

Eens per jaar aan tafel kan al genoeg zijn

Zes argumenten voor het functioneringsgesprek

Hoe kunt u de kwaliteiten van medewerkers beter benutten? Door zo nu en dan een goed gesprek te voeren. Een functioneringsgesprek is een tussentijdse evaluatie van gemaakte afspraken over werk en ontwikkeling. Het is een dialoog waarin feedback wordt gegeven én ontvangen. Ook de medewerker kan zijn ei kwijt.

Tekst: Ton Verheijen

Foto: Hans de Vries

Kent u het 'snap dat dan'-syndroom? Dat is een kwaaltje waar veel leidinggevenden in bedrijven aan lijden. Zij gaan er vanuit dat medewerkers zelf wel weten wat er van hen wordt verwacht en hoe zij (moeten) functioneren. Helaas is dat niet zo. Uit een recent onderzoek van opleidingsinstituut ISBW blijkt dat 95% van de leidinggevenden denkt inzicht te hebben in de kwaliteiten van medewerkers. Terwijl bijna een kwart van de medewerkers vindt dat dit inzicht bij de leidinggevenden volstrekt ontbreekt.

De cijfers mag u meteen weer vergeten. Waar het om gaat, is dat er nogal wat misverstanden leven over wederzijdse verwachtingen. Dat komt

omdat er te weinig goede gesprekken worden gevoerd. Door op van tevoren afgesproken momenten helder te zijn over de (on)redelijkheid van verwachtingen en plannen (en of die aansluiten op de realiteit), komen leidinggevende en medewerker er weer achter wat zij aan elkaar hebben.

Hoe voert u een effectief gesprek? Met deze vraag als achtergrond schreef trainer en auteur Jacco van den Berg Het Grote Gesprekkenboek. Van den Berg leverde geen half werk. In Het Grote Gesprekkenboek wordt uitvoerig ingegaan op de ins en outs van het functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, selectiegesprek, feedbackgesprek, arbeidsvoorwaarden-gesprek, conflictoplossend gesprek,

loopbaancoachingsgesprek en nog een handvol andere gesprekken voor op de werkvloer.

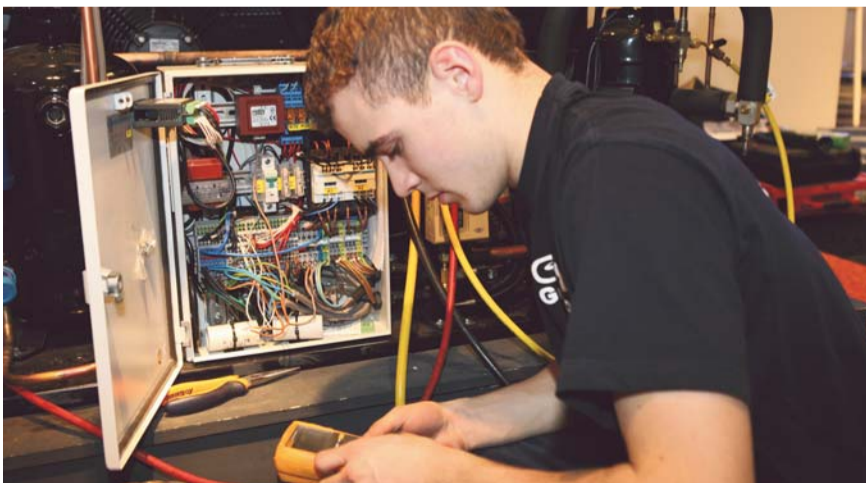
Als u dit al te letterlijk neemt, doet u niets anders meer dan praten. Dat lijkt nou ook weer niet de bedoeling. Maar één keer per jaar een functioneringsgesprek voeren, moet toch haalbaar zijn, ook voor ondernemers die in het verleden nooit gesprekken voerden. Zij kunnen beginnen met het inplannen van een jaarlijks terugkerend functioneringsgesprek. Van den Berg adviseert: "Ga eerst maar eens een tijdje op een gestructureerde manier met elkaar in gesprek. Als u hieraan gewend bent, kunt u misschien later ook de wat formelere beoordelingsgesprekken gaan voeren."

Zes redenen om periodiek met medewerkers aan tafel te gaan:

1. Resultaatgericht: verbeter de zes w's

Om de prestaties in de toekomst te verbeteren, wordt in een functioneringsgesprek stilgestaan bij heden en verleden. Op vooraf vastgestelde momenten gaan de leidinggevende en medewerker praten over de gang van zaken op het werk. Over de doelstelling van het functionerings-

Vooraf jonge en ambitieuze monteurs hebben behoefte aan goede, toekomstgerichte functioneringsgesprekken.





DE VOORBEREIDING: MAAK ER GEEN 'OVERVAL' VAN

Cruciaal voor het slagen van een functioneringsgesprek is de voorbereiding. Deze bestaat uit twee stappen. Twee weken voorafgaand aan het gesprek kondigt u als leidinggevende aan dat het gesprek eraan komt. In deze aankondiging vraagt u de medewerker een lijstje met gesprekspunten op te stellen. Zelf stelt u ook een lijstje op. Een week later wisselt u de gesprekspunten uit. Nu kent u allebei de agenda en kunt u zich op elkaars punten voorbereiden en nadenken over mogelijke oplossingen. Een dergelijke aanpak lijkt misschien wat overdreven, maar u voorkomt wel dat het



gesprek gaat lijken op een 'overval'. Een functioneringsgesprek is een dialoog die wordt gevoerd op basis van gelijkwaardigheid. Daar past een inderhaast en eenzijdig ingeplande afspraak niet bij.

gesprek kan geen misverstand bestaan: de kwaliteit verbeteren van de zes w's. Het gesprek moet gaan over werkinhoud, werkverhoudingen, werkomstandigheden, werksfeer, werkbeleving en werkbelasting. Hoe duidelijker de wederzijdse verwachtingen en ervaringen worden doorge-sproken, hoe meer impact dit heeft op de zes w's en hoe beter de prestaties.

2. Duidelijkheid: wie, wat en wanneer

U krijgt zicht op de zes w's door het in kaart brengen van de drie r'en: rollen, resultaten en randvoorwaarden. In kleine bedrijven zijn de rollen die iedereen vervult meestal wel duidelijk. De verwachtingen over resultaten moeten echter besproken worden om misverstanden te voorkomen. Dat geldt ook voor randvoorwaarden. Binnen welke tijd en met welk budget moet iemand werken? Welke beslissingen mag iemand zelf nemen? Waarvoor moet contact worden opgenomen met de leidinggevende? Het stellen van de vraag 'wie doet wat wanneer?' kan hierbij behulpzaam zijn.

3. Goed voor de motivatie

Niets is voor medewerkers zo demotiverend als het gevoel hebben dat er niet naar hen geluisterd wordt. Dit risico voorkomt u door functioneringsgesprekken te voeren. Gelijkwaardigheid en tweerichtingsverkeer zijn belangrijke kenmerken van het functioneringsgesprek. Medewerker en leidinggevende bepalen samen de te bespreken onderwerpen. De leidinggevende, die hiërarchisch de meerdere is, moet in het gesprek dus de kunst verstaan zich gelijkwaardig op te stellen (en niet dominant over te komen). Daardoor

krijgt de medewerker het gevoel serieus genomen te worden en zijn of haar ei kwijt te kunnen. Dat motiveert!

4. Leren van 'fouten'

'Joh, wat kunnen we hier nou van leren?' U herkent het toontje. Er is iets misgegaan op de werkvloer en er moet een goed gesprek aan te pas komen om de plooiën weer glad te strijken. Daarbij is er een levensgroot verschil tussen 'Joh, wat kunnen we hier nou van leren?' en 'Joh, wat heb je nou weer gedaan?'. De tweede vraag is verwijtend van toon en dat moet in elk geval voorkomen worden. Het resultaat is namelijk dat de medewerker dichtklapt. Als u in een functioneringsgesprek open en beschouwend kunt kijken naar zaken die beter kunnen, gaat het aantal gemaakte fouten in de toekomst onherroepelijk naar beneden.

5. Afspraak is afspraak

Hoewel een functioneringsgesprek minder formeel is dan een beoordelingsgesprek, is het zeker geen vrijblijvend gesprek. Afspraken worden schriftelijk vastgelegd en beiden tekenen voor akkoord. De gemaakte afspraken moeten worden nagekomen. Leidinggevende én medewerker spreken elkaar hier op aan. Verzuimt u als leidinggevende op tijd uw afspraak na te komen? Dan krijgt u dit van uw medewerker te horen. En omgekeerd. Het niet nakomen van afspraken is de dood in de pot voor het functioneringsgesprek. Want wat

heeft het voor zin als alle moeite toch niet resulteert in actie en resultaat?

6. Feedback reduceert faalkosten

De milde toonzetting van het gesprek is belangrijk. Stel u kwetsbaar op, dan doet de medewerker dit ook. Dit heeft overigens ook voor u als leidinggevende een groot voordeel. U komt het een en ander te weten over uw eigen functioneren. Vraag als leidinggevende dus expliciet aan medewerkers wat ze van u vinden: 'Goh, wat spreekt je aan in mijn stijl van leidinggeven? Wat zou ik vaker moeten doen? Wat mis je? Wat kan beter?' Als u na een tijdje wat meer ervaring hebt met dit soort gesprekken – lees: gesprekken waarin meer vragen worden gesteld en minder commentaar wordt gegeven – kunt u wellicht eens een feedbackgesprek voeren. Daardoor komt u meer te weten over hoe een project precies is verlopen. Uiteindelijk zou u ernaar moeten streven om continu te leren van ervaringen, zodat het overschrijden van tijd en budgetten verder wordt gereduceerd. <<

Hoe is uw personeelsbeleid?

Hoe bind en boeit u uw mensen? De redactie van Installatie en Sanitair is op zoek naar ondernemers met originele ideeën over personeelsbeleid, visie en strategie. Heeft u een slimme oplossing? Een ongezoeten mening? Een creatief idee, waar de branche iets mee zou moeten? Laat het ons weten!

E-mail: installatiesanitair@eisma.nl

