

Leidraad Consult over: het beoordelingsgesprek

Er is een viertal methoden om met een medewerk(st)er de beoordeling door te nemen. Bij elke methode is het van belang dat de medewerk(st)er op de hoogte is van zijn/haar functiebestanddelen en van de resultaten die binnen zijn/haar functie van hem/haar verwacht worden. Onder functiebestanddelen wordt verstaan de naar aard en inhoud duidelijk te onderscheiden taken. Taken zijn te beschouwen als in de functie te onderscheiden werkzaamheden of groepen van werkzaamheden. Wanneer een beoordeling wordt opgemaakt met de beoordeelde, spreekt het vanzelf dat de beoordeelde van tevoren weet op welke functiebestanddelen hij/zij wordt beoordeeld. Ook dient de beoordeelde in dit geval voldoende tijd te krijgen om zich voor te bereiden.

Een ander aspect van de beoordeling is dat de uiteindelijke beoordeling geen verrassing voor de beoordeelde mag zijn. Dit betekent dat een medewerk(st)er regelmatig op de hoogte moet worden gehouden van zijn of haar functioneren en de eventuele tevredenheid over de resultaten van de functie vervulling. Regelmatige werkbesprekingen tussen chef en medewerk(st)er voorkomen veel misverstanden tijdens het beoordelingsgesprek (zie 3).

De vier methoden zijn:

- a) De "Tell-methode" (meedelen)
Op basis van het beoordelingsformulier wordt de beoordeelde meegedeeld wat de leiding over hem of haar denkt. Bij dit type gesprek is er in feite sprake van een monoloog en de enige vraag van de leiding kan zijn of de beoordeelde de uitkomst begrepen heeft. De kwaliteit van de relatie tussen de gesprekspartners na afloop van het gesprek is ondergeschikt.

- b) De "Tell- en Sell-methode" (meedelen en verkopen)
Dit gesprek verloopt in drie fasen:
 - De leidinggevende noemt eerst de positieve punten.
 - Vervolgens geeft de leidinggevende de negatieve punten weer.
 - Tenslotte zorgt de leidinggevende ervoor dat de negatieve punten geaccepteerd worden.Bij dit type gesprek staat de beoordeling ook vast, maar de leidinggevende besteedt zorg aan de kwaliteit van de relatie tussen hem/haarzelf en de gesprekspartners na afloop van het gesprek. De kansen op een ja-maar gesprek zijn echter ruimschoots aanwezig. Vandaar dat de leidinggevende de nodige informatie zal moeten aandragen.

- c) De "Tell- and listen-methode" (meedelen en luisteren)
 - de leidinggevende noemt eerst de positieve punten
 - daarna brengt hij of zij de negatieve punten in
 - Daarna luistert de leidinggevende naar de mening van de beoordeelde en zoekt mee naar oplossingen voor de negatieve punten.Ook nu moet de beoordeling aanvaard worden. Het karakter van het gesprek is in de derde fase echter veel meer toekomst gericht. De beoordeelde heeft hierbij dan ook inbreng bij het zoeken naar verbeteringen.

- d) De "Tell-, listen-, and agree-methode" (kortweg: beoordelen in samenspraak)
Bij deze methode is het van uiterst belang dat de leidinggevende en beoordeelde het 100% eens zijn over datgene waarover beoordeeld wordt.

Dikwijls zijn dit de functiebestanddelen, op grond waarvan de beoordeelde voor deze functie is aangenomen. In de loop van een bepaalde periode kunnen deze veranderen zonder dat dit formeel expliciet is gemaakt. Per functiebestanddeel wordt in samenspraak een beoordeling opgemaakt; beide partijen luisteren goed naar elkaars argumenten. Wanneer er verschil van mening blijft, beslist uiteindelijk de leidinggevende. De beoordeelde voegt dan zijn commentaar bij de beoordeling. Tenslotte zoeken beide partijen naar oplossingen voor de negatieve punten en maken hierover afspraken. Een voordeel van deze laatste methode is de maximale acceptatie door de beoordeelde. Een belangrijk nadeel doet zich voor bij zwakke leidinggevendens: zij kunnen worden ingepakt door de beoordeelde.

Meer weten??


Neem dan gerust contact op!

Wij organiseren over dit thema workshops en trainingen. Ook individuele begeleiding en e-coaching is mogelijk.

Leidraad Consult

Leon Broere

 Willem de Zwijgerlaan 12, 3761 CR Soest

 06-45275787

 l.broere@leidraadconsult.nl

 www.leidraadconsult.nl