

Functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken



1. Inleiding

Uiteraard vinden er dagelijks veel gesprekken plaats, verschillende soorten van gesprekken. Sommige daarvan zijn gepland, andere komen spontaan tot stand. Echter, de praktijk leert dat mensen onvoldoende de gelegenheid nemen op een systematische en gestructureerde wijze aandacht aan het functioneren te besteden.

Door de druk(te) en de "waan van alle dag" komt men hier eenvoudig niet aan toe. Het hanteren van een gesprekscyclus biedt het gewenste houvast. Deze handleiding maakt duidelijk waarom dit zo belangrijk is en biedt u ondersteuning bij het voeren van een goede en objectieve gesprekscyclus.

Naast de uitleg en het doel van een gesprekscyclus, wordt toegelicht hoe u zich op zo'n gesprek kunt voorbereiden. Vervolgens wordt ingegaan op het gesprek zelf. Hoe voert u zo'n gesprek en wat zijn de gesprekspunten? De belangrijkste benodigde gespreksvaardigheden komen daarna aan bod. In de bijlagen is een voorbeeld van de benodigde gespreksverslagformulieren opgenomen en een lijst met voorbeeldvragen die u kunt stellen tijdens de gesprekken.

Inhoud:

1. Inleiding	2
2. Algemeen	3
3. Wat voor gesprekken zijn er?	4
5. Het gesprek zelf.....	6
6. Gespreksvaardigheden	8
7. Hoe nazorg?	11
8. Na het gesprek	11
9. Samenvattend	12

Bijlagen

Bijlage 1 - Checklist voor de leidinggevende bij de voorbereiding van een gesprek	12
Bijlage 2 - Voorbeeld uitnodiging	14
Bijlage 3 – Formulier functioneringsgesprek.....	15
Bijlage 4 - Formulier voortgangsgesprek.....	17
Bijlage 5 – Formulier beoordelingsgesprek	18

2. Algemeen

Het succes van uw bedrijf wordt in hoge mate bepaald door de betrokkenheid, kwaliteiten en motivatie van uw medewerkers. Door met uw medewerker regelmatig een gesprek te voeren krijgt u inzicht in elkaars wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Deze kennis is belangrijk om uw medewerkers breed en optimaal inzetbaar te houden en hen te binden aan uw bedrijf. Het voeren van functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken zijn hiervoor goede instrumenten. Alle gesprekken kunnen goed naast elkaar gevoerd worden en vullen elkaar aan. In principe voert de leidinggevende functioneringsgesprekken één keer in het jaar (rond mei/juni). Beoordelingsgesprekken voert de leidinggevende aan het einde van het jaar.

Als vervolg op de gesprekken in de cyclus zijn er tussentijdse voortgangsgesprekken om te verbinden, te evalueren en te monitoren. Deze gesprekken kunnen kort zijn qua gesprek en verslaglegging.

In het belang van de organisatie en de medewerker

Het hoofddoel van het houden van een gesprekscyclus is het aan- en bijsturen, motiveren en ontwikkelen van medewerkers zodat zij een optimale bijdrage leveren aan het succes van het bedrijf. U zult ervoor moeten zorgen dat de medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen en willen blijven werken binnen de organisatie. Door met elkaar in gesprek te gaan wordt inzichtelijk wat u en de medewerker de komende jaren van elkaar kunnen verwachten en wat nodig/wenselijk is voor de werknemer om gezond, gemotiveerd en productief te kunnen blijven functioneren, afgestemd op de mogelijkheden van de organisatie. In ieder gesprek uit de cyclus wordt besproken wat er goed gaat, maar ook op welke punten verbetering wenselijk dan wel noodzakelijk is en hoe dit kan worden gerealiseerd. Er kan zo tijdig aandacht worden besteed aan diverse signalen van de medewerkers op het gebied van ontevredenheid, verminderd functioneren, etc. De oorzaken hiervan kunnen in kaart worden gebracht, waarna oplossingen kunnen worden gevonden. Ook zaken als een te hoge werkbelasting en/of werkdruk en de conditie van de arbeidsomstandigheden kunnen worden aangekaart.

Het op gestructureerde wijze voeren van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker dient de volgende doelen:

- Medewerkers motiveren;
- Sterke kanten van medewerkers ontwikkelen;
- Zwakke kanten verbeteren;
- Arbeidsbelasting versus belastbaarheid bespreken.

Het spreekt voor zich dat het aan iedere ondernemer voor zich is hoe hij de gesprekscyclus invult. Er zijn bedrijven die de voorkeur geven aan het enkel voeren van functioneringsgesprekken, die dan twee keer per jaar worden ingepland. In het functioneringsgesprek aan het einde van het jaar krijgt in dit geval ook het salariscomponent een plek.

De (minimale) tweejarige gesprekkencyclus ziet er als volgt uit:

- jaargesprek: beoordelingsgesprek (1 x per 2 jaar)
- jaargesprek: functioneringsgesprek (1 x per 2 jaar)
- tussentijdse voortgangsgesprekken

Werkt u in uw bedrijf met vrijwilligers? Spreek dan met hen een vast schema in voortgangsgesprekken af. Het voeren van functionerings- of beoordelingsgesprekken is wettelijk gezien niet toegestaan, vanwege het ontbreken van een formele gezagsrelatie zoals die tussen werkgever en werknemer wel bestaat.

Tips:

- Wanneer besloten wordt om binnen het bedrijf te starten met functioneringsgesprekken, is het goed om de medewerkers hierover te informeren. Beleg hiervoor een aparte bijeenkomst (besteed bijvoorbeeld het werkoverleg hieraan). Ook externe adviesbureaus kunnen de medewerkers een toelichting geven op dit onderwerp.
- Het is belangrijk dat alle leidinggevendenden vooraf een training volgen in het voeren van functioneringsgesprekken. Op deze manier kan in een veilige omgeving eens geoefend worden in het voeren van een dergelijk gesprek. De LTO Noord werkgeverslijn organiseert af en toe deze trainingen voor zeer lage tarieven. Informeer even wanneer de volgende is.

*) Dit document is met grote zorg samengesteld. Desondanks aanvaarden wij geen enkele aansprakelijkheid die uit het gebruik van dit document zou kunnen voortvloeien.

3. Wat voor gesprekken zijn er?

Wat is een functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek gaat over de wijze waarop de medewerker zijn werk uitvoert, de werkomstandigheden, de werksfeer en zijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Het is een tweerichtingsgesprek, zowel de leidinggevende als de medewerker spreekt zijn mening, wensen en verwachtingen uit.

Het gesprek richt zich op het heden én de toekomst. Het doel is het functioneren van de medewerker te verbeteren door hindernissen weg te nemen en in te spelen op ontplooiingswensen en toekomstplannen. Het evenwicht tussen persoonlijk en organisatiebelang staat centraal. Onderwerpen die niet thuishoren in het functioneringsgesprek zijn onder andere salaris, de planning en inhoud van de dagelijkse werkzaamheden, het wel of niet opnemen van verlofdagen en het functioneren van andere medewerkers en/of leidinggevendenden.

Wat is een voortgangsgesprek

Een voortgangsgesprek is een gesprek dat is bedoeld om de voortgang van het werk van een medewerker of vrijwilliger te bespreken. De begeleider of leidinggevende voert regelmatig zo'n gesprek met zijn of haar medewerkers. Het gesprek vindt plaats aan de hand van vaste formulieren, zodat de gesprekken allemaal een vergelijkbare opbouw hebben. Een voortgangsgesprek wordt ook wel een begeleidingsgesprek genoemd, omdat het een manier voor de leidinggevende is om de medewerker bij de uitvoering van de werkzaamheden te begeleiden en ondersteunen.

Het voortgangsgesprek wordt gebruikt om na te gaan of de medewerker of vrijwilliger en de organisatie nog goed 'bij elkaar passen'. In de loop van de tijd kunnen immers de doelen van de organisatie of de motieven van de medewerker veranderen. Tijdens algemene informatiebijeenkomsten is het doorgaans niet mogelijk om op persoonlijke omstandigheden in te gaan. Dit geldt ook voor een regulier werkoverleg.

Wat is een beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek is een gesprek van leidinggevende met de medewerker over het functioneren van de medewerker in het afgelopen jaar. Anders dan het functioneringsgesprek is het meer een eenrichtingsgesprek: de leidinggevende doet vooral het woord, de invloed van de medewerker beperkt zich meer tot het maken van afspraken. Naast het functioneren van de medewerker van het afgelopen jaar, worden er ook afspraken gemaakt voor de komende periode. Als laatste komen de consequenties voor salaris en andere arbeidsvoorwaarden aan de orde.

Aan het begin van het gesprek geeft de leidinggevende zijn/haar oordeel aan de medewerker en licht dit toe. De medewerker krijgt de ruimte om hierop te reageren, maar dat heeft geen consequenties voor het oordeel. Aan het eind van het gesprek komen de consequenties van het oordeel aan bod en worden afspraken voor de toekomst gemaakt.

*) Dit document is met grote zorg samengesteld. Desondanks aanvaarden wij geen enkele aansprakelijkheid die uit het gebruik van dit document zou kunnen voortvloeien.

Het functionerings- of voortgangsgesprek is geen beoordelingsgesprek al zitten er wel 'beoordelingselementen' in. Zowel leidinggevende als medewerker beoordelen elkaars functioneren en deze oordelen worden besproken.

Toch zijn er belangrijke verschillen:

Functioneringsgesprek	Voortgangsgesprek	Beoordelingsgesprek
Tweerichtingsverkeer	Tweerichtingsverkeer	Eenrichtingsverkeer
Geen gevolgen voor salaris- en/of rechtspositie	Geen gevolgen voor salaris- en/of rechtspositie	Mogelijk wel salaris- en/of rechtspositionele gevolgen
Toekomstgericht	Gericht op verleden en toekomst	Gaat over het functioneren in afgelopen periode
Gericht op het maken van afspraken	Gericht op het maken van afspraken	Gericht op het doorspreken van het oordeel (in hoeverre zijn gemaakte afspraken gerealiseerd)
Kwalitatief gesprek (evaluatief gesprek met doel (toekomstig) functioneren te verbeteren)	Kwalitatief gesprek (evaluatief gesprek met doel (toekomstig) functioneren te verbeteren)	Kwantitatieve doelstelling (Mededeling over functioneren + argumenten + targets)
Niet voorafgaand aan (jaarlijkse) salarisronde	Niet voorafgaand aan (jaarlijkse) salarisronde	Voorafgaand aan (jaarlijkse) salarisronde

4. De voorbereiding

Kom beslagen ten ijs

Minimaal twee weken van tevoren dient u de medewerker te informeren waar en wanneer het gesprek plaatsvindt. Het beste is dat het gesprek op een rustige locatie plaatsvindt waar u niet gestoord kan worden. Een schuine opstelling bevordert de gelijkwaardigheid, u kunt daarom beter niet tegenover elkaar gaan zitten, maar in een hoek van negentig graden. Een goede voorbereiding door u beiden draagt bij aan een succesvol gesprek. Tijdens de uitnodiging voor het gesprek vraagt u daarom aan de medewerker een lijstje met bespreekpunten op te stellen en dit minimaal een week van tevoren aan u te geven.

U kunt de medewerker dan ook zelf aangeven welke punten u graag wilt bespreken, zodat hij zich ook hierop goed kan voorbereiden. Een voorbeeld uitnodiging kunt u vinden in bijlage 2.

De verschillende gespreksformulieren die zijn opgenomen in de bijlagen kunnen hiertoe als voorbeeld dienen. In bijlage 1 is een checklist opgenomen die de leidinggevende kan gebruiken bij de voorbereiding van een gesprek.

Hoe bereid u zich goed voor?

Bekijk ten eerste de gemaakte (werk)afspraken van het vorige gesprek uit de cyclus, zijn er nog openstaande punten die moeten worden besproken/ afgehandeld, zijn de resultaten bereikt?

Tevens kan de onderstaande checklist een hulpmiddel zijn bij het formuleren van de onderwerpen die u wilt bespreken:

- Welke prestaties worden van de medewerker verwacht?
- Welke kennis, vaardigheden en attitude zijn daarvoor noodzakelijk?
- Op welke gebieden dient de medewerker zich verder te ontwikkelen?
- Hoe kunt u de medewerker hierin ondersteunen?
- Welke doorgroeimogelijkheden zijn voor de medewerker aanwezig binnen de organisatie?
- Welke problemen worden ervaren in het huidige functioneren? (bereid dit goed voor aan de hand van concrete voorbeelden van het functioneren van de medewerker)
- Hoe kunt u de medewerker hierin ondersteunen?
- Wat zijn uw verwachtingen betreffende de medewerker?

*) Dit document is met grote zorg samengesteld. Desondanks aanvaarden wij geen enkele aansprakelijkheid die uit het gebruik van dit document zou kunnen voortvloeien.

5. Het gesprek zelf

Voor elk van de gesprekken uit de cyclus geldt dat de opbouw vrijwel gelijk is. De volgende fasen zijn te herkennen in de gesprekken;

Startfase

- Begin om het ijs te breken en om de medewerker op zijn/haar gemak te stellen door bijvoorbeeld naar iets over de thuissituatie te vragen (dit kan ook problemen opleveren als het heel slecht gaat of als er grote problemen zijn waar u geen weet van heeft. Het kan beter zijn een onderwerp aan te snijden dat de medewerker interesseert).
- Verduidelijk en licht toe wat het doel en de motivatie van het gesprek is;
 - wat willen we bereiken en waarom;
 - hoe lang duurt het gesprek;
 - op welke wijze wordt het gesprek gevoerd.

Algemene fase

Kom terug op het vorige gesprek. Zijn de gemaakte afspraken gerealiseerd, zo niet, waarom niet?

Bespreekfase

Bespreek de onderwerpen zoals genoemd op het formulier. Laat de medewerker altijd beginnen met het geven van inbreng. Discussieer met de medewerker over wederzijdse verwachtingen en zoek bij eventuele problemen met de medewerker naar voor hem uitvoerbare oplossingen en mogelijkheden.

Afrondingsfase

- Vat alle gemaakte afspraken samen;
- Vraag aan de medewerker of hij zelf tevreden is met het verloop van het gesprek.

Verslagleggingfase

- Maak aan de hand van gespreksnotities verslag van het gesprek. De mate van verslaglegging verschilt per gesprek, zie hiervoor de gespreksformulieren uit de bijlage;
- Geef de medewerker een concept van het verslag. Vraag de medewerker of er opmerkingen op het verslag zijn en verwerk deze;
- Laat het verslag voor akkoord ondertekenen;
- Sla het verslag op in het personeelsdossier.

Werkafspraken

Centraal in elk gesprek uit de gesprekscyclus staan werkafspraken. Elk gesprek begint met het evalueren van de eventueel eerder gemaakte werkafspraken tijdens het vorige gesprek.

In het beoordelingsgesprek wordt de medewerker beoordeeld op het behaalde resultaat. In het functioneringsgesprek staat naast het evalueren van behaalde resultaten het maken van nieuwe afspraken centraal. In het voortgangsgesprek worden gemaakte afspraken gemonitord en waar nodig bijgesteld.

Nieuwe afspraken worden schriftelijk vastgelegd. De afspraken geven richting aan de ontwikkeling van de functie of het functioneren van de medewerker, afgeleid uit de bedrijfsdoelstellingen. De werkafspraken dienen zo meetbaar en controleerbaar mogelijk te zijn. Dit betekent dat de afspraak dus voorzien zal moeten zijn van een tijdslijm die aangeeft wanneer de afspraak gerealiseerd dient te zijn.

Voorbeeld van een werkafpraak

Winkelmedewerker Mieke geeft in haar functioneringsgesprek aan dat ze moeite heeft met de registratie van de voorraadbeheer in de winkel. Het duurt lang voordat ze het nieuwe computerprogramma onder de knie heeft, wijzigingen in het programma of in de afgesproken manier van registreren kunnen haar best wel van slag brengen. Mieke gebruikt thuis de computer niet. Ze zou graag meer over het werken met de computer willen leren, ze ziet ook wel dat het gebruik ervan voordelen oplevert. Haar leidinggevende is het hiermee eens en vraagt wat Mieke denkt nodig te hebben om dit te kunnen verbeteren. Ze komen samen tot de conclusie dat een gerichte cursus, aangevuld met praktische begeleiding door de leidinggevende het beste is. De cursus duurt 3 maanden. Als de cursus is afgerond moet Mieke in staat zijn om voor 80% zelfstandig het voorraadbeheer te kunnen registreren en bestellingen te kunnen plaatsen. Twee maanden nadat de cursus volbracht is, zullen Mieke en haar leidinggevende deze werkafpraak evalueren.

De evaluatie dient te gebeuren op de datum waarop de afspraak gerealiseerd moet zijn, maar het is ook verstandig tussentijds te evalueren. Het voordeel daarvan is dat er nog bijgestuurd kan worden als dat nodig is. Wanneer een werkafpraak niet of gedeeltelijk gerealiseerd is, bespreekt u samen met de medewerker wat hiervan de oorzaak is. Er kunnen verschillende oorzaken zijn waardoor de medewerker de werkafpraak niet heeft gerealiseerd, bijvoorbeeld onvoldoende (hulp)middelen, gebrek aan kennis of ervaring of onduidelijkheid over wat er precies van hem verwacht wordt. Vervolgens zoekt u samen naar maatregelen die deze oorzaak kan oplossen of wegnemen. U kunt dan gezamenlijk weer een nieuwe werkafpraak maken.

Gespreksonderwerpen

Naast het terugblikken op de resultaten van de gemaakte afspraken tijdens het vorige gesprek kunnen zowel de medewerker als de leidinggevende onderwerpen inbrengen, waarbij nieuwe werkafspraken kunnen worden gemaakt. Vast onderdeel van het gesprek zouden in ieder geval de onderstaande gespreksonderwerpen moeten zijn:

- Inzet & instelling;
- Collegialiteit & samenwerken;
- Werkorganisatie;
- Kostenbewustzijn;
- Kwaliteit, veiligheid & arbeidsomstandigheden;
- Loopbaanontwikkeling & opleiding;
- Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting;
- Functie-uitoefening.

In de bijlage zijn voorbeelden van gespreksverslagformulieren opgenomen met daarin een lijst met de uitdieping van bovengenoemde onderwerpen.

6. Gespreksvaardigheden

Het karakter van het gesprek

Ieder gesprek zal vanaf het begin af aan een dialoog moeten zijn. Het is dan ook van belang dat de punten die de medewerker zelf aanvoert eveneens uitgebreid aan bod komen. U dient daarbij vooral om toelichting en verduidelijking te vragen. Kom niet direct al met een oordeel, de kans is groot dat u hiermee in een discussie belandt. Argumenten in de 'welles-nietes' sfeer leiden niet tot het gewenste resultaat, laat staan tot afspraken waarmee beide partijen verder kunnen. Probeer de medewerker zelf met ideeën te laten komen en laat hem de voor- en nadelen hiervan inzien. Dit werkt beter dan uw voorstellen op te leggen aan de werknemer.

Het houden van functioneringsgesprekken vraagt veel van de gespreksvaardigheden van de leidinggevenden, zoals:

- Actief luisteren;
- Samenvatten;
- Vragen stellen;
- Doorvragen;
- Met feedback kunnen omgaan;
- Ordenen;
- Op gevoelens kunnen reageren;
- Adviseren.

Onderstaand worden de belangrijkste gespreksvaardigheden toegelicht.

Actief luisteren

Goed luisteren betekent dat u de medewerker die u iets wil vertellen, de gelegenheid geeft en stimuleert om te vertellen wat werkelijk belangrijk is. Om dit te bereiken, moet u zich "als luisteraar" actief opstellen: u moet iets doen om te laten merken dat u geïnteresseerd bent. Zowel uit uw verbale als uit non-verbale reacties moet op te maken zijn dat u aandacht voor de ander hebt, dat u het belangrijk vindt te weten hoe de situatie voor hem in elkaar zit. Door actief te luisteren voorkomt u dat u voorbarige conclusies trekt, dat u de medewerker adviezen en raadgevingen geeft waar hij niets aan heeft. Tevens biedt actief luisteren de medewerker de mogelijkheid om zijn verhaal kwijt te raken. Ook voor problemen waarvoor geen oplossing bestaat is dat van belang, het lucht in elk geval op. Daardoor worden problemen die niet zijn op te lossen vaak gemakkelijker te accepteren.

Om het luisteren in uw gedrag zichtbaar te maken zijn de volgende aspecten van belang:

- Kijk de ander aan;

**) Dit document is met grote zorg samengesteld. Desondanks aanvaarden wij geen enkele aansprakelijkheid die uit het gebruik van dit document zou kunnen voortvloeien.*

- Neem een geïnteresseerde houding aan;
- Moedig de medewerker aan om door te gaan;
- Vraag door als iets niet duidelijk is;
- Vat regelmatig samen.

Samenvatten

Het is van belang met enige regelmaat na te gaan of u de medewerker tot nu toe wel goed hebt begrepen. U kunt zo tevens laten merken dat u aandachtig luistert. Een samenvatting vormt een rustpunt tijdens het gesprek; er komen geen nieuwe dingen aan de orde; wat al gezegd is wordt op een rijtje gezet. De medewerker krijgt als het ware een spiegel voorgehouden; hij hoort de kern van zijn verhaal zoals dat op u is overgekomen. Een samenvatting kan tevens correcties en/of aanvullingen uitlokken en de medewerker stimuleren om met nieuwe ideeën te komen.

Vragen stellen

Bij het luisteren en samenvatten geeft u niet direct zelf richting aan het gesprek. Wanneer u vragen stelt is dat anders; dat doet u immers alleen als een bepaald onderwerp nog niet aan de orde is gekomen dat volgens u wel besproken moet worden of wanneer er blijkbaar meer informatie te verkrijgen is dan u tot dat moment hebt. Omdat u vaak niet weet welke informatie u nog mist, moet u ervoor zorgen dat uw vragen voldoende ruimte laten. Vragen als; "Kun je daar wat meer over vertellen?" of "Hoe bedoel je dat precies?" lenen zich daar uitstekend voor.

Functies van vragen stellen:

- Peilen van ideeën, meningen en/of gevoelens;
- De medewerker helpen meer inzicht te krijgen op eigen ideeën, meningen en/of gevoelens;
- De medewerker tot een keuze aan te sporen;
- Verhelderen van informatie;
- Interesse tonen in de medewerker.

Wat voor soort vragen u in het gesprek het beste kunt stellen, hangt af van wat en hoeveel u te weten wilt komen. De vragen die u stelt hebben grote invloed op de uitgebreidheid van de antwoorden. U kunt gesloten en open vragen stellen, het verschil hier tussen heeft te maken met de ruimte die u de medewerker laat om zijn eigen antwoord te formuleren.

Open vraag

Bij zwijgzame medewerkers is het raadzaam vooral open vragen te stellen. Dit dwingt de medewerker tot praten. Een simpel 'ja' of 'nee' volstaat niet bij een open vraag. Een open vraag geeft tevens een minimale richting aan het antwoord: de medewerker is vrij om te bepalen hoe hij de vraag zal beantwoorden en hoe uitgebreid het antwoord zal zijn. Voorbeeld:

- Hoe kunnen we dat het beste aanpakken?
- Waarom heb je voor deze oplossing gekozen?

Het zal duidelijk zijn dat bij deze open vragen de medewerker als het ware gedwongen wordt om mee te doen aan het gesprek. Een open vraag begint met het vraagwoord hoe, wat, waarom, welke, wanneer, wie.

Gesloten vraag

Bij een gesloten vraag is de antwoordruimte juist vrij beperkt. Het dwingt de medewerker tot een kort antwoord. In principe kan een gesloten vraag met 'ja' of 'nee' of 'misschien' worden beantwoord. Wanneer de bovengestelde open vragen gesloten zouden worden geformuleerd zouden zij als volgt kunnen luiden:

- Zullen we het op dezelfde manier aanpakken als de vorige keer?
- Was deze oplossing de beste?

Bij deze gesloten vragen is de medewerker in feite klaar met "ja" of "nee". Bij een medewerker die graag (te) veel aan het woord is kunnen gesloten vragen uitkomst bieden om hem af te remmen.

Doelvragen

Het kan nodig zijn om door te vragen naar verdere informatie aan de hand van wat de medewerker tot dan toe heeft gezegd. Mensen zeggen niet altijd wat er aan de hand is of wat ze echt vinden. Bijvoorbeeld uit het oogpunt om een sociaal wenselijk antwoord te geven of omdat ze niet voor hun mening durven opkomen. Een voorbeeld hiervan is, als er op de vraag: "Hoe vind je de weekplanning gaan?" het antwoord: "prima" komt, terwijl u hebt gehoord dat de medewerker hier regelmatig over klaagt bij collega's.

Ook kan het antwoord onvolledig zijn. Heeft de medewerker alles verteld wat van belang is? Bijvoorbeeld als er op de vraag: "Hoe verloopt de samenwerking met collega's?" het antwoord: "De samenwerking met Tim verloopt heel goed" komt. Het antwoord is dan niet volledig, u zult moeten doorvragen om erachter te komen hoe de samenwerking met de andere collega's verloopt.

De medewerker kan een gestelde vraag ook niet rechtstreeks willen beantwoorden, maar de vraag vermijden. Bijvoorbeeld als er op de vraag: "Hoe vind je het werkoverleg gaan?" het antwoord: "ik hoor er een heleboel positieve dingen over" komt. De medewerker geeft dus geen concreet antwoord op de vraag, hij blijft algemeen. Ten slotte kan het voorkomen dat het antwoord onduidelijk is en er doorgevraagd dient te worden. Als er bijvoorbeeld op de vraag: "Weet je op tijd de planning voor de komende week?" het antwoord: "Soms wel en soms niet" komt.

Feedback geven

Nog een belangrijk aandachtspunt tijdens het gesprek is het geven van feedback. Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als u met anderen samenwerkt. U moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Hieronder volgen enkele regels voor het geven van feedback:

- Als het enigszins kan, dienen er zowel positieve als negatieve zaken in de feedback worden opgenomen. Dat voorkomt dat de medewerker denkt dat hij alleen maar dingen fout doet.
- Beschrijf het concrete gedrag van de medewerker, dan weet hij wat u bedoelt. Geef hierbij concrete voorbeelden ten aanzien van het gedrag/functioneren.
- Vertel wat u van die feiten vindt, en wat het effect hiervan op u is.
- Doe vervolgens suggesties voor verbetering. Vertel erbij wat beter zou zijn, waarom u deze feedback geeft.
- Doseer je feedback. Er kan zich een situatie voordoen dat u veel op de medewerker aan te merken hebt. Het heeft dan weinig zin hem te bedelven onder een stroom van kritiek. Kies in zulke situaties één of twee hoofdpunten.
- Vraag om een reactie. Allereerst moet duidelijk zijn of de medewerker heeft begrepen wat u bedoelt en of hij zich dit kan voorstellen. Pas daarna komt de vraag aan de orde of hij iets ziet in de door u aangedragen suggesties of dat hij zelf andere mogelijkheden ziet.
- Wees zo kort mogelijk. Hoe langer het verhaal is, hoe groter de kans dat de medewerker de essentie mist.
- Houd rekening met het incasseringsvermogen van de medewerker. Pas uw formuleringen aan, aan degene met wie u te maken hebt. Bij de één zult u wat forsere formuleringen kunnen gebruiken, bij de ander kunt u het beter wat voorzichtiger brengen.

U geeft niet alleen feedback, u zult deze hoogstwaarschijnlijk ook krijgen. Zoals u van anderen verwacht dat ze uw opmerkingen positief zullen opvatten, zo moet u dat zelf proberen met de opmerkingen van anderen. Hieronder volgen enkele regels voor het omgaan met feedback:

- Probeer zo open en onbevangen mogelijk te luisteren. Val de ander niet te snel in de rede. Ga niet meteen argumenteren of uzelf verdedigen.
- Zorg dat u bij feedback zo concreet mogelijk hoort wat er niet of juist wel goed gaat.
- Vraag door bij onduidelijkheden, vraag naar voorbeelden van situaties waarin het gedrag speelde.
- Wees duidelijk wat u met de verkregen feedback gaat doen. U bepaalt uiteraard zelf of u uw gedrag wilt veranderen, maar wees wel duidelijk naar de ander of u zijn suggestie opvolgt of niet.

Lastige gesprekken

Sommige functioneringsgesprekken kunnen lastig zijn omdat de medewerker bijvoorbeeld teveel aan het woord is, of juist te weinig. Welke van de hierboven verschillende gespreksvaardigheden zou u hierbij kunnen gebruiken?

Gespreksmethode medewerker	Gespreksvaardigheid leidinggevende
Niet willers	Doorvragen
Zwijgzame	Open vragen/ actief luisteren/ samenvatten
Verwijters	Er doorheen kijken: waar gaat het echt om?
Zwartkijkers/ bergen zieners	Problemen analyseren/ doorvragen

7. Hoe nazorg?

Tijdens het gesprek worden alle afspraken schriftelijk vastgelegd. Dit is om twee redenen belangrijk. Ten eerste is het een ijkpunt om bij een volgend gesprek na te kunnen gaan wat er van de gemaakte afspraken terecht is gekomen. In de tweede plaats kunnen er in de werkafspraken tussentijdse momenten worden bepaald waarop de werkafspraken worden geëvalueerd. Het verslag dient door zowel u als de medewerker ondertekend te worden. De medewerker krijgt hiervan een kopie en het origineel wordt bewaard in het personeelsdossier van de betreffende medewerker. Let op, de informatie uit het functioneringsgesprek is strikt vertrouwelijk, wat naar derden gaat dient u in het gesprek samen overeen te komen. In bijlage 3 vindt u een voorbeeld formulier functioneringsgesprek. In bijlage 4 vindt u een voorbeeld van een formulier voortgangsgesprek. Het formulier beoordelingsgesprek is opgenomen in bijlage 5.

8. Na het gesprek

Van een gesprek kunnen beide gesprekspartners leren; dat is ook de bedoeling. Allereerst leert u van het houden van gesprekken door het te doen (ervaring opdoen). Dit gaat nog beter wanneer u uzelf achteraf bepaalde vragen stelt zoals bijvoorbeeld:

- "Was ik onbevooroordeeld?"
- "Heb ik de grote lijn van het gesprek kunnen vasthouden?"
- "Is het gelukt goed te luisteren?"
- "Heb ik voldoende doorgevraagd?"
- "Hoe kan ik het een volgende keer (nog) beter doen?"

Eventueel kunnen bovenstaande vragen worden beantwoord samen met een leidinggevende of iemand van P&O. Daarnaast kan geleerd worden van de opmerkingen over het eigen functioneren. De ander geeft zijn/haar mening niet voor niets en vaak kun u er uw voordeel mee doen. Het houden van een gesprek schept verwachtingen bij leidinggevende en medewerker. Beide gaan er van uit dat er iets gedaan wordt met de vragen, kritische opmerkingen en afspraken. Dit betekent niet dat alle verzoeken per omgaande moeten worden ingewilligd maar wel dat zo snel mogelijk duidelijkheid wordt verschaft. (Denk bijvoorbeeld aan het verzoek een bepaalde opleiding te mogen doen op kosten van het bedrijf).

9. Samenvattend

Door het organisatiebreed houden van een gesprekscyclus waarin zowel functionerings-, voortgangs- als beoordelingsgesprekken een plek vinden wordt:

1. Een vast moment gecreëerd waarop leidinggevende en medewerker voorbereid en op een gestructureerde manier met elkaar praten;
2. Bestaat de mogelijkheid dat belemmeringen in het functioneren aan de orde komen en oplossingen worden aangegeven;
3. De samenwerking tussen leidinggevende en medewerker op de afdeling wordt versterkt;
4. Zo optimaal mogelijk gebruik gemaakt van kennis en ervaring van alle medewerkers.

Bijlage 1 - Checklist voor de leidinggevende bij de voorbereiding van een gesprek

√	Onderwerp
	Is de afspraak met de medewerker gemaakt?
	Is de medewerker op de hoogte van datum, tijdstip, plaats en duur van het gesprek?
	Weet de medewerker waar het om gaat en hoe hij/zij zich kan voorbereiden?
	Heeft u een rustige ruimte gereserveerd?
	Is het zinvol om een derde persoon bij het gesprek te betrekken? Zo ja, is hier met de medewerker over gesproken?
	Heeft u de eigen aandachtspunten voorbereid?
	Heeft de medewerker die aandachtspunten wellicht nodig voor zijn/haar voorbereiding?
	Heeft het zin het gesprek met de personeelsfunctionaris of derde voor te bereiden?
	Bestaat er weerstand tegen het functioneringsgesprek en zo ja, hoe kan ik daar voor of in het gesprek het best mee omgaan?
Na het gesprek	Is het verslag uitgewerkt?
	Heeft de medewerker het verslag goedgekeurd (getekend)?
	Is het verslag opgenomen in het personeelsdossier?

Bijlage 2 - Voorbeeld uitnodiging

Datum:

Onderwerp: functioneringsgesprek

Beste,

Zoals je weet is het binnen ons bedrijf gebruikelijk om één keer per jaar met alle medewerkers een functioneringsgesprek te houden.

Graag wil ik met jou een gesprek houden op _____ om _____ uur. Het gesprek zal ongeveer een uur in beslag nemen.

Het functioneringsgesprek is een goede gelegenheid om te bespreken hoe het gaat op je werk, wat goed gaat, maar ook wat beter kan. Als bijlage vind je het gespreksformulier, met daarop een lijst met gespreksonderwerpen. Ik raad je aan om de lijst van te voren in te vullen en dit mee te nemen naar het gesprek.

Wanneer je vooraf nog vragen hebt, aarzel dan niet om deze aan mij te stellen.

Met vriendelijke groet,

Bijlage 3 – Formulier functioneringsgesprek

Naam	:		Datum voorgaand gesprek	:	
Functie	:		Gespreksdatum	:	
Naam leidinggevende	:				

>1 Evaluatie werkafspraken vorige functioneringsgesprek

Opmerkingen/ werkafspraken

> 2 Inzet & instelling

Is de medewerker loyaal naar het bedrijf?
Denkt de medewerker mee over verbeteringen?
Haalt de medewerker de productienorm?
Hoe is de kwaliteit van het werk?

Opmerkingen/ werkafspraken

> 3 Collegialiteit & samenwerken

Hoe verloopt de samenwerking met zijn collega's?
Hoe verloopt de samenwerking met klanten?
Krijgt de medewerker voldoende ondersteuning/begeleiding bij de uitvoering van zijn werkzaamheden?

Opmerkingen/ werkafspraken

> 4 Organisatie van het werk

Is de medewerker in staat zijn eigen werk goed te organiseren?
Welke verbeteringen ziet de medewerker in de organisatie van het werk door het bedrijf?

Opmerkingen/ werkafspraken

> 5 Loopbaanontwikkeling & opleiding

Wat zijn de ambities van de medewerker?
 Hoe kan de leidinggevende de medewerker hierin ondersteunen?
 Welke cursus of opleiding is noodzakelijk of wil hij graag volgen?
 Vindt de medewerker het werk nog steeds interessant/leuk om te doen?

Opmerkingen/ werkafspraken

Beschikt de medewerker over voldoende vakinhoudelijke kennis?
 Mogelijkheden om individuele afspraken te maken omtrent:
 functieaanpassing, functieverandering, aanpassing werkplek, aanpassing werktijden.

> 6 Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting

Hoe ervaart de medewerker de werkdruk?
 Hoe vaak is de medewerker het afgelopen jaar ziek geweest?
 Kan de medewerker het werk fysiek nog aan?
 Zijn er nog bijzondere omstandigheden, als lichamelijke beperkingen etc.?
 Zo ja, welke oplossingen zijn hier voor handen?
 Zijn er bepaalde arbeidsomstandigheden te verbeteren?

Opmerkingen/ werkafspraken

> Overige gespreksonderwerpen

Alle onderwerpen die betrekking hebben op het werk van de medewerker en zijn bezigheden (bijzonderheden privé)

Opmerkingen/ werkafspraken

Namens

Paraaf medewerker (voor gezien)

Bijlage 4 - Formulier voortgangsgesprek

Algemene gegevens	
Naam	
Functie	
Leidinggevende	
Datum laatste cyclusgesprek	
Datum huidige voortgangsgesprek	
Gemaakte afspraken	Voortgang gemaakte afspraken
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
Uitspraak over gehaalde resultaten	
Afspraken over de niet gehaalde resultaten	
-	
-	
-	
-	
-	
-	

Voor akkoord datum en handtekening medewerker en leidinggevende:

Bijlage 5 – Formulier beoordelingsgesprek *

Naam	:	
Functie	:	
Naam leidinggevende	:	
Datum voorgaand gesprek	:	
Soort voorgaand gesprek	:	
Gespreksdatum	:	

S = slecht O = onvoldoende V = voldoende G = goed

Onderwerp	Beoordeling	Afspraken/ opmerkingen
Inzet en instelling		
Werktempo	S/ O/ V/ G	
Professionaliteit	S/ O/ V/ G	
Plezier in het werk	S/ O/ V/ G	
Zelfstandigheid	S/ O/ V/ G	
Heeft een goed gevoel voor verhoudingen	S/ O/ V/ G	
Voldoet aan de wensen en verwachtingen van klanten	S/ O/ V/ G	
Concentratievermogen	S/ O/ V/ G	
Aanpassingsvermogen/ flexibiliteit	S/ O/ V/ G	
Leergierigheid	S/ O/ V/ G	
Omgang met veranderingen/ tegenslag	S/ O/ V/ G	
Vindingrijkheid	S/ O/ V/ G	
Collegialiteit en samenwerken		
Kan goed in teamverband werken	S/ O/ V/ G	
Stimuleert collega's tot (het houden van) een positieve instelling	S/ O/ V/ G	
Deelt actief kennis met anderen binnen het bedrijf	S/ O/ V/ G	
Relatie met directievoerder/ Opdrachtgever	S/ O/ V/ G	

*) Dit document is met grote zorg samengesteld. Desondanks aanvaarden wij geen enkele aansprakelijkheid die uit het gebruik van dit document zou kunnen voortvloeien.

Omgang met collega's en/ of klant	S/ O/ V/ G	
-----------------------------------	------------	--

Organisatie van het werk		
Stellen van prioriteiten	S/ O/ V/ G	
Omgang computer	S/ O/ V/ G	
Schriftelijke vaardigheden	S/ O/ V/ G	
Omgang met aandachtvergende taken (acuratesse)	S/ O/ V/ G	
Omgang met complexe taken	S/ O/ V/ G	
Nakomen gemaakte afspraken	S/ O/ V/ G	

Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting		
Kan het werk aan	S/ O/ V/ G	
Omgang met tijdsdruk	S/ O/ V/ G	
Relativeren, afstand nemen	S/ O/ V/ G	
Omgang met conflicten en gespannen werksfeer	S/ O/ V/ G	
Tegengas geven aan opdrachtgever	S/ O/ V/ G	
Bespreekbaar maken van irritaties	S/ O/ V/ G	
Relatie privé/ werk/ ontspanning	S/ O/ V/ G	
Afwisseling in-/ en ontspanning	S/ O/ V/ G	
Aanwezigheid van oud zeer	S/ O/ V/ G	
Persoonlijke zorg voor gezondheid	S/ O/ V/ G	

* Op dit formulier kunt u zelf onderwerpen/ competenties opnemen die u wilt beoordelen in het beoordelingsgesprek.