

BEOORDELINGSGESPREKKEN

drs. D. Dresens & drs. D.A.E. Evers

1 SITUATIE

Een beoordelingsgesprek wordt in veel organisaties eens per jaar door een leidinggevende met zijn medewerker gevoerd om met de medewerker te bespreken waar hij of zij zich nog verder in zou kunnen ontwikkelen en/of verbeteren. Het gesprek richt zich op de prestaties van een medewerker in de afgelopen periode, waarbij de medewerker wordt beoordeeld op het vervullen van zijn of haar concrete taken die van tevoren zijn omschreven. Het gesprek gaat daarbij veel meer over de ontwikkelingen die in het functioneren zijn geconstateerd dan over alle zaken die verbetering behoeven. Het beoordelingsgesprek heeft immers uiteindelijk tot doel om een positieve bijdrage te leveren aan de prestaties, de ontwikkeling, de motivatie en de tevredenheid van de medewerker.

2 TEST

Onderstaand treft u een test aan bestaande uit tien vragen die zijn opgedeeld in een drietal delen: 'voorafgaand aan het beoordelingsgesprek', 'gedurende het beoordelingsgesprek' en 'na het beoordelingsgesprek'. De bedoeling is dat u onderstaande zinnen steeds afmaakt door die optie te kiezen die uw situatie het beste weergeeft.

Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek

1 De medewerker

- a is het gehele jaar op de hoogte van de criteria waarop hij/zij beoordeeld wordt. Deze zijn namelijk vastgelegd in een beoordelingssysteem
- b is niet op de hoogte van de criteria waarop hij/zij beoordeeld wordt
- c wordt vlak voor het gesprek op de hoogte gesteld van de criteria waarop ik hem/haar wil beoordelen

2 Ik maak mijn beoordelingen

- a ruim voor het gesprek al op; zo voorkom ik dat ik reageer op gebeurtenissen van de laatste periode
- b tijdens het gesprek
- c zo laat mogelijk; op die manier zijn mijn beoordelingen zeer recent

3 Wanneer ik gedurende het jaar opmerkingen of tips heb voor mijn medewerkers, dan

- a bewaar ik deze voor het beoordelingsgesprek; hier hoeft ik de medewerker in de tussentijd niet mee lastig te vallen
- b geef ik deze direct; ik wil tijdens het beoordelingsgesprek geen verrassingen hebben voor mijn medewerker
- c geef ik mijn opmerkingen die de dagelijkse gang van zaken raken direct; overige belangrijke zaken bewaar ik voor het beoordelingsgesprek

Gedurende het beoordelingsgesprek

4 Indien een medewerker tijdens het beoordelingsgesprek recente gebeurtenissen in zijn/haar privé-leven aan het voetlicht brengt

- a laat ik het gemaakte oordeel niet beïnvloeden door bijzondere omstandigheden in het privé-leven van een medewerker
- b ben ik zeer gevoelig voor diverse omstandigheden in het privé-leven van mijn medewerker en pas mijn gemaakte oordeel daarom aan
- c laat ik het gemaakte oordeel ten dele beïnvloeden door relevante bijzondere omstandigheden in het privé-leven van een medewerker

5 Tijdens een beoordelingsgesprek

- a ben ik hoofdzakelijk aan het woord en luistert mijn gesprekspartner naar mij
- b zijn mijn gesprekspartner en ik ongeveer evenveel aan het woord
- c luister ik veel naar mijn gesprekspartner en stel vragen indien ik dat noodzakelijk vind

6 Bij het voeren van een beoordelingsgesprek zorg ik voor optimale omstandigheden. Het gesprek wordt gevoerd in alle rust, bij voorkeur niet aan het begin of aan het eind van de dag, vanuit een gelijkwaardige positie (bijv. gelijke stoelen) en heeft een juiste duur (één tot anderhalf uur).

- a Dit is geheel op mij van toepassing
- b Dit is gedeeltelijk op mij van toepassing
- c Dit is niet op mij van toepassing

7 Ik neem bij een beoordelingsgesprek de beoordeling/beoordelingen

- a van voorgaande jaren niet mee; ik probeer zo veel mogelijk een 'verse' beoordeling te geven
- b van het afgelopen jaar wel mee en concentreer me daarbij op de gemaakte afspraken
- c van voorgaande jaren niet mee; deze beoordelingen bewaar ik niet

Na het beoordelingsgesprek

8 Na afloop van een beoordelingsgesprek

- a leg ik de beoordeling per criterium schriftelijk vast
- b leg ik zeer beperkt of niets vast van het gesprek
- c schrijf ik een algemeen verslag van het verloop van het gesprek

9 Het vertalen van mijn oordeel in een rapportcijfer of -letter, vind ik

- a nuttig, maar deze methode pas ik niet consequent toe
- b niet nuttig; ik pas deze methode niet toe
- c zeer nuttig; ik pas deze methode dan ook consequent toe

10 Indien uit de informatie, die tijdens het beoordelingsgesprek naar voren is gekomen, blijkt dat een medewerker verbeterpunten heeft, dan

- a gaat de medewerker zelf aan de slag om te werken aan deze verbeterpunten
- b geef ik de medewerker een aanzet tot het verbeteren van bepaalde punten
- c zet ik mij samen met de medewerker in om te werken aan de punten die verbetering behoeven

3 DIAGNOSE

Indien u alle vragen hebt ingevuld, kunt u de antwoorden in de onderstaande tabel omcirkelen. Achter de antwoordmogelijkheden staan de bijbehorende punten. U kunt de punten in de onderste regel noteren en bij elkaar optellen. Het maximaal aantal te behalen punten is 40.

Vragen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	4	4	0	0	1	4	2	4	1	1	
B	0	0	4	1	4	1	4	0	0	2	
C	1	1	2	4	0	0	0	2	4	4	
Uw score											Totaal

4 ADVIES

U hebt 28 tot en met 40 punten

De condities voor een gedegen beoordelingsgesprek zijn bij u in ruime mate aanwezig. Wanneer u deze weet te combineren met de juiste gespreksvaardigheden kunt u met vertrouwen beoordelingsgesprekken voeren. Enkele voorbeelden van dergelijke vaardigheden zijn luisteren, samenvatten, confronteren en omgaan met weerstand. In dit boek wordt in enkele hoofdstukken nader ingegaan op onderdelen van gespreksvaardigheden.

U hebt 15 tot en met 27 punten

De condities om gedegen beoordelingsgesprekken te voeren zijn niet optimaal geschapen. Kijk terug naar de vragen en analyseer welk onderdeel (voorafgaand, tijdens, na) en welke aspecten nog aandacht behoeven. Wellicht kunt u zich nog beter voorbereiden of kunt u de afspraken meer gestructureerd vastleggen en verbeteringen in het functioneren van de medewerker nog beter initiëren. Doe daarnaast uw voordeel met de boeken en de websites in de verwijzingen.

U hebt minder dan 15 punten

Uw wijze van het voeren van beoordelingsgesprekken behoeft duidelijk verbetering. Kijk nog eens terug naar de vragen waarop u minder gescoord hebt. Wat is hier nu de reden van? Vindt u het onderwerp dat met de betreffende vraag getest wordt minder belangrijk of hebt u er nooit bij stilgestaan? Misschien kunt u zich een beter beeld vormen van het belang en mogelijke voordelen van het op een bepaalde wijze voorbereiden van, voeren van en navolging geven aan een beoordelingsgesprek. Dit kunt u doen door het raadplegen van de boeken en websites

in de verwijzingen.

Weet u niet hoe u het meest effectief met het beoordelingsgesprek om moet gaan? Een training in de wijze waarop een beoordelingsgesprek opgezet en gevoerd dient te worden zou een goed idee zijn.

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Leidinggeven, Kunst en kunde, Loek Wijchers, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996

Dit boek bevat een hoofdstuk met gouden tips en belangrijke aandachtspunten voor het voeren van beoordelingsgesprekken. De aandachtspunten betreffen de voorbereiding op het beoordelingsgesprek, het gesprek zelf en de optimale omstandigheden waaronder een gesprek gevoerd kan worden.

Beoordelen en ontwikkelen van competenties, assessment centers, development centers en aanverwante technieken, Lou van Beirendonck, Acco, 1998

In dit boek wordt het beoordelen en ontwikkelen van competenties nader uitgewerkt en toegelicht. Deze 'instrumenten' worden daarbij geplaatst binnen het ruimere begrip competentie management. Tevens wordt in dit boek aandacht geschonken aan actuele en toekomstige trends.

Websites

www.managementboek.nl/rubriek_info.asp?Rubriek=personeelsmanagement

Op deze site vindt u een veelheid aan boeken op het gebied van personeelsmanagement. Direct bestellen behoort tot de mogelijkheden.

www.intermediar.nl/Trends/starters/verhaal04.html

Hier wordt voor werknemers tips en informatie gegeven betreffende beoordelingsgesprekken. Deze informatie is tevens nuttig voor werkgevers en leidinggevenden.