

## Tien tips voor effectieve beoordelingsgesprekken

Of je nu al jaren beoordelingsgesprekken voert, of je doet het dit jaar voor het eerst: Onderstaande tips helpen je om dit zo zorgvuldig en effectief mogelijk te doen.



### 1. Zorg voor een eenduidige beoordelingsreferentie

Zorg dat voor beide partijen vooraf duidelijk is waarop je de medewerker beoordeelt. Is er geen standaard beoordelingsformulier binnen je organisatie, gebruik dan de functiebeschrijving als uitgangspunt of nog beter, het competentieprofiel. Dit stelt je in staat om zuiver, per competentie die je van de medewerker verwacht, je oordeel te geven. Uiteraard zorg je ervoor dat dit profiel niet pas vlak voor het beoordelingsgesprek bekend is bij de medewerker.

### 2. Kondig het gesprek tijdig aan

Zorg voor een rustige ruimte en reserveer voldoende tijd, waarbij je niet gestoord wordt. Geef bij de uitnodiging ook aan wat van de medewerker wordt verwacht aan voorbereiding op het gesprek.

### 3. Verzamel zowel kwantitatieve informatie als kwalitatieve feedback

Vaak is er voldoende feitelijke informatie vanuit de bedrijfssystemen beschikbaar voor het kwantitatieve deel van je beoordeling. Denk aan behaalde ordervolumes, productiviteit of andere Key Performance Indicators (KPI's). Daarnaast zorg je zelf voor een kwalitatieve beoordeling van het functioneren van de medewerker. Als je minder direct met de medewerker te maken hebt, ga dan vooraf bij meerdere personen uit zijn directe omgeving om input vragen. Gebruik deze input voor je eigen beeldvorming en om je eigen oordeel te toetsen.

### 4. Richt je op het hele jaar, niet alleen op de laatste weken

Richt je bij je oordeelvorming niet op de laatste weken maar op het hele jaar. Wanneer iemand beoordeeld wordt op feitelijke resultaten, zorg dan dat je de juiste cijfers (productiviteit, omzet, orderintake, etc.) op tijd beschikbaar hebt en dat deze representatief zijn voor het hele jaar.

### 5. Beoordeel vanuit de IK vorm

Geef vanuit de IK-vorm aan wat jij, vanuit jouw eigen observaties vindt van het functioneren van de medewerker. Haal er dus geen anderen bij en vermijd uitspraken als "Men zegt dat jij..." of "Ik heb gehoord dat jij...". Jij beoordeelt de medewerker en deze mag verwachten dat hij ook echt JOUW oordeel krijgt en niet indirect het oordeel van een collega.

### 6. Beoordeel het gedrag, niet de persoon

Benoem bij het beoordelen het gedrag waarover je een oordeel hebt. Spreek dus geen oordeel uit over de persoon zelf. Een praktisch voorbeeld: Iemand is niet arrogant, maar iemand doet arrogant (hij vertoont dus arrogant gedrag). Hiermee voorkom je dat de medewerker zich aangevallen voelt en zich genooddaakt voelt om zich te verdedigen. Leg daarbij ook uit wat de gevolgen van dit gedrag zijn voor de organisatie, voor de afdeling en ook voor de persoon zelf! Deze tip geldt overigens zowel voor negatieve als positieve punten van je beoordeling.

### 7. Benoem de hoofdlijn, gebruik voorbeelden alleen ter illustratie

Zorg voor enkele (minimaal twee, liefst drie) sprekende voorbeelden ter illustratie, maar voorkom dat je in het gesprek in deze voorbeelden blijft "hangen" en dat het een welles-nietes discussie wordt over één specifiek voorbeeld. Mocht je hier toch in terecht komen, stap dan uit de voorbeelden en benoem de rode draad die jij ziet. Vraag vervolgens in hoeverre de medewerker deze zelf ook herkent (zie ook tip 8).

## 8. Controleer of de medewerker jouw mening herkent

Vraag aan de medewerker of hij zich in jouw mening/beoordeling herkent? Is dit het geval, bespreek dan of de medewerkers hier iets aan zou willen veranderen en welke hulp hij daarbij nodig denkt te hebben. Dit nodigt de medewerker op een positieve manier uit om in actie te komen. Is er geen herkenning, dan kun je terugvallen op jouw persoonlijke observatie. Je bevestigt nogmaals jouw oordeel en laat het daar vervolgens bij. Jij bent nu eenmaal de persoon die de andere beoordeelt, of deze het er nu inhoudelijk mee eens is of niet.

## 9. Wees hard voor de zaak en zacht voor de mens

Houd het persoonlijk én tegelijk zakelijk. Veel leidinggevendenden hebben gevoelsmatig moeite om deze twee uitgangspunten naast elkaar toe te passen. Toch is het altijd mogelijk om een zakelijk oordeel te hebben, gebaseerd op feiten en waarnemingen en tegelijkertijd een persoonlijke interesse of compassie te tonen naar de medewerker. Zeker wanneer je als leidinggevende naast je harde, zakelijke mening, ook bereid bent om de medewerker op persoonlijk niveau te helpen, kunnen deze twee uitgangspunten elkaar juist versterken.

## 10. Gebruik een beoordelingsformulier

Het verdient de voorkeur om een standaard beoordelingsformulier te gebruiken, het liefst opgesteld aan de hand van het functie- of competentieprofiel (zie ook tip 1). Je voorkomt hiermee dat je per leidinggevende of zelfs per medewerker een andere manier van verslaglegging krijgt. Daarnaast zorgt het ervoor dat alle essentiële punten van het beoordelingsgesprek ook daadwerkelijk aan de orde komen.

### **Bonustip: Laat de medewerker zelf het beoordelingsformulier invullen!**

Veel leidinggevendenden vullen zelf het beoordelingsformulier in of maken zelf een verslag van het beoordelingsgesprek. Naast het feit dat dit veel tijd kost om dit voor alle medewerkers te doen, geef je hiermee impliciet ook een signaal af, dat de verantwoordelijkheid om iets met de beoordeling te doen bij de leidinggevende ligt! De medewerker kan namelijk een afwachtende houding aannemen. Wil je hem echter uitnodigen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen functioneren en voor zijn persoonlijke ontwikkeling, overweeg dan eens om de medewerker zelf het beoordelingsformulier te laten invullen. Laat je verrassen door de effecten hiervan...!

Ik hoop dat je met deze tips nóg effectievere beoordelingsgesprekken kunt voeren en daarmee als leidinggevende nóg meer rendement uit je organisatie kunt halen.

Heb je een medewerker die al jaren achtereen onder de norm scoort op een competentie en ondanks veel pogingen hier niet in weet te verbeteren, bel of mail mij dan voor een vrijblijvende afspraak om te bespreken hoe dit te doorbreken is!

Met hartelijke groet,

Eric Bogers

