

Het functioneringsgesprek

Wat

Een functioneringsgesprek is een periodiek gesprek tussen de medewerker en de direct leidinggevende over het werk (inhoud en uitvoering van het werk, werksfeer en werkomstandigheden) met als doel de resultaten wederzijds te verbeteren. Een functioneringsgesprek is dus altijd toekomst- en ontwikkelingsgericht. Het geeft inzicht in de mogelijkheden (en beperkingen) van de medewerker waardoor opleidings- en ontwikkelingsbehoeften kunnen worden gedetecteerd.

Let op: een functioneringsgesprek verschilt naar aard en doel van een evaluatie- of beoordelingsgesprek

Functioneringsgesprek	Evaluatiegesprek
Informatie verkrijgen over de kwaliteit van het functioneren.	Oordeel geven over de prestaties en geleverd werk.
Wederzijdse verwachtingen ten aanzien van het functioneren, samenwerking en gedrag.	Prestaties tegenover verwachtingen.
Gericht op overeenstemming, op optimaliseren van de functieervulling.	Gericht op formeel vaststellen van een oordeel.
Toekomstgericht karakter.	Afsluitend karakter, op het verleden gericht.
Informeel karakter, er is geen bezwarenprocedure.	Formeel van aard, er is een bezwarenprocedure.
Gelijkwaardige gesprekspartners, ondanks het functionele verschil in positie en verantwoordelijkheid.	Hiërarchische verhouding: de beoordeelde is ondergeschikt aan de beoordelaar, het karakter van het gesprek is wel tweezijdig.
Gezamenlijke beeldvorming, gericht op gezamenlijke afspraken voor de toekomst.	Afgewogen eindoordeel over de afgelopen periode.

Concreet aan de slag

Elk functioneringsgesprek zou grondig moeten worden voorbereid, door zowel de leidinggevende als de werknemer. De functiebeschrijving/het functieprofiel vormt hiervoor de basis. In wat volgt worden een aantal tips & instrumenten aangereikt die een hulp kunnen zijn voor zowel de leidinggevende als de medewerker.

Wat komt er aan bod in het functioneringsgesprek?

- **Relatie/samenwerking/communicatie met de leidinggevende en met het team.**

Hoe heeft de samenwerking/relatie/communicatie zich in de afgelopen periode ontwikkeld? Hoe verloopt de samenwerking met de collega's?

- **Leidinggeven.**

Op welke wijze geeft u leiding aan de medewerker? Weet u goed met de medewerker om te gaan? Wat zou u willen verbeteren?

- **Het functioneren van uw medewerker.**
Welk beeld hebt u van het functioneren van uw medewerker en welke ontwikkelingen ziet u? Denk aan: motivatie/werkplezier, inzet van kwaliteiten en capaciteiten, betrokkenheid/inzet, prestatie/resultaat en samenwerkingszin.
- **Bijzondere omstandigheden.**
Hebben zich bijzondere omstandigheden of gebeurtenissen voorgedaan die het functioneren beïnvloedden?
- **Werkinhoud en organisatie.**
Is er voldoende duidelijkheid over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerker? Zijn de planning en het werk goed georganiseerd?
- **Werkomstandigheden en werksfeer.**
Hoe zijn de werkomstandigheden en de werksfeer? Wordt de medewerker bij beslissingen betrokken?
- **Inschatting ontwikkeling van de medewerker in de toekomst.**
Hoe schat u de ontwikkeling van de medewerker in: meer/minder van dezelfde soort taken; meer/minder van dezelfde verantwoordelijkheden; fysiek zelfde/zwaarder/lichter werk; meer leidinggevende taken; meer specialisatie ?
- **Belangrijke wijzigingen binnen de organisatie.**
Welke belangrijke ontwikkelingen spelen zich af binnen uw organisatie : veranderingen in werkinhoud; werkomstandigheden of werktijden; wijziging in de organisatie wat betreft de gebruikte methodieken?
- **Toekomstperspectief voor de medewerker.**
Wat kan u de medewerker bieden voor de toekomst: verantwoordelijkheid; opleiding; beloning; arbeidsvoorwaarden?
- **Maatregelen/acties.**
Welke maatregelen of acties zijn nodig voor een beter/goed functioneren in de nabije toekomst? Kan het probleem via VTO worden opgelost of is een andere interventie nodig?

Aandachtspunten voor de medewerker

Voorafgaand aan het functioneringsgesprek.

- Zie niet op tegen het functioneringsgesprek. Het gesprek is gericht op het behalen van positieve resultaten. Het gesprek biedt **voordelen**. Zo maakt het duidelijk wat er van je verwacht wordt en krijg je feedback op hoe je het doet. Dit maakt het functioneringsgesprek een leerzame ervaring. Daarnaast is het een kans om zaken op de werkvloer te bespreken en je eigen bespreekpunten op de agenda te zetten.
- Bereid je goed voor:
 1. **Gegevens verzamelen**
Verzamel zoveel mogelijk resultaten van uw werk, loop uw agenda van de afgelopen periode nog eens door om te zien bij welke activiteiten u betrokken was.

2. Eigen bijdrage

Wat is uw aandeel bij elke activiteit, welke bijdrage heeft u geleverd? Geef bij projectmatig werken aan welk onderdeel u heeft behandeld.

3. Resultaten

Benoem uw resultaten. Met andere woorden: wat was het resultaat van uw werk? Denk niet alleen aan nota's of cijfers maar maak bijvoorbeeld ook duidelijk dat de klant erg tevreden is.

4. Leerpunten benoemen

Benoem ook activiteiten of werkzaamheden die minder succesvol waren en bedenk hierbij leerpunten voor uzelf. Punten die u graag wilt verbeteren.

5. Doelen formuleren

Bedenk vooraf wat uw doelen zijn: waar wilt u met uw werk naar toe, welke persoonlijke leerdoelen heeft u en welke loopbaan -, carrièrestappen wilt u nog maken?

6. Wensen

Koppel deze doelen aan reële, haalbare wensen. Als u voor uzelf een helder doel stelt, heeft u een goede onderhandelingspositie in het gesprek. Dit kan dan resulteren in afspraken over opleidingswensen en loopbaanafspraken.

7. Agendapunten opstellen

Stel aan de hand van de voorgaande punten, uw agenda voor het functioneringsgesprek samen. Voorbeeld: werkzaamheden en resultaten afgelopen periode, leerpunten, doelen voor het komende jaar, opleidingswensen en afspraken over uw loopbaan. Daarnaast kunt u andere punten als: afdelingsbeleid, werksfeer, e.d. op de agenda zetten.

- Er bestaan speciale **formulieren** ter ondersteuning van een functioneringsgesprek. Vraag erom bij je leidinggevende, soms wordt dit formulier al gebruikt als agenda.
- Is dit niet je eerste functioneringsgesprek? Lees dan de verslagen van voorgaande functioneringsgesprekken nog eens na. Ga voor jezelf na wat je hebt verbeterd de afgelopen tijd, en kijk naar de punten die onveranderd zijn gebleven. Vraag jezelf af hoe dit komt.

Tijdens het functioneringsgesprek.

- Neem je voorbereiding mee naar het gesprek.
- Probeer zo open en onbevangen mogelijk te luisteren. Val de ander niet te snel in de rede. Ga niet meteen argumenteren of jezelf verdedigen.
- Onthoud dat de feedback gaat over je taak en niet altijd over jou als persoon
- Zorg dat je 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
- Als je iets over je leidinggevende wil zeggen, gebruik dan het 'sandwich-model': begin met een positief punt, dan een negatief punt en eindig weer met een positief punt.
- Geef feedback over het gedrag van de persoon en niet over de persoon zelf

- Beschrijf specifiek en concreet waar je bij het werken tegen aanloopt. Vertel wat je ervan vindt, hoe jij je erbij voelt en wat het effect is op jou.
- Spreek in de ik-vorm en hou de feedback bij jezelf
- Doe suggesties voor verbetering. Hoe zou het voor jezelf beter zijn en waarom geef je deze feedback?

Aandachtspunten voor de leidinggevende

Voorafgaand aan het functioneringsgesprek.

- Licht de betrokken werknemer tijdig en duidelijk in over het tijdstip, de plaats, de bedoeling, de mogelijke inhoud en de spelregels van het functioneringsgesprek.
- Vraag de werknemer zich voor te bereiden (al dan niet aan de hand van een leidraad).
- Zorg voor een afzonderlijke en rustige ruimte, waar men niet gestoord wordt. Voorzie ook iets om de dorst te lessen.
- Bereid je zelf goed voor. Denk na over de punten die je zelf onder de aandacht wil brengen.

Tijdens het functioneringsgesprek.

- Start het gesprek met het herhalen van het doel, de timing en de spelregels van het gesprek. Schets duidelijk het gespreksverloop. Spreek af welke onderwerpen zullen worden besproken.
- Bespreek eerst de punten van de medewerker en pas in 2^{de} fase uw eigen punten.
- Vraag uw medewerker hoe het gaat, hoe hij/zij het werk ervaart, vraag de visie van uw medewerker.
- Stimuleer de werknemers om zelf met oplossingen voor de dag te komen.
- Geef uw medewerker de ruimte om vragen te stellen.
- Neem de tijd om de oorzaken van eventuele problemen te onderzoeken.
- Communicatietips: pas uw taalgebruik aan het taalgebruik van de medewerker aan - hou rekening met zijn/haar communicatieve en intellectuele mogelijkheden; luister aandachtig; maak eventueel aantekeningen; vraag naar verheldering en uitleg.
- Vertel wat u zelf waarneemt en hoe u het ervaart.
- Heb aandacht voor de reacties van de medewerker, ga na of alles goed begrepen wordt.
- Vat het gesprek samen. Bespreek de verschilpunten en trek de nodige conclusies.
- Maak duidelijke afspraken over wie wat en wanneer doet.
- Leg deze afspraken kort en duidelijk schriftelijk vast.
- Maak een afspraak voor een volgend functioneringsgesprek.
- Maak een verslag van het volledige functioneringsgesprek en zorg ervoor dat uw medewerker dit binnen aanvaardbare tijd na het gesprek ontvangt.

Meer lezen

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/functioneringsgesprek>

Voorbeeld 1: Voorbereidend document voor de medewerker

Ook voor de werknemer is het belangrijk om het functioneringsgesprek voor te bereiden. Dit document wil door het aanbieden van een aantal onderwerpen de werknemer laten nadenken over positieve punten, aandachtspunten en mogelijke acties en/of verwachtingen hierbij.

Datum en plaats van het gesprek: Medewerker: Leidinggevende: Vorige gespreksdatum: Gemaakte afspraken:				
Onderwerp	Positieve punten	Aandachtspunten	Actie	Verwachtingen
Inhoud van het werk: takenpakket, taakvervulling, taakbelasting, taakwensen, arbeidstevredenheid.				
Samenwerking en communicatie met leidinggevende.				

Samenwerking en communicatie binnen het team.				
Werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.				
Deskundigheidsontwikkeling (training, vorming, en opleiding).				
Organisatie: taakverdeling, medezeggenschap, besluitvorming.				
Andere onderwerpen:				

Voorbeeld 2: Voorbereidend document voor de werknemer

Datum invulling formulier:/...../.....

Naam werknemer:

Samenwerking en communicatie

- Hoe verloopt de communicatie/samenwerking met de leidinggevende?

- Hoe verloopt de communicatie/samenwerking met de naaste collega's?

- Hoe verloopt de communicatie/samenwerking met het team?

Het eigen functioneren

Op basis van de functieomschrijving kunnen bepaalde taken worden uitgelicht en bekeken.

- In welke taken blink ik uit?

- In welke taken ben ik minder goed?

- o Hoe kan ik/leidinggevende hier iets aan veranderen?

- o Vind ik dat er voldoende duidelijkheid is omtrent de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die ik heb?

Werkomstandigheden en werksfeer

- Hoe vind ik de werkomstandigheden en de werksfeer?

Andere

Model van schriftelijk verslag van het functioneringsgesprek

Het is aangewezen van het functioneringsgesprek een schriftelijk verslag te maken. Hieronder wordt een mogelijk model van een schriftelijk verslag aangeboden. Belangrijk is dat zowel de leidinggevende als de werknemer een exemplaar van het verslag bijhoudt, zodat bij een volgend functioneringsgesprek kan worden nagegaan of aan de vooropgestelde acties is tegemoet gekomen.

Datum functioneringsgesprek:/...../.....

Naam leidinggevende:

Naam werknemer:

Functie werknemer:

Formuleer bij elk actiepoint mogelijke oplossingen/afspraken en geef hierbij duidelijk aan wie wat gaat doen en wanneer.

Actiepunten inzake werkinhoud:

Actiepunten inzake samenwerking en communicatie met leidinggevend:

Actiepunten inzake samenwerking en communicatie met collega's:

Actiepunten inzake werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden:

Actiepunten inzake deskundigheidsbevordering:

Actiepunten inzake organisatie:

Datum volgend functioneringsgesprek:/...../.....

Gelezen en goedgekeurd

Handtekening werknemer

Handtekening leidinggevende