



THE LEADERSHIP CORP

Hand-out behorende bij de training

Functioneringsgesprekken



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
St. Gerardusplein 26 – 33
5644 NG EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 – 4536522



THE LEADERSHIP CORP

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	DEFINITIE EN DOEL FUNCTIONERINGSGESPREEK	2
1.1	DEFINITIE	2
1.2	DOELEN	2
1.3	KENMERKEN	2
2.	FUNCTIONERINGS- VERSUS BEOORDELINGSGESPREEK	3
3.	PROCEDURE OPSTARTEN FUNCTIONERINGSGESPREEK	4
4.	HET VOORBEREIDENDE GESPREK	5
5.	GESPREEKSSTRUCTUUR FUNCTIONERINGSGESPREEK	6
6.	GESPREEKSMETHODE	7
7.	VOORWAARDEN EN MOEILIKHEDEN	10
8.	WEERSTANDEN TEGEN FUNCTIONERINGSGESPREEKEN	11
9.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	12



1. DEFINITIE EN DOEL FUNCTIONERINGSGESPREK

1.1 DEFINITIE

Het functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker over het werk, de werksfeer, de werkuitvoering en de werkomstandigheden.

Bij het functioneringsgesprek staat het gesprek over dingen die men samen denkt te verbeteren (in het functioneren van de medewerker) centraal. Het gaat hierbij om het huidige en toekomstige functioneren.

Het functioneringsgesprek is er tevens op gericht een zodanig klimaat te scheppen, dat de medewerker zijn functioneren bespreekbaar kan maken.

1.2 DOELEN

- Het verbeteren c.q. behouden van de kwaliteit van het werk door middel van het maken van afspraken;
- Het vergroten van de motivatie van de medewerker;
- Het verbeteren van de samenwerking tussen leidinggevende en medewerker.

1.3 KENMERKEN

- Het gesprek heeft een tweezijdig karakter;
- De medewerker en de leidinggevende dragen beide informatie aan;
- De medewerker neemt initiatief bij het aandragen van gespreksonderwerpen en te bespreken problemen;
- Het maken van afspraken met betrekking tot het functioneren van de medewerker voor de nabije toekomst staat centraal;
- Het gesprek vindt tenminste één maal per jaar plaats;
- De gemaakte afspraken worden, middels het daartoe bestemde formulier, schriftelijk vastgelegd. Dit verslag is vertrouwelijk van aard.

2. FUNCTIONERINGS- VERSUS BEOORDELINGSGESPREK

HET FUNCTIONERINGSGESPREK	HET BEOORDELINGSGESPREK
<ul style="list-style-type: none">➤ Het belangrijkste kenmerk is het tweezijdige karakter van het gesprek. De leidinggevende geeft zijn mening over het functioneren van zijn medewerker, maar de visie van de medewerker op diens eigen functioneren staat voorop.➤ De medewerker draagt de meeste informatie aan.➤ De oplossingen over verbeteringen komen van de medewerker. De leidinggevende fungeert als helper.➤ Het maken van afspraken voor de toekomst staat centraal.➤ Het onderwerp loopbaanplanning komt (mogelijk) aan de orde in het functioneringsgesprek.➤ Een functioneringsgesprek vindt plaats tussen medewerker en leidinggevende.	<ul style="list-style-type: none">➤ Het beoordelingsgesprek is veel meer een eenrichtingsgesprek, waarin de leidinggevende zijn oordeel over het functioneren van de medewerker geeft.➤ De leidinggevende draagt de meeste informatie aan.➤ De oplossingen over verbeteringen komen van de leidinggevende.➤ Het functioneren in het verleden staat centraal.➤ Het onderwerp salaris / functie-waardering behoort besproken te worden in een beoordelingsgesprek.➤ Bij een beoordelingsgesprek kan er ook een personeelsfunctionaris of een andere derde aanwezig zijn.

Het functioneringsgesprek is een belangrijk middel om te kunnen komen tot een goede beoordeling van de medewerker. Tijdens het functioneringsgesprek kan aan punten gewerkt worden, waarbij het functioneren nog niet bevredigend of onduidelijk is. Men kan het functioneringsgesprek dus zien als de basis voor het beoordelingsgesprek. Tijdens het functioneringsgesprek wordt het functioneren van de medewerker duidelijk in beeld gebracht en worden afspraken gemaakt over de toekomst. Daardoor mogen er in het beoordelingsgesprek in feite geen 'verrassingen' naar voren komen.



THE LEADERSHIP CORP

3. PROCEDURE OPSTARTEN FUNCTIONERINGSGESPREK

Het op een juiste manier gebruiken van de procedures met betrekking tot functioneringsgesprekken is van groot belang. Het is goed om zorgvuldig te communiceren waardoor de doelstellingen en systematiek van de gesprekken duidelijk blijven. Tevens draagt dit ertoe bij dat mogelijke nog bestaande weerstanden verlaagd worden. De (mogelijke) weerstanden komen namelijk voor een groot deel voort uit onbekendheid. Goede gestructureerde informatie en communicatie werken dus weerstandverlagend.

Hierna wordt een voorbeeld van een stappenplan voor het invoeren van functioneringsgesprekken gegeven.

Stappenplan invoering functioneringsgesprekken

1. Introductie tijdens werkoverleg.
2. Individueel uitnodigen van de deelnemers aan het functioneringsgesprek.
3. Persoonlijk voorbereiden van het functioneringsgesprek:
 - door leidinggevende;
 - door de medewerker.
4. Uitvoeren van het functioneringsgesprek.
5. Verslagleggen:
 - schriftelijke bevestiging aan de hand van het functioneringsformulier;
 - schriftelijke bevestiging blijft bij leidinggevende.
6. Nazorg en begeleiding.



THE LEADERSHIP CORP

4. HET VOORBEREIDENDE GESPREK

Motivatie van de medewerker en een degelijke voorbereiding door de leidinggevende en de medewerker zijn onontbeerlijk voor het slagen van een functioneringsgesprek.

In een voorbereidend gesprek kan de medewerker geïnformeerd worden over het doel van het gesprek en kan ingegaan worden op het belang van een goede voorbereiding. Een bijkomend voordeel van een voorbereidend gesprek is dat onduidelijkheden worden weggenomen en dat mogelijke weerstanden verlaagd kunnen worden.

Hierna wordt een voorbeeld van de mogelijke onderwerpen van een voorbereidend gesprek gegeven.

Mogelijke onderwerpen van het voorbereidende gesprek
<ol style="list-style-type: none">1. Het doel van het functioneringsgesprek.2. Het belang van het gesprek voor de medewerker.3. Hoe passen de verschillende (functionerings- en beoordelings)gesprekken bij elkaar.4. Het besloten karakter van het gesprek.5. Het tijdstip van het gesprek.6. De plaats waar het gesprek gehouden wordt.7. De duur van het gesprek.8. Hoe de medewerker zich moet / kan voorbereiden.9. Hoe de leidinggevende zich voorbereidt.10. Het wegnemen van vooroordelen.11. De te bespreken onderwerpen.

5. GESPREKSSTRUCTUUR FUNCTIONERINGSGESPREK

Het functioneringsgesprek heeft een min of meer vaste structuur. Deze structuur wordt hierna weergegeven.

Structuur van het functioneringsgesprek

1. Op de eerste plaats worden de gesprekspunten afgesproken.
Hier worden alleen punten geïnterpreteerd, er wordt nog geen discussie aangegaan.
2. Vervolgens wordt de volgorde van de gesprekspunten bepaald.
3. Aan de hand van de functieomschrijving van de medewerker wordt taakverrichting op dit moment geëvalueerd. De medewerker geeft altijd eerst zijn zienswijze, dan pas de leidinggevende. Ga niet hier in discussie, maar doe dat bij het geplande punt. Gebruik deze fase om heel duidelijk aan te geven wat de medewerker goed doet.
4. De probleempunten worden in de vastgestelde volgorde besproken.
Stap 1. Probleem
Stap 2. Visie medewerker
Stap 3. Visie leidinggevende
Stap 4. Oplossingen van medewerker
Stap 5. Bijsturing en eventuele beslissing leidinggevende en medewerker
5. Daarna worden concrete afspraken gemaakt en wordt een vervolg gepland.
Wees daarbij heel concreet in het maken van de afspraken (SMART).
6. Na de afspraken wordt eventueel ingegaan op de loopbaanplanning van de medewerker en op gewenste opleidingen.
7. Tenslotte wordt het gesprek kort geëvalueerd.

Het is van groot belang dat informatie, visie en oplossingen zoveel mogelijk en altijd in eerste instantie van de medewerker komen. De rol van de leidinggevende is voornamelijk gespreksbeheerder en coach.



6. GESPREKSMETHODE

In het functioneringsgesprek komen, in een bepaalde, vaste volgorde, uiteenlopende onderwerpen aan de orde (het functioneren van de afgelopen tijd, samenwerking, afspraken voor de toekomst en eventuele ideeën over loopbaanontwikkeling etc.). Hierna wordt verder ingegaan op de belangrijkste fasen in het functioneringsgesprek.

Fase 1. Evaluatie

In deze fase komt het functioneren van de medewerker in de afgelopen periode aan de orde.

Werkwijze

De medewerker en leidinggevende hebben voor aanvang van het gesprek een lijst met te bespreken punten opgesteld. Op de eerste plaats wordt de volgorde van onderwerpen en globale duur van het gesprek vastgesteld. Vervolgens kan men de functieomschrijving erbij nemen. Let er wel op dat deze functieomschrijving overeenkomt met de daadwerkelijke functie van de medewerker. Aan de hand van deze omschrijving komt de medewerker eerst met de positieve punten van zijn taakvervulling. Deze komen punt voor punt aan de orde.

De punten moeten door de medewerker duidelijk toegelicht worden. Dan komt de medewerker met het lijstje van knelpunten. Eerst omschrijft de medewerker het probleem totdat dit duidelijk is en dan komt de medewerker met mogelijke oplossingen.

De leidinggevende stelt vragen, luistert en coacht de medewerker. Alleen in het geval dat de medewerker er niet uitkomt, geeft de leidinggevende oplossingen. Pas als er overeenstemming is gaat men door naar het volgende punt.

Hierna komt de leidinggevende met zijn punten, voor zover deze nog niet aan de orde zijn geweest. Ook hij begint met de positieve punten. Als hij deze duidelijk heeft verwoord, komen de eventueel aanvullende negatieve punten aan de orde. Ook hier moet eerst het probleem duidelijk omschreven worden. Pas als de medewerker het probleem ook zo ziet heeft het zin om over een oplossing te praten.



THE LEADERSHIP CORP

Fase 2. Samenwerking

Het kan heel goed zijn dat dit al in de vorige fase naar voren is gekomen. Toch is het van belang om daar apart aandacht aan te besteden, omdat deze samenwerking belangrijk is voor de motivatie en de werkresultaten van de medewerker. In deze fase krijgt de medewerker de kans om te zeggen wat hij vindt van het functioneren van de leidinggevende, voor zover dit invloed heeft op zijn werk.

Werkwijze

De medewerker begint met zijn punten. Eerst de positieve punten, en daarna komen de knelpunten. Hierbij is het van belang dat hij het gedrag van beide personen belicht. De leidinggevende geeft geen oordeel hierover.

Pas als de medewerker alle punten duidelijk heeft omschreven, komt de leidinggevende met zijn punten, waarbij hij eerst een aantal positieve zaken opmerkt. Dan vult hij eventuele knelpunten aan en geeft aan in hoeverre hij het met de medewerker eens is. Eventuele oplossingen worden samen bedacht en besproken.

Voor deze fase is openheid en vertrouwen een vereiste. Het is van belang dat de gesprekspartners zich aan de feedbackregels houden (de cadeautafel).

Fase 3. Afspraken voor de volgende periode

In deze fase worden de geïnventariseerde oplossingen omgezet in concrete afspraken.

Werkwijze

De medewerker komt met voorstellen voor de afspraken. Er moet een tijdstip vastgesteld worden wanneer er gekeken wordt of de afspraken zijn nagekomen.

Fase 4. Loopbaanplanning

Deze fase hoeft zeker niet in ieder functioneringsgesprek plaats te vinden. Onderwerpen die in deze fase worden besproken zijn de ambities van de medewerker, bijscholing en eventuele mogelijkheden tot bevordering.



THE LEADERSHIP CORP

Werkwijze

De medewerker komt punt voor punt met zijn ideeën. De leidinggevende geeft de mogelijkheden aan.

Fase 5. Afronding gesprek

Na de vierde fase kan het gesprek afgerond worden. Hierbij moet altijd gevraagd worden of men nog iets wil opmerken of vragen.

Tot slot

Jij, als begeleider, maakt een verslag van het gesprek. Het is sterk aan te raden om tijdens het gesprek aantekeningen te maken. Als het verslag af is, dan leest de medewerker het. Als beiden akkoord zijn dan wordt het ondertekend en krijgen beiden een exemplaar. Dit verslag is alleen voor de medewerker en de leidinggevende bedoelt. Verder heeft niemand recht op inzage, tenzij beide betrokkenen daarmee instemmen.

7. VOORWAARDEN EN MOEILIKHEDEN

Om functionerings- (en beoordelings)gesprekken effectief te laten verlopen, dienen zij aan een aantal voorwaarden te voldoen. Deze worden in het navolgende schema aangegeven.

Voorwaarden voor het functioneringsgesprek:

- gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker;
- vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker;
- bereidheid/motivatie van de leidinggevende en de medewerker;
- goede voorbereiding door de leidinggevende en medewerker.

Naast de voorwaarden waaraan het gesprek moet voldoen is het wellicht raadzaam stil te staan bij de volgende vragen:

- Mag een werknemer ook de relatie met de leidinggevende aankaarten?
- Hoe geef je kritiek?
- Hoe leg je afspraken vast?
- Hoe zorg je ervoor dat de werknemer alles durft te zeggen?
- Hoe bereid je zo'n gesprek voor?
- Wat moet er in ieder geval aan de orde komen?

8. WEERSTANDEN TEGEN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Medewerkers die goed gemotiveerd zijn gedragen zich tijdens het gesprek anders dan medewerkers die weerstanden hebben. Weerstanden kunnen zich op verschillende manieren uiten tijdens of voor het gesprek. In het volgende schema worden verschillende gedragsvormen die wijzen op weerstanden gegeven.

Mogelijke gedragsvormen die wijzen op weerstanden:

- de medewerker stelt zich erg afhankelijk op, toont zelf geen initiatief;
- de medewerker stelt zich onverschillig op, is niet bereid mee te werken;
- de medewerker geeft kritiek op het houden van het functionerings- (of beoordelings)gesprek.

Het is belangrijk dat men achter de oorzaak van de weerstand ziet te komen. Pas dan kan men er op de juiste manier op reageren. Hierna worden enkele tips gegeven om weerstanden te verlagen.

Mogelijkheden om weerstand te verlagen:

- leg duidelijk uit wat de doelstelling is van het gesprek;
- neem de medewerker serieus en probeer te begrijpen waarom men zich zo afwerend opstelt (negeer het gedrag in geen geval);
- beloon positief gedrag, benadruk negatief gedrag niet;
- ga niet in de tegenaanval (gedrag veroordelen en dreigen met sancties);
- probeer niet met allerlei argumenten de medewerker over te halen.

Verwacht echter niet dat je weerstanden na één gesprek weggenomen hebt.



THE LEADERSHIP CORP

9. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

St. Gerardusplein 26 – 33 • 5644 NG Eindhoven • Postbus 188 • 5600 AD Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl