



Functionerings-, beoordelings- en slechtnieuwsgesprekken

Inleiding

De beoordeling van medewerkers door de werkgever is een belangrijk instrument zicht te krijgen op wat de medewerker doet of meent te moeten doen in de werksituatie. Een dergelijk gesprek stelt de werkgever in staat duidelijk te maken wat door de organisatie en ook door de werkgever zelf van de medewerker wordt verwacht.

Tijdens een beoordelingsgesprek kunnen het gedrag en de uitvoering van de werkzaamheden worden geëvalueerd of beoordeeld op basis van de eerder vastgestelde verwachtingen. Daarnaast is een beoordelingsgesprek een uitstekend instrument om de medewerker te motiveren. Hij komt immers te weten hoe de eigen werkgever over hem en zijn prestaties denkt en oordeelt, met inbegrip van mogelijke perspectieven. Het functioneringsgesprek is niet alleen een belangrijk element van loopbaanbeleid, het is ook het middel bij uitstek om in contact te blijven met uw werknemers. In het functioneringsgesprek komt vooral de medewerker aan het woord. Hij kan zijn visie op het werk geven en eventuele problemen (met oplossingen) aankaarten. U blijft zo op de hoogte van wat er leeft op de werkvloer, van de wijze waarop uw medewerkers zich ontwikkelen en waar hun belangstelling naar uitgaat.

Een functioneringsgesprek gaat over de toekomst. Een beoordelingsgesprek gaat over de achterliggende periode. Een functioneringsgesprek heeft een informele basis. U geeft dus een informeel oordeel over kwaliteit, kwantiteit en inhoud van het functioneren van de werknemer. Het uitgangspunt bij een Persoonlijk Ontwikkel Programma (POP)-gesprek is dat de werkgever vanuit zijn visie en ook de medewerker het gesprek voorbereidt. Het werken met POP's moet leiden tot een systeem waarin opleidingsfaciliteiten planmatiger worden toegewezen, dus gekoppeld aan de doelstellingen en ontwikkelingen van de organisatie (het strategisch opleidingsplan). Wij bieden u diverse modellen en documenten om direct aan de slag te gaan met beoordelen, functioneren en POP. Hiervoor leveren we verschillende checklists, schema's en kant en klare modellen aan als Beoordelingsformulier, formulier agendapunten functioneringsgesprek, voorbereidingsformulier POP etc.

Dit document behandelt onder meer het nut van beoordelen, de invoering van een beoordelingssysteem, het beoordelen van de taakhoud van het werk van de werknemer en het rapporteren van de beoordelingsresultaten.

1. Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Om tot een goede objectieve beloning te komen is het raadzaam jaarlijks twee formele gesprekken plaats te laten vinden tussen werkgever en medewerker. Het eerste gesprek is motiverend van aard, het functioneringsgesprek. Het tweede gesprek is oordelend van aard, het beoordelingsgesprek.

De beoordeling van medewerkers door de werkgever is een belangrijk instrument om zicht te krijgen op wat de medewerker doet of meent te moeten doen in de werksituatie. Een dergelijk gesprek stelt de werkgever in staat duidelijk te maken wat door de organisatie en ook door de werkgever zelf van de medewerker wordt verwacht. Tijdens een beoordelingsgesprek kunnen het gedrag en de uitvoering van de werkzaamheden worden geëvalueerd of beoordeeld op basis van de eerder vastgestelde verwachtingen. Daarnaast is een beoordelingsgesprek een uitstekend instrument om de medewerker te motiveren. Hij komt immers te weten hoe de eigen werkgever over hem en zijn prestaties denkt en oordeelt, met inbegrip van mogelijke perspectieven.

Invoeren beoordelingssysteem

Uit de praktijk blijkt dat veel werkgevers behoorlijk veel moeite hebben dergelijke gesprekken te voeren. Deels uit onkunde en deels uit onwetendheid. Vooral als het oordeel over de prestaties van die medewerkers niet altijd even positief is, kan dat leiden tot allerlei vormen van vermijdingsgedrag van de werkgever. Redenen als 'Ik heb er geen tijd voor' en 'Dan komt mijn werk in het gedrang' zullen hierbij als meest voor de hand liggende redenen worden genoemd.

Werknemers hechten waarde aan beoordelingsgesprek

De ervaring heeft geleerd dat het overgrote deel van medewerkers een evaluerend gesprek erg op prijs stellen. De voornaamste redenen hiervoor zijn:

- De medewerker komt erachter of en hoe zijn werk wordt gewaardeerd.
- De medewerker krijgt te horen waarom zijn directe werkgever onverhoopt de uitvoering van zijn werkzaamheden over een langere periode niet goed beoordeelt.
- De medewerker krijgt de mogelijkheid zijn eigen inbreng te hebben en zijn eigen mening te geven over de uitvoering van zijn eigen werkzaamheden.
- Door het oordeel en de daarbij gemaakte afspraken kan de medewerker worden opgeleid om zich te verbeteren in kennis of vaardigheden.
- De medewerker kan over zijn toekomstige loon of salaris.

Beoordelings- en functioneringsgesprek

Voor het vaststellen van de juiste primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden is het beoordelingsgesprek noodzakelijk. Voor het ontwikkelen van medewerkers naar een toekomstige grotere taakvolwassenheid moet het functioneringsgesprek worden gebruikt.

Hoewel in ondernemingen vaak slechts één formeel eindejaarsgesprek wordt gehouden, is het aan te bevelen in ieder geval onderscheid te maken tussen een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. Dit betekent dat er dus minimaal twee formele jaarlijkse gesprekken plaatsvinden. Het eerste gesprek is vooral motiverend (functioneringsgesprek), het tweede gesprek oordelend (beoordelingsgesprek).

Het is aan te bevelen om het beoordelingsgesprek tegen het einde van het jaar te houden en het functioneringsgesprek halverwege het jaar. Daardoor vinden beide gesprekken ook letterlijk in tijd gescheiden van elkaar plaats.

Voorbeeld Beoordelingscriteria

- taakinhoud, hoe wordt de functie uitgevoerd;
- de resultaten;
- kennis/opleiding;
- vaardigheden en/of competenties: als competenties zijn vastgesteld en omschreven, zijn deze het uitgangspunt; benodigde vaardigheden staan ook in de functiebeschrijving; houding, mate van zelfstandigheid, flexibiliteit, leervermogen, omgaan met verandering, ontvangen van leiding en omgang met collega's en klanten zijn vaak de belangrijkste; om te kunnen beoordelen is het belangrijk te omschrijven wat met deze begrippen wordt bedoeld en beoogd;
- functie-specifieke onderdelen (bijvoorbeeld projecten, leidinggeven, communicatie, presentatie).

In de beoordeling van werkgevers zijn (naast voorgaande) nog andere aspecten van belang:

- aansturing en resultaten van de afdeling;
- bijdrage aan de organisatie;
- hoogte van het ziekteverzuim;
- daadkracht en doelgerichtheid;
- motivatie van medewerkers;
- delegeren en duidelijkheid;
- omgaan met conflicten.

Primair doel beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek heeft primair tot doel om te onderzoeken hoe een medewerker zijn functie vervult en te kijken naar de potentiële kwaliteiten die voor de toekomst voor het bedrijf van nut kunnen zijn. Immers, beoordelen helpt u om uw personeelsbestand op het gewenste niveau te houden. Daarnaast kunt u met behulp van beoordelingsgesprekken meten hoe het met de arbeidsprestaties is gesteld in de achterliggende periode, in de toekomst en welke nieuwe arbeidsvoorwaarden daaruit voortvloeien. Door middel van beoordelingsgesprekken worden medewerkers telkens opnieuw geprikkeld om zich binnen de organisatie te blijven ontwikkelen. Voor het behalen van doelstellingen in een onderneming zijn allerlei hulpmiddelen nodig. Dat geldt zowel voor het realiseren van arbeidsprestaties als voor het vaststellen van de nieuwe of gewijzigde arbeidsvoorwaarden als gevolg van deze beoordeling. Bij hulpmiddelen kunt u denken aan een beoordelingssysteem op basis van

een goede functie- en taakomschrijving. Van belang is dat de beoordelaar beschikt over de kennis en kunde om op een juiste en verantwoorde wijze de medewerker te beoordelen.

Functioneringsgesprekken

Het functioneringsgesprek, niet te verwarren met het beoordelingsgesprek, is niet alleen een belangrijk element van loopbaanbeleid, het is ook het middel bij uitstek om in contact te blijven met uw werknemers. In het functioneringsgesprek komt vooral de medewerker aan het woord. Hij kan zijn visie op het werk geven en eventuele problemen (met oplossingen) aankaarten.

Als u functioneringsgesprekken wilt invoeren of aanpassen, is het belangrijk dat u eerst bepaalt wat het doel is, wat u ermee wilt bereiken, hoeveel tijd u eraan wilt besteden, wat u zelf in de gesprekken naar voren wilt brengen en of er een heldere eenvoudige over te dragen procedure voor het functioneringsgesprek moet komen.

De kenmerken van een functioneringsgesprek zijn:

- het is toekomstgericht;
- het is informeel;
- er zijn geen rechtspositionele gevolgen;
- de werknemer heeft een actieve rol;
- het accent ligt op subjectieve en inhoudelijke gegevens.

In een functioneringsgesprek hoort de werknemer het initiatief te nemen. Vraag hem om na te denken over agendapunten. U kunt natuurlijk zelf ook agendapunten opvoeren. Informeer hierover de werknemer.

In het gesprek staat de visie van de werknemer centraal. Om een open gesprek te bewerkstelligen is het belangrijk dat er een ontspannen, informele sfeer is.

- Kies een rustige omgeving.
- Stel een tijdsduur vast.
- Stel de werknemer op zijn gemak met een korte inleiding.
- Bepaal de openingsvraag.
- Stel open vragen, zodat het gesprek in beweging blijft.
- Vermijd suggestieve vragen. U hebt er niets aan.
- Vraag door over onduidelijkheden.
- Vat regelmatig het gesprokene samen.
- Ga uw eigen gevoelens en die van de werknemer niet uit de weg. Benoem ze liever.
- Maak aantekeningen en moedig de werknemer aan dat ook te doen.
- Beëindig het gesprek met een samenvatting van punten die verder uitgediept moeten worden en op een later tijdstip besproken moeten worden.

U komt aan het woord nadat de werknemer zijn zegje heeft gedaan. U kunt de door u ingebrachte agendapunten aan de orde stellen en vervolgens de aard en de inhoud van de werkzaamheden, de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd en het gedrag daarbij van de werknemer ter sprake brengen. Bij het bespreken van de laatstgenoemde drie punten is het belangrijk ook waardering te laten blijken. Als u dat niet doet, zou de werknemer zich wel eens ondergewaardeerd kunnen voelen.

Vanzelfsprekend moeten ook de negatieve elementen worden besproken. Kies een constructieve gesprekstechniek.

Kijk de werknemer aan, bekritiseer bepaald gedrag, maar niet de persoonlijkheid van de werknemer. Spreek hem aan in de ik- vorm en geef de werknemer de ruimte te reageren. Maak de werknemer duidelijk wat het effect van zijn gedrag is op de onderneming.

Benoem vervolgens alle belangrijke punten die ter tafel kwamen en leg deze schriftelijk vast. Geef de medewerker een kopie van het verslag en archiveer ook een exemplaar hiervan in het personeelsdossier van de desbetreffende medewerker.

Onderschat de waarde van het verslag niet. Zowel u als de werknemer kan aan de hand ervan opnieuw nadenken over de gemaakte afspraken. Daarmee neemt de waarde van het gesprek toe. Bovendien is het verslag een waardevol uitgangspunt voor het eerstvolgende functioneringsgesprek.

Dossiervorming

Een directe koppeling met beoordelen heet dossiervorming. Dit geldt niet alleen als medewerkers slecht gefunctioneerd hebben, maar ook wanneer ze prima hebben gepresteerd. Een kopie van het (getekende) beoordelingsformulier moet altijd worden gearchiveerd in het personeelsdossier. Zonder

een goed opgebouwd dossier accepteert een kantonrechter of UWV geen aanvraag voor ontslag wegens niet goed (dis)functioneren.

Belang goede personeelsontwikkeling door beoordelingen

Modern ondernemerschap omvat onder meer en nadrukkelijker aandacht voor:

- het stimuleren van de creativiteit van de medewerkers om deze aan te wenden voor kwaliteitsverbetering en innovatie;
- het benutten van menselijke energie van de medewerkers;
- het verbeteren van de kwaliteit van het werk en de uitvoering hiervan;
- het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers;
- het bieden van kansen op ontplooiing van de medewerkers en die kansen ook daadwerkelijk benutten;
- de behoefte aan communicatie bij iedereen in de onderneming honoreren en de communicatie tevens effectiever maken;
- het stimuleren van de invloed op de eigen taak van iedere medewerker;
- het effect toetsen van de taakuitvoering door iedere individuele medewerker.

'People are our most important ingredient', heeft McDonald's ooit in een paginagrote advertentie uitgedragen. In feite geldt deze uitspraak voor iedere organisatie. Richting geven, ondersteunen, intensiveren en zorgen voor de juiste materiële en immateriële beloning zijn de basistaken van de leiding in iedere onderneming. De manier waarop dit uiteindelijk wordt uitgevoerd, verschilt per bedrijf. Dat kan eventueel door dwang, maar beter nog door het aantrekkelijker maken van het werk, door de werkzaamheden extra te belonen en door het geven van (extra) faciliteiten bij de uitvoering van het werk. Een ding staat hierbij onomstotelijk vast: stimulerende instrumenten kunnen 'werkers' tot 'medewerkers' maken.

Werkgevers denken dat hun medewerkers de volgende omstandigheden belangrijk vinden in hun werk: goed salaris, arbeidszekerheid en promotie/groei. Medewerkers vinden echter de volgende zaken het belangrijkste: interessant werk, waardering en bevestiging en betrokkenheid. Het merendeel van de werknemers vindt dus de inhoud van het werk de belangrijkste voorwaarde. Verbetering van de taakhoud leidt tot aansluiting op de ontplooiingsbehoefte van de medewerkers.

Voorbeeld Beoordelingssysteem

- Als u iemand in dienst neemt, wordt omschreven wat u van die persoon verwacht, in de vacature en in een functieprofiel.
- Een nieuwe medewerker wordt na drie maanden voor het eerst beoordeeld.
- De medewerker krijgt nog niet direct het salaris dat bij de functie hoort. Afgesproken wordt dat dit na een jaar wordt beoordeeld.
- Na een half jaar vindt een functioneringsgesprek plaats en daarin wordt gekeken hoe de medewerker volledig aan de functie-eisen kan voldoen.
- De medewerker gaat een cursus op zijn vakgebied volgen (de werkgever betaalt en de medewerker volgt de cursus in de tijd van zijn werkgever of in zijn eigen tijd).
- Na een jaar vindt het beoordelingsgesprek plaats. De medewerker heeft zich positief ontwikkeld en de beoordeling is positief. Hij krijgt nu het bij de functie horende salaris en er worden afspraken gemaakt over zijn volgende stappen.

2. Beoordelingscriteria

Beoordelingscriteria kunnen worden ingedeeld in de categorieën input, gedrag en output.

Input

Met 'input' wordt bedoeld: de personeel-eigenschappen en/of gedragskenmerken die iemand 'meeneemt' in een functie, bijvoorbeeld zelfstandigheid, creativiteit, communicatieve vaardigheden, stressbestendigheid, et cetera. Het is van wezenlijk belang om de inputcriteria duidelijk te omschrijven, omdat er anders een grote kans op misvattingen kan ontstaan.

Hierna volgen enkele inputcriteria inclusief de omschrijving:

criterium	Omschrijving
Zelfstandigheid	De mate waarin iemand de werkzaamheden zonder controle of aanwijzingen uitvoert en op het juiste moment de hulp van anderen inschakelt
Flexibiliteit	De mate waarin de medewerker weet in te spelen op gewijzigde omstandigheden, openstaat voor nieuwe ideeën en benaderingen en bereid is overwerk te verrichten of op een andere locatie te werken
Teamgeest	De mate waarin de medewerker bijdraagt aan het goed functioneren van het team en collega's helpt als dat nodig en mogelijk is
Motivatie	De mate waarin een medewerker zich inzet voor een goede en slimme taakuitvoering, voor het bedrijf, voor klanten en collega's
Contactueel vermogen	De mate waarin de medewerker in staat is goede relaties te leggen en te houden en win-win- relaties creëert
Organisatievermogen	De mate waarin de medewerker de werkzaamheden naar eigen inzicht voorbereidt, indeelt en afstemt op de beschikbare tijd, mensen en middelen, zodat de gewenste resultaten op een zo efficiënt mogelijk wijze worden bereikt

Andere voorbeelden van inputcriteria zijn besluitvaardigheid, inzetbaarheid, overzicht, stressbestendigheid, uitdrukkingsvaardigheid, werkgever capaciteiten, doorzettingsvermogen, vindingrijkheid, initiatief, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheidsbesef.

Gedrag

Het gaat erom wat iemand doet met een eigenschap (gedrag) en wat het resultaat (output) van dit gedrag is. Personen vertonen in een functie een bepaald gedrag. Dit gedrag is gebaseerd op enerzijds de persoonseigenschappen/-kenmerken en anderzijds de kennis, vaardigheden en ervaring.

Output

De output is de productiviteit en kan tot uitdrukking komen in:

- aantallen verkochte producten;
- het realiseren van 'bijverkoop';
- verlenen van bepaalde diensten;
- gerealiseerde omzet;
- nieuw ontwikkelde kennis;
- nieuwe klanten;
- bijdragen in reclame / social media;
- et cetera.

Checklist Outputcriteria

1. Productiviteit: de mate waarin de medewerker de afgesproken aantallen realiseert, de mate waarin de medewerker het aantal productieve uren maakt, de mate waarin de medewerker de omzet tegen de bijbehorende brutowinstmarge haalt.
2. Kwaliteit: het aantal fouten dat de werknemer maakt, de hoeveelheid materiaalverlies.
3. Klanttevredenheid: de score op de gemeten klanttevredenheid, het aantal binnengekomen klachten.
4. Efficiency: de gemaakte kosten in vergelijking met de gebudgetteerde kosten, de gemaakte uren in vergelijking met de gebudgetteerde uren.

3. Strategisch personeelsbeleid

Beoordelen: koppeling missie, visie, strategie en doelen

U geeft aan strategisch personeelsbeleid invulling als u de jaarlijkse beoordelingsronden koppelt aan de missie, visie en strategie van uw organisatie. Deze drie elementaire elementen worden in dit artikel nader besproken. Zij geven antwoord op vragen als 'Wat is het bestaansrecht van uw organisatie?', 'In welke richting wilt u dat uw onderneming zich ontwikkelt?' en 'Hoe bereikt u de gestelde doelen?'

Dit artikel geeft u antwoord op deze en andere vragen.

Jaarlijkse beoordelingsgesprekken zijn onmisbaar omdat alle medewerkers in uw onderneming de missie en visie van de organisatie moeten uitdragen en realiseren en tevens de gestelde doelen moeten helpen bereiken.

Missie

In de missie staat verwoord wat het bestaansrecht is van de onderneming. Concreet gesteld: wat de rol en de ambitie zijn van de organisatie in het door haar afgebakende werkterrein. Deze afbakening gebeurt aan de hand van enige criteria, de business definitions. Deze criteria zijn:

1. De afnemersfunctie of de positionering van de onderneming
Welk voordeel geniet de afnemer of de gebruiker van de dienstverlening door de onderneming? Hoe onderscheidt de onderneming zich ten opzichte van andere vergelijkbare organisaties?
2. De afnemersgroepen
Wie zijn dit of waar zitten de afnemers? Dit is de afbakening van de markt ofwel het veld van strategische activiteiten van de onderneming.
3. De 'technologie' ofwel de uitvoering
Hoe wordt de afnemersfunctie gerealiseerd? Ook het niveau van de bedrijfskolom wordt hierin beschreven. Waar precies bevindt de onderneming zich in de totale schakel?

De beschreven missie in een onderneming getuigt ook van een bepaalde visie en geeft het bestaansrecht van de onderneming aan. Vaak wordt een missie dan ook aangeduid als antwoord op de vraag: 'Waartoe zijn wij op deze aarde?'

Visie

In de visie van een onderneming staat in grote lijnen vermeld hoe men tegen bepaalde zaken in de onderneming, maar ook naar buiten toe, aankijkt. Daarbij kunt u denken aan termen als eerlijkheid, gedrevenheid, sociaal gevoel, maar eventueel ook marktveroverend, technisch hoogstaand, enzovoort. Deze stellingen zijn de basis voor de strategische (marketingtechnische) aanpak in de onderneming. Zij vormen ook de basis voor de methode die wordt gekozen om de doelstellingen van de onderneming te realiseren. De visie in een organisatie is dus richtinggevend.

Strategie

De strategie vermeldt de exacte wijze waarop de onderneming wordt bestuurd om daardoor de gewenste doelen te bereiken. De strategie heeft tot taak in overeenstemming met omstandigheden het algemene doel van de handelingen in de organisatie te bepalen. Hierbij komen begrippen aan bod als beleid, planning hoe men te werk gaat en methoden die leiden tot het oplossen van problemen en bij het nemen van beslissingen. Strategische beleidsvorming in ondernemingen is ook het expliciet vaststellen van de doelstellingen van een organisatie, evenals het aangeven van wegen waarlangs die moeten worden gerealiseerd en het vermelden van de middelen waarmee de organisatie haar doelstellingen tracht te realiseren. Hierbij gaat het concreet om de volgende zaken:

1. Het bereiken van doelen of het zorgen voor continuïteit door het verwerven van succes in de onderneming;
2. Voortdurende afstemming tussen de interne zaken in de onderneming en tussen de onderneming en diens omgeving;
3. Het realiseren en behouden van concurrentievoordeel.

Door de strategie te bepalen worden alle mensen die in de organisatie werken, voortdurend gewezen op het realiseren van het succes in de onderneming.

Optimaliseren arbeidsprestaties

De medewerker moet in staat en bereid zijn om de verwachte prestaties te leveren. Deze staan beschreven in de functie- en taakomschrijving en zijn ook in een voorgaand beoordelingsgesprek en/of functioneringsgesprek besproken en afgesproken. Ook kunnen deze ter sprake zijn gekomen tijdens loopbaangesprekken (de persoonlijk- ontwikkelingsplangesprekken). Als de medewerker niet voldoet aan de criteria of de gemaakte afspraken niet kan nakomen door onder meer een gebrek aan kennis, is een aanvullende opleiding nodig. Om tot betere prestaties te komen is ook coachend leiderschap door de eigen direct werkgever noodzakelijk of moet de medewerker over een (eventueel externe) coach kunnen beschikken. Instrumenten als opleiding, coaching, begeleiding en stimulering door de werkgever zijn onmisbaar om de afgesproken doelstellingen door de medewerker te doen

realiseren. Ook het vastleggen van de gemaakte afspraken in de opbouw van het personeelsdossier is een onmisbaar instrument bij een goed personeelsbeleid. Tussen al deze instrumenten en de personeelsbeoordelingen moet dan ook een koppeling te bestaan.

4. Persoonlijk ontwikkelplan (POP)

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een soort contract waarin zowel de werkgever als de medewerker afsprekt zich in te spannen voor 'elkaars' ontwikkeling. In dit contract staan afspraken over de ontwikkeling binnen de huidige functie, de gewenste functieontwikkeling vanuit de organisatie en de richting waarin de medewerker zich wil ontwikkelen. Het doel van een POP is de werknemer de kans te bieden zich verder te ontplooiën.

Ontwikkeling is een breder begrip dan alleen opleiden. Naast het bijhouden van ontwikkelingen en veranderende kennis binnen het vakgebied gaat het ook om het bekwaamen in vaardigheden/competenties.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) legt vast:

- wat de werknemer graag wil leren;
- wat de werkgever vindt dat de werknemer moet kunnen of weten;
- naar wat voor een functie de werknemer zou willen en kunnen doorgroeien (intern of extern);
- (eventueel) welke carrièremogelijkheden de werkgever kan bieden.

Medewerkers die zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, hebben in ieder geval een reden minder om op te stappen.

Ontwikkeling, ontplooiing en groei worden vaak op één lijn gezet met doorgroei en promotie. Niet iedereen kan echter directeur of ondernemer worden. Met een POP wordt ook gefocust op de huidige functies en toekomstige ambities. Die kunnen zowel binnen als buiten de organisatie liggen.

Let op De 'O' van POP

De 'O' in POP staat voor 'ontwikkeling' en niet voor 'opleiden'. Opleiden is een van de vele methoden voor de ontwikkeling van medewerkers. Andere zijn bijvoorbeeld coachen, deelname aan projectgroepen en stages.

Weet dat er binnen de drogisterijbranche mogelijkheden zijn voor coaching, begeleiding en eventueel omscholing (in geval van bedrijfssluiting of arbeidsongeschiktheid in eigen werk). Informeer hiernaar bij uw brancheorganisatie KNDB.

5. Slechtnieuwsgesprek

Als u werkgever bent, ontkomt u er meestal niet aan dat u medewerkers slecht nieuws moet brengen, bijvoorbeeld omdat uw wankelende financiële bedrijfspositie u daartoe dwingt, in verband met het disfunctioneren van de medewerker of het niet verlengen van een arbeidscontract.

Het slechtnieuwsgesprek vergt bepaalde vaardigheden en strategieën waarmee u de schade kunt beperken.

Geen uitstel voor slechtnieuwsgesprek

Zodra u weet dat een situatie u dwingt een indringend gesprek met een van uw medewerkers, te hebben, moet u hem daarvan zo spoedig mogelijk op de hoogte stellen. Voorkom uitstel van executie. De medewerker heeft er recht op het slechte nieuws zo snel mogelijk van u persoonlijk te horen. Bovendien vergemakkelijkt uw snelle reactie de omgang met uw medewerker en uw team. Zolang u uitsluitend zelf met het slechte nieuws blijft rondlopen zonder dat u daar met de desbetreffende medewerker over hebt gesproken, kunnen anderen aan uw non-verbale reacties merken dat er iets aan de hand is. Zo zult u bijvoorbeeld het oogcontact met uw medewerker vermijden, korter van stof zijn tegenover hem, geen grapjes met de medewerker maken of, in het ergste geval, zelfs ieder contact met de ander vermijden. Deze uitingen vormen een bron van misverstanden tussen u en de desbetreffende medewerker, maar ook tussen u en de andere medewerkers. Want ook zij zien ongetwijfeld uw veranderende houding tegenover een van hen.

Gespreksmethode slechtnieuwsgesprek

Het is de toon die de muziek maakt. Doel van het gesprek is dat de boodschap precies zo overkomt als deze bedoeld is. Als de toonzetting van het bericht niet klopt, scheidt die verwarring. Toonzetting lijkt misschien op het eerste gezicht een vanzelfsprekendheid, maar het is een veelvuldig voorkomende fout van leidinggevend. Juist omdat de meeste leidinggevend een

slechtnieuwsgesprek zelf vaak als onaangenaam ervaren, proberen zij doorgaans het gesprek met een positieve noot en een goede sfeer (hoe was je weekend?) in te gaan. Een aangename start garandeert echter nog lang geen goed verloop.

Bij een verkeerde, bijvoorbeeld te amicale, toonzetting kan het gebeuren dat het bericht niet serieus wordt genomen. Het gevolg hiervan is dat de boodschap (of delen daarvan) niet helemaal of zelfs helemaal niet overkomt en het gesprek dus zinloos is geworden. In het geval van een aankondiging van het niet verlengen van een arbeidsovereenkomst zal de boodschap misschien wel overkomen, maar worden de achterliggende redenen niet begrepen. Frustratie, onvrede en protest zullen het gevolg zijn. Het is daarom verstandig om van begin af aan meteen de juiste toon te zetten.

Het slechtnieuwsgesprek bestaat uit drie duidelijk te onderscheiden fasen.

1. Reden van het gesprek

De werkgever valt met de deur in huis en legt de reden van het gesprek, de slechte boodschap, meteen op tafel. De slechte boodschap moet duidelijk worden gebracht zoals deze is. Zo voorkomt u dat de mededeling niet duidelijk overkomt en er een vertekend (te rooskleurig) beeld van de situatie bij de werknemer ontstaat.

2. Reactie werknemer

De werknemer krijgt de gelegenheid op het slechte nieuws te reageren. Calculeer hiervoor voldoende tijd en ruimte. Houd er rekening mee dat de werknemer zich zal willen verdedigen en/of misschien enkele frustraties zal willen afreageren. U moet proberen deze reactie van de werknemer te incasseren. Het heeft weinig zin diep op de reactie in te gaan door tegengas te geven. Het oordeel wordt daarmee immers niet beïnvloed en het kan alleen maar leiden tot meer frustratie of een reactie van onbegrip bij de werknemer.

Het is belangrijk om in ieder geval duidelijk te laten merken dat de werknemer in zijn tegenreactie wel gehoord wordt.

3. Oplossing

In de derde fase wordt de vraag beantwoord of en zo ja, hoe men verdergaat. Het gedefinieerde probleem wordt in deze fase opgelost. Deze oplossing zoeken u en de medewerker samen. Een oplossing is bijvoorbeeld dat de werknemer een additionele training gaat volgen of meer begeleiding krijgt, dat sancties bij overtreding/herhaling van bepaalde gedragingen worden afgesproken, et cetera. De oplossing kan ook betekenen dat er niets anders meer resteert dan over te gaan tot beëindiging van het dienstverband.

Let op

Het is van wezenlijk belang dat de partijen niet op onaangename manier uit elkaar gaan. Ook een ex- werknemer is een visitekaartje voor het bedrijf. Negatieve verhalen over een organisatie zijn negatieve mond-tot- mondreclame. En deze kan onder omstandigheden een groot spreidingsbereik hebben en erg hardnekkig zijn!

Een gefrustreerde werknemer (die in dienst blijft) is minstens evenzo funest. Hij verkondigt zijn frustratie binnen het bedrijf. Collega's zullen hierdoor geneigd zijn een standpunt (voor of tegen) in te nemen. Op deze manier kan de sfeer binnen het bedrijf behoorlijk negatief worden beïnvloed. Voorkomen is dus altijd beter dan genezen.

Opbouw slechtnieuwsgesprek

De juiste opbouw van het slechtnieuwsgesprek maakt het voor u en voor de ontvanger van het slechte nieuws wat gemakkelijker.

Vorbereiding

Baseer uw boodschap op onweerlegbare feiten. Er mag geen twijfel over uw boodschap bestaan. Denk dus goed na over wat u de medewerker wilt zeggen. Zorg er ook voor dat u tijdens het gesprek niet kan worden gestoord en neem de tijd voor het gesprek.

Stel voor u zelf desgewenst een praatstuk op waarlangs u het gesprek voert. Dit stuk vormt uiteindelijk ook het gespreksverslag. U weet dan zeker dat u tijdens het gesprek alle gewenste punten aan bod hebt laten komen.

Direct in de aanval

Een slechtnieuwsgesprek is iets anders dan bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek. Laat een informele inleiding achterwege, maar val direct met de deur in huis en wel op een formele zakelijke wijze: 'Hallo Marie, ga zitten. We hebben je al een paar keer gewaarschuwd en we hebben weer moeten constateren dat je gedrag niet is veranderd. We zullen je tijdelijke contract niet verlengen.'

Onderhandel niet over de feiten waarop het bericht is gebaseerd.

Mensen die slecht nieuws te verwerken krijgen, vallen stil (en dat vertraagt hun denken) en krijgen gevoelens van weerstand. Geef maximaal twee onweerlegbare feiten (voorbereiding). Meer argumenten worden vaak niet eens meer gehoord.

Geef de ander de ruimte

De werknemer zal boos, verdrietig, wanhopig, teleurgesteld, zwijgend of met rationele tegenwerpingen op het slechte nieuws reageren. Hoe, dat hangt van de persoon af. Laat hem reageren, luister vooral en bevestig de ander door begrip te tonen voor zijn reactie ('Ik kan me je reactie voorstellen').

Inleven in medewerker

De ontvanger van de boodschap zal emoties voelen. Misschien verliest hij zijn zelfbeheersing wel en kaart hij dingen aan die hij normaliter nooit zou zeggen. Hij staat niet open voor rationele argumenten en feiten en het lukt hem niet of nauwelijks onderscheid te maken tussen de oorzaak van de boodschap en de bringer van het nieuws. Hoe vervelend het voor u ook kan zijn, de beste reactie is om dit gewoon over u heen te laten komen. De kunst is om u in te leven in de situatie en het gevoel dat de ander nu heeft en toch zakelijk te blijven. Toon uw betrokkenheid door die gevoelens te benoemen ('Ik zie dat mijn bericht rauw op je dak valt'). Zeg beslist niet dat u het ook jammer vindt of dat u geen andere weg ziet. Dus geen medelijden tonen.

In geval van een gesprek om aanzegging te doen (niet verlengen van een contract bepaalde tijd), kunt u het gevoel hebben dat een werknemer zich ziek gaat melden. Overheerst dat gevoel, maak het dan direct tijdens dit gesprek bespreekbaar. Geef aan dat u begrijpt dat hij teleurgesteld is in het feit dat het contract niet wordt verlengd, maar benadruk dat u de komende weken rekent op zijn aanwezigheid. Afhankelijk van de reactie kunt u zelfs aangeven: 'let op, wegduiken in ziekte is geen oplossing, kan ik rekenen op een prettige samenwerking deze laatste weken?'

Vat samen

Als u voelt dat de emoties wat wegebben, herhaal dan uw argumenten, vat alle hoofdpunten nog eens samen en check of deze bij de ander overkomen.

Vervolgacties en eventuele oplossingen

U moet er rekening mee houden dat de werknemer u vraagt hoe het nu verder gaat. Hij geeft ermee aan, aan de toekomst te denken. Hij staat nu meer open voor rationele argumenten. Nodig hem uit aan te geven wat hij van u verwacht.

Bespreek in ieder geval samen hoe het vervolg eruit moet zien, waarschijnlijk hebben de ontvangers van slecht nieuws uw nazorg nodig. De verantwoordelijkheid van de bringer van het slechte nieuws strekt zich ook tot deze nazorgfase uit.

Verslag gesprek

Vertel de werknemer dat u een verslag van het gesprek zal maken en dat hij een kopie ervan ontvangt. Stuur dit verslag bijvoorbeeld per mail naar hem toe. Geef daarbij aan dat u in de veronderstelling verkeerd dat u het gesprek correct heeft verwoord in bijgaand verslag en dat u hem vraagt om een bevestiging van het besprokene of eventuele opmerkingen/aanvullingen aan u terug te koppelen. Een reactie is direct een bevestiging van ontvangst. Voeg het verslag bij in het personeelsdossier van de medewerker.

Tip

Breng slecht nieuws niet op vrijdagmiddag, voor een vakantie of vrije dag. Doe het bijvoorbeeld aan het beging van de werkweek, omdat de werknemer dan een volle week voor zich heeft waardoor hij in de werksfeer blijft.

Modelformulieren en -brieven vindt u op www.kndb.org.

Bron: HR Praktijk en Koninklijke Nederlandse Drogisten Bond.