

Handleiding

Functioneringsgesprekken



Zo werk je prettiger!

Functioneringsgesprekken: de moeite waard!



Aandacht. Goede communicatie. Op de werkvloer heel belangrijk. Medewerkers voelen zich meer betrokken, zijn gemotiveerder en hebben meer plezier in hun werk. Dat is niet alleen goed voor de werksfeer maar ook voor de kwaliteit van hun werk. Aan jou als leidinggevende de schone taak om voor die aandacht en goede communicatie te zorgen. Bijvoorbeeld door functioneringsgesprekken te voeren. In deze handleiding vind je alles over het hoe, wat en waarom van functioneringsgesprekken. Zodat je straks in de praktijk goed beslagen ten ijs komt. En zelf zult ervaren dat een functioneringsgesprek de moeite waard is.

Een functioneringsgesprek, waarom?

Een functioneringsgesprek is goed voor de ontwikkeling van de medewerker. Als leidinggevende maak je die ontwikkeling namelijk bespreekbaar. Waardoor je de medewerker stimuleert zich verder te ontwikkelen. Je praat met elkaar over zijn

kennis en vaardigheden en hoe hij samenwerkt met jou en zijn collega's. Ook bespreek je wat hij nog wil bereiken. Of zou moeten verbeteren. Afspraken over wat de medewerker wil bereiken of moet verbeteren en wanneer, leg je vast.

Aandacht voor leidinggevende

In het Arboconvenant Schoonmaak- en Glazenwassersbranche¹ staat dat vanaf 2004 met alle leidinggevenden een functioneringsgesprek gevoerd gaat worden. Want ook leidinggevenden verdienen natuurlijk aandacht. Van hun eigen leidinggevende bijvoorbeeld. Omdat functioneringsgesprekken nog niet breed zijn ingevoerd in de branche, mogen de leidinggevenden bovenaan de ladder het spits afbijten. De rayonmanagers zijn als eerste aan de beurt. Daarna volgen de objectleiders en weer later de voormannen en -vrouwen. Vanaf 2006 wordt voortaan jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden met alle leidinggevenden.

¹ In het Arboconvenant Schoonmaak- en Glazenwassersbranche staan afspraken om de arbeidsrisico's te verminderen en de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Het convenant werd op 9 april 2003 ondertekend door de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ondernemersorganisatie Schoonmaak- & Bedrijfsdiensten (OSB), FNV Bondgenoten en CNV BedrijvenBond. De bijbehorende voorlichtingscampagne Zo werk je prettiger! wordt gecoördineerd door de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS).

Een functioneringsgesprek, wat is dat eigenlijk?

Een functioneringsgesprek gaat vooral over de toekomst van de medewerker. Leidinggevende en medewerker krijgen daar zicht op door samen naar het functioneren van de medewerker tot nu toe te kijken. En te bespreken wat eventueel nodig is om dat functioneren in de toekomst te verbeteren.

Kenmerken van een functioneringsgesprek

- *Het is gesprek is tweezijdig*
In een functioneringsgesprek stel je als leidinggevende veel vragen. Maar ook de medewerker kan onderwerpen op de agenda zetten. En neemt actief deel aan het gesprek. De sfeer van het gesprek is open.
- *In het gesprek zijn medewerker en leidinggevende zo gelijkwaardig mogelijk*
Bij een functioneringsgesprek hoort een zo gelijkwaardig mogelijke verhouding tussen medewerker en leidinggevende. Geef de medewerker dus veel ruimte. En laat hem bepalen waarover jullie het eerste gaan praten. Maar gelijkwaardigheid betekent ook dat je het gesprek niet vanachter je bureau voert, maar aan tafel, liefst in een ruimte waar je niet gestoord kunt worden.
- *Het gesprek is gericht op de toekomst*
In een functioneringsgesprek geef jij als leidinggevende de medewerker inzicht in:
 - jouw verwachtingen over zijn functioneren. Een functieprofiel of een taakomschrijving kunnen daarbij helpen;
 - de punten die de medewerker moet verbeteren. Denk hierbij aan kennis, vaardigheden en houding.
- *Het gesprek is gericht op resultaten*
Een functioneringsgesprek is niet vrijblijvend. Jullie zitten tenslotte bij elkaar om het functioneren van de medewerker verbeteren. Na afloop van het gesprek zet je daarom de verbeterpunten op papier. Met daarbij de concrete afspraken die jullie hebben gemaakt. Zo kunnen jullie elkaar aanspreken op het nakomen van die afspraken.

Geen beoordelingsgesprek

Laten we meteen ook maar een misverstand uit de weg helpen. Dat een functioneringsgesprek hetzelfde zou zijn als een beoordelingsgesprek. Dat is dus niet zo. In een beoordelingsgesprek vertel jij de medewerker of je vindt dat hij de afgelopen periode al dan

niet goed gefunctioneerd heeft. En welke (financiële) consequenties dat heeft. Een vaste aanstelling bijvoorbeeld of een salarisverhoging.

Hieronder staan de verschillen tussen beide gesprekken op een rijtje.

	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Communicatie	<i>tweezijdig</i>	<i>eenzijdig</i>
Medewerker	<i>zeer actief</i>	<i>passief</i>
Leidinggevende	<i>coach</i>	<i>beslisser</i>
Verhouding	<i>zo gelijkwaardig mogelijk</i>	<i>hiërarchisch</i>
Tijd	<i>kijken naar nu én straks</i>	<i>vooral terugkijken</i>
Doel	<i>verbeteren en ontwikkelen</i>	<i>sturen</i>
Resultaat	<i>doelen en afspraken</i>	<i>oordelen en maatregelen</i>

Een functioneringsgesprek, hoe doe ik dat?

Als je een functioneringsgesprek goed wilt voeren, en er het beste resultaat uit wilt halen, kun je het gesprek het beste indelen in vijf fasen:

- 1. De voorbereiding van het gesprek*
- 2. Het begin van het gesprek*
- 3. De kern van het gesprek*
- 4. De afsluiting van het gesprek*
- 5. Het vervolg van het gesprek*



1. De voorbereiding van het gesprek

Een paar praktische aandachtspunten:

- Spreek ruim van te voren een datum en tijdstip voor het functioneringsgesprek af.
- Vraag de medewerker minimaal een week van te voren zijn agendapunten in te leveren.
- Stel een agenda op en stuur deze naar de medewerker.
- Zorg ervoor dat jullie voldoende tijd hebben voor het gesprek. Plan bijvoorbeeld anderhalf uur voor een functioneringsgesprek van een uur. Als aan het einde van het uur blijkt dat jullie meer tijd nodig hebben, dan kan het gesprek ten minste uitlopen.
- Plan niet te veel functioneringsgesprekken op één dag. Drie gesprekken is meer dan genoeg.
- Zorg voor een ongedwongen sfeer. De keuze van de gespreksruimte kan daarbij helpen. Voer het gesprek vooral niet vanachter je bureau.
- Zorg ervoor dat jullie tijdens het gesprek niet gestoord worden.

Een paar inhoudelijke aandachtspunten:

- Bedenk vooraf wat je wilt bereiken met het gesprek.
- Denk na over de positieve en minder positieve kanten van de medewerker. Iemand functioneert nooit helemaal goed of helemaal slecht.
- Lees nog eens het verslag van het vorige functioneringsgesprek door. Ook verslagen van het werkoverleg, de taakomschrijving of het functieprofiel van de medewerker, kunnen helpen bij de voorbereiding.
- Als je verwacht dat het gesprek lastig wordt, oefen het gesprek dan met een collega-leidinggevende of een personeelsadviseur.

2. Het begin van het gesprek

Bij de opening van het gesprek maak je duidelijk waarom jullie bij elkaar zitten.

Je geeft aan:

- welke onderwerpen de medewerker heeft ingebracht,
- welke onderwerpen jij wilt bespreken,
- hoeveel tijd jullie hebben,
- dat je alle afspraken vastlegt.

De manier waarop je het gesprek begint, bepaalt het verdere verloop van het gesprek. Stel de medewerker dus op z'n gemak. En bied bijvoorbeeld iets te drinken aan.

Kruip eens in de huid van de medewerker

Het is goed om ook even stil te staan bij de verwachtingen die de medewerker heeft van een functioneringsgesprek. Heel waarschijnlijk verwacht de medewerker:

■ *veiligheid en vertrouwen*

Hij verwacht dat jouw opmerkingen kloppen en rechtvaardig zijn en dat zijn opmerkingen worden gehoord en zijn vragen beantwoord.

■ *steun*

Hij verwacht dat je hem zult ondersteunen bij het verbeteren van zijn functioneren en/of zijn ontwikkeling binnen het bedrijf.

■ *waardering*

Hij verwacht tijdens het gesprek waardering te krijgen voor hemzelf en voor zijn werk.

■ *nut*

De medewerker verwacht dat het gesprek nuttig is en dat afspraken worden opgevolgd.

3. De kern van het gesprek

Hoe voer je een prettig en effectief gesprek? Een paar tips.

- *Stel open vragen en vraag door*
Je betreft de medewerker actief bij het gesprek als je regelmatig vragen stelt en doorvraagt. Probeer te voorkomen dat hij alleen 'ja' of 'nee' hoeft te antwoorden. Op de vraag: 'bevalt je functie nog steeds?' kan hij volstaan met 'ja' of 'nee'. Maar stel je de vraag zo: 'hoe bevalt je functie de laatste tijd?', en is het antwoord bijvoorbeeld: 'goed', dan kun je gemakkelijk doorvragen: 'kun je dat toelichten?'.
- *Vraag om voorbeelden*
Door te vragen naar voorbeelden stimuleer je de medewerker concreet te worden.
- *Laat stiltes vallen*
Wees niet bang om af en toe een stilte te laten vallen. Zo geef je de medewerker de gelegenheid zijn gedachten te ordenen en antwoord te geven.



■ *Verwoord gevoelens*

Als de medewerker zijn emoties laat zien, benoem deze dan. Bijvoorbeeld: 'ik zie dat je vrolijk wordt als je praat over de resultaten van je team op dat object'. Of: 'het lijkt alsof je je bij dit onderwerp veel minder prettig voelt'. Op deze manier kun je het contact met de medewerker verdiepen.

■ *Geef feedback op gedrag*

Als je moeite hebt met het gedrag van de medewerker tijdens jullie gesprek, confronteer hem daar dan mee. Doe dat in de volgende stappen:

- Zeg wat je ziet of hoort.
- Vertel welk effect dat op je heeft.
- Geef een tip die volgens jou beter werkt.

■ *Vraag naar wensen*

Als je de medewerker vraagt naar hoe hij het zou doen / willen, stimuleer je actieve betrokkenheid. Bijvoorbeeld: 'hoe zou jij dat aanpakken?' Of: 'wat is volgens jou een goede oplossing?'.

■ *Vraag welke ondersteuning nodig is*

Tijdens het gesprek afspreken dat de medewerker een bepaald doel moet bereiken, is één. Maar dat doel ook écht bereiken, is natuurlijk iets anders. Vraag daarom of hij ondersteuning nodig heeft om het doel te bereiken.

■ *Samenvatten*

Sluit ieder agendapunt af met een samenvatting van wat jullie gezegd hebben. Vraag de medewerker altijd even of de samenvatting klopt.

■ *Let op je houding*

Je houding is heel belangrijk voor het verloop en resultaat van een (functionerings)gesprek. Belangrijke aandachtspunten:

- Wees écht benieuwd naar de ander.
- Ben je bewust van je vooringenomen opvattingen over de ander.
- Luister met aandacht.
- Let op je lichaamstaal.

■ *Let op hoe je (positieve of negatieve) feedback geeft*

Zorg ervoor dat:

- je beschrijft wat je waarneemt of ervaart, niet wat je vindt.
Bijvoorbeeld 'ik zie je in het werkoverleg vaak een signaal afgeven dat we sommige zaken niet goed geregeld hebben'. En dus niet: 'ik vind het niet goed dat je in het werkoverleg steeds met kritiek komt op de gang van zaken'.

- het alleen over hoofdzaken gaat.
- je concreet bent. Dus niet: 'leidinggeven gaat je goed af'. Maar wel: 'ik zie dat je er veel tijd voor uittrekt om naar je medewerkers te luisteren'.
- je niet oordeelt of veroordeelt. Het gesprek is tenslotte bedoeld om de medewerker verder te helpen en te motiveren.
- je geen oude koeien uit de sloot haalt.



4. De afsluiting van het gesprek

Net zoals een soepel begin van een functioneringsgesprek heel belangrijk is, is het ook belangrijk om het gesprek zorgvuldig af te sluiten. Een paar aandachtspunten:

- *Vat de afspraken samen*
 - Zorg ervoor dat je de afspraken zo formuleert dat je ze kunt meten. Dus niet: 'afgesproken wordt dat Ans meer aandacht geeft aan het werkoverleg'. Maar wel: 'afgesproken wordt dat Ans op de grote objecten vier keer per jaar werkoverleg organiseert'.
 - Zorg ervoor dat een afspraak ook echt haalbaar is. Denk daarbij aan de mogelijkheden van de medewerker en de beschikbare middelen (tijd, geld, materiaal). Spreek geen dingen af als je weet dat er toch geen geld voor is.
 - Leg vast wie de afspraak uitvoert en wanneer.

- *Kijk even terug op het gesprek*

Rond het gesprek af met een terugblik op het gesprek. Heb je uit het gesprek gekregen wat je er uit wilde halen? Wat vond de medewerker van het gesprek? Wat vond jij er zelf van?
- *Maak na afloop een kort verslag*

Het is verstandig om direct na afloop van het gesprek een verslag te maken. Je kunt hiervoor het gespreksformulier functioneringsgesprek (bijlage 2) gebruiken. Onderteken allebei het formulier, maak een kopie voor de medewerker en berg het origineel op in het personeelsdossier.

5. Het vervolg van het gesprek

Afspraken worden gemaakt om na te komen. En op tijd! Bespreek in een vervolgesprek of in een volgend functioneringsgesprek hoe het staat met de gemaakte afspraken. Het is verstandig om na afloop van het functioneringsgesprek gelijk een afspraak te maken voor zo'n vervolgesprek.

Tips

1 Zorg ervoor dat je niet alle afspraken zelf hoeft uit te voeren. Laat de medewerker doen wat hij zelf kan doen.

2 Medewerker en leidinggevende hoeven natuurlijk niet te wachten op een functioneringsgesprek als ze iets willen bespreken. De werknemer moet zijn leidinggevende bijvoorbeeld bijtijds informeren als hij merkt dat hij zijn doelen niet gaat halen (dit noemen we voorkoppelen). De leidinggevende moet die informatie serieus te nemen en hulp bieden. Spreek met elkaar af dat de medewerker zich meldt als hij de afgesproken doelen niet (op tijd) gaat halen.

Bijlage 1

Mogelijke onderwerpen van een functioneringsgesprek

- Evaluatie van de afgelopen periode
Welke resultaten zijn behaald op basis van gemaakte afspraken?
 - Omzet
 - Kwaliteit (klachten, metingen)
 - Budgetbeheer
 - Administratie
- Omstandigheden die het functioneren beïnvloeden
 - Binnen het werk (taken, afwisseling, belasting)
 - Buiten het werk
- Evaluatie van de ondersteuning door de leidinggevende
- Evaluatie van het leidinggeven van de medewerker
- Sterke en minder sterke kanten van de medewerker
- Inhoud van het werk
 - Is de functie voldoende uitdagend?
 - Hoe is de werklust?
 - Wat zijn de toekomstplannen?
- Relatiebeheer en omgang met de klant
- Ziekteverzuim(beleid)
- Samenwerking en contacten met collega's
- Werkomstandigheden en werksfeer
 - Hoe wordt de werkplek, de werkomgeving en de werkdruk ervaren?
 - Zijn er knelpunten?
 - Wat zijn de uitdagingen
- Arbo
Veiligheid, gezondheid, arbeidsrisico's.
- Werkoverleg
- Deskundigheidsbevordering
 - Beschikt de medewerker over de juiste kennis en vaardigheden?
 - Is er een opleiding of training nodig om (toekomstige) taken te vervullen?
- Doelstellingen voor de komende periode en de gewenste ondersteuning daarbij
- Toekomst
 - Persoonlijke ontwikkelingswensen en de gewenste ondersteuning daarbij
 - Ambities
 - Loopbaanontwikkeling en -mogelijkheden binnen de organisatie
- Opmerkingen over de organisatie en het personeelsbeleid

Bijlage 2

Gespreksformulier functioneringsgesprek



Gespreksformulier functioneringsgesprek

Gespreksdatum _____ Onderdeel _____
Periode _____ (periode waarover het functioneringsgesprek gaat)

Naam medewerk(st)er _____

Functie _____

Naam leidinggevende _____

Conclusies over het functioneren

Afspraken

Wat is de afspraak en waarom is deze gemaakt? Wie voert uit Datum gereed

Volgend gesprek op _____

Voor akkoord
handtekening medewerk(st)er

Voor akkoord
handtekening leidinggevende

Colofon

Deze uitgave maakt deel uit van **Zo werk je prettiger!**, de voorlichtingscampagne over het Arboconvenant Schoonmaak- en Glazenwassersbranche. In dit convenant staan allerlei afspraken om de arbeidsomstandigheden in de schoonmaak- en glazenwassersbranche te verbeteren, het ziekverzuim te verlagen en de WAO-instroom terug te dringen. De campagne wordt gecoördineerd door de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS) en is een initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid, Ondernemersorganisatie Schoonmaak- & Bedrijfsdiensten (OSB), FNV Bondgenoten en CNV BedrijvenBond.

Meldpunt Arbo RAS:
telefoon (013) 594 48 44
www.zowerkjeprettiger.nl

Foto's:
Witold de Man, Zaltbommel

Concept en realisatie:
DST Experience Communicatie, Baarn

© RAS, Tilburg, 2004

Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.