

ZORG ERVOOR DAT DE FUNCTIONERINGSGESPREKKEN GOED VERLOPEN

Tussentijds gesprek met de werknemer

Binnenkort komen de functioneringsgesprekken er weer aan. In dit voortgangsgesprek bespreekt de leidinggevende de afspraken die hij eerder in het jaar met de werknemer heeft gemaakt. Als het functioneringsgesprek op een goede manier verloopt, kan dit bijdragen aan beter presterende en gemotiveerde werknemers. Begeleid de leidinggevendens dus hierbij.

Niets is voor een werknemer zo demotiverend als het gevoel niet gezien of gehoord te worden. Dit risico neemt u weg door functioneringsgesprekken te voeren. In de ideale situatie bestaat de jaarlijkse gesprekkencyclus met uw werknemer uit een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. In het planningsgesprek formuleert de leidinggevende samen met de werknemer de (SMART) doelstellingen en maken zij afspraken voor de komende beoordelingsperiode. In het beoordelingsgesprek beoordeelt de leidinggevende de realisatie van deze doelstellingen en afspraken. Tussentijds monitort hij de voortgang van de afspraken in het functioneringsgesprek. In de

meeste organisaties moet u als HR-professional dit proces begeleiden.

Voortgangsgesprek

Een functioneringsgesprek – ook wel een voortgangsgesprek genoemd – is een tussentijdse evaluatie over de voortgang van de met de werknemer gemaakte afspraken. Het is een dialoog waarin de leidinggevende en de werknemer over en weer op een opbouwende manier feedback geven en ontvangen. In een functioneringsgesprek kan de werknemer ook feedback geven over het functioneren van zijn leidinggevende. Daarnaast is het een goed moment om de ontwikkelmogelijkheden

van de werknemer te bespreken. Gelijkwaardigheid, tweerichtingsverkeer en de oriëntatie op de toekomst zijn drie belangrijke kenmerken van een functioneringsgesprek. De leidinggevende moet zich in het gesprek gelijkwaardig kunnen opstellen.

Vorbereiding

Voor het slagen van een functioneringsgesprek is de voorbereiding cruciaal. Zorg dat de leidinggevende twee weken voorafgaand aan het gesprek dit aankondigt. In deze aankondiging kan hij de werknemer vragen om na te denken over de gesprekspunten die wat hem betreft aan bod mogen komen. De leidinggevende kan in de tussentijd ook een lijstje met gesprekspunten opstellen. Een week later wisselen de werknemer en de leidinggevende hun gesprekspunten uit. Beiden kennen dan de agenda van het gesprek en kunnen zich op elkaars punten voorbereiden en nadenken over mogelijke oplossingen of afspraken.

Zo'n voorbereiding lijkt misschien wat overdreven, maar zo voorkomt u dat het gesprek gaat lijken op een 'overval'. In zo'n geval wil de leidinggevende – omdat het hem uitkomt – tussen twee afspraken door even snel een functioneringsgesprek voeren. Een functioneringsgesprek is een dialoog en moet u voeren op basis van gelijkwaardigheid. Daar past een in de haast en eenzijdig ingeplande afspraak niet bij. Neem hier dus de tijd voor.

In het functioneringsgesprek kunnen de leidinggevende en de werknemer met el-

Maak disfunctioneren bespreekbaar

Let goed op leidinggevendens die het disfunctioneren van een werknemer niet bespreekbaar durven te maken. Wilt u de werknemer in een later stadium ontslaan vanwege disfunctioneren, dan heeft u namelijk een ontslagdossier nodig. Uit dit dossier moet blijken dat de werknemer al enige tijd niet goed functioneerde en dat

u hem hier herhaaldelijk op heeft aangesproken. Ook moet u de werknemer de kans hebben gegeven om zijn functioneren te verbeteren. Vaak maken leidinggevendens de fout om een werknemer die onvoldoende presteert toch nog de hand boven het hoofd te houden. Wees hier alert op en leg disfunctioneren vast.

kaar onder meer de volgende onderwerpen bespreken:

- functioneren;
- belangstelling;
- sfeer op de afdeling;
- sfeer tussen collega's;
- contact leidinggevende en werknemer;
- de ervaren problemen in het werk;
- werkomstandigheden;
- werkbelasting;
- motivatie;
- uitdagingen;
- groeimogelijkheden.

Verslag

De afspraken die de leidinggevende met de werknemer maakt moet de leidinggevende vastleggen op het functioneringsgespreksformulier. Het is verstandig als hij deze afspraken noteert langs de lijn van *Wie*, doet *Wat* en *Wanneer* (3 W's). Kort na het gesprek overhandigt de leidinggevende het verslag aan de werknemer met het verzoek het formulier 'voor akkoord' te ondertekenen. Hoewel een functioneringsgesprek misschien minder formeel is dan een beoordelingsgesprek, is het zeker niet vrijblijvend. Een afspraak is een afspraak en daar kunnen zowel werknemers als leidinggevendden elkaar aan herinneren.

“Laat een werknemer het formulier tekenen voor akkoord”

mer met het verzoek het formulier 'voor akkoord' te ondertekenen. Hoewel een functioneringsgesprek misschien minder formeel is dan een beoordelingsgesprek, is het zeker niet vrijblijvend. Een afspraak is een afspraak en daar kunnen zowel werknemers als leidinggevendden elkaar aan herinneren.

POP-gesprek

Hoewel er nog steeds organisaties zijn die de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van werknemers in een apart POP-gesprek bespreken, maakt dit onderwerp in steeds meer organisaties deel uit van een functioneringsgesprek. Vaak bespreekt de leidinggevende in het eerste deel van het gesprek de Werkgerelateerde zaken (Werkprestaties, Werkomstandigheden, Werkverhoudingen, Werkbe-

Spreek elkaar aan op gemaakte afspraken

Het is wellicht een open deur, maar het is belangrijk dat de leidinggevende en de werknemer hun afspraken nakomen en dat zij elkaar hierop aanspreken. Als een leidinggevende verzuimt op tijd zijn afspraken na te komen, krijgt hij dit van zijn

werknemers te horen (en omgekeerd). Het niet nakomen van afspraken betekent op termijn dat de belangstelling om deze gesprekken te voeren afneemt. Wat heeft het immers voor zin als gemaakte afspraken niet uitmonden in actie en resultaat?

ving, Werkinhoud en Werkbelasting). In het tweede deel staan dan de ontwikkeling en loopbaan van de werknemer centraal.

Ook bij een POP-gesprek is een goede voorbereiding het halve werk. Met behulp van de volgende voorbeeldvragen kunnen werknemers en leidinggevendden zich hierop voorbereiden.

Werknemer

- Waar ben ik goed in, wat vind ik leuk en maak ik daar in mijn huidige functie voldoende gebruik van?
- Wat zijn mijn ontwikkelpunten?
- Waar liggen mijn ambities op de lange termijn?
- Wat denk ik in de toekomst (extra) nodig te hebben om mijn werk goed te kunnen blijven doen?
- Welke ontwikkeling in mijn functie verwacht ik waardoor mijn benodigde kennis en vaardigheden zullen gaan veranderen?
- Wat zijn mijn ambities is mijn huidige functie?
- Wat is op dit moment mijn grootste uitdaging?
- Wat doe ik buiten mijn werk het liefst?

- Wat is er nodig om mijn loopbaanwensen te realiseren? Wat zijn daarbij de belemmeringen? Hoe kunnen die worden weggenomen?

Leidinggevende

- In hoeverre voldoet de werknemer aan het competentieprofiel van de huidige functie?
- Hoe kan de werknemer meegroeien of zich verbreden?
- Wat is de ruimte om binnen de functie te veranderen?

“Gelijkwaardigheid is een belangrijk kenmerk van het gesprek”

- Welke bijdrage zou de werknemer kunnen leveren aan de realisatie van het afdelingsplan?
- Heeft de werknemer mogelijkheden om verder te groeien of zich te verbreden?

Gelijkwaardig

Gelijkwaardigheid en tweerichtingsverkeer zijn belangrijke kenmerken van het functionerings- en POP-gesprek. Een goede voorbereiding bewijst hieraan haar waarde. Daardoor krijgt de werknemer het gevoel dat uw organisatie hem serieus neemt en dat motiveert!

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het GROTE Gesprekkenboek, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl, www.vandenbergrtraining.nl

Tool uitnodiging ontwikkelgesprek

Ook bij een ontwikkelgesprek is het belangrijk dat de werkgever de werknemer op tijd uitnodigt voor het gesprek. In de uitnodiging geeft u aan wat het doel is van gesprek en hoe de werknemer zich kan voorbereiden. Op rendement.nl/hrtools vindt u een voorbeeld van zo'n uitnodigingsbrief.