

Leidraad Consult over: het functioneringsgesprek

Functioneringsgesprekken verlopen vaak problematisch. Zowel leidinggevenden als medewerkers zien er nogal eens tegenop en zijn achteraf teleurgesteld over het verloop. In dit artikel geven we een algemene aanpak, tips en aanbevelingen. In het tweede deel treft u een specifieke methode aan voor het voeren van functioneringsgesprekken. Deze kunt u gebruiken als een aanvulling op de bestaande praktijk.

Waarom regelmatig een gesprek voeren?

Om uw medewerkers, breed en optimaal inzetbaar te houden en hen te binden aan uw organisatie zijn functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken goede instrumenten.

Alle gesprekken kunnen goed naast elkaar gevoerd worden en vullen elkaar aan. In principe voert de leidinggevende functioneringsgesprekken een keer in het jaar (rond mei/juni). Beoordelingsgesprekken voert de leidinggevende aan het einde van het jaar.

Wat is een functioneringsgesprek?

Het functioneringsgesprek is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het functioneren van de medewerker. In het gesprek wordt vooral gekeken naar de toekomst. Daarnaast wordt stilgestaan bij het heden. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Het stellen van doelen
- Wat gaat er goed?
- Wat kan worden verbeterd?
- Hoe kunnen verbeteringen tot stand worden gebracht?

In het functioneringsgesprek wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de loopbaan. Daarom maken we hier geen onderscheid tussen het functioneringsgesprek en het loopbaangesprek.

Een functioneringsgesprek is een open overlegsituatie. Een medewerker moet de vrijheid krijgen zich te uiten zonder dat dit van invloed is op zijn beoordelingsgesprek en/of salaris. Zowel werknemer als leidinggevende uiten zich met als doel de verhoging van de kwaliteit van het werk en het optimaliseren van de onderlinge samenwerking. Daarnaast is het de bedoeling dat eventuele knelpunten aan het licht komen en zo mogelijk weggenomen

Binnen het functioneringsgesprek is ook ruimte om de behoefte of noodzaak van een opleiding te bespreken en daarop actie te ondernemen.

Doel functioneringsgesprek

Door functioneringsgesprekken te voeren, kijkt u naar het heden en voornamelijk naar de toekomst. Daarbij maakt u gebruik van de afgelopen periode. U richt zich op de functiebeschrijving en kijkt hoe uw medewerker deze taken uitvoert. Daarnaast is het doel om open over het functioneren van zowel leidinggevende als medewerker te

communiceren. Het gestructureerd houden van dergelijke gesprekken heeft de volgende doelen:

- U praat met uw werknemer over zijn/haar functioneren.
- U bespreekt met elkaar hoe het werken zo aantrekkelijk mogelijk voor elkaar en zichzelf gemaakt kan worden.
- U komt te weten wat er onder de medewerkers speelt; hoe uw medewerkers tegen het bedrijf aankijken.
- U investeert in medewerkers en geeft ze op deze manier persoonlijke aandacht.

Opbouw functioneringsgesprek

Het is aan te bevelen om een logische opbouw voor het functioneringsgesprek te kiezen. De volgende opbouw van het gesprek is gestructureerd en werkt goed in de praktijk.

- Introductie
 - o Zorg voor een ongedwongen start
 - o Inventariseer de gesprekspunten (=agenda)
 - o Stel de gesprekstijd vast
- Bespreek de punten van de medewerker
 - o Vraag door totdat u zijn problemen begrijpt
 - o Laat de medewerker zoveel mogelijk zelf met oplossingen komen
 - o Noteer de problemen en oplossingen
- Bespreek de punten van de leidinggevende
 - o Verduidelijk uw punten, toets of de medewerker u begrijpt
 - o Vraag naar zijn mening en mogelijke oplossingen
 - o Toets of hij achter de oplossingen staat
- Herhaal de gemaakte afspraken en zet ze op papier
 - o Wees zo concreet mogelijk; stel vast wie wat doet en wanneer
 - o Leg de gemaakte afspraken vast en geef de medewerker een afschrift
- Afsluiten
 - o Sluit het gesprek af met een evaluatie
 - o Maak een volgende afspraak

Stel van tevoren een agenda op met een aantal gespreksonderwerpen en informeer de medewerker hierover, zodat deze zich kan voorbereiden en mogelijk nog andere agendapunten kan inbrengen.

Tips voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken

- Kondig het gesprek op tijd aan (minimaal 1 week van tevoren).
- Zorg voor een rustige ruimte en neem voldoende tijd, waarbij u niet gestoord wordt.
- Reserveer voldoende tijd.
- Concentreer de gesprekken met de verschillende medewerkers in één bepaalde periode.
- Het gesprek vindt in principe plaats tussen leidinggevende en medewerker, indien gewenst kan er een derde persoon bij aanwezig zijn.
- Gebruik een functioneringsformulier of beoordelingsformulier als houvast tijdens het gesprek en om de afspraken gelijk vast te leggen. Zo kan de medewerker ook gelijk zien wat er op papier wordt gezet. Bestudeer voorafgaand aan het gesprek goed het functionerings- of

beoordelingsformulier om u voor te bereiden op het gesprek en om na te gaan of alle onderdelen in het gesprek aan de orde zullen komen.

- Luister aandachtig.
- Vertel wat u zelf waarneemt en hoe u dat ervaart.
- Probeer vooroordelen te vermijden, indien u toch vooroordelen meeneemt, bespreek ze dan meteen. Hierdoor kunnen de vooroordelen worden bevestigd of ontkracht.
- Durf te confronteren, hierdoor vermijdt u milde beoordelingen, waar een medewerker niets mee kan.
- Kijk naar het afgelopen jaar en niet naar de paar weken voorafgaand aan de beoordeling.
- Vraag eventueel advies aan derden binnen of buiten de organisatie.
- Leg de resultaten en de gemaakte afspraken kort en bondig schriftelijk vast. Dit voorkomt verwarring en legt de basis voor het tot stand komen van verbeteringen en voor een volgend gesprek. Zowel de leidinggevende als de medewerker ondertekenen het verslag. Vervolgens wordt het verslag van het functioneringsgesprek opgenomen in de speciale ordner die de chef voor deze gesprekken heeft aangelegd. Dit verslag met afspraken vormt het startpunt voor het volgende functioneringsgesprek. Het verslag van het beoordelingsgesprek wordt opgenomen in het personeelsdossier.

Specifieke tips functioneringsgesprekken

- Spreek af welke onderwerpen besproken worden
- Overhandig de medewerker het formulier voor het functioneringsgesprek.
- Stimuleer uw medewerker om zelf met oplossingen te komen.

Opleiding etc.

Het functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek zijn goede gelegenheden om te spreken over het volgen van opleidingen/trainingen en cursussen. Het functioneren van de medewerker of de gewenste ontwikkeling hiervan kan hiertoe aanleiding geven. Daarnaast komt de loopbaan van de medewerker aan bod, om te onderzoeken of de wensen overeen komen en hoe het loopbaanbeleid vorm gegeven kan worden. Samen met de medewerker kijkt de leidinggevende heel ontwikkelingsgericht naar de organisatie, de medewerker en de leidinggevende.

SPECIFIEKE METHODE

Functioneringsgesprekken verlopen vaak problematisch. Zowel leidinggevenden als medewerkers zien er nogal eens tegenop en zijn achteraf teleurgesteld over het verloop. In dit artikel beschrijven wij een aanpak die u heel goed kunt gebruiken als aanvulling op uw huidige manier van werken bij functioneringsgesprekken. De resultaten zijn beproefd en hoopgevend.

Een goede voorbereiding

Een goede voorbereiding vergroot de kans op een nuttig gesprek enorm. Als leidinggevende bereidt u zich voor op het functioneringsgesprek door voor uzelf een aantal vragen te beantwoorden.

Algemene voorbereiding

Als een algemene voorbereiding voor alle te voeren functioneringsgesprekken noteert u voor uzelf welk succes u als leidinggevende zoekt voor uw afdeling. De vraag die u zichzelf stelt is: 'Stel, het is een jaar verder en u bent tevreden over het functioneren van uw afdeling: wat gaat er dan goed in de praktijk? Welke bijdrage verwacht u van elk van uw medewerkers aan de realisatie van dit succes?'

Vorbereiding per medewerker

Vervolgens bereidt u elk gesprek specifiek voor. U brengt ten eerste per medewerker in kaart welke sterktes u signaleert. Wat voor specifieke toegevoegde waarde levert hij/zij aan het realiseren van de afdelingsdoelen? Waar is de medewerker heel goed in? Noteer het antwoord op deze vragen zo precies mogelijk aan de hand van een voorbeeld. Dan stelt u zich de vraag: 'Waar wil ik dat de medewerker zich verder in ontwikkelt?' Het antwoord op deze laatste vraag hoeft geen zwakte te betreffen maar kan ook het verder ontwikkelen van een al bestaande sterkte zijn! Een medewerker is bijvoorbeeld erg goed in plannen en organiseren en de leidinggevende wil graag dat de medewerker als mentor gaat optreden voor andere medewerkers op dit gebied.

Omgaan met problemen

Wanneer er specifieke problemen zijn in het functioneren van een medewerker, hanteer dan de volgende vragen:

1. Onderken het probleem: Wat is het probleem in het functioneren en in welke zin is het een probleem?
2. Definieer succes: Wat wil ik plaats van dit probleem hebben? Hoe moet het anders worden?
3. Analyseer positieve uitzonderingen: wanneer was het al een beetje zoals ik het hebben wil?
4. Korte termijn acties: Welke kleine stap wil de medewerker of wil ik morgen al zetten om dit succes nogmaals te bereiken?
5. Afspraken: welke SMART afspraken maken we en wanneer bespreken we
6. wat er beter gaat met betrekking tot onze afspraken?

Het gesprek

U bent nu goed voorbereid en gaat het gesprek voeren zoals u dat gewend bent. In aanvulling daarop geven wij u de volgende aandachtspunten mee.

Let steeds op: bent u aan het sturen of coachen?

Zorg hierbij telkens voor een goede balans tussen sturen en coachen, tussen het vaststellen van de eisen en kaders en het ondersteunen van de medewerker in diens functioneren. Als stelregel geldt: wanneer de medewerker geen hulpvraag heeft moet u eerst de eisen en kaders duidelijk stellen, voordat u uw hulp kunt aanbieden. Een voorbeeld om dit te illustreren.

Op tijd komen op de vergadering

Stel, u hebt een medewerker die steeds te laat komt op vergaderingen. U wilt in het functioneringsgesprek dusdanige afspraken maken dat deze medewerker voortaan op tijd komt, zodat u geen last meer heeft van verstoorde vergaderingen. U moet in het gesprek gaan sturen en eisen stellen. Wanneer u de medewerker immers in deze situatie gaat coachen, ontstaat een verwarrend gesprek. Het gaat immers niet om de vraag 'hoe kan ik jou helpen op tijd te komen', maar om de stelling 'ik verwacht van je dat je voortaan op tijd komt'. Wanneer het de medewerker duidelijk is wat u van hem verwacht kunt u wel overstappen op helpen. U kunt de medewerker dan bijvoorbeeld vragen wanneer het hem wel eens is gelukt om op tijd te komen en hoe hij dat toen voor elkaar kreeg.

Problemen effectief bespreken: richt u op succes

Het ontwikkelingsgericht functioneringsgesprek is niet een 'mooi weer' gesprek. Wanneer er problemen zijn in het functioneren worden deze ook zeker grondig besproken. Maar op een andere manier dan gewoonlijk. In plaats van te bespreken hoe we het niet willen hebben bespreken we hoe we het WEL willen hebben. En in plaats van te praten over hoe het probleem ontstaan is, praten we over positieve uitzonderingen op het probleem. Een voorbeeld:

Breedsprakigheid

Een leidinggevende wilde dat zijn medewerker Henk niet zo breedsprakig was. Die breedsprakigheid ontnam collega's de gelegenheid om hun zegje te doen en werkte in de hand dat collega's vaak bij voorbaat al geïrriteerd raakten als Henk iets begon te vertellen. In plaats van tegen Henk te zeggen: 'Je moet eens ophouden met zo breedsprakig te zijn' zei de leidinggevende: 'Jouw effectiviteit in vergadering is vooral sterk wanneer je bondig je punt naar voren brengt en ik zou graag zien dat je leert vaker bondig te spreken. Je collega's zullen dan meer aandacht hebben voor wat je zegt en meer gelegenheid krijgen om te reageren.' Henk wilde graag meer uitleg. De leidinggevende gaf een voorbeeld van een situatie waarin Henk iets bondiger had gesproken en beschreef hoe goed de situatie toen liep. Vervolgens vroeg hij aan Henk hoe hij toen zo bondig had kunnen zijn. Henk herinnerde zich de situatie en weet nog dat hij die vergadering wat kort was geweest omdat hij haast had. Hij herinnerde zich ook dat de bespreking van het onderwerp inderdaad wonderwel bleek te verlopen en dat hij zich na afloop van de vergadering tevreden voelde.

Het effect van het bespreken van positieve uitzonderingen is dat de medewerker geactiveerd wordt. Hij gaat zelf nadenken en komt met oplossingen die voor hem zelf

goed werken; hij heeft het immers al eens zo opgelost.

Acties en afspraken

Bij het maken van afspraken is het nuttig om onderscheid te maken tussen de korte termijn acties die de medewerker gaat ondernemen en de langere termijn afspraken. Wanneer het gaat om de korte termijn is het verstandig om u te richten op kleine stapjes. Wat voor kleine stapjes richting doel zou de medewerker de komende week al kunnen zetten? Kleine stapjes zet men makkelijker, zijn minder riskant (de kans op schade is klein) en kunnen soms veel effect hebben door te leiden tot positieve kettingreacties. Voor de lange termijn afspraken helpt het om met de medewerker de vraag te bespreken: 'Stel, we zijn een jaar verder, waaraan zul je merken dat dit probleem er niet meer is? Hoe is het dan anders? Wat gaat er dan beter?'

Evalueren

Na afloop van het gesprek evalueert u voor uzelf het functioneringsgesprek door kort voor uzelf te noteren wat er specifiek goed ging in dit functioneringsgesprek. Wat deed u dat goed werkte bij deze medewerker? Wat wilt u hiervan behouden voor een volgend functioneringsgesprek? Indien er iets problematisch was in het gesprek, beantwoordt dan voor uzelf de vragen 1 tot en met 5 uit de voorbereiding en kijk op wat voor ideeën u dit brengt.

Conclusie

Deze methode om ontwikkelingsgerichte functioneringsgesprekken te voeren is beproefd in de praktijk. Uit reacties van leidinggevenden blijkt dat voor het werken met positieve uitzonderingen als een zeer nuttige aanvulling op hun vaardigheden worden gezien en dat voorbereiden aan de hand van de genoemde vragen als heel nuttig wordt gezien.


Meer weten??


Neem dan gerust contact op!

Wij organiseren over dit thema workshops en trainingen. Ook individuele begeleiding en e-coaching is mogelijk.

Leidraad Consult

Leon Broere

 Billitonstraat 13
3818 CM Amersfoort

 033-4551784 of 06-45275787

 l.broere@leidraadconsult.nl

 www.leidraadconsult.nl