de doelstellingen of afspraken zijn gerealiseerd. Tussentijds houdt u de voortgang van deze afspraken

in de gaten tijdens het zogenoemde voortgangsgesprek of functioneringsgesprek.

Scherp

Met het houden van deze verschillende soorten gesprekken alleen, zult u uw team echter nog niet optimaal laten presteren. Om echt resultaat te boeken en daadwerkelijk veranderingen door te kunnen voeren, moet u namelijk ook zorgen voor een objectieve beoordeling en een scherpe formulering. Dit bereikt u met de onderstaande drie aanvliegeroutes:

- beoordeel op output;
- wees SMART;
- wees DOE.

Aan het begin van de beoordelingsperiode formuleert u samen met uw medewerker tijdens het planningsgesprek de doelstellingen waarop u uw medewerker tijdens het beoordelingsgesprek gaat beoordelen.

Magie

Beoordelen op output vraagt om een specifiek en gedetailleerd beeld van wat u concreet verwacht van uw medewerker. Er zijn drie soorten doelen, van algemeen naar concreet, waarmee u deze verwachtingen kunt concretiseren:

- -ER-doelen of vergrotende trap doelen: doelen zoals beter, goedkoper en klantgerichter. Een -ER-doel is een algemeen uitgangspunt. Deze doelen zijn na te streven, maar ze zijn niet erg concreet.
- MAGIE-doelen: doelen die Meetbaar, Acceptabel, Gecommuneerd, Inspirerend en Engagerend zijn. Een MAGIE-doel zet medewerkers in beweging.
- SMART-doelen: doelen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Een SMART-doel geeft aan wanneer welke resultaten bereikt moeten zijn.

Kwalijk

Bij beoordelen is het SMART-principe aan te bevelen. Daarmee voorkomt u namelijk dat er een discussie ontstaat over wat nu exact onder een beoordelingsnorm of doel-

Verschillende soorten gesprekken

Planningsgesprek

tweerichtingsverkeer
gericht op de toekomst

resulteert in doelstelling en afspraken

Voortgangsgesprek

tweerichtingsverkeer
gericht op het verleden, heden en de toekomst

bewaking voortgang en eventueel nieuwe doelstellingen en afspraken

Beoordelingsgesprek

eenrichtingsverkeer
gericht op het verleden

beoordeling mate van de realisatie van de doelstelling en afspraken

FOKKE & SUKKE KUNNEN DIT VAST KORTER ZEGGEN



stelling wordt verstaan. Veel leidinggeven- den ontbreekt het aan lef om de medewer- ker gedurende het jaar Duidelijk, Open en Eerlijk feedback te geven. Zij zien het beoordelingsgesprek als een beleefdheids- ritueel en bedekken het slechte functione- ren van hun medewerker met de mantel der liefde. Een heel kwalijke zaak. De kans is dan namelijk groot dat de medewerker – onder het mom van ‘geen bericht, goed bericht’ – de conclusie trekt dat hij goed functioneert. Dit moet u zien te voorko- men want dat zou betekenen dat uw medewerker geen kans krijgt om zijn presteren te verbeteren. Het is daarom beter een eerlijker als u benoemt op welke

gebieden uw medewerker beter zou kun- nen functioneren. Vervolgens achterhaalt u samen de redenen voor het minder goede functioneren en maakt u afspraken om dit te verbeteren. Op deze manier zal uw feedback uw medewerker motiveren om zijn functioneren te verbeteren en om zijn werk goed te (blijven) doen. Zo komt u uiteindelijk tot een tevreden team dat goed functioneert!

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het Grote Gesprekken- boek, tel.: (010) 202 32 25, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl, www.vandenbergrtraining.nl

Oordelen op wat er uit hun handen komt

Voorbeelden van indicatoren waarop u output kunt beoordelen zijn:

- gerealiseerde besparingen;
- afkeuringen door kwaliteitsgebreken;
- bereikbaarheid;
- aantal en type klachten en manier van afhandelen;
- wachttijden aan balie of kassa;
- omzet per afdeling/artikel;
- foutenpercentage;
- binnen de tijd afronden van projecten;
- aantal declarabele uren;
- succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

De tien gouden regels van feedback

Om iets te bereiken met feedback die u om medewerkers geeft, moet u met een aantal zaken rekening houden:

1. Feedback is specifiek en direct.
Hoe specifieker u bent, hoe meer uw medewerker ervan kan leren.
2. Feedback is beschrijvend en heeft betrekking op gedragsaspecten.
Beperk u tot de feiten (zie ook punt 7).
3. Beide partijen kunnen hun voordeel met de feedback doen.
Leef u in de situatie van uw mede- werker in en vraag u af of uw com- mentaar hem kan helpen.
4. Feedback is actueel.
Geef uw feedback zo snel mogelijk nadat de situatie zich voordeed. De kans op herkenning en erkenning is dan groter.
5. De ontvanger staat open voor de feedback.
Ga na of het wel het juiste moment is om feedback te geven. Plan het gesprek anders op een later en rusti- ger moment.
6. Wissel ondersteunende en corrige- rende feedback met elkaar af.
Geef uw medewerker ook compli- menten, dat werkt motiverend.
7. Beschrijf het gedrag dat u heeft waargenomen en laat interpretaties achterwege. Zeg dus wel: 'je bent vandaag 25 minuten te laat en dat was afgelopen maandag ook het geval'. En zeg niet: 'je bent lui'.
8. Vertel uw medewerker welk effect zijn gedrag heeft.
Als u ontevreden of boos bent, zeg het dan. Maak daarbij gebruik van ik-boodschappen in plaats van jij- boodschappen.
9. Ga na of uw medewerker de feedback heeft begrepen. Stel daarom vragen als: 'Begrijp je wat ik bedoel?'.
10. Geef suggesties voor verandering van het gedrag.
Vraag de medewerker ook naar zijn ideeën om de situatie te verbeteren. Leg de verbeterafspraken vast.