

## Een functioneringsgesprek koerst op verbeteringen

### Intro

Een functioneringsgesprek heeft als doel het functioneren van een medewerker én de onderlinge samenwerking met de leidinggevende te verbeteren. Het gaat om een gelijkwaardig gesprek waarin sprake is van tweerichtingsverkeer. Helaas wordt in de praktijk dit gesprek nog wel eens verward met een beoordelingsgesprek dat tot doel heeft het functioneren van een medewerker te beoordelen. Daarin is geen sprake van gelijkwaardigheid want de leidinggevende heeft dan de doorslaggevende stem. Om als leidinggevende een functioneringsgesprek professioneel te kunnen voeren, is een duidelijke structuur met heldere vragen van belang. Daarin kan MULTIFOCUS een praktisch hulpmiddel zijn. Lees hierover in onderstaand artikel.

### Een structuur

Om ervoor te waken dat de focus vooral gericht is op de kritische punten van de medewerker of van de leidinggevende, is het belangrijk dat alle aspecten van het functioneren én van de onderlinge samenwerking aan bod komen. Je kan denken aan de volgende (voor de hand liggende) structuur waarin de zienswijzen (kleuren) als verschillende invalshoeken een leidraad zijn.

1.

Na een kort welkom, het (mogelijk) aanbieden van een kop koffie of thee is de witte (objectieve) ronde wellicht de meest voor de hand liggende start voor dit gesprek. Hierin maak je duidelijk wat het doel is van dit gesprek. Het gaat niet om een beoordeling maar om verbeteringen mogelijk te maken als die nodig zijn. Ook stel je vast wat de agenda is, welke vragen je aan de orde wilt stellen en hoeveel tijd hiervoor beschikbaar is. Je kunt in deze ronde ook terugkomen op het vorige functioneringsgesprek en checken of alle gemaakte afspraken nagekomen zijn.

2.

In deze (subjectieve) ronde is de vraag: hoe zit je op dit moment in je werk? Hoe voel je je? Heb je het naar je zin of juist niet? De medewerker kan dan iets vertellen wat hem/haar op zijn hart ligt. Geef iemand daarin de ruimte zonder daarover een oordeel te vellen of van mening te verschillen. Het gaat in deze ronde om iemand zijn gevoel en daarover valt niet te twisten. Focus dus op de beleving en waak ervoor dat de medewerker in deze ronde begint met zijn of haar mening. Dus in het geval de medewerker begint met een zin als: "ik vind het .....", dan nodig je hem/haar uit om vooral zijn gevoel daarover te uiten. Het gaat dan om zinnen als: "ik voel mij hier....wel of niet op mijn plek.....wel/niet gewaardeerd...."

3

Deze positieve ronde is een goede start als je het idee hebt dat de medewerker positief gestemd is over zijn werk. In deze ronde zijn vragen van belang als: wat vind je dat goed gaat in je functioneren en in de onderlinge samenwerking? Op die vraag geeft eerst de medewerker antwoord en de leidinggevende vraagt door. Daarna kan je als leidinggevende aangeven wat jij goed vindt gaan. Probeer alle facetten in beeld te brengen want de neiging om hier te weinig aandacht aan te besteden, is groot en dat is een gemiste kans. Want positieve waardering uitent werkt heel motiverend! Waak ervoor dat je in deze ronde in discussie gaat. Je kunt het natuurlijk niet eens zijn met de positieve punten die de medewerker aangeeft over zijn eigen functioneren maar de gelegenheid om je eigen kritiekpunten in te brengen, krijg je bij de volgende ronde. Zorg er wel voor dat je in de verslaglegging aangeeft wat de inbreng is van de medewerker en wat jouw inbreng is.

4

In deze negatieve ronde staat de vraag centraal wat niet goed gaat? Wat vindt de medewerker zelf niet goed gaan in zijn functioneren en in de onderlinge samenwerking? Ook hierin vraag je als leidinggevende door en ga je niet in discussie. Laat het bij de mening van de medewerker, het is geen beoordelingsgesprek, je wilt koersen op verbeteringen mogelijk maken! Daarna kan je je eigen kritiekpunten over het functioneren en de onderlinge samenwerking benoemen. We raden je aan om je te beperken tot maximaal drie kritiek punten en wees daarin zo concreet en specifiek mogelijk en richt het op het gedrag van de medewerker. Wat zie je hem doen, wat hoor je, wat merk je op? Daarmee zorg je er voor dat de medewerker niet meteen in de verdediging schiet want dat is niet effectief.

5

In deze creatieve ronde is het doel om verbeteringen aan te brengen. Daarvoor kun je teruggrijpen naar de positieve ronde waarin je de vraag kunt stellen: hoe houden we de positieve punten vast? En bij de knelpunten kun je gezamenlijk zoeken naar oplossingen en verbeteringen. Zorg ervoor dat alle knelpunten aan bod komen, zowel die van de medewerker als die van jou als leidinggevende. Als er veel kritiekpunten zijn, kun je voorstellen om de drie belangrijkste te bespreken en de overige in een vervolgesprek op te pakken.

In deze laatste reflectieve ronde bespreek je welke verbeteringen het eerste aangepakt worden, wie wat gaat doen en wanneer. Alle afspraken worden vastgelegd en mocht er nog een vervolggelaprek nodig zijn, dan kun je die ook inplannen. Vervolgens sluit je het gesprek af, wellicht met de vraag wat jullie beiden ervan gevonden hebben.