

Goed gesprek geen half werk

Nuchtere Hollandse ondernemers en goede gesprekken voeren.... het blijft een wat ongemakkelijke combi. Toch ontkomt u er niet aan als u medewerkers bij de les, gemotiveerd of (niet) binnenboord wilt houden. En als het toch moet, dan maar meteen goed. Op deze pagina's zes formele personeelsgesprekken en hoe u deze slim aanvielt.

Selectiegesprek

U hebt een openstaande vacature en... een sollicitant op bezoek. Praktijkervaringen uit het verleden zijn de beste voorspellers van de toekomst. Maar u moet wel de juiste vragen stellen. Ervaringsgericht interviewen volgens de STARR-methodiek kan uitkomst bieden. U vraagt dóór over gebeurtenissen uit het verleden, waarbij de kandidaat bepaalde skills nodig had. Met STARR doorloopt u vijf fases: Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie. Voor elke fase kunt u vooraf vragen bedenken. Zo vormt u een scherp beeld van meneer X of mevrouw Y. Met de Reflectieve vragen op het eind blikk u terug op Acties en Resultaten, doorgemaakte ontwikkelingen, geleerde lessen, overwonnen problemen, etcetera. Reflectieve vragen kunnen zijn: Hoe zorgde jij voor tevreden klanten? Wat zou je de volgende keer anders doen? Welke werkzaamheden gingen je gemakkelijk af? Welke obstakels moest je overwinnen? Wat zegt het behaalde resultaat over jou? Met STARR krijgt u een goed beeld van alle (afwezige) competenties van de sollicitant.

Functioneringsgesprek

Het jaarlijkse functioneringsgesprek tussen leidinggevende en medewerker gaat over verbetering van de kwaliteit van het bedrijf en verhoging van de prestaties van de medewerker. Er kunnen (ontwikkel)afspraken worden gemaakt over de zes w's: werkinhoud, werkverhoudingen, werkomstandigheden, werkbelasting, werksfeer en werkbeleving. In een functioneringsgesprek zijn 'gelijkwaardigheid' en 'tweerichtingsverkeer' noodzakelijk. Dat begint al met de voorbereiding. Kondig het gesprek ruim van tevoren aan en vraag de medewerker twee weken vooraf een lijstje met gesprekspunten op te stellen. Als leidinggevende stelt u ook een lijstje op. Een week voor het gesprek worden de gesprekspunten uitgewisseld en kort toegelicht. Beide gesprekspartners kunnen zich nu goed voorbereiden. Tijdens het gesprek zelf is het verstandig te beginnen met de gesprekspunten van de medewerker. Daarmee geeft u impliciet aan de medewerker serieus te nemen. Nadat de medewerker zijn of haar punten heeft toegelicht, stimuleert

u hem of haar met ideeën en suggesties te komen. (Zo creëert u draagvlak voor gemaakte afspraken.) Als alle punten van de medewerker zijn behandeld, komen de punten van u als leidinggevende aan bod. Ook hier: vraag medewerkers mee te denken en met verbetervoorstellen te komen.

Coachgesprek

U ziet aanleiding voor een coachgesprek? Uw belangrijke vaardigheden hierbij zijn 'luisteren' en 'vragen stellen' (zonder deze te beantwoorden). Zo maakt u beperkingen in kennis, ervaring en competenties van de medewerker zichtbaar. Coaches zijn luizen in de pels. Ze stellen overtuigingen ter discussie, confronteren coachees met verkeerde aannames en keuzes en leggen eventuele tegenstrijdigheden in hun werk- en denkwijze bloot. Dit alles om hen bewust te maken van waar het 'fout' ging. In uw rol als coach bent u alert op gedrag en woordgebruik. Aan woorden als 'keuze', 'alternatief', 'meeste' en 'beste' gaat over het algemeen een denkproces vooraf. Vragen hierover brengen de coachee weer terug naar de betreffende situatie, die opnieuw wordt beleefd, wat weer nieuwe inzichten in gedragspatronen kan opleveren.

Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek blijft lastig, want beoordelen is nooit helemaal objectief. Ook zijn de beoordelingscriteria niet altijd scherp geformuleerd en kunnen er beoordelingsfouten wor-



◀ Een goed gesprek: aankondigen, luisteren, vragen stellen, ter zake komen, reflecteren.

den gemaakt. Dit neemt niet weg dat u als leidinggevende wel kunt nastreven zo objectief mogelijk te zijn. Hoe? Door medewerkers te beoordelen op concrete output. Ofwel: verkopers moeten omzet binnenhalen, storingsmonteurs moeten klachten verhelpen. Beoordelen op concrete output vraagt om helderheid over verwachtingen. Het SMART-principe helpt u daarbij: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijd.

Als leidinggevende zult u ook gedurende het jaar duidelijke, open en eerlijke feedback moeten geven en slecht functioneren moeten benoemen. (Een negatieve beoordeling mag nooit een verrassing zijn. Is het dat wel, dan is het begrijpelijk dat de medewerker boos is.) Natuurlijk kan een negatieve beoordeling een teleurstelling zijn. Achterhaal in het gesprek de redenen van het slechte functioneren en maak (ontwikkel)afspraken. Als de medewerker de functie niet aankan, zoek dan samen naar een andere functie.

Correctiegesprek

In een correctiegesprek wordt gedrag besproken dat (om wat voor reden ook) niet door de beugel kan. Het kan gaan om een overtreding van een veiligheidsvoorschrift, het niet vriendelijk te woord

staan van een klant of een genomen beslissing die buiten de bevoegdheid van de medewerker ligt. Kenmerkend voor het correctiegesprek is dat de leidinggevende het ongewenste gedrag al eerder (misschien zelfs meerdere malen) heeft aangekaart. De feedback lijkt echter aan dovemansoren gericht. In het correctiegesprek is de 'tone of voice' er een van "en nu is de maat vol".

Slechtnieuwsgesprek

Sommige leidinggevendens zien als een berg op tegen het slechtnieuwsgesprek. Ze stellen het alsmaar uit. Maar uitstel maakt de situatie onnodig moeilijk, want medewerkers voelen vaak toch wel aan dat er iets speelt. Ze willen weten waar ze aan toe zijn. Slecht nieuws is slecht nieuws. Daar kunt u niets beters van maken. Probeer dat dus ook niet. Wat u wel kunt doen? Het gesprek goed voorbereiden en zorgen dat u tijdens het gesprek niet wordt gestoord. Toon medeleven maar draai er niet omheen. Kom niet met vage hints. Probeer het nieuws niet te verpakken. ("Zo erg is het niet... je vindt zo een nieuwe baan... bij een ander bedrijf kom je vast beter uit de verf... een afvloeiingsregeling zoals de onze krijg je nergens...")

Wat u ook moet vermijden, is het gesprek beginnen met koetjes en kalfjes om mensen op hun gemak te stellen. Dat werkt in vrijwel alle gesprekken prima maar in een slechtnieuwsgesprek worden wisselwasjes u zwaar aangerekend. Kom ter zake. Val met de deur in huis: "Hoi Bart, ga zitten, ik moet je helaas mededelen dat ik slecht nieuws heb. De kwartaalcijfers zijn niet goed.

Beoordelen, corrigeren, informeren, ontslaan

Ik vind het vervelend je te moeten vertellen dat jouw functie vervalt." Ga uw besluit niet rechtvaardigen, maar realiseer u wel dat er emoties op kunnen komen. Geef daar ruimte voor. Emoties indammen met kille argumenten is wel het slechtste wat u kunt doen. Toon begrip als mensen stoom moeten afblazen om het slechte nieuws te verwerken. <<

Met dank aan Van den Berg Training & Advies, Jacco van den Berg, auteur van 'Het GROTE gesprekkenboek'. Zie ook: www.vandenbergttraining.nl.