

1 Het functioneringsgesprek

1.1 Wat is een functioneringsgesprek?

Een functioneringsgesprek is:

- een regelmatig terugkerend gesprek;
 - tussen de leidinggevende en de medewerker;
 - over de werksfeer, werkomstandigheden, kwaliteit van het werk;
 - waarbij het belangrijkste doel is verbeteren;
 - van alles wat direct of indirect met het werk te maken heeft;
 - en waarover afspraken gemaakt worden.
-

Juist omdat het een 'tweerichtingsgesprek' is gaat het om zowel het functioneren van de medewerker als van de leidinggevende. Zo'n gesprek heeft natuurlijk alleen zin als beide gesprekspartners het nut inzien van een functioneringsgesprek.

Velen denken dat het houden van een functioneringsgesprek alle problemen kan oplossen. Dat is een fabel! Het functioneringsgesprek is 'slechts' een hulpmiddel. En natuurlijk moeten de leidinggevende en de medewerker elkaar veel vaker spreken. Het functioneringsgesprek kan in zo'n situatie gezien worden als een formeel moment. Leidinggevende en medewerker nemen dan structureel de tijd voor elkaar. Het volgende voorbeeld geeft simpel aan hoe een functioneringsgesprek niet gebruikt moet worden.

Chef (C): Zo Karin, fijn dat we er even de tijd voor nemen. Ons jaarlijks functioneringsgesprek.

Medewerker (M): Ik ben heel benieuwd wat u te melden heeft.

C: Laat ik met de deur in huis vallen. Het afgelopen jaar ben je exact 24 keer te laat op je werk verschenen.
M: Oh.

Zulke zaken moeten we dus niet bewaren tot het functioneringsgesprek wordt gehouden. Dat is echt onzin. Daarenboven, als je als leidinggevende van het te laat komen niets zegt, dan denkt de medewerker dat zoiets kan en normaal is. In feite keur je het gedrag van de medewerker goed. Belangrijk is in ieder geval dat zowel de leidinggevende als de medewerker weten wat een functioneringsgesprek is en welk doel ermee bereikt kan worden. En dan loopt het zeker niet zoals in het volgende fragment.

Chef (C): Laten we aan het functioneringsgesprek beginnen Sjef.
Medewerker (M): Dat is goed, maar wat is dat voor een gesprek. Waarom houden we het. We praten toch genoeg met elkaar.
C: Tja, wat het nu precies is, is heel moeilijk te zeggen. Het is in ieder geval goed om het te houden. Daarenboven wil de directie dat we het doen.
M: Oké, maar heeft het consequenties voor mijn salaris?
C: Zo moet je het niet zien Sjef. Het is meer een gesprek om jou op punten te wijzen die niet goed gaan en beter kunnen.
M: Dus dat komt ook in mijn dossier te liggen.
C: Wat een argwaan zeg. Natuurlijk komt alles in jouw dossier. Dat is toch goed, kunnen we niets vergeten.

U begrijpt het al, zo bak je het mislukken van een functioneringsgesprek helemaal in. Zorgvuldige en eerlijke communicatie over het instrument kan dit soort problemen ondervangen. Onder andere door direct aan te geven:

- welke verwachtingen er mogen zijn;
- wie er verantwoordelijk is voor het functioneringsgesprek;
- wat er precies met de gegevens wordt gedaan;
- waarop het functioneringsgesprek invloed heeft.

Het functioneringsgesprek is een prachtmiddel om samen, leidinggevende en medewerker, verbeteringen in het werkproces aan te brengen. Kort samengevat is het functioneringsgesprek een gesprek tussen 'partners' met als doel:

- wegnemen van onduidelijkheden;

- vorderingen en gedragingen van zowel leidinggevende als medewerker evalueren;
- werkdruk bespreekbaar maken;
- de relatie tussen de kennis/vaardigheden checken met de gestelde eisen;
- arbeidsomstandigheden verbeteren.

De afspraken worden schriftelijk vastgelegd om te voorkomen dat er wel afspraken worden gemaakt maar dat niemand na verloop van tijd meer weet hoe of wat. Een goed gehouden functioneringsgesprek kan de motivatie voor beide partijen verhogen. En daar is het nu allemaal om te doen.

1.2 Wat is een functioneringsgesprek niet?

Een functioneringsgesprek is niet het enige soort gesprek dat tussen een leidinggevende en medewerker kan plaatsvinden. Daarnaast worden er in sommige bedrijven gesprekssystemen geïntroduceerd waarin een heel ander doel wordt nagestreefd. Zulke gesprekken zijn dan bijvoorbeeld gericht op het plannen van bepaalde werkzaamheden, het bespreken van het salaris van de medewerker en eventuele verhogingen daarvan, of het geven van een oordeel door de leidinggevende over de medewerker.

In praktijk blijkt dit erg verwarrend en wordt het door veel mensen moeilijk gevonden om door de bomen het bos nog te zien. Misschien herkent u dit punt en vindt u het lastig om een juist beeld te vormen van wat de bedoeling is van een functioneringsgesprek. Om vergissingen daarover te voorkomen, wordt hierna op een rijtje gezet wat een functioneringsgesprek niet is. Dit moet uiteraard uitmonden in meer duidelijkheid over wat zo'n gesprek wel is.

Wat is een functioneringsgesprek niet?

- Een functioneringsgesprek is geen beoordelingsgesprek.
 - Een functioneringsgesprek is geen salarisgesprek.
-

Beide punten worden hierna uitgewerkt.

Een functioneringsgesprek is geen beoordelingsgesprek

Bedenkt u eens dat de volgende, zich op het voetbalveld afspelende, situatie zich zou voordoen.

Arnold, een speler van VV 'Nooit-verloren', heeft een harde training achter de rug. Ze hebben een oefenpartijtje gespeeld waarbij hij zich volledig inzette. Na de training heeft hij een gesprekje met Willem, de trainer.

Arnold: "Willem, hoe vond je mijn spel?"

Willem: "Ik ben niet ontevreden, Arnold, maar het kan nog beter. Ik geef je een 7."

Willem laat Arnold met dit antwoord achter. Arnold denkt: Ja, en nu?

In bovenstaande situatie geeft de trainer een oordeel over het functioneren van de medewerker. Dit oordeel wordt uitgedrukt in een cijfer. Op die wijze krijgt de speler een indruk van de kwaliteit van zijn spel in de ogen van de trainer. Aan de speler wordt niet gevraagd hoe hij het zelf vond gaan. Er is sprake van eenrichtingverkeer. En hij blijft achter met de vraag hoe het beter zou kunnen.

De trainer zou op dezelfde vraag van de speler ook kunnen reageren zoals in de volgende situatie.

Arnold: "Willem, hoe vond je mijn spel?"

Willem: "Ik ben niet ontevreden, Arnold, maar ik heb een punt dat je de volgende keer in de gaten moet houden. Je moet erop letten dat je meer over de breedte speelt. Die jongens staan vaak vrij zonder dat zij door je worden aangespeeld. Heb je dat zelf ook gemerkt?"

Arnold: "Ja, ik herken het wel. Soms heb ik het niet in de gaten dat ze vrij staan. Het zou mij helpen als ze wat duidelijker kenbaar maken dat ze vrij staan, bijvoorbeeld door een handgebaar."

Willem: "Oké, we spreken af dat we dit de eerstvolgende training aan hen vragen. Jij let er bij je spel dan op dat je de bal vaker aan hen toespeelt. Afgesproken?"

Arnold: "Afgesproken."

In deze situatie gaat de trainer op een heel andere manier om met de vraag van de speler. Hij geeft een concreet punt ter verbetering aan. Er is geen sprake van een oordeel, uitgedrukt in een cijfer. Bovendien vraagt de trainer om de mening van de speler zelf. Uiteindelijk vinden zij samen een oplossing en maken zij een afspraak hoe het de volgende keer beter kan verlopen.

De eerste situatieschets is misschien een beetje eigenaardig. Een trainer die een cijfer geeft aan een speler is niet aan de orde van de dag. Beide situaties illustreren evenwel wat het verschil is tussen een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. Om een brug naar uw werksituatie te slaan, kunt u de trainer vervangen door u zelf en de speler door een medewerker.

In het eerstbeschreven gesprek zijn de ingrediënten van een beoordelingsgesprek opgenomen. De leidinggevende geeft een oordeel, uitgedrukt in een cijfer (of letter). Er is sprake van eenrichtingsverkeer. In het tweede gesprek, dat overeenkomt met een functioneringsgesprek, staat het punt van verbetering centraal. De medewerker geeft ook een mening en er wordt samen naar een oplossing in de vorm van een afspraak gezocht.

De kenmerken van beoordelingsgesprekken versus functioneringsgesprekken worden hieronder nog eens samengevat.

Kenmerken van het beoordelingsgesprek en het functioneringsgesprek

Beoordelingsgesprek

- eenrichtingsverkeer;
- er volgt een cijfer (of letter).

Functioneringsgesprek

- tweerichtingsverkeer;
 - geen cijfer;
 - er worden concrete afspraken gemaakt.
-

U zult misschien ervaringen hebben met gesprekken die een mengvorm van deze twee zijn. Dat komt in praktijk natuurlijk ook voor. Het bovenstaande is met name bedoeld om u een duidelijk beeld te geven van

wat u onder een functioneringsgesprek (niet) moet verstaan.

Een functioneringsgesprek is geen salarissgesprek

Door een Amerikaans onderzoeker is aangetoond dat mensen niet harder gaan werken als zij tevreden zijn over hun salaris. Het is wel mogelijk dat zij minder gemotiveerd zijn als zij ontevreden zijn over hun salaris. En weer een andere Amerikaanse onderzoeker heeft gezegd dat mensen met name ontevreden zijn als zij minder verdienen dan een collega, die in hun ogen net zoveel of minder presteert.

Hieruit blijkt dat u de invloed van salaris op het functioneren van uw medewerkers enigszins kunt relativeren, tenzij uw medewerkers echt het gevoel hebben dat zij onredelijk weinig verdienen.

Het zal u niet verbazen dat medewerkers tijdens het functioneringsgesprek nogal eens beginnen over hun salaris. Uit het bovenstaande blijkt dat u het onderwerp niet altijd kunt loskoppelen van het functioneren. Toch is het aan te raden dit onderwerp strikt te scheiden van het functioneringsgesprek.

In het algemeen geldt

In een functioneringsgesprek wordt niet over salarisszaken gesproken!

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat het niet de bedoeling is van een functioneringsgesprek dat u uw medewerkers beoordeelt door hun een cijfer of letter te geven en dat u met uw medewerkers praat over hun salaris. Het kan u een hoop weerstand en teleurstellingen besparen als u dit voorafgaand aan het functioneringsgesprek ook duidelijk maakt aan uw medewerkers. Dan weten ook zij waar zij aan toe zijn. En natuurlijk neemt u deze punten op in de brochure of handleiding.

Tip

Maak voorafgaand aan het functioneringsgesprek ook aan uw medewerkers duidelijk dat er tijdens het gesprek geen beoordeling wordt gegeven en dat er geen salarisszaken aan de orde komen.

Hoe meer onzekerheden voorafgaand aan het functioneringsgesprek worden weggenomen, hoe beter het functioneringsgesprek zal verlopen!

1.3 Waarom houdt u een functioneringsgesprek?

'Ik praat al zo vaak met mijn medewerkers.'
'Alle praatgroepen zitten al vol, wie doet er nu het werk?'
'Slaat de organisatie niet een beetje door met dat softe gedoe?'
'Als er iets is dan zeg je het toch direct, dat hoef je toch niet te forceren?'
'Ze hebben weer een nieuwe modegril uitgevonden!'

De bovenstaande opmerkingen zijn citaten van uitspraken die we wel eens tegenkomen in de dagelijkse adviespraktijk. Wellicht zijn dergelijke opmerkingen herkenbaar. Belangrijke vragen zijn:

- Wat betekenen deze opmerkingen feitelijk?
- Wat doet u er vervolgens mee?

De opmerkingen zouden kunnen betekenen dat:

- mensen geen zin hebben in het voeren van een functioneringsgesprek;
- de gedachte leeft dat het te weinig oplevert;
- het voeren van een functioneringsgesprek onnatuurlijk is.

Een verklaring voor deze opmerkingen is echter volgens ons met name gelegen in het feit dat leidinggevend en medewerkers eigenlijk niet goed weten wat je met een functioneringsgesprek kunt bereiken. Het succes van functioneringsgesprekken is er juist voor een groot deel van afhankelijk dat begrepen wordt *waarom* functioneringsgesprekken worden gehouden. Een goede uitleg hierover is daarom essentieel.

Waarom functioneringsgesprekken voeren?

Was er maar eens tijd om er echt voor te gaan zitten
Het opzetten van functioneringsgesprekken zou helemaal niet nodig zijn als een goed gesprek spontaan tot stand zou komen. Bijvoorbeeld op het

moment dat de medewerker of de leidinggevende hier behoefte aan heeft. Maar vaak komt het er niet van om de simpele reden dat het dagelijkse werk de leidinggevende en de medewerker volledig in beslag neemt. Door de waan van de dag komt het er vaak gewoon niet van om aandacht aan elkaar te besteden.

Door het invoeren van functioneringsgesprekken wordt een vast moment gecreëerd waarop leidinggevende en medewerker op een gestructureerde manier met elkaar praten.

Ik zou niet weten hoe ik dit soort dingen zou moeten bespreken

Er zijn situaties te bedenken waarin het vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende is verstoord. Een medewerker of leidinggevende loopt al jaren met iets rond, maar durft dit niet goed naar voren te brengen, of weet niet hoe. Het functioneringsgesprek is een kans om een verstoorde relatie een nieuwe kans te geven.

Het verplichte karakter van een functioneringsgesprek draagt ertoe bij dat er een kans is dat belangrijke belemmeringen in het functioneren naar voren komen, die anders nooit bespreekbaar leken.

Ik zou niet weten wat hij nou van me denkt. Hij zei nog wel: je hoort het wel als het niet goed gaat

Een functioneringsgesprek zou overbodig zijn als leidinggevend en medewerkers elkaar spontaan vertellen wat ze van elkaar verwachten en wat ze van elkaars prestaties vinden. En dan blijken we er toch altijd sterker in te zijn om de negatieve kanten te belichten dan iemand eens uitgebreid te complimenteren. Het functioneringsgesprek dwingt de leidinggevende en de medewerker om zich te bezinnen op wat men nu echt van elkaars functioneren vindt.

Het functioneringsgesprek helpt u om samen met uw medewerker te werken aan betere resultaten door het geven van

een eerlijke feedback en zodoende samen te streven naar duurzame verbeteringen.

Ik zou niet weten in welk verband ik dit naar voren zou moeten brengen
Het functioneringsgesprek biedt mensen de gelegenheid persoonlijke zaken te vertellen. Ze willen deze zaken vaak wel aan iemand kwijt, maar kunnen geen goed moment vinden.

Het functioneringsgesprek, mits goed gehouden, zorgt ervoor dat er een gelegenheid is waarbij er geluisterd wordt en het mogelijk is oplossingen te vinden.

Hoe kan ik de samenwerking tussen mij en mijn chef verbeteren?
Het meest simpele, maar vaak ook het enige juiste antwoord is door erover te praten. Het functioneringsgesprek biedt de mogelijkheid om hier op een constructieve manier over te praten.

Indien een functioneringsgesprek deskundig wordt gevoerd, verbetert het de relatie tussen u als leidinggevende en uw medewerkers.

Samengevat

Door het houden van functioneringsgesprekken:

1. wordt een vast moment gecreëerd waarop leidinggevende en medewerker op een gestructureerde manier met elkaar praten;
2. is er een kans dat belemmeringen in het functioneren naar voren komen, die anders nooit bespreekbaar leken;
3. wordt u geholpen samen met uw medewerkers te werken aan betere resultaten door het geven van de juiste feedback en zodoende samen te streven naar duurzame verbeteringen;
4. is er een gelegenheid waarbij geluisterd wordt en het mogelijk wordt gemaakt oplossingen te vinden;

5. verbetert de samenwerking tussen u als leidinggevende en uw medewerkers.

Het geven van een goede uitleg over het waarom van functioneringsgesprekken is niet gemakkelijk, maar wel bepalend voor het succes ervan.

Indien u wordt geconfronteerd met opmerkingen als ‘Slaan we nu niet door...’ probeer er dan achter te komen wat de betekenis van de opmerking is en neem de tijd de redenen voor het voeren van functioneringsgesprekken goed en rustig uit te leggen. Wellicht dat de bovenstaande argumenten u hierbij van dienst kunnen zijn.

1.4 Hoe vaak moet u een functioneringsgesprek houden?

Het antwoord op deze vraag is *niet* gelegen in het noemen van aantallen als één of drie of vijf keer per jaar. De frequentie van functioneringsgesprekken is afhankelijk van de situatie en er kan worden gesteld dat:

functioneringsgesprekken zo vaak worden gevoerd als de leidinggevende en/of de medewerker dat nodig vinden.

Deze stelregel moet echter niet leiden tot de situatie in het volgende voorbeeld.

Medewerker (M): Heeft u nog even een momentje? Ik wil u vragen of het mogelijk is dat ik 's ochtends een kwartier eerder begin en 's avonds een kwartier eerder ophoudt in de periode dat ik mijn nieuwe cursus ga volgen. Zodoende kan ik er op tijd zijn.

Chef (C): Nou Christine dat is een vraag die jouw werksituatie betreft. Laten we dit op de agenda zetten voor ons volgende functioneringsgesprek.

De frequentie van het houden van functioneringsgesprekken is ook afhankelijk van de hoeveelheid andere tussentijdse gesprekken die de lei-

dinggevende en de medewerker met elkaar voeren. Daarnaast kunt u een vraag van een medewerker direct beantwoorden en hoeft er niet bij elke beslissing of correctie een functioneringsgesprek te worden georganiseerd.

In het functioneringsgesprek gaat u bewust met uw medewerker aan de zijlijn van het dagelijkse werk staan. Ervaring leert dat het geven van deze aandacht van leidinggevende en medewerker voor elkaar in de dagelijkse praktijk zelden spontaan gebeurt; het komt er gewoon niet van. Het systematisch organiseren van functioneringsgesprekken voor het hele bedrijf is vaak een voorwaarde om gerichte gesprekken tussen chefs en medewerkers te realiseren. Het is derhalve noodzakelijk om functioneringsgesprekken minstens één keer per jaar structureel te plannen. Afhankelijk van de uitkomsten van het functioneringsgesprek kunnen vervolgspraken worden gemaakt.

Samengevat

Het structureel plannen van functioneringsgesprekken biedt de garantie dat de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker daadwerkelijk worden gehouden. Functioneringsgesprekken worden minimaal één keer per jaar gehouden. De verdere frequentie van het voeren van functioneringsgesprekken is situationeel afhankelijk en wordt bepaald door de behoefte van de medewerker en/of de leidinggevende.

1.5 Wie nemen aan een functioneringsgesprek deel?

Een functioneringsgesprek is in de eerste plaats een gesprek tussen u en een van de medewerkers aan wie u leiding geeft. Toch kan het voorkomen dat het nuttig is als er een derde persoon bij komt.

Zo kan het zijn dat iemand anders ook leiding geeft aan een medewerker. Als de betrokken partijen daar geen bezwaar tegen hebben kan deze 'tweede' chef een waardevolle bijdrage leveren aan het functioneringsgesprek.

Ook kan het voorkomen dat u en uw medewerker het prettig vinden dat de personeelsfunctionaris bij het gesprek aanwezig is. Deze functionaris

zou dan kunnen helpen bij het voeren van het functioneringsgesprek in de rol van procesbegeleider. Ook als u ervaren bent in het houden van functioneringsgesprekken kan een personeelsfunctionaris helpen door bijvoorbeeld als gespreksleider op te treden. Dat heeft het voordeel dat u zich kunt richten op de onderwerpen waarover u wilt praten en u minder zorgen hoeft te maken over het verloop van het gesprek. Het is natuurlijk wel belangrijk dat u altijd samen met de medewerker bepaalt of er iemand bij komt zitten. U moet het daarover samen volstrekt eens zijn.

Samengevat

1. Een functioneringsgesprek is in de eerste plaats een gesprek tussen de medewerker en zijn chef.
2. Het kan zinvol zijn om een derde persoon bij het gesprek aanwezig te laten zijn. Denk bijvoorbeeld aan een 'tweede' chef of de personeelsfunctionaris.
3. Ten aanzien van een derde persoon moeten de medewerker en de chef het wel samen eens zijn.

1.6 Wat is de rol van personeelszaken bij functioneringsgesprekken?

Daar wordt nog steeds verschillend over gedacht, gegeven het onderstaande voorbeeld:

Het functioneringsgesprek is bij een pijnlijk punt aangeland. De leidinggevende laat weten dat hij niet zo tevreden is over de samenwerking van de medewerker met zijn collega's. De leidinggevende zegt: 'Het is altijd raak als een van jouw collega's een voorstel doet. Een voorstel vind je al gauw belachelijk of je zegt: 'Dat wordt toch niets.' De personeelsfunctionaris, die ook bij het functioneringsgesprek aanwezig is, valt aan met: 'Je moet je houding maar eens veranderen en anders moeten we andere maatregelen treffen.' (Hij kijkt daarbij heel dreigend.) De medewerker vraagt of de personeelsfunctionaris voor-

beelden kent. Daarop zegt de personeelsfunctionaris:
'Voorbeelden geven doe ik niet, het is gewoon zo en je weet
heus wel dat ik gelijk heb.'

In dit voorbeeld is de personeelsfunctionaris niet alleen deelnemer aan het gesprek, maar geeft ook een mening over het functioneren van de medewerker. Eén ding is zeker, deze personeelsfunctionaris gaat zijn boekje ver te buiten. Van de personeelsfunctionaris wordt zeker niet verwacht dat hij een oordeel geeft tijdens een functioneringsgesprek. Het is zelfs af te raden om bij dit soort gesprekken aanwezig te zijn, anders dan op uitdrukkelijk verzoek van de medewerker en de leidinggevende. En dan nog alleen om op te treden als procesbegeleider en niet als beoordeelaar.

Bij het hele proces rondom functioneringsgesprekken zijn voor de personeelsfunctionaris vijf rollen te onderscheiden. Deze rollen zijn:

1. de professional;
2. de implementator;
3. de vraagbaak;
4. de regelaar;
5. de procesbegeleider.

De vijf rollen zullen nu nader worden uitgewerkt.

1. De professional

De personeelsfunctionaris, als professional, richt zich met name op het overbrengen van kennis. De personeelsfunctionaris moet weten wat functioneringsgesprekken zijn, wat het verschil is met beoordelingssystemen, welke doelen ermee kunnen worden bereikt en hoe functioneringsgesprekken kunnen worden ingevoerd. De personeelsfunctionaris heeft daarover de nodige literatuur gelezen, weet precies de valkuilen bij dit soort instrumenten en moet kunnen aangeven met welke andere instrumenten een koppeling gemaakt kan worden. Ook is de personeelsfunctionaris ervan op de hoogte welke regels gevolgd moeten worden en hoe de administratieve verwerking goed geregeld kan worden.