

I FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

I.1 Definitie en kenmerken

Een functioneringsgesprek is een belangrijk managementinstrument om medewerkers bij te sturen en zo de werkrelatie met een medewerker gezond te houden. In een functioneringsgesprek komt niet alleen de kwaliteit van zijn functioneren aan bod, maar ook de factoren die zijn functioneren beïnvloeden. Een functioneringsgesprek is niet de vervanging van informele werkoverlegmomenten die ad hoc gehouden worden. Het is eerder een manier om vanuit helikopterperspectief op een systematische manier te kijken naar de manier waarop medewerkers functioneren.

kenmerken

Functioneringsgesprekken hebben twee belangrijke kenmerken die de gesprekspartners voor ogen moeten houden:

- **Tweezijdig en gelijkwaardig**
De medewerker en de leidinggevende bepalen samen de agenda. Beiden zijn gelijkwaardige gesprekspartners, wat betekent dat ook het functioneren van de leidinggevende aan bod kan komen wanneer dit relevant is.
- **Ondersteunend en toekomstgericht**
De leidinggevende fungeert als helper die een omgeving probeert te creëren waarin zijn medewerker beter kan functioneren in de toekomst. Hij zal eerder adviseren dan oordelen.

doelen

Functioneringsgesprekken hebben diverse doelen:

- **De motivatie van de medewerker verhogen**
Wanneer een leidinggevende interesse toont voor de werkomstandigheden van een medewerker om samen met hem obstakels uit de weg te ruimen en schouderklopjes uitdeelt, voelt de medewerker zich gewaardeerd en gesteund. Hierdoor neemt de motivatie toe.
- **De kwaliteit van het werk verhogen**
De leidinggevende en de medewerker maken concrete afspraken om de manier waarop de medewerker functioneert, te ondersteunen. Wanneer een medewerker beter gemotiveerd werkt en in zo optimaal mogelijke omstandigheden, kun je verwachten dat de kwaliteit van het werk toeneemt.
- **Vinger aan de pols houden**
Wanneer leidinggevende en medewerker samen kritisch naar de manier van werken kijken, krijgt de leidinggevende een beter beeld van de taken, de moeilijkheden en de oplossingsstrategieën. De medewerker krijgt een antwoord op de vraag of hij zijn takenpakket op een goede manier uitvoert.
- **Een betere verstandhouding tussen leidinggevende en medewerker bevorderen**
Doordat de leidinggevende en de medewerker samen naar oplossingen zoeken voor allerlei problemen die opduiken, neemt het wederzijds begrip toe.

▪ **Op zoek gaan naar ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerker**

Sommige medewerkers die al een tijd dezelfde functie vervullen, zijn toe aan een nieuwe invulling van hun functie of aan een nieuwe functie. Samen met de leidinggevende kan bekeken worden of er opleidingsmogelijkheden zijn of geschikte interne vacatures om daarmee aan de wens van de medewerker tegemoet te komen.

verschillen met het beoordelingsgesprek

Soms wordt het functioneringsgesprek verward met het beoordelingsgesprek. Het doel van een beoordelingsgesprek is echter om maatregelen te nemen op het vlak van personeels-beheer, zoals een promotie, een loonsverhoging, een overplaatsing of ontslag. Sommige organisaties houden jaarlijks beoordelingsgesprekken voor het meedelen van de eindejaarsbonussen, in andere organisaties worden beoordelingsgesprekken enkel gehouden wanneer de situatie erom vraagt.

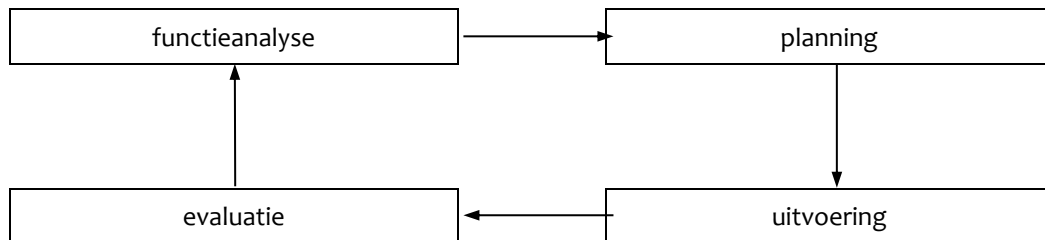
Behalve dat het functioneringsgesprek andere doelen heeft, zijn er nog wel andere verschillen tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek:

	functioneringsgesprek	beoordelingsgesprek
tijdsoriëntatie	de toekomst Welke lessen kunnen we leren uit het verleden opdat de medewerker beter kan functioneren in de toekomst?	het verleden Hoe heeft de medewerker in het verleden gepresteerd?
gespreksleiding	bij medewerker en leidinggevende De medewerker heeft een actieve rol in het aandragen van gespreksonderwerpen en in de beeldvorming van de problemen.	bij de leidinggevende De medewerker moet het oordeel min of meer aanhoren als een voldongen feit.
communicatievorm	bilateraal	unilateraal
gedrag medewerker	meedenkend	defensief
focus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de taken van de medewerker ▪ de samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de prestaties van de medewerker ▪ de medewerker zelf
doel gesprek	oplossingen zoeken voor knelpunten	het oordeel meedelen en er eventueel consequenties aan verbinden
sfeer	ondersteunend	eerder confronterend (tenzij er een promotie of een salarisverhoging volgt)
rol leidinggevende	helper, facilitator	rechter die het vonnis meedeelt
gesprekstechnieken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doorvragen bij onduidelijke punten ▪ samenvatten ▪ ik-boodschappen 	jij-boodschappen
frequentie	frequenter afhankelijk van de organisatie enkele keren per jaar tot één keer per jaar; ook op informele basis en gericht op één punt	minder frequent afhankelijk van de organisatie één keer per jaar tot ad hoc

Tabel 1 – Verschillen tussen het functionerings- en het beoordelingsgesprek

planningscyclus

Om een functioneringsgesprek optimaal te laten renderen, kan het maar beter ingekaderd zijn in een planningscyclus. Een mogelijke planningscyclus is de MBO-aanpak, waarbij MBO staat voor *Management by Objectives*.



Figuur 2.1: de planningscyclus

De planningscyclus begint met een functieanalyse waarbij de leidinggevende en de medewerker samen een planning maken:

- Welke taken moet de medewerker uitvoeren?
- Aan welke kwantitatieve en kwalitatieve normen moeten die taken voldoen?
- Op welke manier dienen de taken uitgevoerd te worden?

Nadat de medewerker de planning heeft uitgevoerd, evalueren de leidinggevende en de medewerker na verloop van tijd wat er van de planning terechtgekomen is. Het doel van de evaluatie is niet zozeer om de medewerker te evalueren, maar wel zijn werk. Zijn de doelen bereikt? Welke factoren hebben veroorzaakt dat de planning niet gehaald werd? Wat kunnen we doen om ervoor te zorgen dat de nieuwe planning wel gehaald wordt?

Frequentie

Uit bovenstaande planningscyclus blijkt dat een functioneringsgesprek het beste gepland wordt op het einde van een lange cyclus. Het voordeel van een functioneringsgesprek is dat op dat moment alle aspecten die het functioneren beïnvloeden, onder de loep genomen kunnen worden. Toch volstaat een functioneringsgesprek vaak niet qua ondersteuning. Het zou bijvoorbeeld niet mogen voorvallen dat medewerker of leidinggevende elkaar verrassen tijdens een functioneringsgesprek: belangrijke punten moeten in principe vooraf al eens (informeel) ter sprake zijn gekomen. Een betrokken leidinggevende zal immers op eigen initiatief de vinger aan de pols houden door regelmatig even binnen te springen bij zijn medewerkers om te kijken of alles vlot verloopt.

Bij nieuwe medewerkers met relatief weinig werkervaring is het zinvol om de frequentie van de functioneringsgesprekken te verhogen, bijvoorbeeld een eerste uitgebreid feedbackgesprek na drie maanden, daarna na zes maanden, en daarna na negen maanden of een jaar. Bij hen is de behoefte om feedback te krijgen op de manier waarop ze hun takenpakket uitvoeren immers veel sterker aanwezig.

1.2 Voorbereiding

Ook al is het niet de bedoeling om een medewerker te beoordelen, toch voelt een medewerker dat vaak zo aan wanneer de kwaliteit van zijn werk ter sprake komt. Bij de meeste mensen roept dat emotionele reacties op, zowel in positieve als in negatieve zin. Daarom is het belangrijk dat de leidinggevende het functioneringsgesprek bijzonder goed voorbereidt, zowel praktisch (waar en wanneer), inhoudelijk (wat wil je bespreken?) als strategisch (hoe wil je de punten bespreken?).

praktisch

Als leidinggevende heb je de taak om de ideale omstandigheden te creëren om in alle rust en privacy te kunnen praten. Denk bijvoorbeeld aan:

- **De planning**

Plan het functioneringsgesprek ruim op voorhand, ongeveer twee weken van te voren.

Maak je medewerker duidelijk dat je van hem verwacht dat hij zich inhoudelijk goed voorbereidt.

- **De timing**

Maak voldoende tijd vrij in je agenda: meestal volstaan 60 tot 90 minuten. Nóg meer tijd inplannen heeft weinig zin. Door de intensiteit van het gesprek kan vermoeidheid optreden, met irritaties tot gevolg. Als je in die tijd het functioneringsgesprek niet kunt afronden, plan dan liever een vervolgspraak.

Kies voor een functioneringsgesprek een geschikt tijdstip: pal in het begin van een werkdag of helemaal op het einde van een werkdag is niet ideaal.

- **De ruimte**

Zorg voor een rustige ruimte waar je ongestoord kunt praten. Geen telefoon, geen medewerkers die je tussendoor komen storen voor dringende dingen. Probeer ervoor te zorgen dat jij en je medewerker niet tegenover elkaar zitten: dat schept namelijk een afstandelijke sfeer. Zorg liever voor een gelijkwaardige positie, waarbij jullie aan twee zijden van een tafelhoek zitten, zonder dat er iemand tegen het licht in kijkt.

inhoudelijk

In feite hoort de inhoudelijke voorbereiding van een functioneringsgesprek meteen na het vorige functioneringsgesprek te beginnen. Zowel de leidinggevende als de medewerker nemen in de loop van het jaar notities van situaties waar ze grondiger op in willen gaan tijdens een functioneringsgesprek. Anders bestaat het risico dat tijdens het functioneringsgesprek enkel recente feiten ter sprake komen.

Een uitgebreid overzicht van punten die aan bod kunnen komen tijdens een functioneringsgesprek vind je aan het einde van dit hoofdstuk. Over het algemeen kun je stellen dat een functioneringsgesprek betrekking heeft op:

- problemen zoals die door de medewerker en de leidinggevende ervaren worden bij de uitoefening van zijn functie, en mogelijke oplossingen daarvoor;
- een indicatie van eventuele kennistekorten en suggesties voor hoe die kennis kan worden bijgespijkerd;
- suggesties voor de verbetering van de werkomstandigheden.

Als er in het verleden al een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden, is het aangewezen om bepaalde knel- en actiepunten die toen besproken werden, opnieuw op de agenda te zetten.

strategisch

Denk goed na over een evenwicht tussen positieve en negatieve gesprekspunten. Wanneer de medewerker slecht functioneert op maar 10% van zijn taakgebied, kan het niet de bedoeling zijn dat daar 90% van de gesprekstijd aan besteed wordt. Ook al omdat schouderklopjes – zeker wanneer ze geloofwaardig zijn – véél effectiever zijn om een medewerker te motiveren. Zorg er dus voor dat de bespreking van de negatieve punten de positieve punten niet overschaduwet: dat resulteert namelijk in een *horn-effect*. Een *horn-effect*

is een vorm van onderwaardering, waarbij een ongunstig oordeel over een deelaspect het totaaloordeel onevenredig beïnvloedt. Aan de andere kant kan het ook niet de bedoeling zijn dat een medewerker zodanig bejubeld wordt dat de negatieve aspecten onderbelicht blijven. In dat geval is er sprake van een *halo-effect*: overwaardering van een medewerker doordat het positieve oordeel over een deelaspect het totaaloordeel onevenredig beïnvloedt.

Denk ook goed na over de manier waarop je de gesprekspunten bespreekt. Specifiek formuleren aan de hand van concrete feiten verdient de voorkeur boven vaag formuleren: dat laat te veel ruimte voor discussie. Discussie mag, maar die moet vooral gericht zijn op een goede beeld- en besluitvorming, niet op een welles-nietes kwestie.

Essentieel voor een functioneringsgesprek is dat je feedback geeft. Veel leidinggevendenden houden daar niet van, omdat medewerkers vaak emotioneel reageren: tranen, ontkenning, woede, en dergelijke. Het kost veel energie om dergelijk gedrag te pareren. Een strategisch doordachte aanpak kan alles veel vlotter doen verlopen. Tips over hoe je kritiek kunt geven en hoe je samen een oplossing voor een probleem kunt uitwerken, vind je verder in dit hoofdstuk.

1.3 Het eigenlijke functioneringsgesprek

1.3.1 Structuur

Voor een functioneringsgesprek hanteer je het best de volgende structuur:

- fase 1 opening van het gesprek
- fase 2 de agenda opstellen
- fase 3 bespreking per agendapunt
- fase 4 afronding van het gesprek

fase 1 | opening van het gesprek

Wanneer dit je eerste functioneringsgesprek is met een medewerker, neem dan even de tijd om de medewerker op zijn gemak te stellen. Benadruk dan dat niet de medewerker zelf, maar wel zijn functioneren beoordeeld wordt. Geef expliciet het doel aan: samen bekijken hoe zijn functioneren en de onderlinge samenwerking verbeterd kan worden. Help je gesprekspartner om zijn verwachtingspatroon in te vullen door even het verdere verloop van het functioneringsgesprek te schetsen. Laat hem even weten hoeveel tijd je hiervoor hebt ingepland en dat je tijdens dit gesprek notities zult nemen om te verwerken tot een verslag.

fase 2 | de agenda opstellen

Start met het verzamelen van de agendapunten van beide gesprekspartners. Dit gaat gemakkelijker wanneer medewerker en leidinggevende die schriftelijk hebben voorbereid en een kopie voor de andere gesprekspartner hebben meegebracht.

Vervolgens laat je de medewerker even zijn agendapunten kort toelichten. Dit gebeurt best bondig, zonder al te diep op het onderwerp in te gaan. Het doel hiervan is enkel om een goed beeld te krijgen van de te bespreken agendapunten. Doordat je de medewerker het eerst aan het woord laat, stimuleer je hem om zelf ook knelpunten naar voren te schuiven.

Licht tot slot je eigen agendapunten toe, en bepaal daarna de volgorde van de agendapunten. Geef daarbij zoveel mogelijk voorrang aan de agendapunten van je medewerker. Daar zijn twee goede redenen voor:

1. Omdat de medewerker de problemen die hij aandraagt echt als knelpunten ervaart, zal hij sterk gemotiveerd zijn om daar een oplossing voor te helpen zoeken.
2. Nadat zijn knelpunten zijn opgelost, zal je medewerker met meer openheid naar jouw agendapunten luisteren.

Vraag of de medewerker akkoord gaat met de voorgestelde agenda en breng eventueel wijzigingen aan.

fase 3 | bespreking per agendapunt

agendapunten van de medewerker

Werk punt per punt de agendapunten van de medewerker af. Start elk punt met een algemene openingsvraag, zoals:

*Je wilde het hebben over [onderwerp].
Kun je even aangeven wat het probleem precies is?*

Maak voor de beeldvorming van het probleem uitgebreid gebruik van luistervaardigheden: doorvragen, parafraseren, reflecteren en samenvatten. Zorg ervoor dat je een goed beeld krijgt van wat het probleem is, wat de gevolgen zijn en welke oorzaken volgens de medewerker aan de basis liggen van dit probleem. Ga vervolgens samen met de medewerker op zoek naar een oplossing die voor alle betrokkenen acceptabel is. (Zie ook het onderdeel “problemen oplossen” verder in dit hoofdstuk).

Sommige medewerkers zullen een functioneringsgesprek ook aangrijpen om klachten over het functioneren van de organisatie naar voren te brengen. Dit kunnen twee soorten klachten zijn:

1. **Low cost, high benefit klachten**

Concrete klachten die je als leidinggevende kunt verhelpen (zoals een slecht computerscherm of een raam dat tocht)

Deze problemen zijn “low cost-high benefit”-items. Als je dergelijke problemen binnen de paar dagen afhandelt, geef je je medewerker het gevoel dat er rekening met hem wordt gehouden, dat hij meetelt. Dit creëert veel goodwill en het werkt motiverend.

2. **Klachten over het beleid**

Klachten over het beleid van de organisatie (zoals de prikklok of het salarissysteem)

Als leidinggevende moet je ervoor oppassen dat je je niet met je organisatie gaat identificeren om vervolgens defensief te reageren. Ook het omgekeerde, enthousiast meegaan in het negativisme, is niet aan te bevelen. Beter is het om zo objectief mogelijk aan te geven waarmee je het eens bent en waarmee niet. Of stel je op als doorgeefluik en speel de klacht door naar degene die daarvoor verantwoordelijk is. Wat je ook doet: geef steeds duidelijk aan wat je wel en wat je niet zult doen.

Behalve over klachten over het functioneren van het bedrijf, kun je als leidinggevende ook kritiek te horen krijgen op je eigen functioneren. Omgaan met dergelijke kritiek is niet altijd eenvoudig, maar wel belangrijk voor een vruchtbare samenwerking. Daarom hebben we dit in een afzonderlijk onderdeel verder uitgewerkt (zie paragraaf 4).

agendapunten van de leidinggevende

Zodra de agendapunten van je medewerker zijn afgehandeld, kun je aan je eigen agendapunten beginnen.

Waardering

Om de motivatie en de luisterbereidheid van je medewerker te stimuleren, kun je het best eerst je waardering over (een aspect van) het functioneren van je medewerker uitdrukken.

Werkpunten

Daarna komen de punten aan bod waarvan je vindt dat er ruimte is voor verbetering. Sommige mensen gaan kritiek geven liever uit de weg, omdat ze zich ongemakkelijk voelen bij de emotionele reacties die dat soms teweegbrengt.

Een tip: richt je steeds op concreet gedrag, beschrijf specifiek waar het over gaat en rond de bespreking van een punt telkens af met een concrete afspraak. Maak ook notities: noteer bij elk knelpunt de besproken mogelijke oplossingen. Deze werkwijze helpt om het gesprek zo concreet mogelijk te houden. Andere tips kun je vinden in de onderdelen ‘omgaan met kritiek’ en ‘problemen oplossen’.

Hanteer de sandwichmethode door de bespreking van jouw agendapunten te beginnen en te eindigen met een positieve noot. Op die manier wordt het negatieve nieuws geklemd tussen positieve punten, wat het makkelijker verteerbaar maakt.

fase 4 | afronding van het gesprek

Zodra alle punten besproken zijn, maak je het best even een samenvatting van alle genomen besluiten. Werk deze later nog uit tot een schriftelijke samenvatting, waarin de besluiten en de actiepunten duidelijk naar voren komen.

Sluit steeds af met een positieve noot: hoe doordacht je kritiek ook brengt, het vergt toch wel wat van het incasservermogen van je medewerker. Door nog eens je waardering en je vertrouwen in de toekomst uit te drukken, voelt je medewerker zich gesteund – wat uiteindelijk een van de doelen van het functioneringsgesprek is.

I.4 Omgaan met kritiek

Om te kunnen leren, hebben we kritiek nodig. Wie op een open manier met kritiek weet om te gaan, zal er snel de voordelen van ondervinden. Maar dat laatste gebeurt niet altijd: kritiek, hoe goed bedoeld ook, wordt niet altijd in dank afgenomen. Kritiek wordt nog té vaak persoonlijk genomen, met emotionele reacties tot gevolg: afwijzing, ontkenning, teleurstelling, verdriet of zelfs woede.

Hoe kritiek ervaren wordt, is afhankelijk van een aantal factoren. Vind je de persoon die je kritiek geeft aardig, of net niet? Heb je een sterk zelfbeeld, of eerder een laag? Wordt de kritiek op een goede manier gebracht, of op een nogal directe, misschien zelfs offensieve manier? Er zijn wel meer factoren die bepalen hoe je de kritiek in eerste instantie ervaart. Maar of die eerste indruk nu eerder positief of eerder negatief is: als ontvanger heb je altijd de keuze om je voordeel te doen met de kritiek of niet.

In een werkomgeving is kritiek vaak niets meer en niets minder dan de mening van iemand die stelt dat je je werk efficiënter of effectiever kunt aanpakken. Soms heeft de kritiek ook betrekking op je *soft skills*, je sociale vaardigheden. Ook daar kun je je voordeel mee doen, zowel professioneel als persoonlijk. Wanneer iedereen op een open manier met kritiek omgaat, zal dat uiteindelijk resulteren in meer werkplezier en meer kwaliteit.

1.4.1 Kritiek geven

Er zijn verschillende methodes om kritiek te geven op een opbouwende manier. Maar één ding hebben ze allemaal gemeen: beperk je in je kritiek tot gedrag, en geef aan welk effect dat gedrag heeft. Dat effect kan betrekking hebben op de werkresultaten, maar ook op de sfeer in de afdeling bijvoorbeeld. Verder is het ook belangrijk dat de kritiek op een rustige manier gebracht wordt, met een normale stem.

Er bestaan allerlei strategieën om kritiek te geven. De manier die we hier aanreiken, bestaat uit vijf stappen en is vooral geschikt in een professionele context.

1. Beschrijf het gedrag dat je hebt waargenomen

In deze stap is het belangrijk dat je enkel gedrag beschrijft dat je zélf hebt waargenomen. Verlies je niet in veralgemeningen of in observaties van anderen: dat zal vaak resulteren in een welles-nietes discussie. Gebruik in je beschrijving geen jij-boodschappen: die komen te bedreigend over. Beschrijf het gedrag liever vanuit je eigen standpunt met een ik-boodschap, en maak het gedrag concreet.

Niet:

Jij slaagt er ook nooit in om belangrijke deadlines te halen!

Maar:

Ik merk op dat je de laatste tijd belangrijke deadlines mist. Zo had ik je gevraagd om tegen de projectbespreking van vorige week woensdag het overzicht van de bestede uren per deeltaak klaar te hebben. Toen ik een uur voor de vergadering polste of je me het rapport kon bezorgen, bleek dat je er nog aan moest beginnen. Daardoor moesten we het stellen met een onvolledig overzicht, wat de bespreking aanzienlijk bemoeilijkte.

2. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft

Vermijd het opgeheven vingertje dat al snel opduikt wanneer je een jij-boodschap geeft. Laat liever je gevoel spreken en geef een ik-boodschap.

Niet:

Je bent een onbetrouwbare medewerker waar ik niet op kan rekenen.

Wel:

Ik krijg het gevoel dat je deadlines niet erg serieus neemt. Hierdoor vertrust ik je minder, waardoor ik minder geneigd ben om belangrijke taken naar je door te schuiven, terwijl ik echt wel denk dat je daar de capaciteiten voor hebt.

3. Laat je gesprekspartner reageren

Check even of je boodschap goed is overgekomen. Hierdoor geef je je gesprekspartner de mogelijkheid om je observatie toe te lichten of te nuanceren.

Bijvoorbeeld:

Begrijp je wat ik bedoel?

Kun je je daar iets bij voorstellen?

Als je van je observatie meteen de stap maakt naar de oplossing, geef je je gesprekspartner onvoldoende ruimte om te reageren. Als je dit doet, kun je defensief gedrag verwachten, zoals in onderstaand voorbeeld.

Leidinggevende: Ik wil even met je van gedachten wisselen omdat ik het gevoel heb dat je takenpakket je boven het hoofd groeit. Hoe denk je dat op te lossen?

Medewerker [zwaar beledigd]: Hoe ik dat denk op te lossen? Hoe het bedrijf dat denkt op te lossen, zul je bedoelen! Als jouw baas mij opdraagt om een dringende opdracht voor hem op te knappen, dan kan ik toch niet anders dan mijn andere taken even te laten liggen en te doen wat me werd opgedragen? Zorgen jullie nu maar dat jullie het eens geraken over wat de prioriteiten zijn. Ik heb écht geen tijd en energie om ook nog eens voortdurend te schipperen tussen jullie twee: los dat zelf maar op!

Als je gesprekspartner het niet eens is met je waarneming, geef dan liever wat meer toelichting, bij voorkeur gestaafd door voorbeelden.

Leidinggevende: Ik wil even met je van gedachten wisselen omdat ik het gevoel heb dat je takenpakket je boven het hoofd groeit. Waar ligt dat volgens jou aan?

Medewerker: Vind je dat mijn takenpakket me boven het hoofd groeit? Wat bedoel je daarmee?

Leidinggevende: Ik merk dat je de laatste weken je deadlines voor mijn project niet meer haalt, terwijl dat voordien geen probleem was. Bovendien heb je je de voorbije week twee keer laten verontschuldigen voor een vergadering bij een klant waar je aanwezigheid echt wel nodig was: daardoor hebben we niet alleen kostbare tijd verloren, maar ook een beetje hun vertrouwen.

Medewerker: Bedoel je het op die manier? Dat klopt allemaal wel, maar daar zijn dan ook goede redenen voor: ...

De assertieve reactie van de medewerker nodigt uit tot concrete voorbeelden noemen. Dat is een goede zaak: voorbeelden werken verhelderend en maken een effectief vervolg van het gesprek mogelijk.

4. Beschrijf het gewenste gedrag

Maak duidelijk welk gedrag je liever zou zien. Gebruik hiervoor een concrete omschrijving.

Bijvoorbeeld:

Het lijkt me beter dat je me meteen op de hoogte brengt wanneer iemand anders je taken opdraagt die ons project bij klant X in gevaar brengen. Als je dat doet, kunnen we samen met ons diensthoofd naar een oplossing zoeken waardoor het project geen verdere achterstand oploopt. Op die manier voel ik me geruster in een goede afloop van het project.

5. Verken oplossingen of achtergronden

Als je met je gesprekspartner op hetzelfde intellectuele niveau zit, kun je samen op zoek gaan naar achtergronden en oplossingen. Neem hiervoor je tijd. Stel open vragen, om de andere de ruimte te geven om zaken te verduidelijken of toe te lichten. Probeer vooral niet te interpreteren en zelf in te vullen wat de andere denkt of voelt. Stel je open en coöperatief op.

Als je samen zoekt naar oplossingen en achtergronden, creëer je een draagvlak voor de uiteindelijke afspraak. Je gesprekspartner gaat zich mee verantwoordelijk voelen en zich beter inzetten om de gemaakte afspraak ook na te komen. Meer informatie hierover vind je in het onderdeel over problemen oplossen.

1.4.2 Kritiek ontvangen

Het is maar weinigen gegeven om op een compleet onbevangen manier naar kritiek te luisteren. Hoe goed de kritiek ook bedoeld is, en hoe terecht hij ook is: het is moeilijk om je emoties helemaal uit te schakelen. Het volgende stappenplan helpt om gefundeerde kritiek correct in ontvangst te nemen en om hem in je voordeel te gebruiken.

1. Luister actief

Als iemand je kritiek geeft, luister dan actief. Dat houdt in dat je verbaal én non-verbaal toont dat je aandacht hebt voor de boodschap van je gesprekspartner. Dit kun je doen door te knikken, te hummen, aantekeningen te maken en door een open houding aan te nemen. Dit doe je door oogcontact maken en de houding van je gesprekspartner te spiegelen.

2. Vraag om toelichting

Als het je niet helemaal duidelijk is wat je gesprekspartner bedoelt, vraag dan even om toelichting. Probeer te begrijpen wat de andere bedoelt door door te vragen. Check regelmatig of je de boodschap begrepen hebt door te luisteren, samen te vatten en door te vragen.

Bijvoorbeeld:

Je zegt dat het je stoorde dat ik niet aanwezig was op een belangrijke vergadering bij een klant waardoor het project een achterstand opliep. Bedoel je dan dat mijn voorbereidende nota te beknopt of te vaag was om Petra de onderhandeling te laten voeren?

3. Toon waardering

Het voelt misschien een beetje vreemd aan, maar het kan nooit kwaad om je gesprekspartner waardering te tonen voor zijn feedback. Eigenlijk hoeft het niet vreemd te zijn: als je kritiek ziet als een kans om nóg beter te worden in plaats van als een bedreiging, kun je er je voordeel mee doen. En dat verdient een bedankje.

Bijvoorbeeld:

Ik realiseerde me niet dat die vergadering zo cruciaal was voor de vooruitgang van het project, en dat de klant ons door mijn afwezigheid minder vertrouwt. Ik waardeer het dat je me de ernst van de situatie even toelicht.

4. Wik en weeg

Zodra je een goed beeld hebt gekregen van wat je gesprekspartner precies bedoelt, moet je een oordeel vormen: vind je de kritiek terecht of niet? Herken je je in het beschreven beeld? Wil je iets aan je gedrag veranderen?

Probeer in geen geval defensief te reageren ("ik kon niet anders gezien de situatie") of je als slachtoffer op te stellen ("ik kan ook nooit iets goed doen"). Ga liever op zoek naar achterliggende redenen of naar alternatieven.

Niet:

Ja, maar je begrijpt toch dat ik moeilijk een dringende opdracht van jouw baas kan weigeren?

Maar:

Je zegt dat je door mijn gedrag het gevoel hebt dat je niet op me kunt rekenen. Wat kan ik doen om dat vertrouwen terug te winnen?

5. Doé iets met de kritiek

Laat je gesprekspartner in ieder geval weten wat je met zijn commentaar gaat doen. Als je besluit om de feedback naast je neer te leggen en er niets mee te doen, zeg dat dan ook.

Bijvoorbeeld:

“Je hebt daar een punt. Ik zal je in het vervolg meteen op de hoogte brengen wanneer anderen mijn hulp vragen voor een project. Op die manier kunnen we in onderling overleg bepalen waar de prioriteiten liggen en wat haalbare alternatieven zijn”

“Ik heb aandachtig naar je geluisterd, maar ik vrees dat ik een andere kijk heb op de situatie. Ik zie het eigenlijk meer zo ...”

1.4.3 Problemen oplossen

Af en toe komen er tijdens een functioneringsgesprek knelpunten aan de oppervlakte die om een oplossing vragen. Soms is de verleiding bij de leidinggevende groot om relatief snel over te gaan tot mogelijke oplossingen voor problemen. De medewerker blijft dan met het knagende gevoel zitten dat hij zijn visie op de situatie onvoldoende heeft kunnen belichten, waardoor hij zich onvoldoende kan toelagen op de zoektocht naar een oplossing.

gefaseerde aanpak

Om een probleem effectief en naar ieders tevredenheid op te lossen, is het belangrijk om dat stap voor stap aan te pakken.

stap 1	probleemidentificatie	Wat is het probleem precies?
stap 2	beeldvorming gevolgen	Wat zijn de gevolgen van het probleem?
stap 3	beeldvorming oorzaken	Wat zijn de oorzaken van het probleem?
stap 4	meningsvorming	Wat vinden we van het probleem?
stap 5	besluitvorming	Wat kunnen we eraan doen?

Wanneer een probleem besproken wordt – zeker een waar een van beide gesprekspartners zich emotioneel bij betrokken voelt – is de kans groot dat het een ongestructureerd gesprek wordt, waarbij allerlei aspecten door elkaar aan bod komen. Als leidinggevende heb je de belangrijke taak om dat gesprek een beetje structuur te geven. Om tot een goede oplossing te komen, is het belangrijk dat beide gesprekspartners zich een goed beeld kunnen vormen van de aard, de omvang en de mogelijke oorzaken van het probleem. Zodra dat gebeurd is, is het verstandig om even een mening te vormen over het probleem. Is het belangrijk? Dringend? Moet er meteen een oplossing voor gezocht worden? Uiteraard kan het niet de bedoeling zijn dat reële problemen op de lange baan geschoven worden. Maar soms is een probleem te complex, waardoor je te weinig tijd hebt om er meteen een oplossing voor uit te werken. De oplossing bestaat er in dat geval in dat je concrete afspraken maakt over de verdere afhandeling.

Zodra het probleem volledig geschetst is, kun je overgaan tot de zoektocht naar een oplossing. Het beste is om de medewerker zelf zoveel mogelijk oplossingen aan te laten dragen. De taak van de leidinggevende kan zich in eerste instantie beperken tot het inventariseren van de voorgestelde oplossingen: samenvatten en noteren. Ook al is het erg verleidelijk om zelf met mogelijke oplossingen op de proppen te komen, bijvoorbeeld om tijd te besparen: moedig de medewerker aan om nog meer oplossingen te bedenken wanneer dat zinvol lijkt. De reden daarvoor is dat een medewerker zich meer betrokken zal voelen bij een

oplossing die hij zelf heeft aangedragen. Daardoor wordt de kans dat ze goed en tijdig wordt uitgevoerd groter. Dat is de **wet van Maier: $E = K \times A$** . In woorden: het effect van een maatregel is afhankelijk van de kwaliteit én de acceptatie van de maatregel. De acceptatie vergroot wanneer degene die de maatregel ondergaat, betrokken werd bij de uitwerking ervan. Om de kwaliteit te vergroten, volstaat het om door te vragen totdat je denkt dat er een goede oplossing op tafel ligt. Wanneer de medewerker niet meteen met een geschikte oplossing komt, kun je proberen om hem via de juiste gesprekstechnieken (aanmoedigen, open houding, open vragen stellen) toch op weg te helpen.

criteria voor een goede oplossing

Wanneer is een oplossing goed? Eén van de mogelijke valkuilen van een functioneringsgesprek is dat de leidinggevende te snel genoeg neemt met vage uitspraken zoals 'ik zal mijn best doen om dat in orde te brengen'. Een goede oplossing moet aan de SMART-criteria voldoen:

- **Specifiek**
Zorg ervoor dat alle topische vragen duidelijk zijn voor beide gesprekspartners: waarom, wie, wat, waar, hoe en wanneer.
- **Meetbaar**
Zorg ervoor dat het resultaat van de oplossing merkbaar zal zijn, en bij voorkeur zelfs meetbaar (in getalvorm).
- **Acceptabel voor beide partijen**
Zorg ervoor dat zowel leidinggevende als medewerker zich kunnen vinden in de voorgestelde oplossing: dat verhoogt de motivatie om ze uit te voeren.
- **Realistisch of haalbaar**
Zorg ervoor dat de voorgestelde oplossing binnen het bereik van de mogelijkheden van de organisatie en van de medewerker valt. Een onbereikbaar doel zal veeleer frustreren dan bijdragen tot een betere prestatie. Hanteer als graadmeter de medewerker met zijn capaciteiten, zijn mogelijkheden en zijn motivatie, en bijvoorbeeld niet de prestaties van collega's.
- **Tijdsplanning**
Zorg ervoor dat je een duidelijke planning uitwerkt met de medewerker: tegen wanneer moet wat gerealiseerd worden? Volg deze planning ook op, zodat de medewerker aanvoelt dat je de gemaakte afspraken serieus neemt.

I.5 Nazorg

De belangrijkste gesprekspunten, zowel de positieve als de negatieve, worden samen met de besluiten en de te nemen acties vastgelegd in een verslag. Dat gebeurt bij voorkeur door de leidinggevende. Aan het einde van dit hoofdstuk vind je daar een sjabloon voor.

De nazorg mag uiteraard niet beperkt blijven tot de schriftelijke weerslag van het gesprek: alle afspraken moeten ook opgevolgd worden. Zodra de leidinggevende of de medewerker een actiepoint heeft uitgevoerd, is het verstandig om de andere daarover te informeren. Zo tonen beide gesprekspartners hun betrokkenheid bij de besproken problemen en de gemaakte afspraken.

In sommige organisaties is het gebruikelijk dat het verslag door beide gesprekspartners ondertekend wordt en deel uitmaakt van het personeelsdossier. Op deze manier krijgt het verslag van het functioneringsgesprek juridische waarde: wanneer een medewerker nalaat om de afspraken na te komen, kan de leidinggevende teruggrijpen naar het ondertekende verslag en overgaan tot sancties, zoals loonsopslag weigeren, de medewerker overplaatsen

naar een andere afdeling of zelfs de medewerker ontslaan.

I.6 Mogelijke onderwerpen

Tijdens een functioneringsgesprek kunnen tal van (deel)onderwerpen aan bod komen. Volgend overzicht geeft je een idee:

Takenpakket

- Waaruit bestaat het takenpakket?
- Welke taken heeft de medewerker uitgevoerd, en tot welke resultaten heeft dit geleid?
- Heeft de medewerker extra taken uitgevoerd die buiten het normale takenpakket vallen?
- Zijn er omstandigheden geweest waardoor het gemakkelijker of moeilijker werd om taken uit te voeren?
- Hoe heeft de leidinggevende de medewerker geleid en ondersteund?
- Is de manier waarop de medewerker functioneert ter sprake gekomen tijdens werkcontacten? Waartoe heeft dit geleid?
- Wat vindt de medewerker zelf van zijn functioneren?
- Wat vindt de leidinggevende van de manier waarop de medewerker functioneert?
- Welk beeld heeft de medewerker van de organisatie?
- Hoe ervaart de medewerker de arbeidsvoorwaarden?
- Vindt de medewerker zijn takenpakket te zwaar of te licht?
- Zou de medewerker willen doorgroeien in de organisatie? Zijn daar mogelijkheden voor?

Werkresultaten

- Voldoet de kwaliteit van het werk aan de verwachtingen?
- Is de medewerker in staat om zelf oplossingen voor problemen aan te dragen?
- Signaleert de medewerker tijdig dat er problemen zijn?
- Hoe gaat de medewerker met machines en materiaal om?
- Werkt de medewerker aan een voldoende hoog tempo?
- Is de medewerker in staat om de juiste prioriteiten te stellen?
- Beschikt de medewerker over doorzettingsvermogen?
- Beschikt de medewerker over de vereiste vakbekwaamheid en kennis van zijn vakgebied?
- Is de medewerker voldoende vertrouwd met de gegevens die relevant zijn voor de uitoefening van zijn functie?

Sociale omgang

- Wat vindt de medewerker van de samenwerking met de collega's?
- Wat vindt de leidinggevende van de manier waarop de medewerker met de collega's samenwerkt?
- Wat vindt de medewerker van de samenwerking met de leidinggevende?
- Wat vindt de leidinggevende van de manier waarop de medewerker met hem samenwerkt?
- Heeft de medewerker voldoende inbreng op het werkoverleg?
- Is de medewerker in staat om zich aan bepaalde situaties aan te passen?
- Gaat de medewerker op een volwassen manier met kritiek om?

Sociale vaardigheden

- Beschikt de medewerker over voldoende tact?
- Is de medewerker in staat om mensen en situaties goed aan te voelen?
- Is de medewerker in staat om in conflictsituaties te bemiddelen?
- Kan de medewerker zich mondeling goed uitdrukken?

- Kan de medewerker zich schriftelijk goed uitdrukken?
- Beschikt de medewerker over voldoende overtuigingskracht?
- Is de medewerker voldoende flexibel?
- Is de medewerker in staat om tegenslagen te incasseren?
- Is de medewerker in staat om ook onder druk te functioneren?

Werkattitude

- Werkt de medewerker aan zijn zelfontwikkeling?
- Blijft de medewerker voldoende bij op zijn vakgebied?
- Past de medewerker zijn kennis voldoende toe in werksituaties?
- Anticipeert de medewerker op ontwikkelingen in het vakgebied of in de organisatie?
- Stimuleert de medewerker anderen in hun werk?
- Neemt de medewerker initiatief om verbeteringen aan te brengen waar mogelijk?
- Zet de medewerker zich voldoende in?
- Is de medewerker bereid om extra inspanningen te leveren wanneer de situatie daarom vraagt?

Leiding geven

- Is de medewerker in staat om problemen op te lossen?
- Neemt de medewerker tijdig besluiten en communiceert hij deze duidelijk?
- Is de medewerker in staat om het werk van zijn afdeling goed te organiseren?
- Delegeert de medewerker voldoende taken?
- Is de medewerker in staat om de medewerkers van zijn afdeling goed te begeleiden?
- Is de medewerker in staat om zijn afdeling financieel te beheren?
- Is de medewerker goed in personeelsbeheer?

Toekomstperspectieven

- Zijn er bepaalde taken waar de medewerker zich verder op zou willen toeleggen?
- Is er bijkomende opleiding nodig om het takenpakket beter uit te kunnen voeren?
- Zijn er punten waarvoor actie en opvolging noodzakelijk is?

Het is niet de bedoeling om voor een functioneringsgesprek deze lijst punt per punt af te werken: de bedoeling van een functioneringsgesprek is net dat zowel medewerker als leidinggevende punten naar voren kunnen brengen waar ze veel belang aan hechten. Gebruik deze lijst dus enkel ter inspiratie: mogelijk brengt hij relevante agendapunten aan het licht die anders verwaarloosd zouden worden.

SJABLOON VOOR DE VERSLAGLEGGING**Algemene gegevens**

naam medewerker:

functie:

datum:

naam leidinggevende:

Taken en werkzaamheden

functie-onderdelen:

verrichte taken:

omstandigheden die de taakuitvoering beïnvloeden: (taken, afwisseling, werkbelasting):

positieve punten:

knelpunten:

afspraken:

Arbeidsomstandigheden

werkplek, werkbeleving:

relatie met leidinggevende:

samenwerking en contacten met collega's:

positieve punten:

knelpunten:

afspraken:

Kennis en vaardigheden

noodzaak tot (bij)scholing:

behoefte aan (bij)scholing/opleidingswensen:

afspraken:

Toekomst

toekomstige ambities:

loopbaanplanning / mogelijkheden in de organisatie:

afspraken:

handtekening medewerker

handtekening leidinggevende

