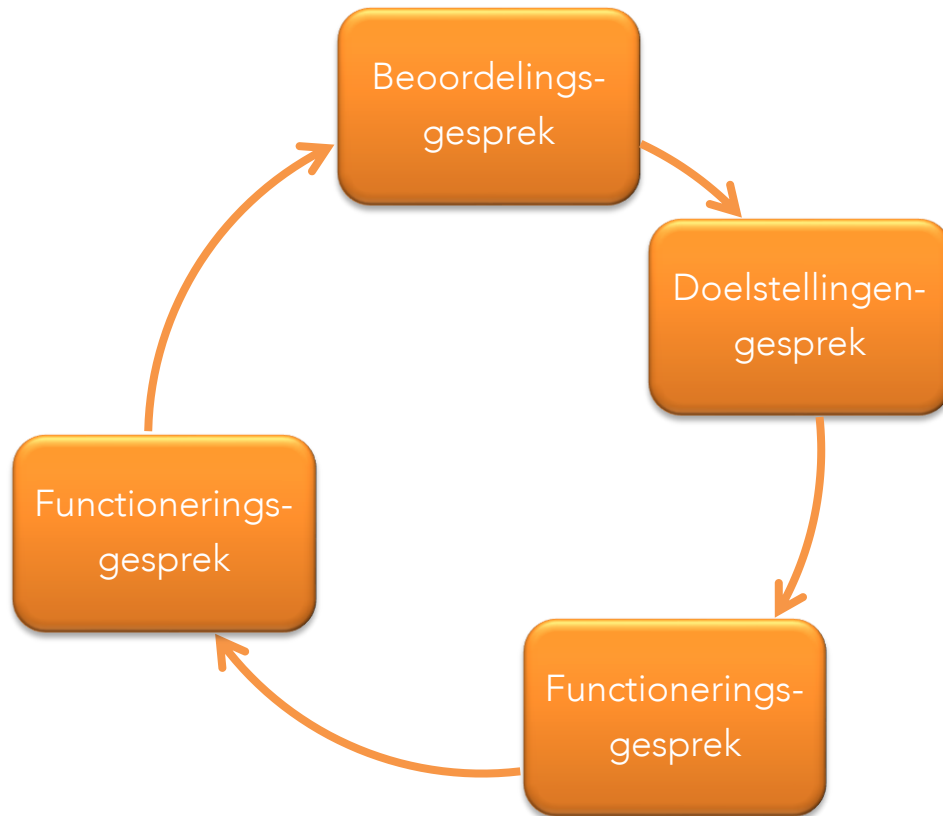


Technieken Performance Management

Opletten voor begripsverwarring



Een volledige cyclus van gesprekken met medewerkers zou er ongeveer zo kunnen uitzien. Wat zijn de typische kenmerken van elk van deze gesprekken?

- Een beoordelingsgesprek kijkt naar het verleden. Wat heb je in het vorige jaar allemaal gedaan? Heb je de doelstellingen bereikt die afgesproken waren of niet? Eigenlijk is het vooral een éénrichtingsgesprek waarin de manager zijn oordeel vertelt en toelicht (en uiteraard ook wel een reactie vraagt).
- Het doelstellingengesprek volgt meestal kort na het beoordelingsgesprek. In overleg worden de nieuwe doelstellingen voor de volgende periode vastgelegd.
- Het functioneringsgesprek is een coachend gesprek, waarin de manager benieuwd is naar de progressie van de medewerker en hem ondersteunt om de doelstellingen te bereiken. De tenor van het gesprek is: "Hoe gaat het met jou? Hoe kan ik je helpen?" Dus echt tweerichtingsverkeer. Als het goed is, doe je dat niet één maar meerdere keren per jaar.

Member of the Cameleon Group

Veelgehoorde opmerkingen

Ja, maar, ik doe al veel one to ones met mijn mensen.

Een functioneringsgesprek is geen "one to one"! Een "121" is veelal een praktisch werkoverleg waar de recente stand van projecten of to do's wordt overlopen en waarin operationele afspraken worden gemaakt. Dat is dus absoluut geen vervanger van het functioneringsgesprek!

Wij doen dat allemaal in één gesprek.

Dan maak je jezelf het leven lastig. Want het is heel moeilijk in één gesprek zowel de pet van beoordelaar als die van coach op te zetten. En nog moeilijker voor je medewerker om daar open voor te staan...

Ik heb te veel medewerkers om dat allemaal te doen, daar is geen tijd voor.

De ontwikkeling van je medewerkers zou je hoogste prioriteit moeten zijn. Hoe kan je ze anders helpen groeien, zodat je er méér aan kan delegeren en zelf ook kan groeien en interessanter dingen gaan doen?

Een logboek bijhouden

Een beoordeling moet zo objectief en evenwichtig mogelijk blijven en dat is een hele opgave. Wij zijn immers geen computers die alles feilloos registreren en scannen. Daarom is een logboek een goed idee.

In je logboek noteer je over het ganse jaar bijzondere feiten voor elke medewerker. Een notitieboekje of een OneNote of Excel file kunnen helpen. "Bijzondere feiten" wil zeggen wat er fout ging, maar evengoed wat er goed ging. Iets noteren in het logboek betekent echter niet dat je er op het moment zelf dan maar niets moet over zeggen, het is enkel een geheugensteun om op het einde van de periode een eerlijke balans te kunnen opmaken, die gebaseerd is op feiten, en niet op indrukken of op wat er toevallig de laatste zes weken is gebeurd.

Vorbereiding

Buiten het invullen van allerhande documenten is de uitnodiging voor het gesprek ook al een stuk van de voorbereiding. Hoe je dat doet heeft een effect op de mindset die je creëert rond het gesprek. Minimaliseer bv. de evaluatie niet met

Member of the Cameleon Group



Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

uitspraken als “Zeg, we moeten weer efkes samenzitten”, dat is voor de medewerker niet motiverend.

Om zelf in de juiste mindset te komen, kan je voor jezelf eens opschrijven wat de voordelen van zo’n gesprek kunnen zijn voor de medewerker, voor jezelf én voor het bedrijf. Zo heb je meteen een aantal argumenten klaar moest dat nodig zijn.

Stel ook de afspraak niet uit: dat is een signaal dat andere dingen belangrijker zijn dan je medewerker, en het zal niet geapprecieerd worden. Maak er een prioriteit van!

Begin het gesprek met een kadering

In de kadering schets je kort de bedoeling van het gesprek en hoe je het wil opbouwen. Zeg waarover je het precies wil hebben, hoe je het gesprek wil structureren, wie wanneer aan het woord komt en in welke sfeer je het wil voeren (constructief natuurlijk!). Vraag het akkoord van de medewerker. Als hij akkoord gaat, geeft hij zijn commitment op het voorgestelde verloop en kan je hem terugfluiten als hij er zich niet aan houdt (door af te wijken of zijn kalmte te verliezen bv.).

M.a.w. je bakent het speelveld af en stelt de spelregels voor, en bewaakt die later in het gesprek.

Choose your battles

Afhankelijk van het beoordelingssysteem zijn er soms wel 27 competenties te evalueren. Het is een onmogelijke opdracht die allemaal kwalitatief te bespreken in één gesprek. Het is waarschijnlijk ook niet erg zinvol.

Kies dus de topics waarover je het wil hebben: 3 à 4 competenties of topics is een mooie richtlijn en trouwens ook al een mooie uitdaging. Kies evenwichtig tussen positieve punten en werkpunten.

Door te kiezen leg je focus en structuur in het gesprek en laat je ook voelen wat belangrijk is. Bovendien kan je op elk punt grondiger ingaan, zodat het gesprek meer diepgang krijgt.

Member of the Cameleon Group



Opbouw van het gesprek

Begin met de positieve competenties, maar bereid die goed voor, zo niet ben je na één minuut al klaar ermee. Denk goed na hoe je een positief punt echt gewicht kan geven. Een paar tips:

- 🕒 Geef specifieke voorbeelden van gedrag (hoera voor het logboek).
- 🕒 Zeg wat het heeft opgeleverd (voor het team, voor het bedrijf, voor de klant, ...).
- 🕒 Vraag hoe de medewerker dat bewerkstelligd heeft, laat hem/haar vertellen.
- 🕒 Maak het persoonlijk ("Dat is toch echt iets voor jou").
- 🕒 Vraag hoe hij/zij deze eigenschap nog kan versterken, valoriseren, exploiteren, overbrengen, enz.

Sluit een positief punt niet af met het platgetreden "En ik hoop dat je zo verder blijft doen" want zo'n uitspraak kan wel eens overkomen als een gebrek aan vertrouwen en geloof.

Het minder goede nieuws

Daar hebben we het moeilijker mee. Gebruik dus een structuur die je helpt om het gezegd te krijgen op een niet-beschuldigende maar toch kordate manier.

We adviseren hiervoor de methode van Marshall Rosenberg uit geweldloze communicatie te gebruiken:

- 🕒 Benoem de feiten of observaties op een zeer neutrale manier. Dus enkel wat je hebt gezien of vastgesteld, niet wat je daarover zou kunnen denken of hoe je die interpreteert: zuiver de feiten dus. Weeral komt je logboek hier goed van pas.
- 🕒 Zeg dan wat deze feiten met je doen qua gevoel: ben je ontgoocheld, ongerust, misschien zelfs kwaad. Benoem wel een gevoel en geen mening. "Ik heb dan het gevoel dat jij gedemotiveerd bent", is bijvoorbeeld helemaal geen gevoel, maar een mening, die trouwens meteen zal afgestreden worden.
- 🕒 Zeg dan wat je behoefte is. Wat zou je graag als eindresultaat willen? Waar heb je nood aan?

Op deze manier heb je duidelijk gezegd wat je visie is met drie elementen vanuit jezelf (ik stel vast, ik voel, ik heb nodig). Als je dit goed doet, heb je in feite nog niets beschuldigend gezegd over de ander en minimaliseer je de kans op conflict.

Nodig nu de ander uit om te reageren, en geef hem daarvoor de tijd. Vraag door tot je de echte oorzaak van de situatie kent. Probeer in deze fase goede, korte maar

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

krachtige vragen te stellen en laat vooral de ander aan het woord. Toon interesse en nieuwsgierigheid.

Daarna wordt het tijd om besluiten te trekken en samen afspraken over dit werkpunt te maken naar de toekomst. Ook hier is het van belang de medewerker zelf met suggesties te laten komen. Als jij de oplossingen zelf gaat opleggen, zal je zien dat er minder draagkracht en meer weerstand is.

Afronden

Bij het afronden herhaal je samen de gemaakte afspraken. Maak ze heel concreet en "SMART". Spreek ook af hoe de afspraken gaan opgevolgd worden. Zorg dat het niet vrijblijvend wordt, maar echt wel bindend.

Member of the Cameleon Group

Visie Performance Management

Het moet vijftien of twintig jaar terug zijn dat ik het boek las "Abolishing Performance Appraisals". De auteurs (Tom Coens en Mary Jenkins) baseerden zich voor hun boude uitspraak op twee bezwaren. Eén: het kan toch nooit objectief zijn, en twee: niemand van de medewerkers zit erop te wachten.

Ondanks die argumenten merken we vandaag dat beoordelingsgesprekken net meer aandacht krijgen in bedrijven. Ook functioneringsgesprekken worden aangemoedigd en managers worden geacht méér en vooral beter met hun medewerkers te communiceren. Maar evengoed zien we dat managers worstelen met zo'n gesprek. Ook voor de medewerker is het niet altijd een motiverend moment, wat nochtans de bedoeling is. Hebben Coens en Jenkins dan toch gelijk?

Niet elke manager heeft de natuurlijke vlotheid om hiermee om te gaan. Soms zijn ook de omkaderende systemen administratief erg zwaar en gaan de goede bedoelingen van het gesprek hierin verloren. En wie brengt er nu graag minder goed nieuws als de beoordeling slecht is?

We geloven dat we managers heel hard moeten ondersteunen in dit proces. Onze focus hierin is dat we back to basics moeten: het moet gaan om een gesprek van mens tot mens waar beiden naar uitkijken en beiden zo sereen als kan van terugkomen. De gesprekstechnieken en het menselijk contact moeten prevaleren boven het systeem. Tegelijkertijd is dat er natuurlijk wel nodig om de beoordeling fair en volledig te maken.

We gaan dus vooral weer leren met elkaar spreken van mens tot mens. Dus correct en respectvol, maar ook op een professionele manier.