

Het functioneringsgesprek



Versie 3 december 2018

Dit document is met veel zorgvuldigheid samengesteld door de Werkgeverslijn land- en tuinbouw. Desondanks kan de Werkgeverslijn niet aansprakelijk gesteld worden voor schade, van welke aard ook, ontstaan door het gebruik van dit document.

Inleiding

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 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.

Tijdens een functioneringsgesprek wordt een medewerker niet beoordeeld: het is bedoeld om eens rustig een aantal onderwerpen te bespreken en via afspraken een optimaal functioneren en een goede werkrelatie met de medewerker te bewerkstelligen.

U kunt dit document gebruiken als leidraad voor het opzetten en uitvoeren van functioneringsgesprekken in uw eigen organisatie. Wilt u meer informatie of heeft u vragen over dit document? Dan kunt u terecht bij de Werkgeverslijn land- en tuinbouw via T 088 – 888 66 88.

Het gesprek voorbereiden

Voor een succesvol gesprek is het belangrijk dat beide partijen zich kunnen voorbereiden. De volgende tips kunnen hierbij helpen:

- Kondig een functioneringsgesprek altijd tijdig bij de medewerker aan, bijvoorbeeld minstens een week van tevoren (zie bijlage I voor een voorbeeld uitnodiging);
- Ga ook zelf het gesprek niet zonder voorbereiding in. Denk na over het functioneren van de medewerker over de afgelopen periode. Maar denk ook na over de toekomst: wat zijn uw verwachtingen van de werknemer en welke (door-)groeimogelijkheden zijn er;
- Het is ook mogelijk om vooraf de bespreekpunten uit te wisselen. Vraag uw medewerker een lijstje met bespreekpunten op te stellen en die vooraf met u te delen. Andersom doet u dat ook;
- Soms is een derde persoon die aanwezig is bij het gesprek gewenst. Denk aan een externe deskundige die door de werkgever wordt ingehuurd. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij kleinere werkgevers. Het kan voor de medewerker dan gemakkelijker zijn om zich uit te spreken over de rol van de werkgever. De derde persoon kan ook een medewerker van de afdeling P&O van het bedrijf zijn. Zorg dat de medewerker vooraf weet dat er een derde persoon bij het gesprek aanwezig is.
- Zorg dat het gesprek op een rustige plek plaatsvindt waar u niet gestoord kunt worden;
- Een schuine opstelling bevordert de gelijkwaardigheid, u kunt daarom beter niet tegenover elkaar gaan zitten;

Gespreksformulier

Voor de voorbereiding van het gesprek kunt u een gespreksformulier hanteren. Een voorbeeld treft u in bijlage I van dit document. Het gebruik van een vast model is zeker ook raadzaam wanneer verschillende personen in één bedrijf de functioneringsgesprekken voeren. De onderwerpen die u tijdens het gesprek wilt bespreken staan op het formulier aangegeven. Als u dit formulier vooraf uitreikt aan de medewerker weet hij wat u wilt gaan bespreken. Het formulier kan tevens gebruik worden om hetgeen besproken is en wat erover wordt afgesproken vast te leggen.

Heeft u nog nooit eerder een functioneringsgesprek gevoerd met uw medewerkers? Dan is het goed om medewerkers vooraf te informeren waarom u dit wilt gaan opstarten. Medewerkers die nog geen gesprek hebben gehad kunnen soms schrikken van een uitnodiging voor een functioneringsgesprek omdat ze niet weten wat de achtergrond is. Ze denken dan mogelijk dat er iets mis is in hun functioneren en dat u daarover een formeel gesprek wilt voeren. Goede open communicatie is dus belangrijk. Licht uw medewerkers bijvoorbeeld in tijdens een werkoverleg.

Het gesprek voeren

Tijdens het gesprek kunt u de volgende gespreksfasen aanhouden:

Startfase

Begin met het ijs te breken en de medewerker op zijn/ haar gemak te stellen. Vraag bijvoorbeeld naar een hobby of de thuissituatie. Maar realiseer u tegelijkertijd ook dat dit soms gelijk een 'probleem' kan opleveren als het thuis bijvoorbeeld niet goed gaat. Verduidelijk nogmaals wat het doel en de motivatie van het functioneringsgesprek is en hoe lang het gesprek duurt. Leg uit waarom u schriftelijke afspraken maakt en wat daarmee gebeurt. Is er al een eerder gesprek geweest? Kom dan terug op de eerder gemaakte afspraken. Zijn deze gerealiseerd en zo niet, waarom niet?

Bespreekfase

Bespreek de onderwerpen zoals genoemd op het gespreksformulier. 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.

Vind u het lastig om 'de diepte' in te gaan tijdens een gesprek? Vraag eens aan de medewerker om een score te geven. Bijvoorbeeld: hoe waardeer je de werkdruk op een schaal van 1 tot 10? Laat de medewerker zijn cijfer toelichten en vraag bijvoorbeeld wat jij als werkgever kunt doen om de score te verhogen of te verlagen. Geef bij bepaalde onderdelen zelf ook een score, zowel een verschil als dezelfde scores geeft een aanzet tot gesprek.

Afrondingsfase

Vat alle gemaakte afspraken samen en controleer bij de medewerker of hij hier hetzelfde over denkt. Vraag aan de medewerker of hij zelf tevreden is met het verloop van het gesprek.

Verslaglegging

Maak aan de hand van de gespreksnotities een verslag van het functioneringsgesprek. Vat de actiepunten uit het gesprek in een samenvatting. Geef de medewerker een conceptverslag en vraag of hij opmerkingen heeft en verwerk deze. Laat het verslag voor akkoord tekenen en bewaar in het personeelsdossier.

Gespreksvaardigheden

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.

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/kunnen. 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;
- 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 hiertussen heeft te maken met de ruimte die u de medewerker laat om zijn eigen antwoord te formuleren.

Open vragen

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. Bijvoorbeeld:

- 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 vragen

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 hiervoor genoemde 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.

Doorvragen

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. Tenslotte 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

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 en vertel waarom u deze feedback geeft;
- Vraag om een reactie. Allereerst moet duidelijk zijn of de medewerker heeft begrepen wat u bedoelt en of hij zich dit kan voorstellen.

Let ook op:

- Doseer 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 dan één of twee hoofdpunten;

- Wees zo kort mogelijk. Hoe langer het verhaal is, hoe groter de kans dat de medewerker de essentie mist.
- Houd rekening met het incasservermogen 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. 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.

Tot slot

DOEN!

- Aandachtig luisteren en aantekeningen maken;
- Vertellen wat je zelf waarneemt en hoe je dat ervaart;
- Regelmatig samenvatten, inclusief eventuele denkfouten en tegenstrijdigheden (spiegelen);
- Controleren of de boodschap overkomt;
- De meningen, ideeën en gevoelens van de medewerker respecteren;
- De tijd nemen om de oorzaken van problemen te onderzoeken;
- De medewerker stimuleren om zelf met oplossingen te komen;
- Duidelijke actiepunten afspreken (wie, wat, wanneer);
- Afspraken kort en schriftelijk vastleggen.

NIET DOEN!

- Zonder voorbereiding het gesprek aangaan;
- Van de hak op de tak springen;
- In de verdediging gaan bij kritiek;
- Elkaar niet uit laten praten;
- Vooringenomen reageren;
- Tijdens het gesprek gestoord worden;
- Vaag blijven;
- U verantwoordelijk voelen voor de oplossing van problemen van de medewerker waar u zelf niets aan kunt doen;
- Het gesprek beëindigen zonder een korte evaluatie te houden.

Bijlage 1: 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 wil je vragen om de lijst vooraf in te vullen en deze 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 2: voorbeeld gespreksformulier

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

Opmerkingen/ werkafspraken

> 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

Paraaf leidinggevende

Paraaf medewerker (voor gezien)