

# HANDLEIDING

## Prestatieproblemen oplossen

TFC TrainingsMedia



© Fenman Limited

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Solving Performance Problems: The Diagnostic Interview"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**

[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3554

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3554

*Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	<b>Blz.</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
Wat is onderpresteren?.....	5
Waarom presteert iemand slecht? .....	5
Het diagnosegesprek .....	6
De omgeving goed inrichten .....	6
De structuur van het gesprek .....	6
<b>2. Trainingsopzet</b> .....	<b>13</b>
Inleiding .....	13
Cursusprogramma .....	14
Uitwerking van de trainingsopzet.....	15
<b>3. Cursistenmateriaal</b> .....	<b>19</b>
Doelstellingen van de training .....	20
Waarom presteert iemand slecht? .....	22
Managementdisciplines .....	23
Algemeen prestatie-overzicht .....	25
Specifieke prestatie-uitspraak .....	26
Nadat u de verwachtingen vergeleken heeft .....	28
De oorzaken aanpakken.....	29

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Wat is onderpresteren?

Iemand presteert slecht wanneer de *resultaten* van zijn werk aanmerkelijk *slechter* zijn dan de resultaten die zijn werkgever of manager *verwacht*.

Onderpresteren is zelden een zwart/wit-kwestie. Het bestaat in de perceptie van de werkgever of manager. Het ontstaat doordat de werkgever of manager het ene verwacht en de medewerker die slecht presteert iets anders levert. Dit klinkt misschien iets te veel als haarkloverij, maar het is wel belangrijk omdat het impliceert dat het probleem opgelost kan worden op meerdere manieren. Het kan opgelost worden door de prestaties van de medewerker op één lijn te brengen met de eisen. Of het kan worden opgelost door de eisen bij te stellen, of door een mengeling van beide.

### Waarom presteert iemand slecht?

Er zijn vier, en ook niet meer dan vier, mogelijke redenen waarom iemand slecht presteert:

1. Hij weet niet wat hij moet doen.
2. Hij weet niet dat hij het niet doet.
3. Hij *kan het niet*.
4. Hij *wil het niet*.

Alle prestatieproblemen vallen in één van deze vier categorieën. En alle vier de categorieën zijn gerelateerd aan specifieke aspecten van prestatie-management. Als hij niet weet wat hij moet doen, leg het dan uit. Als hij niet ziet dat hij faalt, geef hem dan feedback. Als hij het niet kan, zoek dan uit waarom niet. Misschien heeft hij coaching nodig. Als hij niet wil, moet u beslissen of u sancties oplegt of een motivatieprobleem of klacht moet oplossen. 'Hij weet niet wat hij moet doen' kunt u voorkomen door **het bepalen van doelstellingen**. 'Hij weet niet dat hij het niet doet' lost u op door **feedback** te geven. 'Hij *kan het niet*' pakt u aan met **Leerbehoeftenanalyse, leerontwerp en**

**management en probleemoplossen.** 'Hij *wil het niet*' pakt u aan door middel van **discipline, omgaan met klachten en motivatie.**

Dit zijn allemaal bekende technieken. Maar de sleutel tot het succesvol oplossen van een prestatieprobleem is, accuraat benoemen in welk van de vier categorieën het probleem thuishoort, en de juiste managementtechniek toepassen.

## Het diagnosegesprek

Het belangrijkste hulpmiddel dat een manager heeft om de oorzaak van een prestatieprobleem te achterhalen, is het diagnosegesprek. Behalve in de meest simpele gevallen van slecht presteren, moet de manager het diagnosegesprek scheiden van het oplossen van het probleem. Dit komt doordat het bepalen van doelstellingen, het geven van feedback, het analyseren van leerbehoeften, of wat dan ook, op zichzelf allemaal belangrijke kwesties zijn en het onderwerp moeten zijn van een diepgaand gesprek. Het doel van het diagnosegesprek is het achterhalen van de oorzaak van de slechte prestaties.

## De omgeving goed inrichten

Zoals bij elk belangrijk gesprek moet u de omgeving zorgvuldig kiezen. Zorg dat u niet zult worden onderbroken en zoek een plek waar u met z'n tweeën comfortabel kunt zitten zonder barrières, zoals een bureau, tussen u in. En bereid u zeer goed voor. Zorg dat u al uw feiten en argumenten klaar heeft. Maar begin wel onbevooroordeeld aan het proces. Het kan op u overkomen alsof een medewerker slecht presteert. Maar het kan heel goed zijn dat in het gesprek aan het licht komt dat de oorzaken niet de schuld van de medewerker zijn en misschien zelfs wel uw schuld.

## De structuur van het gesprek

Het diagnosegesprek werkt goed als u deze structuur volgt:

Probleem  
Eisen  
Gat

om overeenstemming te bereiken over de aard van het probleem voordat u probeert de oorzaken te bespreken.

### **P voor probleem – de belangrijkste stap**

*U moet de medewerker laten weten dat u problemen heeft met zijn prestaties. Kom direct terzake en vertel hem dat u niet tevreden bent over zijn prestaties. Stel het onderwerp niet via een omweg aan de orde door vragen te stellen waarmee u probeert hem te dwingen om toe te geven dat er een probleem is. Geef een duidelijk, assertief *algemeen prestatie-overzicht.**

Dit *algemeen prestatie-overzicht* moet gericht zijn op de *prestaties*, nooit op de *persoon*. Het moet het algemene gebied samenvatten waarover u ontevreden bent. Wanneer u een algemeen prestatie-overzicht geeft, moet u zich ervan bewust zijn dat u uw mening uit. Misschien heeft u het mis. De ander kan een ander beeld van de situatie hebben, of u kunt de fouten verkeerd hebben.

Dit is een voorbeeld van een *algemeen prestatie-overzicht*:

*Martin, ik ben niet tevreden met een deel van je prestaties. Je doet langer over je werk dan ik verwacht.*

Dit is er nog een:

*Martine, ik ben niet tevreden met een deel van je prestaties. Mijn indruk is dat je je campagnes niet zo goed plant als ik zou verwachten.*

Het doel van het algemene prestatie-overzicht is om de toon te zetten. U moet de medewerker laten weten dat u zich in het algemeen zorgen maakt over zijn prestaties. Als u dit gedaan heeft, moet u één of meer *specifieke prestatie-uitspraken* doen. Dit zijn duidelijke uitspraken, in feitelijke termen, die precies illustreren waarom u ontevreden bent. Gebruik de techniek van 'Wat ik verwachtte, was...' 'Wat ik zag, was...'. Bijvoorbeeld:

*Ik vroeg je de nieuwe campagne voor te bereiden. Waar ik op hoopte was een compleet plan. Met een budget, een voorspelling en suggesties voor de keuze van media. Ik hoopte ook op voorbeelden van promotiemateriaal. Wat ik zag, was een paar suggesties voor slogans, en meer niet.*

Dit is een voorbeeld van een specifiek prestatie-overzicht uit een ander vakgebied:

*Neem de afrekening van vorige maand. De eis die ik stel is dat je die binnen vijf dagen na dato af hebt. En dat je dan de kosten analyseert, op zoek naar mogelijke besparingen. Maar je was de hele maand bezig met de afrekening, er was geen tijd over.*

U moet een algemeen prestatie-overzicht geven voordat u ingaat op details. Als u met details begint, krijgt u een uitleg waarom dat specifieke geval zo gelopen is. Het wordt dan moeilijk om tot een algemene discussie te komen. Misschien moet u dan wel zeggen: 'Ja, ik ben het ermee eens dat er in dat geval een goede reden was, maar over het algemeen ben je te langzaam', en dat is erg zwak.

U moet uw prestatie-overzicht zorgvuldig voorbereiden voorafgaand aan het gesprek. En als u merkt dat u niet duidelijk en precies kunt aangeven wat de medewerker verkeerd doet, dan is er geen prestatieprobleem. Het probleem kan zijn dat u niet precies weet wat u wilt dat uw medewerkers doen. Maar dat is uw probleem.

Dit zijn twee typische gespreksopeningen, met zowel algemene als specifieke prestatie-overzichten:

### Voorbeeld 1

*Manager: Martin, ik ben niet tevreden met een deel van je prestaties. Je doet langer over je werk dan ik verwacht.*

*Martin: Hoe bedoelt u? Het komt altijd af.*

*Manager: Neem de afrekening van vorige maand. De eis die ik stel is dat je die binnen vijf dagen na dato af hebt. En dat je dan de kosten analyseert, op zoek naar mogelijke besparingen. Maar je was de hele maand bezig met de afrekening, er was geen tijd over.*

#### Voorbeeld 2:

*Manager: Martine, ik maak me zorgen over een deel van je werk. Je plant je campagnes niet zo grondig als ik wil.*

*Martine: Mijn campagnes?*

*Manager: Ik zal je een voorbeeld geven. Ik vroeg je de nieuwe campagne voor te bereiden. Waar ik op hoopte was een compleet plan. Met een budget, een voorspelling en suggesties voor de keuze van media. Ik hoopte ook op voorbeelden van promotie-materiaal. Wat ik zag, was een paar suggesties voor slogans, en meer niet.*

### **E voor Eisen – de tweede stap**

Nadat u heeft uitgelegd dat u een probleem hebt met de prestaties van de medewerker, moet u samen met hem de eisen analyseren die u beiden hebt van de resultaten van zijn werk. Veel prestatieproblemen komen neer op een verschil in verwachtingen. De manager verwacht iets, maar heeft dit niet effectief gecommuniceerd aan de medewerker, die iets anders levert. Je kunt waarschijnlijk wel stellen dat de meeste prestatieproblemen in deze categorie vallen.

U moet beginnen met de medewerker te vragen aan u uit te leggen hoe hij uw verwachtingen ziet. Dit is waarschijnlijk effectiever dan het alternatief – hem vertellen wat uw verwachtingen zijn. Als u het hem laat vertellen, voelt hij zich niet aangevallen, en kunt u alert zijn op verschillen in waar de nadruk gelegd wordt die aan het licht kunnen komen terwijl hij aan het woord is.

In “**Prestatieproblemen oplossen**” zegt Golda: “Vertel mij eens wat volgens jou de eisen zijn die we stellen”. Dermott vraagt: “Hoe zie jij je rol, als het gaat om de hoeveelheid strategisch plannen versus het dagelijkse management?”. Andere nuttige vragen zijn onder andere: *Wat zijn momenteel je prioriteiten? Wat is volgens jou het belangrijkste aspect van je werk?* Het is belangrijk om deze vragen oprecht geïnteresseerd te stellen, en om weerstand te bieden aan de verleiding om er direct op in te springen zodra de medewerker iets zegt wat afwijkt van uw mening. Probeer een volledig beeld van de ander te krijgen voordat u begint met het aanvallen van bepaalde punten.

### **G voor gat – de derde stap**

Als u eenmaal gehoord heeft hoe de medewerker zijn werk ziet, en wat volgens hem uw verwachtingen zijn, moet u duidelijk maken wat uw eigen verwachtingen zijn. Het is heel belangrijk om assertief te zijn en om u te richten op *waarneembare resultaten*, in plaats van wat u vermoedt dat de medewerker voelt, denkt of gelooft.

U moet zich zorgvuldig voorbereiden om ervoor te zorgen dat u duidelijk en beknopt kunt uitleggen wat uw verwachtingen zijn. Als u niet goed weet wat u verwacht, kunt u geen prestatieprobleem bij de medewerker benoemen. Het is makkelijker om uw verwachtingen te communiceren als u als manager duidelijke doelstellingen heeft.

Als u eenmaal heeft uitgelegd wat uw verwachtingen zijn, zou het gat tussen wat u verwacht en wat de medewerker levert duidelijk moeten worden. Het zou mogelijk moeten zijn dat u beiden overeenstemming bereikt over wat u verwacht.

U heeft nu de eerste twee mogelijke categorieën van de oorzaak aangepakt: de medewerker weet niet wat hij moet doen; de medewerker weet niet dat hij het niet doet. Maar er zijn ook andere mogelijkheden:

- ▶ De medewerker is het er niet mee eens dat er een gat is.
- ▶ De medewerker is het ermee eens dat er een gat is, maar hij is het er niet mee eens dat uw eisen redelijk of haalbaar zijn.
- ▶ De medewerker is het ermee eens dat er een gat is, maar hij is om allerlei redenen niet in staat om dit te dichtten.
- ▶ De medewerker is het ermee eens dat er een gat is, maar hij is niet bereid dit te dichtten.

### **De medewerker is het er niet mee eens dat er een gat is**

Het komt voor dat de medewerker uw eisen wel lijkt te begrijpen, maar simpelweg niet ziet dat hij er niet aan voldoet. Maar zulke gevallen betekenen vaak dat de medewerker en u toch geen overeenstemming over de eisen bereikt hebben; dat denkt u alleen maar. Stel dat u het er beiden over eens bent dat de medewerker elke dag 'dingetjes' moet produceren van voldoende kwaliteit en de medewerker zegt dat hij dit doet. Als u het er niet mee eens bent dat hij dit doet, betekent dit dat u verschillende ideeën heeft over de eis 'voldoende kwaliteit'.

In andere gevallen weet de medewerker echt niet dat hij niet voldoet aan wat u verwacht. De kans hierop is vooral groot wanneer het om interpersoonlijk gedrag gaat. Bijvoorbeeld: u bent het erover eens dat de medewerker, een teamleider, zijn team volledig op de hoogte moet houden van de voortgang van de organisatie. De betrokken medewerker denkt misschien echt dat hij dit doet. Maar de teamleden klagen bij u dat 'niemand hen ooit iets vertelt'. Een ander, klassiek, voorbeeld is de verkoper die te veel praat. Een verkoopmanager kan met de verkoper overeenstemmen dat een belangrijke verwachting is dat de verkoper twintig procent van de tijd moet praten en tachtig procent moet luisteren. Hoewel hij dit principe begrijpt, kan de verkoper volhouden dat hij dit ook doet. Maar u weet, door middel van observatie, dat dit niet zo is.

In zulke gevallen moet u uw energie steken in de ander helpen om zijn prestaties objectief te bekijken. De kans is groot dat dit u niet lukt tijdens het diagnosegesprek. Maar door te benoemen dat de medewerker het er niet mee eens is dat zijn prestaties anders zijn dan wat u verwacht, heeft u het probleem gediagnosticeerd. U moet nu plannen hoe u de medewerker feedback gaat geven die hij zal accepteren. Hiervoor moet u vrijwel zeker later een vervolgesprek houden.

## **De medewerker denkt dat uw verwachtingen onredelijk zijn**

Het tweede resultaat is, dat de medewerker uw verwachtingen begrijpt, ermee instemt dat hij hier niet aan voldoet, maar er niet mee instemt dat uw verwachtingen redelijk of gepast zijn.

*De medewerker zit niet per se fout.* Het is ook niet erg om te erkennen dat uw eisen onredelijk waren, en om ze te veranderen in het licht van nieuwe informatie. Luister dus goed naar de mening van de medewerker, en stel hem zorgvuldig vragen. Het belangrijkste wat u hierbij moet onthouden is, dat u de belofte van de medewerker moet verkrijgen om aan uw eisen te voldoen. Als hij die belofte niet wil geven omdat hij vindt dat uw eisen niet redelijk of gepast zijn, dan zal het niet werken als u hem gewoon opdraagt om aan uw eisen te voldoen.

De enige effectieve manier om met deze situatie om te gaan is de medewerker ervan te overtuigen dat wat u wilt redelijk is. U moet bereid zijn flexibel te zijn om dit te doen, omdat het meest waarschijnlijke succesvolle resultaat er één is waarin u ermee instemt uw eisen te wijzigen in ruil voor instemming van de medewerker om eraan te voldoen.

Soms zult u tot de conclusie komen dat de medewerker niet redelijk is door er niet mee in te stemmen om aan uw eisen te voldoen. Als u tot deze conclusie komt, moet u wellicht van aanpak veranderen en disciplinaire methoden gebruiken om ervoor te zorgen dat u krijgt wat u wilt. Dit komt veel minder vaak voor dan de meeste mensen in eerste instantie denken.

## **De medewerker kan niet aan uw eisen voldoen**

Er zijn twee soorten redenen waarom een medewerker niet in staat is om aan uw eisen te voldoen: intern en extern. Ofwel is hij niet in staat aan uw eisen te voldoen vanwege een gebrek aan vaardigheden, kennis of competenties, ofwel kan hij niet aan uw eisen voldoen vanwege een gebrek aan tijd of middelen.

Medewerkers geven meestal liever niet toe, zelfs niet aan henzelf, dat ze niet in staat zijn op een bepaald niveau te presteren. Daarom verbergen ze hun eigen onvermogen achter een muur van smoesjes, zoals tijdgebrek. Het kan voor een manager heel moeilijk zijn om te bepalen of deze smoesjes de echte reden zijn, of dat de medewerker niet in staat is te presteren volgens de vereiste norm. Als andere medewerkers wel volgens de vereiste norm presteren met dezelfde middelen als de medewerker die slecht presteert, dan is het redelijk om te veronderstellen dat zijn vaardigheden het probleem zijn. Maar als er geen objectieve maatstaf is die u kunt gebruiken om te peilen of de medewerker, met de juiste middelen, volgens de vereiste norm zou kunnen presteren, dan moet u elk van de smoesjes één voor één aanpakken, alvorens de conclusie te trekken dat de medewerker het werk gewoon niet volgens de vereiste norm kan doen.

Als u wel tot deze conclusie komt, dan moet u een gesprek plannen waarin u hier dieper op ingaat door de leerbehoeften van de medewerker te analyseren en een effectief leerplan samen te stellen.

Het kan zo zijn dat de medewerker niet volgens de vereiste norm kan presteren vanwege een extern probleem. Er is niet genoeg tijd, of de beschikbare middelen zijn

niet voldoende om hem in staat te stellen het werk te doen. Of er kunnen managementaspecten zijn die het onmogelijk maken om volgens de vereiste norm te presteren.

Als u externe problemen benoemt als oorzaak van het slecht presteren, moet u een gesprek plannen waarin u verder ingaat op deze problemen.

### **De medewerker is niet bereid het gat te dichten**

Als een medewerker weet wat u verwacht, in staat is dit te leveren, maar weigert dit te doen, dan heeft u een disciplinair probleem. Er kan een achterliggende oorzaak zijn, zoals het bestaan van een klacht, of een gebrek aan motivatie, maar deze zouden allemaal opgelost moeten kunnen worden met een effectieve disciplinaire aanpak.

### **Conclusie**

Als u denkt dat u een prestatieprobleem heeft met één van uw medewerkers, dan moet u dit aanpakken. Het laten doorwoekeren is vragen om problemen. De belangrijkste stap is de medewerker op de hoogte brengen van uw zorgen. Als u dit eenmaal gedaan hebt, moet u uw eisen duidelijk maken aan de betrokken medewerker, en overeenstemming met hem bereiken over de precieze aard van eventuele gaten in zijn prestaties.

Stel vervolgens een diagnose van de oorzaak in termen van:

- ▶ Onduidelijke doelstellingen
- ▶ Inadequate feedback
- ▶ Gebrek aan vaardigheden of middelen
- ▶ Gebrek aan bereidheid

En plan follow-upgesprekken om deze aan te pakken.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 2.

## Trainingsopzet

### Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een complete opzet voor een training van een halve dag.

#### Doelstellingen van de training

- ▶ De deelnemers inzicht geven in de oorzaken van slechte prestaties.
- ▶ De deelnemers de vaardigheden aanreiken voor het achterhalen van de oorzaken van slechte prestaties.
- ▶ De deelnemers leren hoe ze de oorzaken van slechte prestaties moeten aanpakken.

#### Doelgroep

Deze training is geschikt voor leidinggevenden op elk managementniveau.

#### Aantal deelnemers

Deze training is geschikt voor vier tot twaalf deelnemers.

#### Benodigde materialen

- ▶ Trainingsruimte voor een kleine groep
- ▶ Het programma “**Prestatieproblemen oplossen**” + afspeelapparatuur
- ▶ Flipover en verschillend gekleurde stiften
- ▶ Pen en papier voor de deelnemers
- ▶ Ruimte voor werk in groepjes

## Vorbereiding

Bekijk het programma “**Prestatieproblemen oplossen**” en neem deze handleiding door.

Bereid de handouts voor.

Bereid de overheadsheets voor of maak gebruik van de PowerPoint®-presentatie die op de DVD staat.

## Cursusprogramma

Activiteit	Tijdsduur
Inleiding	10 minuten
Doelstellingen van de training	5 minuten
De oorzaken van slechte prestaties	30 minuten
De problemen	15 minuten
Vertoning programma “ <b>Prestatieproblemen oplossen</b> ”	20 minuten
<i>Pauze</i>	<i>15 minuten</i>
Prestatie-overzicht voorbereiden	20 minuten
Eisen bespreken	30 minuten
Het gat benoemen	20 minuten
Het gat dichten	15 minuten
De volgende stap	10 minuten
Afsluiting van de training	5 minuten
<b>Totale tijdsduur</b>	<b>3 uur en 15 minuten</b>

## Uitwerking van de trainingsopzet

### Inleiding

10 minuten

- ▶ Geef een korte inleiding op de training, inclusief tijdsplanning, huishoudelijke mededelingen, enzovoort. Laat de deelnemers zichzelf voorstellen.

### Doelstellingen van de training

5 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1 en neem deze met de deelnemers door.

### De oorzaken van slechte prestaties

30 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 2.
- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes van drie of vier personen en stel de volgende vraag:  
*Waarom presteren medewerkers slecht?*
- ▶ Geef de groepjes tien minuten de tijd om deze vraag te bespreken. Vraag vervolgens een woordvoerder uit elk groepje om redenen voor slecht presteren te noemen. Noteer hun antwoorden op de flipover.
- ▶ Toon Overheadsheets 3 en leg de deelnemers uit dat redenen voor slecht presteren in slechts vier categorieën vallen:
  - De medewerker weet niet wat hij moet doen.
  - De medewerker weet niet dat hij het niet doet.
  - De medewerker *kan het niet*.
  - De medewerker *wil het niet*.
- ▶ Besteed een paar minuten de tijd aan het bespreken van de verschillende oorzaken die de deelnemers benoemd hebben en controleer of ze allemaal in één van deze categorieën vallen.
- ▶ Toon Overheadsheets 4 en leg uit dat elk van deze oorzaken op te lossen is met een bekende managementdiscipline of -techniek:
  - Doelstellingen bepalen
  - Feedback
  - Leerbehoefteanalyse/probleemoplossen
  - Discipline

### De problemen

15 minuten

- ▶ In theorie komt het oplossen van prestatieproblemen neer op benoemen welk van de vier oorzaken van toepassing is en vervolgens de juiste managementtechniek

toepassen om deze aan te pakken. Maar waarom is het in de praktijk dan zo moeilijk?

- ▶ Toon Overheadsheets 5.
- ▶ Vraag de deelnemers om weer groepjes te vormen en vervolgens deze vraag te bespreken:  
*Wat vindt u moeilijk aan het aanpakken van slechte prestaties?*
- ▶ Vraag een woordvoerder van elk groepje om voorbeelden te roepen van de benoemde problemen. Noteer deze op de flipover.
- ▶ De meeste deelnemers zullen zich zorgen maken over wat ze moeten zeggen, hoe ze moeten beginnen, hoe ze kunnen voorkomen dat de medewerker overstuur raakt, enzovoort.

---

**Vertoning programma “Prestatieproblemen oplossen”** **20 minuten**

- ▶ Vertoon het programma zonder onderbrekingen.

---

**Pauze** **15 minuten**

---

**Prestatie-overzicht voorbereiden** **20 minuten**

- ▶ Het begin is het moeilijkste, en belangrijkste, onderdeel van het diagnosegesprek. Het is veel makkelijker als de manager van tevoren goede prestatie-uitspraken heeft voorbereid.
- ▶ Vertel de deelnemers dat het *algemeen prestatie-overzicht* gericht moet zijn op de *prestaties*, niet op de *persoon*. Het moet het algemene gebied samenvatten waarover u ontevreden bent. Wanneer u een algemeen prestatie-overzicht geeft, moet u zich ervan bewust zijn dat u uw mening uit. Misschien heeft u het mis. De ander kan een ander beeld van de situatie hebben, of u kunt de fouten verkeerd hebben.
- ▶ Toon Overheadsheets 6 en vertel de deelnemers:  
Specifieke prestatie-uitspraken zijn duidelijke uitspraken, in feitelijke termen, die illustreren waarom u precies ontevreden bent. Gebruik de techniek van ‘*Wat ik verwachtte, was...*’ ‘*Wat ik zag, was...*’.
- ▶ Toon Overheadsheets 7.
- ▶ Vraag de deelnemers om zelf een algemene prestatie-uitspraak te noteren. U, als trainer, moet hierbij rekening houden met verschillende zaken. Idealiter moet elke deelnemer nadenken over een echte medewerker van hem wiens prestaties reden tot zorg geven en een algemene prestatie-uitspraak voor die medewerker te noteren. Maar het kan andere deelnemers dan duidelijk worden welke medewerker hij in gedachten heeft. Dit kan uiterst onwenselijk zijn. Als u het te riskant vindt om de deelnemers te vragen echte medewerkers uit hun team te gebruiken, vraag hen dan in plaats daarvan een typisch voorbeeld van slecht presteren in

gedachten te nemen waarmee ze te maken zouden kunnen krijgen, en een algemene prestatie-uitspraak te schrijven voor dat voorbeeld.

- ▶ Geef de deelnemers een paar minuten de tijd om dit te doen. Vraag vervolgens elke deelnemer om zijn uitspraak voor te lezen. Leerpunten die u moet stimuleren en benadrukken zijn:
  - Wees gericht op resultaten in plaats van op persoonlijkheden.
  - Uitspraken in termen van de perceptie van de manager: 'Het lijkt mij...' in plaats van vooronderstellingen over wat er aan de hand is.
  - Uitspraken die voldoende algemeen zijn om een algemene zorg te communiceren.
- ▶ Vraag de deelnemers vervolgens een specifieke prestatie-uitspraak te noteren. Stimuleer en benadruk dit keer:
  - Duidelijkheid
  - Feitelijke termen
  - Uitspreken van verwachtingen: *'Wat ik verwachtte, was...'* *'Wat ik zag, was...'*

### Eisen bespreken

30 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 8 en herinner de deelnemers eraan dat één van de meest voorkomende redenen voor slechte prestaties is, dat de medewerker andere verwachtingen heeft dan de manager.
- ▶ Daarom is het essentieel om te kunnen achterhalen welke verwachtingen de medewerker van het werk heeft. U gaat zo een mini-oefensessie doen om de deelnemers te leren hoe ze de verwachtingen die anderen van hun werk hebben kunnen achterhalen.
- ▶ Verdeel de deelnemers in paren en vraag elk van hen om de beurt te achterhalen wat de ander de belangrijke aspecten van zijn eigen werk vindt. Geef hen hiervoor tien minuten de tijd en vraag de paren vervolgens van rol te wisselen.
- ▶ Vraag de deelnemers die de rol van manager spelen om vragen te stellen om de beschrijving te verduidelijken die de deelnemer geeft die de 'slechte presteerder' speelt. Goede vragen om te stellen zijn: *'Hoeveel?'* *'Per wanneer?'* *'Hoe weet u dat u geslaagd bent?'*
- ▶ Probeer, als trainer, mee te luisteren bij een aantal van de oefengesprekken. Zoek naar goede vraagtechnieken.
- ▶ Kom na afloop van de minioefening weer met de hele groep bij elkaar en vraag de deelnemers om hun reactie op de oefening. Bespreek eventuele problemen die ze gehad hebben.
- ▶ U moet, als trainer, begrijpen dat het belangrijkste voordeel van deze oefening is dat de noodzaak voor het verduidelijken van eisen bij de deelnemers in het geheugen gegrift komt te staan. U hoeft zich niet al te veel zorgen te maken over de feitelijke kwaliteit van de oefengesprekken.

### **Het gat benoemen**

**20 minuten**

- ▶ Vraag de deelnemers om deze oefening individueel te doen. Vraag elke deelnemer om een situatie in gedachten te nemen waarin iemand slechter presteerde dan zij hadden verwacht. Vraag elke deelnemer om het gat te beschrijven tussen hun eisen en wat de medewerker gedaan heeft.
- ▶ Vraag de deelnemers één voor één om hun beschrijving met de groep te delen. Zoek naar objectieve uitspraken die verwijzen naar waarneembare resultaten, in plaats van naar meningen over de motieven of attitudes van de slechte presteerder.

### **Het gat dichtten**

**15 minuten**

- ▶ Leg de deelnemers uit dat er vier mogelijkheden zijn nadat ze de eisen van de ander hebben geanalyseerd en hun eigen eisen hebben genoemd.
- ▶ Toon Overheadsheets 9 en neem deze door met de deelnemers.
- ▶ Geef kort uitleg over deze mogelijkheden, en hoe ze hiermee moeten omgaan, op basis van de achtergrondinformatie uit Hoofdstuk 1.

### **De volgende stap**

**10 minuten**

- ▶ Herinner de deelnemers eraan dat het doel van het diagnosegesprek alleen is om de oorzaak van slechte prestaties te achterhalen. Als u dit eenmaal gedaan heeft, moet u uw verwachtingen duidelijk maken aan de betreffende medewerker en overeenstemming met hem bereiken over de precieze aard van het eventuele tekortschieten van zijn prestaties.
- ▶ Toon Overheadsheets 10 en neem deze met de deelnemers door.
- ▶ Leg uit dat ze indien nodig extra gesprekken moeten houden om de oorzaak aan te pakken. Deze gesprekken kunnen dienen om de leerbehoeften te achterhalen, externe problemen, motivatie- of zelfs disciplinaire kwesties te bespreken.

### **Afsluiting van de training**

**5 minuten**

- ▶ Bedank de deelnemers en sluit de training af.

# 3.

## Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze hand-  
leiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het  
programma “**Prestatieproblemen oplossen**”.

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Doelstellingen van de training

- ▶ Inzicht geven in de oorzaken van slechte prestaties
- ▶ Vaardigheden aanreiken voor het achterhalen van de oorzaken van slechte prestaties
- ▶ Inzicht geven in hoe u de oorzaken van slechte prestaties aanpakt

# Waarom presteert iemand slecht?

## Waarom presteert iemand slecht?

- ▶ Hij weet niet wat hij moet doen
- ▶ Hij weet niet dat hij het niet doet
- ▶ Hij *kan het niet*
- ▶ Hij *wil het niet*

## Managementdisciplines

- ▶ Doelstellingen bepalen
- ▶ Feedback
- ▶ Leerbehoefteanalyse/probleemoplossen
- ▶ Discipline

**Wat vindt u moeilijk aan  
het aanpakken van  
slechte prestaties?**

## Algemeen prestatie-overzicht

*Martin, ik ben niet tevreden met een deel van je prestaties.  
Je doet langer over je werk dan ik verwacht.*

## Specifieke prestatie-uitspraak

*Ik vroeg je de nieuwe campagne voor te bereiden. Waar ik op hoopte was een compleet plan. Met een budget, een voorspelling en suggesties voor de keuze van media. Ik hoopte ook op voorbeelden van promotiemateriaal. Wat ik zag, was een paar suggesties voor slogans, en meer niet.*

**Eén van de meest  
voorkomende oorzaken  
van slechte prestaties is  
dat de medewerker  
andere verwachtingen  
heeft dan de manager**

## Nadat u de verwachtingen vergeleken heeft

- ▶ De medewerker is het er niet mee eens dat er een gat is
- ▶ De medewerker vindt uw eisen onredelijk
- ▶ De medewerker kan het gat niet dichten
- ▶ De medewerker weigert het gat te dichten

## De oorzaken aanpakken

- ▶ Onduidelijke doelstellingen
- ▶ Inadequate feedback
- ▶ Gebrek aan vaardigheden of middelen
- ▶ Gebrek aan bereidheid