

○
○
○
○

FUNCTIONERINGS- GESPREKKEN IN DE GEZOND- HEIDSZORG



PIET MUIJSERT

JOHN SIJNKE



ELSEVIER Gezondheidszorg

Voorwoord

Organisaties op het gebied van gezondheidszorg krijgen op weg naar het jaar 2000 steeds meer te maken met

- a. mondige burgers
- b. goed opgeleide medewerkers
- c. een terugtrekkende overheid
- d. concurrentie

Een toekomstgericht beleid is noodzakelijk om te kunnen overleven. Helderheid over het produktaanbod; een organisatie- en communicatiestructuur en een inzichtelijk personeelsbeleid zijn daartoe de geëigende middelen.

Eén van de instrumenten binnen het personeelsbeleid is het functioneringsgesprek. Het functioneringsgesprek is de antenne, de voelspriet binnen het bedrijf. Het functioneringsgesprek heeft een signalerend en preventief karakter. Het functioneringsgesprek kan een wisselwerking zijn tussen de organisatie en de medewerkers. Bij een goed gebruik van deze gesprekken kunnen management en medewerkers invloed uitoefenen op het werk, de werkomstandigheden, de werksfeer en het perspectief van de loopbaan.

Met dit boek wordt een bijdrage geleverd aan het inzicht dat dit soort gesprekken essentieel is in het functioneren van moderne organisaties. Vervolgens geeft dit boek praktische handvatten voor de uitvoering van het functioneringsgesprek. Ook al is dit boek geschreven vanuit de ervaring in de gezondheids- en welzijnszorg; het is praktisch toepasbaar in andere sectoren waar met mensen wordt gewerkt.

De rode draad van dit boek is een methodische benadering van functioneringsgesprekken. De vier hoofdgebieden

- a. beleid
- b. implementatie van beleid
- c. uitvoering
- d. voortgang

worden in aparte delen behandeld.

De inhoudelijke opzet van dit boek is zowel bruikbaar voor medewerkers, die met functioneringsgesprekken te maken krijgen, alsmede voor de managers die verantwoordelijk zijn voor het ten

uitvoer brengen van het functioneringsgesprek.

Omwille van de leesbaarheid is voor de mannelijke vorm
gekozen.

september 1996,
Piet Muysert en John Sijnke

Deel 1: Beleid; hoofdstuk 1 t/m 5

In dit deel wordt een aantal aspecten behandeld die samenhangen met het personeelsbeleid waarvan het functioneringsgesprek een onderdeel is.

Achtereenvolgens komen in dit deel de volgende onderwerpen aan de orde:

- * Doelstelling van het functioneringsgesprek
- * Inhoud van het functioneringsgesprek
- * De cliëntvriendelijke organisatie
- * Voorwaarden tot het invoeren van functioneringsgesprekken
- * Onderscheid tussen de verschillende functionele gesprekstypes

Hoofdstuk 1

Doelstelling van het functioneringsgesprek

Een anekdote

Nadat Frits van Maanen zijn ontslag heeft genomen, maakt de afdeling personeelszaken een afspraak met hem. Op vrijdagmiddag, de laatste werkdag van zijn dienstverband, heeft hij een afspraak met Jack Zanddijk, de personeelsfunctionaris. Jack is nogal verbaasd over het onverwachte vertrek van Frits en wil daarom met hem een afspraak.

Tijdens dit gesprek blijkt Frits de laatste tijd nogal wat onvrede te hebben opgelopen op de afdeling.

Frits " De sfeer op de afdeling deugt niet. Tijdens teamvergaderingen lopen de emoties zo hoog op, dat niemand meer zin heeft om even gezellig na te blijven".

Jack "Sinds wanneer is dat het geval, Frits?"

Frits "Nou, eigenlijk sinds Petra afdelingshoofd is geworden"

Jack "Dat was toch de functie waarvoor jij zelf ook had gesolliciteerd?"

Frits " Jawel, maar dat heeft er niets mee te maken hoor, de goede sfeer op de afdeling is gewoon weg."

Jack "Heb je dit onderwerp wel eens aan de orde gebracht in een functioneringsgesprek met je diensthoofd?"

Frits "Nou, zo'n gesprekje heb ik een jaar of vier geleden wel eens gehad, dat stelde niet veel voor. En sinds die tijd heb ik nooit meer wat gehoord. Ik probeerde het wel in het werkoverleg, maar daar kreeg ik helaas weinig bijval. Ja, in de "wandelgangen" en aan de koffie, dan wist iedereen wel hoe het zat, maar als het er op aan komt, merk je er niks van".

Na het gesprek zit Frits in de bus. "Zo" denkt hij, " nu heb ik het toch allemaal een keer gezegd. Alleen ... misschien wel een

beetje laat, want nu ben ik weg en valt er niets meer aan te veranderen".

Aan het eind van de werkdag neemt Jack nog even het personeels dossier van Frits door. "Zonde toch van zo'n knul, had hier een prima staat van dienst" mompelt hij tijdens het doorbladeren. "En ontzettend jammer dat we er nu pas achter zijn gekomen dat er wat loos was". Verslagen van functioneringsgesprekken treft hij in het personeelsdossier inderdaad niet aan.

"Volgende week toch maar weer eens met het diensthoofd in gesprek gaan over het opnieuw onder de aandacht brengen van het functioneringsgesprek" denkt hij, terwijl hij het dossier opbergt in het archief voor ex-medewerkers.

Het beoogde effect van het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is niet zo maar uit de lucht komen vallen. Het functioneringsgesprek past binnen het moderne personeelsbeleid, waarbij medewerkers een belangrijke factor zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Binnen de gezondheidszorg is dit het leveren van het produkt Zorg op Maat; die zorg waar de cliënt om vraagt. Het is van belang dat de organisatie de cliënt serieus neemt; immers de cliënt is het bestaansrecht van de organisatie. De organisatie die deze leus in de praktijk waar maakt, heeft een goede kans om te overleven. Luisteren naar de cliënt betekent voor de organisatie ook luisteren naar de medewerker. Dit is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het functioneringsgesprek is een middel om erachter te komen wat de medewerker wil.

Het functioneringsgesprek kent hieruit voortvloeiend twee doelstellingen:

1. Het leveren van een nog beter produkt, dat aan de kwaliteitseisen van de cliënt voldoet
2. Afstemming van de organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van de individuele medewerker.

Het functioneringsgesprek is één middel om een zorgvuldig personeelsbeleid te voeren. Het staat niet alleen. Belangrijke voor-

waarde voor het invoeren van functioneringsgesprekken is dat er een klimaat bestaat, waarin zorg voor de medewerkers een normaal verschijnsel is. Een goed functionerende medewerker is van grote waarde voor de organisatie en een goede manager weet van deze belangrijke "hulpbron" doelmatig gebruik te maken. Binnen het personeelsbeleid ontwikkelt zich de laatste jaren een belangrijke peiler van het leidinggeven, het zogenaamde Human Resource Management; gebruik maken van de kwaliteiten van individuele en groepen medewerkers. De letterlijke vertaling van het begrip resource is hulpbron. In het human resource management vormt de menselijke hulpbron in feite het bedrijfskapitaal. Zonder de mensen, die werkzaam zijn binnen een instelling of bedrijf, zonder de inzet en de betrokkenheid van die mensen is een organisatie niet in staat de geformuleerde doelen te behalen.

Een manager die aandacht heeft voor zijn produkt zal in eerste instantie zijn aandacht richten op zijn werknemers. Zij zijn het immers die het produkt zorg tot stand moeten brengen. Met andere woorden, een afdelingshoofd die kwaliteit van zorg hoog in het vaandel heeft staan, zal veel aandacht schenken aan de kwaliteit van zijn medewerkers.

Daartoe heeft het management een heel scala aan activiteiten opgezet. Hieronder volgen enkele van deze middelen:

- a. Een introductie binnen de organisatie
- b. Een inwerkperiode
- c. Werkbegeleiding
- d. Individuele begeleidingsgesprekken
- e. Werkoverleg
- f. Functioneringsgesprekken
- g. Beoordelingsgesprekken
- h. Verzuimgesprekken

De zin van het functioneringsgesprek begint bij de zin van een goed personeelsmanagement. Het uitgangspunt van het personeelsbeleid is het serieus nemen van de medewerker. Functioneringsgesprekken zijn daartoe een goed instrument.

Samenvatting hoofdstuk 1:

- * Doel: a. Beter produkt voor de cliënt
b. Afstemming belangen organisatie en medewerker

- * Het functioneringsgesprek is onderdeel van een samenhangend personeelsbeleid

- * Het functioneringsgesprek maakt deel uit van het Human Resource Management: mensen zijn de belangrijkste hulpbron om de doelen van de organisatie te realiseren.

Hoofdstuk 2

De inhoud van het functioneringsgesprek

Het vertrekpunt bij het functioneringsgesprek is het scheppen van de gelegenheid voor de manager en de medewerker om met elkaar een gerichte dialoog aan te gaan. Met nadruk wordt hier het woord dialoog gebruikt omdat het bij een functioneringsgesprek om een "twee-richtingsverkeer" gaat. Dit betekent dat beide partijen zich kunnen uitspreken zonder dat er een beoordeling wordt uitgesproken over de vier belangrijke elementen van het functioneringsgesprek:

- a. het alledaagse werk
- b. de werksfeer
- c. de werkomstandigheden
- d. het perspectief

1. Het werk

Het gaat hier om het alledaagse werk wat verricht dient te worden. Het kan gaan over

- a. de volgorde van de te verrichten taken
- b. het werktempo
- c. de aantrekkelijkheid van het werk
- d. de afwisseling van het takenpakket
- e. de hoeveelheid werk
- f. de verschillende werkzaamheden
- g. voldoende contacten met collega's

Hier gaat het over het dagelijkse werk dat de medewerker elke dag verricht. Vindt de medewerker voldoende plezier, uitdaging, afwisseling en contacten in het werk; dat is in feite hier de cruciale vraag.

2. Werksfeer

Er kan duidelijkheid worden gegeven hoe de medewerker en de manager denken over de sfeer

- a. op de groep, afdeling, etage, unit
- b. binnen de dienst

c. binnen de organisatie

Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat een goede sfeer belangrijk is voor een goed functioneren van de individuele medewerker. Het probleem is echter de term "een goede sfeer" voor een ieder bevredigend te definiëren. Een goede sfeer wordt gekenmerkt door:

- a. een duidelijke communicatie; de medewerkers krijgen recht streeks en op tijd de voor hen relevante informatie,
- b. feedback op het juiste moment, op de juiste tijd en ten aanzien van de juiste persoon,
- c. aandacht hebben voor het welzijn van de individuele medewerker
- d. het gevoel hebben dat gezegd mag en kan worden wat men wil zeggen

3. Arbeidsomstandigheden

In het functioneringsgesprek kunnen de arbeidsomstandigheden van de medewerker aan de orde komen. Onder arbeidsomstandigheden wordt verstaan die omstandigheden, die invloed hebben op het functioneren van de medewerker. Een aantal zaken kunnen hierbij genoemd worden:

- * Verlichting
- * Geluid
- * Kleding
- * Ruimtes
- * Hulpmiddelen bij werkzaamheden zoals een goede stoel, til middelen.

4. Perspectief

De medewerker kan eveneens in het gesprek zijn wensen en verwachtingen uitspreken ten aanzien van zijn perspectieven. Hierbij kan gedacht worden aan

- * loopbaanondersteuning
- * begeleidingsgesprekken

- * training on the job
- * scholing
- * stages op andere werkplekken
- * deelname aan werkgroepen

Het hebben van perspectief is essentieel voor een medewerker. Het werk, de werksfeer en de werkomstandigheden zijn voorwaarden om de medewerker perspectief te bieden.

In principe kunnen veel onderwerpen aan de orde komen tijdens het functioneringsgesprek. Echter niet alle onderwerpen kunnen binnen het functioneringsgesprek worden afgehandeld. Bijvoorbeeld een aanvraag voor salarisverhoging mag wel op de agenda van het functioneringsgesprek worden genoteerd en in behandeling worden genomen; echter het is aan de directie c.q. personeelszaken deze zaken af te handelen. Het middenmanagement fungeert op deze wijze als doorgeefluik. Een ander voorbeeld is het aanvragen van een studie. Ook daarbij fungeert het middenmanagement als tussenschakel. Het geven van een advies is hieraan uiteraard wel aan verbonden.

Dat is ook immers één van de taken van het middenmanagement.

Het functioneringsgesprek is dus bij uitstek een middel om de afstand tussen de organisatie en de medewerker te verkleinen. De manager vertegenwoordigt de organisatie en kan in dit gesprek de koers van de organisatie verduidelijken. De medewerker kan door middel van deze wetenschap een gericht aandeel leveren in het realiseren van de doelstelling van de organisatie en daarmee ook een stukje van zijn doelstelling realiseren.

Samenvatting hoofdstuk 2

* Belangrijk kenmerk van het functioneringsgesprek is de dialoog

* Inhoud van het functioneringsgesprek

1. Het werk

2. De werkomstandigheden

3. De werksfeer

4. Het perspectief

* Deze gebieden komen standaard aan de orde binnen het functioneringsgesprek.

Hoofdstuk 3

Functioneringsgesprekken als middel voor een klantvriendelijke organisatie

De kwaliteit van de dienst (verzorging, verpleging, begeleiding en/of behandeling; facilitaire ondersteuning), die de instelling aan de klant levert, is afhankelijk van twee aspecten:

1. De kwaliteit van het dienstverleningssysteem: de organisatie;
2. De kwaliteit van de directe dienstverlener: de uitvoerende medewerker.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het belang van een kwalitatief goed dienstverleningssysteem en het functioneringsgesprek als ondersteunend middel daartoe.

In een dienstverleningssysteem zoals een organisatie in de gezondheidszorg kunnen de volgende lagen worden onderscheiden:

- a. De strategische top: het bestuur en de directie.

De strategische top is verantwoordelijk voor het vaststellen van het te voeren beleid:

- * Bepalen van het zorgaanbod
- * Bepalen welke doelgroep voor dit zorgaanbod in aanmerking komt
- * Bepalen op welke wijze de doelgroep wordt benaderd en bejegend
- * Het bewaken van de koers; het uitzetten van strategisch beleid

b. De organisatorische laag; de diensthoofden. Zij scheppen de voorwaarden om het geformuleerde beleid om te zetten in daadwerkelijke actie. Zij zorgen voor de mensen en de middelen.

c. De uitvoerende laag: de zorgmanager en zijn medewerkers zorgen ervoor dat de uitvoering daadwerkelijk gestalte krijgt.

De kwaliteit van het dienstverleningssysteem kan als volgt worden omschreven:

"Een dienst is pas een dienst wanneer deze als een dienst wordt ervaren door de klant".

Dit betekent dat de medewerker de kwaliteit van de organisatie als goed ervaart op het moment dat er aan zijn wensen en verlangens tegemoet wordt gekomen.

Voor de organisatie is het van belang dat regelmatig aan de klant wordt gevraagd hoe deze zijn diensten en/of producten ervaart. Een kwaliteitsmeting en/of enquête kan hierbij een goed hulpmiddel zijn. Juist in de non-profit sector zijn de medewerkers de belangrijkste hulpbronnen om de gekozen koers te realiseren. In gezondheidszorginstellingen zijn de uitvoerende medewerkers vaak de "spreekbuis" van de cliënt.

Het is dus voor de organisatie van belang deze belangrijke hulpbron met de nodige zorg te omringen. Naast het verlenen van zorg aan de klant heeft de organisatie ook een intern-zorg-systeem te onderhouden: goed zorgen voor de eigen organisatie betekent een goede zorg voor alle medewerkers binnen de organisatie.

In deze visie past het functioneringsgesprek: dit gesprek is een onderdeel van het interne-zorg-systeem ten behoeve van de medewerkers.

Samenvatting hoofdstuk 3

* Te onderscheiden onderdelen binnen de dienstverlening

- strategische top
- organisatorische laag
- uitvoerende laag

Het functioneringsgesprek is mede gericht op een functionele wisselwerking tussen deze verschillende organisatielagen

* Van een dienst is pas sprake wanneer deze ook als zodanig door de cliënt wordt ervaren.

Hoofdstuk 4

Voorwaarden voor het voeren van functioneringsgesprekken

Bij het voeren van functioneringsgesprekken is er een aantal voorwaarden te onderscheiden, die noodzakelijk zijn om dit instrument tot een succesvolle aangelegenheid te laten worden.

1. Acceptatie door het management

Het management is er van overtuigd dat het voeren van functioneringsgesprekken een zinvolle aangelegenheid is. Het functioneringsgesprek is voor hen een onderdeel van de dagelijkse bezigheden en is opgenomen in een groter systeem van personeelsmanagement. Dit betekent dat het topmanagement een aantal faciliteiten toekent aan het middenmanagement om de gesprekken mogelijk te maken. Hieronder wordt een aantal van deze faciliteiten beschreven.

a. Tijd

Tijd is een kostbare factor. Tijd is geld en geld is er niet al te veel binnen de non-profit. Toch is het van belang dat tijd voor een functioneringsgesprek wordt uitgetrokken. Dat zowel de manager als de medewerker ongestoord een uurtje van gedachten kunnen wisselen. De organisatie zal daar op afdelingsniveau alsmede op beleidsniveau rekening mee moeten houden. Deze tijd wordt vertaald in een daarvoor beschikbaar gesteld diensten budget.

Een gemiddeld functioneringsgesprek zal ongeveer een uur à anderhalf uur duren. Daarna hebben beide partijen nog circa een kwartier nodig om het verslag te schrijven.

b. Een ruimte

Een ruimte, waarin de medewerker en de manager ongestoord, aan een goede tafel en stoel, met elkaar in gesprek kunnen gaan.

Rinkelende telefoons, binnenlopende collega's en cliënten werken verstorend op dit proces.

c. Een gespreksformulier en een verslagformulier

Bij het functioneringsgesprek hoort een gespreksformulier, een agenda en een verslagleggingsformulier.

Op het gespreksformulier, dat circa veertien dagen van te voren wordt verstrekt, staat de datum van het komende functioneringsgesprek, de afspraken van het vorige functioneringsgesprek en waar het functioneringsgesprek zal gaan plaatsvinden.

Tevens bevat dit formulier de agenda voor het komende gesprek.

Op de agenda worden in principe de vier hoofdpunten genoemd, die het vertrekpunt zijn van het functioneringsgesprek:

- * Werk
- * Fysieke werkomstandigheden
- * Werksfeer
- * Perspectief

Het verslag van het gesprek kent ook weer deze indeling. De manager kan rondom deze vier hoofdpunten de besproken punten notuleren.

2. Geïnformeerd zijn

Informatie geven en ontvangen is belangrijk om duidelijk te maken waarom en voor wie de medewerkers het werk doen.

Informatie geven over de zin en het doel van functioneringsgesprekken is een middel om duidelijk te maken wat de organisatie beoogt met dit middel. Het is verstandig om de medewerker individueel alsmede in het team te benaderen.

Voorlichting geven verhoogt de acceptatie en is een middel om nog eens helder en duidelijk uit te leggen waar de doelstelling van de organisatie voor staat en hoe het verschijnsel functioneringsgesprekken daarin past.

3. Duidelijke verwachtingen

Voor alle partijen, de manager en de medewerker, is het van belang dat de verwachtingen over het functioneringsgesprek duidelijk zijn. Bovendien zullen de verwachtingen van beide kanten reëel

moeten zijn: Niet alles is op te lossen binnen het functioneringsgesprek.

4. Inzicht in de functie

De manager die het gesprek gaat voeren met zijn medewerker heeft inzicht in de functie en het functioneren van de medewerker. De manager weet waar hij over praat en heeft zaken niet van "horen zeggen". Hij weet wat voor werk zijn medewerker doet, wat daarbij de eisen en verwachtingen zijn. Door goed de taak/functie-omschrijving én zoveel mogelijk de achtergronden van de medewerker te kennen, is de manager voor de medewerker een reële gesprekspartner.

5. Communicatieve vaardigheden

De manager beschikt over communicatieve vaardigheden. Hierbij is een vragende en nieuwsgierige houding van groot belang. Niet alleen tijdens het functioneringsgesprek maar ook voor en na het gesprek is belangstelling voor het dagelijkse werk van de medewerker een van de belangrijkste speerpunten van de manager.

Communiceren leert men niet uit een boekje maar m.n. in de praktijk. Oefenen en zich regelmatig bezinnen op de eigen stijl van communiceren als manager behoort tot een goede attitude voor de manager. Verderop in dit boek wordt ingegaan op de communicatieve vaardigheden ten aanzien van het functioneringsgesprek.

6. Mogelijkheden binnen de organisatie

Door het houden van functioneringsgesprekken worden verwachtingen gewekt. De medewerker wordt gevraagd om zich nog meer in te zetten voor een nog beter produkt. Daar staat tegenover dat de manager zich inzet om de medewerker de mogelijkheden te geven om het nog betere produkt tot stand te kunnen brengen. Binnen het personeelsmanagement zijn daartoe een aantal instrumenten ontwikkeld:

a. Een Arboplan

In het arboplan worden voornemens en initiatieven ontwikkeld, die met veiligheid, welzijn en gezondheid van de medewerker te maken

hebben binnen de werksituatie.

b. Een scholingsplan

Het scholingsplan voorziet in een regelmatige scholing en training van de medewerkers ten behoeve van hun taak. Het scholingsplan is een middel medewerkers

- * bij te scholen
- * om te scholen
- * op de hoogte te blijven houden van de laatste ontwikkelingen

c. Een mobiliteitsplan

Een mobiliteitsplan geeft medewerkers de gelegenheid zich te oriënteren op de interne en/of externe arbeidsmarkt. Een mobiliteitsplan tracht de medewerker in beweging te brengen en te houden. Het is voor beide partijen van belang dat medewerkers regelmatig van werkplek wisselen. Het opdoen van nieuwe kennis en ervaringen geeft nieuwe energie en stimulans voor de medewerker en de organisatie.

7. Een protocol

Binnen de organisatie dienen afspraken vastgelegd te zijn in een protocol omtrent de frequentie, de tijdsduur, de verslaglegging, het tijdstip van de uitnodiging en de archivering van de verslaglegging van het functioneringsgesprek.

8. Een archief

Het is voor de medewerker van belang om te weten dat het verslag van het functioneringsgesprek goed wordt opgeborgen. Immers, er kunnen privacygevoelige gegevens in zijn beschreven. Daarnaast is het verslag niet bedoeld voor de ogen van de collega's.

Samenvatting hoofdstuk 4

Voorwaarden t.a.v. het functioneringsgesprek

- * acceptatie door het management
- * beschikbaar stellen van tijd
- * beschikbaar stellen van ruimte
- * beschikbaar stellen van een budget
- * scholing
- * informatie verstrekken
- * verwachtingen helder hebben
- * inzicht hebben in de functies
- * communicatief vaardig
- * mogelijkheden hebben binnen de organisatie
- * een protocol ter beschikking hebben
- * archivering

Hoofdstuk 5

Onderscheid van verschillende gesprekstypes

Voordat we verder gaan met de concrete voorbereiding en uitvoering van het functioneringsgesprek wordt er stilgestaan bij enkele andere, veel voorkomende gesprekstypes binnen een organisatie. De meest voorkomende gesprekstypes zijn:

- A. Het beoordelingsgesprek
- B. Het verzuimgesprek
- C. Het begeleidingsgesprek

A. Het Beoordelingsgesprek

Bij het voeren van het functioneringsgesprek loopt de manager een gerede kans om in de valkuil van het beoordelingsgesprek terecht te komen. Niet de medewerker als persoon staat centraal, maar de prestaties van de persoon worden het gespreksonderwerp.

In beoordelingsgesprekken gaat het om het oordeel dat de manager uitspreekt over de wijze waarop de medewerker invulling heeft gegeven aan zijn taak. De geleverde prestaties worden gemeten aan de hand van het door de organisatie opgezette beoordelingssysteem. De normen en waarden van de organisatie en de kwaliteit van het produkt vormen het uitgangspunt bij dit gesprek.

Zo'n beoordeling heeft altijd een specifieke aanleiding, bijvoorbeeld het afsluiten van een proefperiode, het afsluiten van een bepaald project, een toekomstige promotie of beoordelingen binnen opleidingsverband of vanuit het oogpunt van kwaliteitsbewaking.

Er zijn duidelijke verschillen aan te geven tussen het functionerings- en het beoordelingsgesprek:

1. Bij beoordelingen is er sprake van **éénrichtingsverkeer**. De manager beoordeelt vanuit zijn positie de prestaties van de medewerker. Bij functioneringsgesprekken is er sprake van een

tweerichtingsverkeer; van een samenwerking.

2. Bij beoordelingsgesprekken wordt teruggekeken op de afgelopen periode; het gaat om het **verleden**. In functioneringsgesprekken wordt juist naar de **toekomst** gekeken. De afspraken van de functioneringsgesprekken zijn gericht op het toekomstige functioneren van de medewerker.

3. Aan het uitspreken van een beoordeling zijn meestal **consequenties** verbonden. Bijvoorbeeld een dienstverband dat wel/niet verlengd wordt of een promotie, die wel/niet doorgaat. In functioneringsgesprekken gaat het om afspraken tussen gesprekspartners: de manager en de medewerker. De afspraken mogen geen invloed op de rechtspositionele status van de medewerker hebben.

4. Beoordelingen zijn gebonden aan een **strakke regelgeving**; zoals al eerder is vermeld zijn de criteria voor de beoordelingen afgeleid van de normen en de waarden van de organisatie en de kwaliteitseisen van het produkt.

Bij functioneringsgesprekken staat niet het produkt centraal, maar de medewerker: de werksfeer, de werkomstandigheden waaronder én de materialen waarmee de medewerker zijn werk moet doen.

Op een rijtje gezet wordt hier nogmaals het verschil tussen functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek duidelijk gemaakt

Beoordelingsgesprek

- a. éénrichtingsverkeer
- b. op het verleden gericht
- c. Consequenties
- d. hiërarchisch

- e. passieve inbreng van medewerker

Functioneringsgesprek

- a. tweerichtingsverkeer
- b. op de toekomst gericht
- c. geen consequenties
- d. hiërarchisch, doch gesprek op gelijkwaardig niveau

- e. actieve inbreng van medewerker

B. Het Verzuimgesprek

De overheid heeft binnen de Arbowetgeving voor ondernemingen een verzuimbeleid verplicht gesteld. Het verzuimbeleid herbergt drie facetten in zich:

1. Een verzuimregistratie
2. Het voeren van verzuimgesprekken
3. Het maken van afdelingsplannen om het verzuim te bestrijden

In de meeste bedrijven is het zo dat de werknemer zich ziek meldt bij zijn naast hogere manager. Daarmee onderhoudt hij ook contact gedurende zijn verzuim.

Bij een aantal malen verzuim is de manager gerechtigd en zelfs verplicht om met de medewerker een verzuimgesprek aan te gaan. Verzuimgesprekken zijn erop gericht om het verzuim te verminderen door te kijken naar de omstandigheden, waaronder de medewerker zijn werk moet doen. Door deze factoren op te sporen kan de medewerker en de manager wellicht iets doen aan de oorzaken van het verzuim.

Indien het functioneringsgesprek goed werkt kan de manager al aardig zicht hebben op de arbeidsomstandigheden waaronder de medewerker zijn werk doet. Een functioneringsgesprek werkt hier dus preventief. In een verzuimgesprek kunnen de arbeidsomstandigheden ook aan de orde komen; echter achteraf en dan heeft dit inmiddels geleid tot verzuim.

C. Het Begeleidingsgesprek

In het kader van een goed geformuleerd en uitgekristalliseerd personeelsbeleid doet een instelling er goed aan om medewerkers regelmatig te ondersteunen in hun werkzaamheden.

Een ondersteuning in de vorm van werkbegeleiding of coaching: gericht op het zo goed mogelijk uitvoeren van de gewenste werkzaamheden.

Soms kan het nodig zijn dat de begeleiding zich meer richt op het

persoonlijk functioneren in relatie tot het werk. Hierbij kan aan supervisie gedacht worden. In supervisie gaat het specifiek om de mogelijkheden en kwaliteiten van de persoon in relatie tot de uitvoering van het werk. Supervisie kan echter nooit vanuit de lijn gegeven worden; in supervisie telt niet het resultaat van de arbeid.

Ook kan gebruik gemaakt worden van begeleidings- of overlegvormen die uitgaan van het benutten van onderlinge ervaringsdeskundigheid, zoals 'intervisie' (methodisch bespreken van praktijkmateriaal met collega's) en 'collegiaal consult' (advies geven of vragen aan directe collega's).

Er is dus in het licht van het Human Resource Management een scala aan begeleidings- en ondersteuningsmogelijkheden ten behoeve van de medewerker binnen de organisatie.

Het verschil tussen functioneringsgesprekken en bovengenoemde begeleidingsgesprekken zit o.a. ook in de frequentie.

Functioneringsgesprekken komen in de regel één keer in de een à twee jaar voor, terwijl bijvoorbeeld werkbegeleiding een veel hogere frequentie kan hebben. Hier is eenmaal in de veertien dagen heel normaal.

Een ander verschil is dat werkbegeleiding ook kan worden uitgevoerd door anderen dan de manager (b.v. door een aparte begeleidingsfunctionaris of in geval van een leerling door een gediplomeerde collega). Hierbij is sprake van een gedelegeerde verantwoordelijkheid.

Samenvatting hoofdstuk 5

Onderscheid bewaken tussen functioneringsgesprek en:

- * Verzuimgesprek; gericht op oorzaken van verzuim
- * Begeleidingsgesprek; gericht op inhoudelijk functioneren
- * Beoordelingsgesprek; gericht op oordeel van de manager

Deel 2: Implementatie van beleid; **hoofdstuk 6 t/m 8**

De implementatie van het functioneringsgesprek in het organisatiebeleid staat centraal in dit tweede deel.

Onderwerpen die aan de orde komen:

- * Aspecten met betrekking tot implementatie
- * Onderwerpen binnen het functioneringsgesprek
- * Het maken van de eerste afspraak

Het gaat in dit deel o.a. om de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn bij de introductie van het functioneringsgesprek
Er zal vooraf helderheid moeten zijn ten aanzien van de onderwerpen, de werkwijze en het vervolg.

Hoofdstuk 6

Aspecten ten behoeve van de implementatie van het functioneringsgesprek.

Het management zal een aantal voorbereidingen moeten treffen voordat het echte gesprek kan plaatsvinden.

Een aantal zaken is al genoemd in voorgaande hoofdstukken. Hieronder volgen nog enkele aandachtspunten:

1. Zorgdragen voor een goede voorlichting

Bij het introduceren van het functioneringsgesprek is het noodzakelijk een voorlichtingscampagne op gang te brengen. Deze voorlichtingscampagne bestaat uit de volgende facetten:

a.

Het organiseren van een voorlichtingsbijeenkomst ten behoeve van alle medewerkers. Tijdens deze bijeenkomst geeft het management uitleg over de doelstellingen van het functioneringsgesprek. Medewerkers kunnen vragen stellen. De achterliggende gedachte achter deze voorlichtingsbijeenkomst is dat het een gezamenlijk project wordt. Het management laat de medewerkers delen in hun voornemens om tot een nog betere organisatie dan voorheen te komen.

b.

Voor medewerkers die de voorlichtingsbijeenkomst niet hebben kunnen bijwonen is er nog de mogelijkheid om in het werkoverleg van gedachten te wisselen over het functioneringsgesprek. Het management krijgt hier tevens de gelegenheid om de "laatste" vragen te beantwoorden.

c.

En last but not least is het raadzaam om een voorlichtingsbrochure te schrijven. De brochure geeft in 't kort weer wat de doelstelling en de inhoud van het functioneringsgesprek is. Het geeft de medewerkers de mogelijkheid alles rustig na te lezen. Bovendien is de brochure ook een goed hulpmiddel bij de introductie van nieuwe medewerkers.

2. Zorgdragen voor scholing/training

Het management dient op de hoogte te zijn van de doelstelling van het functioneringsgesprek. Daarnaast vereist het functioneringsgesprek uitstekende communicatieve vaardigheden. Het gaat er immers om dat de manager goed luistert naar wat de medewerker te vertellen heeft en hoe dit overkomt op de manager. De manager zal zich in dit gesprek vooral terughoudend opstellen. En dat is een kunst en een kunde. Scholing en vooral training on the job kan hiertoe een waardevolle bijdrage leveren.

Samenvatting hoofdstuk 6

Belangrijk bij implementatie

- * Zorgdragen voor voorlichting:
 - voorlichtingsbijeenkomst
 - brochure
 - werkoverleg
 - individuele werkbegeleiding

- * Zorgdragen voor scholing

Hoofdstuk 7

De onderwerpen in het functioneringsgesprek.

In principe kunnen alle onderwerpen binnen het functioneringsgesprek door de medewerker en de manager worden geagendeerd. Dat wil niet zeggen dat alle onderwerpen binnen het functioneringsgesprek kunnen worden afgehandeld. Hieronder worden een aantal onderwerpen beschreven, die wel geagendeerd kunnen worden maar waarover geen besluitvorming binnen het functioneringsgesprek kan plaatsvinden.

1. Salaris

Salariskwestie kan natuurlijk wel genoemd worden wanneer dat het plezier in het werk beïnvloedt; echter het kan in een functioneringsgesprek niet opgelost worden.

2. Samenwerkingsproblemen

Het functioneren van het team en wellicht het functioneren van collega's. Daarvoor is overleg met het team of enkele teamleden noodzakelijk.

3. Werkproblemen

Voor inhoudelijke werkproblemen zijn andere besprekingen de aangewezen plaats, b.v. patiënten/cliënten/bewonersbesprekingen.

4. Afdelingsonderwerpen

Afdelingsaangelegenheden behoren binnen het hele team besproken te worden. Teambesprekingen zijn daarvoor de aangewezen plaats.

Samenvatting hoofdstuk 7

* In principe kunnen alle onderwerpen worden opgevoerd op de agenda van het functioneringsgesprek. Doch heel wat onderwerpen zullen met collega's of naast hogere leidinggevenden besproken dienen te worden.

Hoofdstuk 8

Het maken van de eerste afspraak

Wanneer nu aan alle voorwaarden is voldaan, kan het functioneringsgesprekken beginnen.

Voordat de gesprekspartners om de tafel gaan zitten, zullen een aantal gespreksvoorbereidingen getroffen moeten worden.

Die voorbereidingen liggen in eerste instantie voornamelijk bij de manager. In de voorgaande hoofdstukken zijn al een aantal zaken genoemd, doch we willen hier de belangrijkste punten wat uitgebreider behandelen.

1. Bekendheid

De manager gaat na of de desbetreffende medewerker wel bekend is met het fenomeen functioneringsgesprek. Het kan immers om een nieuwe medewerker gaan die hier nog niet eerder mee te maken heeft gehad. In dat geval vraagt de manager zich af hoe deze medewerker het beste geïnformeerd kan worden.

Het uitreiken van de eerder genoemde brochure, waarin het doel, nut en werkwijze van het functioneringsgesprek wordt aangegeven kan een eerste start zijn.

Belangrijk is het om als manager na te gaan welke beelden iemand al heeft bij functioneringsgesprekken. Het kan namelijk zijn dat de medewerker in een vorige betrekking of op een andere afdeling al eerder met functioneringsgesprekken te maken heeft gehad. Vandaar dat het goed is om informatie te verschaffen en met elkaar in gesprek te gaan. Tijdens zo'n voorbereidend gesprek kunnen bepaalde vooroordelen, vragen of onduidelijkheden aan de orde komen. De manager kan aan de hand van de eerder genoemde brochure aangeven op welke wijze binnen deze organisatie gestalte gegeven wordt aan het functioneringsgesprek.

Pas wanneer manager en medewerker samen het gevoel hebben dat voor beiden helder is wat functioneringsgesprekken voor betekenis hebben én hoe ze toegepast kunnen worden, kunnen er nadere een afspraken gemaakt worden.

Het 'slagen' van een eerste functioneringsgesprek kan van grote betekenis zijn voor de beleving van de medewerker. Wanneer tijdens het eerste gesprek allerlei onduidelijkheden en misverstanden blijken te bestaan die een negatieve invloed hebben op het verloop van het gesprek, is in feite een belangrijke kans gemist: zo'n eerste gesprek kan voor de motivatie van de medewerker van cruciaal belang zijn.

2. Eerdere gesprekken

Wanneer er eerdere functioneringsgesprekken hebben plaatsgevonden, is het voor de manager van belang dat hij het vorige gespreksformulier erbij haalt en nagaat of de afgesproken actiepunten ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Wanneer zaken onafgehandeld blijven liggen na een functioneringsgesprek en zelfs in het volgende functioneringsgesprek helemaal niet meer aan de orde komen, tast dat de geloofwaardigheid van het functioneringsgesprek aan. En daarmee de geloofwaardigheid van een zorgvuldig personeelsmanagement.

Concreet wil dat zeggen dat de manager bij het treffen van de voorbereidingen zich een aantal vragen zal moeten stellen:

- a. Wat waren de afspraken die tijdens vorige functioneringsgesprekken gemaakt zijn?
- b. Wat is daarmee tot op heden gedaan (wat is gerealiseerd, wat is blijven liggen en waarom)?
- c. Hoe is de samenwerking en het functioneren sinds het vorige gesprek verlopen? (Het kan zijn dat er tijdens vorige gesprekken voornemens en intenties ten aanzien van samenwerking en functioneren zijn uitgesproken, zowel door de manager als door de medewerker, en het is goed terug te blikken op welke wijze deze voornemens en intenties in concreet handelen zijn omgezet)
- d. Wat moet in ieder geval aan de orde komen, terugblikkend op de vorige bijeenkomsten?

3. Afspraak maken

Wanneer de manager het idee heeft dat voorgaande zaken voldoende de aandacht hebben gehad kan overgegaan worden naar het maken van afspraken. Daarbij kan uiteraard niet volstaan worden met het noemen van een datum en een tijdstip. Meer zaken behoeven de aandacht. Het is van belang bij het maken van een afspraak te benadrukken dat het om een samen-onderneming gaat, iets waarin twee gelijkwaardige partners betrokken zijn. Dat wil zeggen dat er tijd genomen moet worden om tot een zorgvuldige planning te komen. Samen de agenda's op tafel en ook even aandacht voor het tijdstip waarop het gesprek gaat plaatsvinden. Het is niet zomaar een tussendoortje; er moet voldoende tijd en energie beschikbaar zijn.

Aandachtspunten daarbij zijn ondermeer:

- Op welk tijdstip van de dag kan het gesprek het beste worden gehouden, rekening houdend met de werkzaamheden ervoor en werkzaamheden erna (van beide partners)
- Op welke dag kan het gesprek het beste plaatsvinden (is het wel verstandig dit te doen aan het eind van een lange reeks werkdagen of in een periode waarin al overmatig veel andere gesprekken/vergaderingen plaatsvinden)
- Laat het rooster het toe dat het gesprek op die dag en op dat tijdstip gaat plaatsvinden (het verzetten van dit soort gesprekken omdat het rooster het bij nader inzien toch niet toelaat is natuurlijk voor beide gesprekspartners een vervelende zaak)
- Is er op die dag én op dat tijdstip een goede ruimte beschikbaar, waar allerlei storende factoren, zoals telefoons, en/of binnenlopende bezoekers, kunnen worden uitgesloten

Daarnaast is het goed om te letten op belemmerende factoren die het prettig verlopen van een functioneringsgesprek in de weg kunnen staan. Hierbij valt te denken aan persoonlijke omstandigheden. Die kunnen bepalen dat de medewerker op dat moment niet de energie en ruimte heeft om naast het reguliere werk zich bezig te houden met extra activiteiten zoals het voeren van een functioneringsgesprek.

Het is ook denkbaar dat binnen het werk zaken spelen die een open gesprek in de weg staan. Daarbij valt te denken aan een actueel conflict tussen medewerker en manager, dat nog niet naar tevredenheid is opgelost. Ook andere spanningen binnen het werk die een belemmering zouden kunnen betekenen voor het goed verlopen van het functioneringsgesprek. Te denken valt aan een arbeidsrechtelijk geschil tussen medewerkers en directie . Zo'n situatie kan zo overheersend en alles bepalend zijn dat het vrijwel onmogelijk is om in het gesprek de ruimte te vinden voor andere, ook niet onbelangrijke, zaken.

In zo'n geval is het raadzaam om, in onderling overleg, het functioneringsgesprek voor enige tijd uit te stellen. Het is dan wel de taak van de manager het proces zodanig in de gaten te houden dat tijdig de draad weer opgepakt wordt. Bij een te lang voortduren van de situatie kan dit een belemmering worden die van te lange duur is. Daardoor kan de continuïteit in het voeren van functioneringsgesprekken in gevaar zou komen.

4. Inhoudelijke voorbereidingen

Het is een goede richtlijn om tussen het maken van de afspraak en het voeren van het gesprek zo'n veertien dagen te laten verstrijken. Tijd die benut kan worden om inhoudelijke voorbereidingen goed te treffen. Die inhoudelijke voorbereidingen hebben te maken met de aard van de agendapunten. Bijvoorbeeld het uitzoeken van scholingsmogelijkheden voor een medewerker. Daartoe kan behoren het verkennen van de opleidingsmarkt (toegespitst op het gewenste, specifieke gebied). Tevens hoort daarbij het verkennen van de financiële ruimte binnen de organisatie.

Op deze wijze kan de manager beslagen ten ijs komen tijdens het gesprek. Niet om de medewerker een stapje voor te zijn, maar om er voor te zorgen dat zaken die om een duidelijk antwoord vragen ook ter plekke beantwoord kunnen worden.

Een gesprek dat uitloopt in een lijst van zaken die nog uitgezocht moeten worden, terwijl vooraf te voorzien was dat die zaken aan de orde zouden komen, zal over het algemeen als weinig bevredigend worden ervaren.

5. Formulier

Zoals eerder gezegd is het belangrijk dat de organisaties met een standaardformulier werkt. Dat kan veel duidelijkheid verschaffen, zeker bij het pas opstarten van het functioneringsgesprek.

Op zo'n gespreksformulier, dat tevens als agenda dienst doet, kan de medewerker kenbaar maken welke onderwerpen hij graag wil bespreken.

De manager kan op zijn beurt aangeven welke onderwerpen hij graag wil bespreken. Door dat van te voren op het formulier aan te geven, weet de medewerker vooraf wat vanuit de manager de nadruk zal krijgen. Ook kan het als een geheugensteuntje werken wanneer het gaat om zaken die naar aanleiding van het vorige functioneringsgesprek door de manager opgevoerd worden. Voor de medewerker en de manager is de link naar het vorige gesprek weer helder.

Manager en medewerker spreken tevens direct af wanneer het formulier weer ingeleverd moet zijn bij de manager.

Die heeft dat namelijk nodig om zijn inhoudelijke voorbereidingen goed te kunnen treffen. Het is aan te raden daar niet meer dan een week voor uit te trekken, zodat nog ongeveer een week over is waarin de manager de nodige zaken kan uitzoeken en voorbereiden.

Zo'n gespreksformulier bevat een reeks vaste onderwerpen en heeft tevens ruimte voor overige onderwerpen. De onderwerpen die op het gespreksformulier staan vermeld zijn terug te vinden op het voorbeeldformulier in de bijlage.

In feite geeft het formulier ruimte om onderwerpen te bespreken die met de stand van zaken te maken hebben en daarbij terug te blikken hoe het de afgelopen periode is gegaan. Maar ook vooruit te blikken en onderwerpen aan te geven die met het toekomstig functioneren en de voorwaarden daartoe te maken hebben. Daarmee benadrukt het gespreksformulier dat het functioneringsgesprek een onderdeel is van een dynamisch en op ontwikkelingsgericht personeelsbeleid.

Samenvatting hoofdstuk 8

Aandachtspunten bij de eerste afspraak

- * bekendheid
- * informatie uit eerdere functioneringsgesprekken
- * duidelijke praktische afspraken maken
- * inhoudelijke voorbereidingen treffen
- * hanteren van standaardformulieren

Deel 3: Uitvoering; hoofdstuk 9 t/m 14

Deel 3 staat volledig in het teken van het gesprek zelf. Uitvoerig wordt ingegaan op de gesprekstechnische kanten van het functioneringsgesprek. Vervolgens wordt uitgebreid aandacht besteed aan de valkuilen die zich kunnen voordoen tijdens het gesprek zelf. Voorts komen ook de noodzakelijke communicatieve vaardigheden aan bod.

De gebieden die behandeld worden zijn de volgende:

- * het voeren van het gesprek
- * De kop, romp en de staart van het functioneringsgesprek
- * Valkuilen
- * Communicatieve vaardigheden

Vanwege het sterk praktijkgerichte karakter van dit deel zijn in de diverse hoofdstukken talrijke korte voorbeelden uit de dagelijkse praktijk van het functioneringsgesprek opgenomen.

Hoofdstuk 9

Het voeren van een functionele gesprekken

Voordat ingegaan wordt op het voeren van het functioneringsgesprek, is het goed om eerst iets te zeggen over het voeren van 'functionele' gesprekken in het algemeen.

In allerlei werksituaties worden functionele gesprekken gevoerd. Dat zijn gesprekken die op enigerlei wijze iets te maken hebben met de uitoefening van de functie.

Genoemd kunnen worden o.a.:

- * Introductiegesprekken
- * Instructiegesprekken
- * Begeleidingsgesprekken
- * Beoordelingsgesprekken en
- * functioneringsgesprekken horen daar uiteraard ook bij.

Wanneer deze gesprekken op een functionele wijze gevoerd worden, dat wil zeggen op basis van een professionele gespreksvoering, dienen een aantal basisprincipes in het oog gehouden te worden. Deze basisprincipes hebben te maken met de gespreksvaardigheid van de manager en de medewerker (verderop in dit boek wordt hierop teruggekomen) maar ook met de opbouw van het gesprek. De opbouw van het gesprek maakt het mogelijk inhoudelijk aan de slag te gaan zonder zich te verliezen in allerlei dwaalsporen. Om die reden is het goed ons bewust te zijn van de verschillende onderdelen binnen een functioneel gesprek, hoe die elkaar opvolgen en met elkaar samenhangen. Bij nadere beschouwing van functionele gesprekken valt op dat er sprake is van een globale indeling:

- a. de kop
- b. de romp
- c. de staart

In de komende hoofdstukken worden deze drie facetten nader uitgewerkt

Samenvatting hoofdstuk 9

Het functioneringsgesprek is een functioneel gesprek evenals

- * introductiegesprekken
- * instructiegesprekken
- * begeleidingsgesprekken
- * beoordelingsgesprekken

Hoofdstuk 10

De Kop van het Functioneringsgesprek

Onder de kop van een gesprek wordt het inleidende gedeelte verstaan. In feite gaat het bij dit gespreksgedeelte om dat de beide gesprekspartners samen helderheid brengen in vragen als:

- a. het doel van het gesprek
- b. de te behalen doelen binnen het gesprek
- c. de opbouw en de agenda van het gesprek
- d. de hoeveel beschikbare tijd

Het overslaan of onzorgvuldig doorlopen van deze fase kan de gesprekspartners later in het gesprek opbreken.

Starten zonder een gezamenlijk gedeelde doelstelling kan verwarring geven en verkeerde verwachtingen wekken, waardoor tijdens het gesprek de verhoudingen verstoord kunnen raken.

Een zorgvuldige start, waar beide partijen duidelijk de tijd voor nemen, is in dit geval dus echt het halve werk. Een vastgelopen of onbevredigend verlopen gesprek brengt vaak schade aan. Het herstellen van die schade kost weer tijd, tijd die voor andere werkzaamheden kan worden gebruikt.

Er zijn een aantal facetten, waarop gelet dient te worden bij de start van het functioneringsgesprek.

1. De duur van het gesprek.

Een veelgestelde vraag is: hoe lang kan en mag een functioneringsgesprek duren?

Bij de voorbereidingen is gesteld dat het van belang is de tijd veilig te stellen, zodat beide partijen niet eerder uit het gesprek hoeven te vertrekken. Maar veilig stellen wil nog niet zeggen dat uren voor het gesprek uitgetrokken dienen te worden. Om een functioneel gesprek ook daadwerkelijk functioneel te laten zijn, is het aan te raden het gesprek niet langer dan een tot anderhalf uur te laten duren. Als het gesprek langer gaat duren, verliest het zijn rendement. De kans op vermoeidheid is groot en bovendien bestaat de kans dat de gesprekspartners steeds terug

blijven komen op al behandelde punten. Dat geeft vervolgens weer langdurige discussies die irritaties in de hand werken, waardoor het gesprek onbedoeld een vervelend karakter kan krijgen. De kans is eveneens aanwezig dat zoveel zijwegen worden bewandeld (omdat er toch tijd genoeg is) dat wordt afgedwaald van het oorspronkelijke onderwerp. Zodoende blijft er weinig tijd over van wat een functioneel gesprek nu juist wel moet zijn.

Het bewaken van de tijdsduur is een extra verantwoordelijkheid van de manager. Dat betekent dat bij een volle agenda een strakke tijdsbewaking van belang is.

Belangrijk hierbij is dat samen naar een evenwicht tussen tijdsbesteding en inhoud van het gesprek gezocht wordt. Het is natuurlijk zonde wanneer bepaalde onderwerpen niet voldoende uit de verf kunnen komen vanwege een te strakke tijdsbewaking.

Beter is het om een paar onderwerpen goed te behandelen binnen de gestelde tijd, dan te proberen alles af te rafelen.

Het is geen schande wanneer geconstateerd wordt dat het een goed gesprek is geweest over een aantal van de geagendeerde onderwerpen en dat voor de overige onderwerpen een nieuwe afspraak gemaakt moet worden. Het is hierbij wel van belang dat de manager zich afvraagt hoe het komt dat deze onderwerpen niet binnen de gestelde tijd behandeld konden worden:

- a. stonden er teveel punten op de agenda?
- b. zijn de juiste prioriteiten gesteld?
- c. zijn er onderwerpen behandeld die ook op een andere wijze aan de orde hadden kunnen komen?
- d. is er voldoende inhoudelijk overleg met elkaar buiten het functioneringsgesprek om?

Al deze vragen zijn van belang omdat de manager als gespreksleider zorg moet dragen voor het voornoemde evenwicht tussen inhoud en structuur. Tevens dient de manager er voor te waken dat wat bedoeld was als een gesprek niet uitloopt in een reeks gesprekken, waardoor de tijdsinvestering in het functioneringsgesprek voor beide partijen een te grote belasting wordt.

Routine doet in dit geval veel, net als met allerlei andere gespreksvormen. Oefening in de praktijk is de beste leermeester.

2. De volgorde van de agenda van het functioneringsgesprek

Naast het tijdsaspect komt ook de agenda aan de orde.

Er vanuitgaande dat alle voorbereidende werkzaamheden zodanig zijn uitgevoerd dat het praten over het doel en het nut van het functioneringsgesprek niet meer nodig is, kan aandacht worden geschonken aan de agenda.

Het bepalen van de volgorde van de agendapunten verdient eveneens zorgvuldige aandacht. Aan de hand van het agendaformulier, waarop door de beide gesprekspartners de agendapunten zijn aangegeven, wordt in onderling overleg de volgorde van de te bespreken punten vastgesteld.

Hierbij is het zaak om op te letten wat voor de medewerker van belang is. Indien de medewerker zich bij aanvang van het gesprek al te kort gedaan voelt ten aanzien van zijn wensen met betrekking tot de agendapunten, is direct een bepaalde toon gezet voor het gesprek, waarin een ongelijkheid wordt ervaren welke nu juist binnen het functioneringsgesprek weggenomen zou moeten worden.

Op dit punt beginnen in feite de onderhandelingen. De manager hoeft zich natuurlijk niet klakkeloos te voegen naar de wensen van de medewerker. Onderhandelingsvaardigheden behoren tot het vaardigheidspakket van de manager. De goede onderhandelaar kenmerkt zich door oog hebben voor de belangen van de ander en kan daar zodanig mee omgaan dat de ander zich gewaardeerd voelt, waardoor een sfeer van toegeeflijkheid kan ontstaan.

Agendapunten die weinig discussie zullen opleveren en waarover al duidelijk is dat de meningen niet ver uiteen zullen gaan lopen, kunnen het beste als eerste op de agenda worden gezet. Dat geeft de gesprekspartners de gelegenheid een goede sfeer met elkaar op te bouwen voor het verdere verloop van het gesprek.

Bij het behandelen van de wat 'grotere' onderwerpen is de kans groot dat er geen tijd en gelegenheid is voor de overige punten, die wellicht van minder belang zijn, maar niet voor niets op de agenda staan.

Een vooral.....als dit punten van de medewerker zelf zijn, is het zeker van belang dat deze aan de orde komen.

Een volgende vraag, waar al even aan gerefereerd is bij de bepaling van de volgorde van de agendapunten, is de volgende:

Is het verstandig een 'heet' hangijzer tot het laatst te bewaren?

Hierbij zijn een aantal overwegingen te benoemen:

a. Sfeer

Indien het een agendapunt betreft waarvan bekend is dat het de sfeer tussen beide gesprekspartners negatief kan beïnvloeden, is het verstandig eerst daaraan te beginnen.

Beide partijen lopen anders de kans dat de overige punten hieronder lijden. Een zorgvuldige behandeling is hier gewenst. De partners schieten er niets mee op wanneer een gesprek start in een ruzie-achtige sfeer. Dat blijft het verloop van het gesprek bepalen!

b. Verstandhouding

Indien de verhouding tussen beide gesprekspartners op grond van eerdere, vervelende ervaringen slecht is, is het de vraag of de partijen er verstandig aan doen met elkaar een functioneringsgesprek aan te gaan. Het is aan te bevelen eerst een gesprek te hebben over die onderlinge verstandhouding; wellicht in het bijzijn van een derde persoon. Incidenten, die zich kort voor het voeren van het functioneringsgesprek hebben voorgedaan, kunnen een open gesprekssfeer flink vertroebelen. Uitpraten van zulke zaken, voordat een functioneringsgesprek wordt afgesproken, is sterk aan te raden.

c. De procedure

Tenslotte is het goed dat de manager bij de start van het gesprek (zeker wanneer dit een eerste functioneringsgesprek met de desbetreffende medewerker is) de procedure in het kort benoemt. Eventuele onduidelijkheden kunnen hiermee weggenomen worden. Het echter gesprek kan dan beginnen!

Samenvatting hoofdstuk 10

Helderheid: * algemeen doel van het gesprek

- * te behalen doelen binnen het gesprek

- * agenda

- * beschikbare tijd

Aandacht:

- * duur van het gesprek

- * agendapunten: - standaardpunten

 - punten van de medewerker

 - punten van de manager

- * volgorde agendapunten

Hoofdstuk 11

De Romp van het Functioneringsgesprek

Nadat de inleidende aspecten van het gesprek zijn afgerond, wordt overgegaan naar het feitelijke functioneringsgesprek. Tijdens dit gedeelte van het gesprek komen de punten aan de orde die van te voren zijn aangegeven door de manager en de medewerker. Het is niet verstandig zich daar uitsluitend op te richten.

Voor het van te voren aangeven van agendapunten kan een reden bestaan. Soms zal dat een neutrale reden zijn (b.v. van gedachten wisselen over het opleidingsperspectief van de medewerker), maar niet zelden zullen deze punten negatief gekleurd zijn. Denk daarbij aan een minder prettige samenwerking met de collega's of -nog dichterbij- met de manager zelf. Wanneer men zich in het gesprek louter op die punten zou richten, is de kans groot dat andere zaken waarbij er sprake is van een zeker evenwicht in het functioneren, niet aan de orde komen.

Om die reden is het verstandig te werken met een standaard formulier waarop vaste agenda punten benoemd zijn. Bij die punten kunnen beide partijen aangeven wat men wil behandelen, doch dat wil niet zeggen dat de andere punten over geslagen moeten worden. Ook die punten behoren de revue te passeren, al zal dat soms heel kort zijn.

Het is van belang dat het functioneren vanuit diverse invalshoeken wordt belicht en dientengevolge is het belangrijk 'de hele lijst' af te werken. Dat geeft beide gesprekspartners de gelegenheid hun mening te geven over gebieden waar minder of geen discussie over bestaat, vaak juist gebieden waar overeenstemming over bestaat.

Zo'n werkwijze geeft een gevoel van zorgvuldigheid en heeft tevens een relativerend werking, omdat de wat hetere hangijzers in samenhang worden gebracht met andere, minder zware aspecten van het functioneren.

Gesprekstechnisch liggen er in deze fase van het gesprek weer een aantal belangrijke taken bij de manager.

1. de manager als gespreksleider

Een pittige opgave omdat de manager ook de gesprekspartner is in een gesprek waarin getracht wordt op basis van gelijkwaardigheid te werken. Dat doet een groot beroep op de communicatieve vaardigheden van de manager.

Het functioneringsgesprek is niet om langdurige discussies met elkaar te voeren of elkaar te overtuigen. Het is vooral bedoeld om er achter te komen hoe de medewerker zich in zijn functie voelt, welke invloeden op zijn functioneren een rol spelen, wat zijn toekomstgedachten zijn en wat zijn scholingsambities zijn. Het boven tafel krijgen van deze informatie is de richtlijn voor het gesprek.

2. de manager als toehoorder

De manager heeft in dit gedeelte van het gesprek vooral een luisterend oor. Met luisteren wordt bedoeld: feedback geven, doorvragen en samenvatten. Argumenteren door de manager is hier op dit moment niet op zijn plaats: argumenten worden niet zelden gebruikt om de medewerker zijn ongelijk te doen beseffen. Van belang is dat de manager zicht krijgt op hoe allerlei zaken die met het functioneren samenhangen door de medewerker beleefd worden. Hier direct met argumenten in een verdedigende sfeer op reageren geeft de indruk dat de medewerker niet het recht zou hebben op deze wijze naar een aantal aspecten van het werk te kijken.

Belangrijker is het voor de manager om er achter te komen (dit vooral door een vragende houding!) hoe het eventueel komt dat de medewerker sommige zaken anders ziet of anders beleeft dan de manager.

Uiteraard is het een twee-gesprek, waarin beide partners hun beleving en ervaring aan de orde kunnen stellen.

Daarbij is het voor de manager van belang zich te hoeden voor het uitspreken van waarde-oordelen; er is een grote kans dat de manager in de val trapt om van het functioneringsgesprek een beoordelingsgesprek te maken.

Dat de manager ook zijn visie en kijk op de besproken zaken mag geven (zelfs moet geven) staat natuurlijk buiten kijf.

Maar het is belangrijk steeds voor ogen te houden dat het hier niet gaat om een gesprek waarin de medewerker te horen krijgt hoe de manager over hem denkt, doch om een gesprek waarin beide gesprekspartners hun visie op een aantal facetten van het werk uitwisselen omtrent de onderwerpen die besproken worden en die met het functioneren van de medewerker is ruime zin van het woord te maken hebben.

Een 'nieuwsgierige inslag' is een goede basishouding voor een manager die een functioneringsgesprek aangaat met een medewerker. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- a. Hoe kijkt de medewerker tegen zijn werk en de arbeidsomstandigheden aan?
- b. Hoe kijkt de manager tegen het functioneren van de medewerker aan? (inclusief de eigen rol daarbij)
- c. Hoe kijkt de medewerker zelf tegen dit functioneren aan? (inclusief: samenwerking met anderen)
- d. Wat kunnen we samen ondernemen om het functioneren in positieve zin te (blijven) beïnvloeden?
- e. Hoe wordt er naar de toekomst gekeken? (inclusief: de ontwikkeling van de functie, de perspectieven van de medewerker, de opleidingsmogelijkheden voor de medewerker e.d.).

De gesprekspunten tijdens het functioneringsgesprek hebben allemaal min of meer met deze basisvragen te maken. Elk gesprekspunt heeft op zichzelf ook weer een kop, een romp en een staart. Steeds worden de vragen gesteld: waar gaat het precies om, hoe kijken we daar allebei tegen aan, wat kunnen we er verder aan doen? Vooral het helder krijgen van de 'kop' is in gesprekstechnische zin belangrijk. Wanneer niet echt helder is wat bedoeld wordt met een bepaald agendapunt, kunnen allerlei misverstanden ontstaan.

Hierbij is het van belang door te vragen en feedback te geven. Op

die wijze wordt voor de manager duidelijk waarom de medewerker het van belang vindt hier aandacht aan voor te vragen. Die vragende houding kan ook een voorbeeldfunctie hebben voor de medewerker. Het is immers van belang dat de medewerker duidelijk heeft wat de manager bedoelt. Door aan de medewerker te vragen of hij begrepen heeft wat bedoeld wordt, b.v. te vragen in eigen woorden de essentie van de boodschap of zienswijze weer te geven, wordt aan afstemming gewerkt.

Een aantal problemen in het werk ontstaan juist door onduidelijkheden. Daarom is het van belang dat in het functioneringsgesprek een zo groot mogelijke helderheid wordt geschapen. Op deze wijze zal de medewerker zo'n gesprek als verhelderend en constructief ervaren.

Dientengevolge is het belangrijk om bij het helder hebben van een bepaald onderwerp een aantal vragen na te lopen. (Met klem wordt hier niet over probleem gesproken, omdat het functioneringsgesprek niet uitsluitend een probleemgericht gesprek is).

- a. Welke factoren spelen een rol bij de onduidelijkheid?
- b. Wat is de geschiedenis van deze factoren?
- c. Wat zijn de invloeden van de omgeving op de factoren?
- d. Wat kan ik daar als manager mee doen?
- e. Wat kan de medewerker er zelf mee doen?
- f. Op welke termijn kan er iets mee gedaan worden?
- g. Wat is uiteindelijk de oplossing?

In deze fase van het gesprek wordt niet alleen helder gemaakt welke zaken er spelen, er worden tevens aanzetten tot actie gegeven.

Het is belangrijk dat beide gesprekspartners in deze fase van het gesprek de gezamenlijk getrokken bevindingen helder formuleren en dat deze conclusies genoteerd worden, zodat deze later in het verslag formulier opgenomen kunnen worden.

Ter verduidelijking van dit gedeelte volgt hier een gespreksfragment uit deze fase van een functioneringsgesprek.

Een Gespreksfragment

Lysanne en Marylou werken allebei in hetzelfde zorgcentrum voor

ouderen.

Lysanne heeft een manager functie, ze is afdelingshoofd.

Marylou is bejaardenverzorgster.

Lysanne:

'Als ik je goed begrijp zit het je nogal dwars dat de maandelijkse teambesprekingen in jouw vrije tijd vallen. Je moet er dan speciaal voor terug komen, terwijl de fulltimers gewoon in werktijd kunnen vergaderen'.

Marylou:

'Nou ja, ik begrijp wel dat die besprekingen op een vast moment gehouden moeten worden, maar het blijft voor mij lastig'.

Lysanne:

'Wat is er dan zo lastig aan, Marylou?'

Marylou:

'Tja, het kost me gewoon vrije tijd en extra reistijd; bovendien moet ik er in mijn gezinsactiviteiten rekening mee houden'.

Lysanne:

'Als ik je goed begrijp, zit het je dus dwars dat je vrije tijd opoffert voor onbetaalde werktijd, klopt dat?'

Marylou:

'Ja, daar komt het wel op neer'.

Lysanne:

'Je weet dat het beleid hier in huis is dat part-timers in eigen tijd de vergaderingen moeten bijwonen?'

Marylou:

'Ja, dat weet ik, maar het zit me toch niet lekker: de fulltimers kunnen in de baas z'n tijd vergaderen en ik in mijn vrije tijd. Ik wil gewoon die uren uitbetaald hebben'.

Lysanne:

'Ik begrijp je heel goed, maar mijn en ons probleem is dat wij niet voldoende budget hebben om deze extra uren uit te betalen; maar wat ik wel wil doen is dit probleem bij de directie aankaarten'.

Marylou:

'Nou, dat zou ik prima vinden, dan heb ik het gevoel dat er iets mee gedaan wordt. Overigens, ik heb nog een andere suggestie. Wil je die horen?'

Lysanne:

'Graag'.

Marylou:

'Kan er niet de ene keer `s middags worden vergaderd en de volgende keer op een avond? Dan kan ik om de andere keer worden ingeroosterd en delen we deze ellende'.

Lysanne:

'Dat lijkt mij een prima idee. Ik zal dit onderwerp op de agenda zetten van de volgende vergadering. Overigens zal ik dit onderwerp toch ook met de directie bespreken, accoord?'

Marylou:

'Prima, ik ben blij dat er naar mijn idee wordt geluisterd en ik hoor graag van jou de uitslag'.

Dit voorbeeld geeft aan dat een manager in een positie kan zitten

waarin hij, op het moment dat het functioneringsgesprek plaatsvindt, niet altijd ter plekke een duidelijk antwoord kan geven. Voor de medewerker is het van belang om gehoord te worden.

Indien de manager aangeeft naar een oplossing of een antwoord te willen zoeken is het goed dat daarbij aangegeven wordt welke stappen ondernomen worden. Voor de medewerker het bewijs dat het niet voor kennisgeving wordt aangenomen, doch dat tijdens het functioneringsgesprek de aanzet wordt gegeven voor verdere actie.

Indien mogelijk is het gewenst bij het maken van dit soort afspraken zo concreet mogelijk te worden, dus aan te geven wat ondernomen zal worden binnen welk tijdsbestek.

Met toezeggingen moet de manager uiteraard terughoudend zijn.

Soms kan ter plekke geen antwoord gegeven worden omdat er anderen geraadpleegd moeten worden (b.v. de directie of een werkoverleg, zoals in het voorbeeld).

De actieve houding van de manager heeft in de praktijk doorgaans een activerende werking op de medewerker.

Het samenzoeken naar oplossingen is immers een creatief proces, waarin de beide gesprekspartners elkaar stimuleren.

Zoals in het voorbeeld wordt beschreven, kan een medewerker zich geprikkeld voelen tot actie of het bedenken van alternatieven, door de houding van de manager.

In het voorbeeld wordt de rol van de manager duidelijk: het probleem van de medewerker wordt niet ontkend of gebagatelliseerd, wordt niet teruggeschoven naar de medewerker, maar gezien als een gezamenlijk probleem waar op z'n minst in constructieve zin naar gekeken wordt.

Echter de manager geeft daarbij wel direct aan welke beperkingen er liggen, beperkingen die hun gezamenlijke invloedssfeer overstijgen. Daarmee is direct ook duidelijk dat een bindende uitspraak binnen het functioneringsgesprek niet gedaan kan worden. Maar juist doordat de manager met voorstellen komt om het probleem elders in de organisatie bespreekbaar te maken, krijgt de medewerker zelf constructieve ideeën. Daarbij wordt geen houding zichtbaar van: 'het is een organisatieprobleem en jullie moeten het oplossen' maar meer: 'we moeten er samen uit zien te komen en dit zou ik bij kunnen dragen'. Op deze wijze is ook de houding van

de medewerker een houding die bijdraagt aan de gewenste
samenpraak binnen het functioneringsgesprek.

Samenvatting hoofdstuk 11

De rol van de manager tijdens het gesprek

- * tijdsbewaker

- * toehoorder

Vragen die centraal staan voor de manager

- * Werk

- * Werkomstandigheden

- * Werksfeer

- * Perspectief

Hoofdstuk 12

De Staart van het Functioneringsgesprek

Nadat alle agendapunten c.q. gespreksonderwerpen aan de orde zijn geweest, volgt de afronding van het functioneringsgesprek. Dit wordt "de staart" van het gesprek genoemd. Samen doorlopen de manager en de medewerker de onderwerpen kort en verbinden daar conclusies en afspraken aan. Een aantal facetten van de staart van het functioneringsgesprek worden hier behandeld.

1. De actiepunten

Ten aanzien van de actiepunten worden zo concreet mogelijke afspraken gemaakt:

- a. Wie is verantwoordelijk voor welke actie?
- b. Binnen welke tijdstermijn?
- c. Welke hulpmiddelen zijn daarbij nodig?
- d. Wie rapporteert en op welk moment over de voortgang?

2. Het verslagleggingsformulier

De manager is verantwoordelijk voor de verslaglegging van het functioneringsgesprek. In het verslag wordt niet het hele verloop van het gesprek vastgelegd, maar komen de conclusies en afspraken te staan, zodat in een later stadium daarop terug gegrepen kan worden als dat nodig mocht zijn.

Het is aan te bevelen om voor de verslaglegging eveneens standaardformulieren te gebruiken. Op deze wijze kan van elk functioneringsgesprek op een eenduidige wijze de hoofdlijn vastgelegd worden. Tevens kan voorkomen worden dat lange verhalen op papier gezet worden waaruit de concrete afspraken niet zonder meer naar voren te halen zijn en waarbij het gevaar van interpretatie door de verslaglegger (dus subjectiviteit) sterk aanwezig is. De vaste kaders van het verslagformulier zorgen er voor dat het een kort en bondig verslag blijft en zich beperkt tot de hoofdlijnen.

Een voorbeeld van zo'n verslagleggingsformulier is als bijlage

toegevoegd.

Het vastleggen van de conclusies en afspraken is dan wel de verantwoordelijkheid van de manager, wat er in komt te staan is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerker en de manager. Het zijn namelijk de conclusies die men samen trekt, de afspraken die men samen maakt.

In die zin is het van belang om te streven naar consensus bij het trekken van conclusies uit de besproken onderwerpen.

Indien beide partijen het met elkaar eens zijn, is er niets aan de hand. De te noteren conclusies en afspraken zijn een weergave van beider opvattingen.

Het wordt moeilijker wanneer beide partijen het tijdens het gesprek niet met elkaar eens kunnen worden.

Er kunnen verschillende opvattingen bestaan over b.v. het huidige functioneren en de achtergronden daarvan.

Belangrijk is dan zich te realiseren dat het er in het functioneringsgesprek niet om gaat gelijk te krijgen.

Er is op zich niets tegen verschillende opvattingen, mensen kunnen nu eenmaal op grond van hun persoonlijke ervaringen en visie een situatie heel verschillend ervaren. Van belang is het wel dat de verslaglegging een weergave bevat van dat verschil van mening en dat niet slechts de mening van de verslaglegger (de manager) is terug te vinden in het verslag. Die verschillende opvattingen hoeven niets te maken te hebben met het

afspreken van nadere acties. Wanneer dat wel het geval is, b.v. wanneer een medewerker van mening is dat een vervolgopleiding wel op z'n plaats is, terwijl de manager van mening is dat het niet relevant is in het kader van de huidige functie en de verdere perspectieven van de betrokkene, dan wordt het uiteraard

ingewikkelder om tot een gezamenlijk gedragen verslaglegging over te gaan. Immers, de acties die genoteerd zullen moeten worden, zullen er volgens de beide gesprekspartners verschillend uit moeten zien. De manager kan dan in een moeilijke situatie komen. Hij moet uiteraard ook zijn verantwoordelijkheden als manager blijven dragen. Daarbij kan horen dat beslissingen genomen worden die niet overeenstemmen met de opvattingen van de betrokken medewerker.

In dit concrete geval is het verstandig dat men niet blijft

trachten de ander te overtuigen. Dat zou als gevolg kunnen hebben dat in het verslag iets komt te staan waar beide partijen niet allebei achter kunnen staan. Het is echter wel mogelijk om zo'n situatie met een concrete afspraak af te sluiten. De manager kan voorstellen om met de medewerker een apart gesprek te hebben over diens opleidingswensen. Die afspraak zou dan in het verslag genoteerd kunnen worden. Voor de medewerker bestaat dientengevolge de zekerheid dat hij in de gelegenheid wordt gesteld z'n visie op deze zaak nader toe te lichten en voor de manager is het helder dat dit verschil van mening of inzicht weer komt op de plek waar het uiteindelijk zou moeten zijn: in de lijn van de organisatie.

De manager doet er goed aan zich in een dergelijke situatie open op te stellen, het verschil van opvatting niet overheersend te laten worden in het functioneringsgesprek, maar tijdig te signaleren dat dit blijkbaar een kwestie is die niet binnen het kader van het functioneringsgesprek tot een gezamenlijke afspraak kan leiden.

Tot dusverre hebben we het over de afronding gehad ten aanzien van het 'produkt' van het functioneringsgesprek:

- a. de behandelde agendapunten,
- b. de samen geformuleerde conclusies
- c. de gemaakte afspraken.

Het proces

De 'proceskant' van het gesprek verdient in deze afrondingsfase van het gesprek eveneens de aandacht. De manager is er bij gebaat te weten hoe de medewerker het gesprek heeft beleefd.

Is er sprake van geweest van

- a. een "open" gesprekssfeer,
- b. gelijkwaardigheid?

Uiteraard kan ook de manager zijn eigen beleving van het gesprek

en de rol daarin van de medewerker aan de orde brengen. Dit zijn voor de manager belangrijke 'leermomenten'.

Want het is uiteraard niet eenvoudig om functioneringsgesprekken te voeren met heel verschillende medewerkers, steeds opnieuw weer een afstemming te vinden met die medewerkers en daarbij toch ook goed de eigen rol, positie en stijl te blijven bewaken.

Samenvatting hoofdstuk 12

- * Produktkant: - aktiepunten
 - verslaglegging

- * Proceskant: - open gespreksfeer
 - gelijkwaardigheid

Hoofdstuk 13

Valkuilen bij het voeren van een functioneringsgesprek

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de verschillende valkuilen die, met name voor de manager, opdoemen tijdens het voeren van het functioneringsgesprek.

De belangrijkste valkuilen zijn:

1. een beoordelingsgesprek i.p.v. een functioneringsgesprek
2. de niet willende medewerker
4. geen vertrouwen in het management
5. niet op komen dagen; vergeten
6. geen agenda punten
7. gebrek aan communicatieve vaardigheden
8. discussie bij het vaststellen van de agenda

1. Een beoordelingsgesprek i.p.v. een functioneringsgesprek

Eerder werd al gewag gemaakt van de overeenkomsten maar vooral van de verschillen tussen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Het is van belang dat voor beide gesprekspartners dit onderscheid goed voor ogen gehouden wordt tijdens het voeren van het functioneringsgesprek. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om het grensgebied tussen beide gespreksvormen te bewaken en er zorg voor te dragen dat de verschillen ook daadwerkelijk merkbaar zijn.

Een goed hulpmiddel daarbij is een protocol waarin de organisatie haar intenties ten aanzien van functioneringsgesprekken weer geeft. De manager vindt daar zijn houvast in.

Doch ook bij de introductie van het gesprek is het verstandig nog even te memoreren wat het functioneringsgesprek nu zo anders maakt dan andere gespreksvormen. Dit is extra van belang wanneer het een

eerste gesprek betreft, zoals al in hoofdstuk 7 bleek.

Het zal niet altijd eenvoudig zijn voor de manager uit het 'beoordelende' gebied vandaan te blijven, tijdens het functioneringsgesprek. Soms kan de rol van de medewerker tijdens het gesprek daar een belangrijke factor in zijn.

Belangrijk is dat helder blijft dat functioneringsgesprekken er niet alleen zijn voor de organisatie. Voor een belangrijk deel bestaan deze gesprekken ook in het belang van de medewerker.

Niet altijd zal dit zo gezien worden. Het gevaar bestaat dan dat de manager in een verklarende en soms zelf verdedigende rol komt als het gaat om duidelijk te maken dat er functioneringsgesprekken gevoerd moeten worden.

Dat is een van de valkuilen waarin een manager terecht kan komen bij de voorbereidingen of de uitvoering van functioneringsgesprekken.

2. De niet-willende medewerker.

Een voorbeeld:

'Mij krijg je niet zo gek' lacht Cornelis.

'Ik werk hier nu al zo lang, aan die poppenkast doe ik niet mee hoor'.

'Wat voor bezwaren heb je er dan tegen' vraagt Jose, de afdelingsmanager.

'Och, gewoon, ik vind het niet nodig en ik ga m'n tijd er niet aan verdoen'.

'Heb je de informatie van de directie erover gelezen?' is de volgende vraag van José.

'Niet echt' zegt Cornelis, 'maar ik heb van de jongens wel gehoord wat op die voorlichtingsavond is verteld. Nou, voor mij hoeft dat allemaal niet'.

'Toch zou ik je willen vragen dat stukje eerst eens goed te lezen en je bezwaren er dan bij te schrijven', reageert José. 'Dat kunnen we b.v. volgende week eerst samen doorspreken. Dan weet jij waar het nu eigenlijk werkelijk om gaat en weet ik wat jou bezwaren zijn'.

Zeker bij het invoeren van functioneringsgesprekken is de kans

aanwezig dat er medewerkers zijn die 'het niet zien zitten'. Soms mort men aanvankelijk wat, doch wanneer het management heeft laten zien dat zij zelf dit soort gesprekken wel serieus neemt, zal de weerstand doorgaans geleidelijk verdwijnen. Een enkeling kan volharden in een afwijzende houding. Bij forceren hiervan loopt de manager het gevaar dat er eerder een verwijdering dan een verbetering in de relatie zal optreden. Goede voorlichting is hierbij van belang.

De manager kan in een voorgesprek proberen te achterhalen wat nu precies de weerstanden zijn tegen dit gesprek, waar die weerstanden vandaan komen. Van belang is dat de manager daarbij vooral een luisterend oor heeft voor de visie en wellicht ook ervaringen van de medewerker. Een 'verkooppraatje' zal zelden tot succes leiden, want als men het negatief wil zien zal het ook negatief uitpakken. Beter is het zich te verdiepen in de achtergronden en na te gaan wat ondernomen kan worden om weerstanden weg te nemen.

Vragen die daarbij spelen:

- waar ziet de medewerker tegen op?
- welk verschil in visie speelt eventueel een rol?
- welke ervaringen in eerdere werksituaties geven wellicht voeding aan de weerstanden?
- wat in de houding of rol van de manager is wellicht een belemmerend aspect?

In een enkel geval kan het goed zijn de medewerker te vragen zijn bezwaren op papier te zetten en die als uitgangspunt te nemen voor een gesprek. Zodoende krijgen beide gesprekspartners de gelegenheid zich in elkaars argumenten te verdiepen. Daarnaast is het uiteindelijk ook belangrijk aan te geven dat functioneringsgesprekken geen vrijblijvende zaak zijn waar men naar willekeur wel of niet aan deel kan nemen. Hierbij kan benadrukt worden dat het een weloverwogen keuze van de organisatie is geweest in het kader

van een zorgvuldig personeelsbeleid.

Daarmee is het een onderdeel van de bedrijfscultuur en van een ieder mag verwacht worden daar een steentje aan toe bij te dragen. Van iedere medewerker mag op z'n minst verwacht worden het functioneringsgesprek een kans te geven.

3. Geen vertrouwen in het management.

Het kan voorkomen dat er een slechte verhouding is tussen de manager en de medewerker. Dit zal zeker invloed hebben op een functioneringsgesprek. Hier dient dan ook wat voorwerk verricht te worden. Het zal niet eenvoudig zijn voor beide partijen om hierover te praten wanneer de relatie al verstoord is. Soms is het moeilijk toe te geven dat deze relatie een belemmering zou kunnen zijn.

In eerste instantie is het goed om met elkaar om de tafel te gaan zitten en na te gaan waar de meningsverschillen, de irritatie en/of de samenwerkingsproblemen nu feitelijk vandaan komen. Een eerste stap daarbij kan zijn die aspecten heel concreet te benoemen.

Daarbij zullen de beide gesprekspartners zich wel moeten realiseren dat het in dit soort situaties niet gaat om concreet aantoonbare zaken, maar vaak om belevingsaspecten. En juist in dat soort gevallen is het verstandiger goed naar elkaar te luisteren en open te staan voor de zienswijze van de ander.

Immers, een mening kan men bestrijden, maar een gevoel kan men niet weerleggen, hooguit wegnemen door er iets anders voor in de plaats te stellen.

Vaak heeft dat met vertrouwen te maken. Eerst wil de betrokkene zien dat de ander meent wat hij zegt. Zo'n gesprek zal in de regel niet vanzelf verlopen en -afhankelijk van de achterliggende problematiek - soms ook vast dreigen te lopen.

In zulke gevallen kan het raadzaam zijn een derde persoon uit te nodigen. Een onafhankelijke partij die uitsluitend zorg moet dragen voor een klimaat waarin men op z'n minst elkaars argumenten wil beluisteren.

Soms helpt het al een stuk wanneer men er eens goed voor gaat

zitten en even de tijd neemt een aantal zaken helder naar elkaar toe uit te spreken.

Een voorbeeld:

Peter en Sonja zitten wat gespannen bij elkaar in Peter's kantoor. Sonja heeft Peter als nieuwe afdelingsmanager nooit zo zien zitten en heeft altijd met hem in besprekingen.

Peter wil eigenlijk een afspraak maken voor een functioneringsgesprek maar het lijkt hem verstandig dat eerst eens gepraat wordt over hun onderlinge verhouding.

Hij geeft aan het hier over te willen hebben waarop Sonja geïrriteerd en afwijzend reageert. Dan doet hij het voorstel dat Sonja, als zij zich daar prettiger bij voelt, een ander bij het gesprek kan uitnodigen. Misschien dat makkelijker praat. Na enige aarzelning zegt Sonja: 'Nou, zo zwaar moet je het nou ook weer niet zien, laten we eerst maar eens proberen er samen uit te komen'.

4. Niet op komen dagen; vergeten.

Een lastig verschijnsel, want wat is 'vergeten'? Het kan zijn dat de medewerker het echt is vergeten. Het kan ook zijn dat de medewerker via deze weg zijn moeite met het gesprek laat zien. De manager doet er goed aan hierbij voorzichtig, maar wel beslist te werk te gaan: een nieuwe datum af te spreken en nog eens vragen of het doel en de procedures van het functioneringsgesprek duidelijk zijn.

Een voorbeeld:

'Ik zat op je te wachten, Herma', zegt afdelingsmanager Ineke.

'Oh ja? waarvoor dan?' is Herma's reactie. 'Voor het functioneringsgesprek' zegt Ineke. 'Oh, sorry, stomweg vergeten. We maken wel weer eens een nieuwe afspraak. Maar eh, ik moet nu gaan hoor, m'n dienst zit er op'. Even is Ineke van haar stuk gebracht door Herma's reactie maar al snel heeft ze de juiste woorden gevonden.

'Ik geloof dat je het niet helemaal begrepen hebt', zegt Ineke. 'Zo'n gesprek is geen vrijblijvend tussendoortje. Ik stel voor dat we daar morgen bij het begin van je late dienst eerst even over praten en dan gelijk een nieuwe afspraak maken'.

5. Geen agendapunten.

Het niet hebben van agendapunten bij een eerste functioneringsgesprek is een lastig probleem, maar ook wel weer begrijpelijk. Wanneer de medewerker zich nog geen voorstelling kan maken bij het fenomeen functioneringsgesprek, is het ook moeilijk om in te schatten wat men daar nu wel en niet kan bespreken. Vaak blijkt dat routine een belangrijke factor is. Na verloop van tijd gaat de betrokkene vaak goed inzien wat thuis hoort binnen zo'n functioneringsgesprek, welke onderwerpen voor hem van belang zijn om aan de orde te stellen. De manager kan natuurlijk wel het nodige aan doen tijdens de voorbereiding.

Zoals reeds eerder opgemerkt is een goede voorbereiding van belang. Tijdens die voorbereiding kunnen ook voorbeelden gegeven worden. In de periode voorafgaand aan het functioneringsgesprek kan de manager een handje helpen door tijdens andere contacten een link te leggen naar het functioneringsgesprek.

Door bijvoorbeeld bij het bespreken van bepaalde onderwerpen te zeggen 'kijk, dat is nou een prima onderwerp voor een functioneringsgesprek'.

De medewerker moet ook de kans krijgen zich eerst een beeld te kunnen vormen. Ook het hebben van een standaardgespreksformulier waar de te bespreken gebieden al op staan, kan helpend werken.

Een voorbeeld:

'Zeg Herman', begint Dirk het gesprekje in de koffiekamer, 'heb je straks nog even tijd voor me? Ik zag nl.. dat je geen agendapunten op het formulier hebt ingevuld'. 'Oh, nou, ik wist eigenlijk niks hoor' is de reactie van Herman. 'Ja, er staan inderdaad al heel wat punten aangegeven, maar voor mij is het van belang te weten welke punten voor jou speciaal de aandacht behoeven. Dan kan ik me daar beter op voorbereiden' zegt Dirk vervolgens.

'Ja, ja' zegt Herman enigszins achterdochtig, 'dan weet jij al wat ik ga zeggen he?' Dirk: 'Om heel concreet te zijn: ik weet dat je vaak met jouw collega's praat over het volgen van een opleiding.

Zo'n punt past heel goed in een functioneringsgesprek. En als ik

dat van te voren weet, kan ik alvast wat voorwerk doen, b.v. nagaan wat voor jou de mogelijkheden zijn'. Herman: 'Oh, nou ja, laten we het er dan toch maar even over hebben; ik ben over een minuut of tien bij je'.

6. Gebrek aan communicatieve vaardigheden.

Het kan voorkomen dat een medewerker zich in het gesprek zodanig opstelt dat het voor de manager ontzettend moeilijk wordt het gesprek nog in goede banen te leiden. Wanneer blijkt dat dit geen onwil is, maar een gebrek aan communicatieve vaardigheden, dan is dit voor de manager ook de kans om juist dat tot onderwerp van gesprek te maken. Want wat op dat gebied speelt binnen het functioneringsgesprek zal ook binnen andere functionele gesprekken aan de orde zijn.

Een voorbeeld:

'Ik merk dat je mij tijdens dit gesprek niet laat uitspreken; het is voor mij lastig om steeds onderbroken te worden, zodat ik je niet volledig kan vertellen wat ik eigenlijk te zeggen heb'.
Of: ' Het valt me op dat je mijn opmerkingen tijdens dit gesprek nogal persoonlijk opvat'.

Door het te benoemen, feedback te geven, maakt de manager er een gesprekspunt van. Dit schept een bepaalde sfeer in het gesprek en het is daarbij natuurlijk ook belangrijk dat de manager zelf zich heel goed bewust is van de eigen manier van communiceren; op dat gebied zullen we later uitgebreider terug komen.

7. Discussie bij het vaststellen van de agenda.

Bij het vaststellen van de agenda kan het gebeuren dat er onenigheid ontstaat over de punten die aan de orde zouden moeten komen. De medewerker wil over de hoogte van het salaris praten. Zo'n onderwerp kan samenhangen met de mate waarin een medewerker zich gewaardeerd voelt. Maar salariskwesties zijn ook gevoelige kwesties die snel tot escalatie binnen het gesprek kunnen leiden wanneer verwacht wordt dat er tijdens het functioneringsgesprek afspraken over gemaakt kunnen worden.

Het zal duidelijk zijn dat het laatste niet het geval kan zijn in een functioneringsgesprek. Doch bij de betrokken medewerker kan

het zo hoog zitten dat het tot behoorlijke frustratie leidt wanneer de manager laat blijken zo'n punt niet op de agenda te willen plaatsen.

Het kan ook gaan om het ophalen van onderwerpen die al eerder aan de orde zijn geweest en toen zijn afgehandeld, waarbij de medewerker nog steeds het gevoel heeft dat het onderwerp niet is afgerond.

Het is de taak van de manager om tot een compromis te komen bij het vaststellen van de agenda. Hij doet er verstandig aan daar enige souplesse in te betrachten, want sommige punten kunnen voor de medewerker belangrijk zijn, ook al kijkt de manager daar anders tegen aan. Soms kan het tactisch zijn zo'n punt toch aan de orde te laten komen om niet vooraf al een geladen sfeer te veroorzaken. Maar natuurlijk blijven er grens gebieden of onderwerpen die al pratend over een andere zaak aan de orde komen. In zulke gevallen is het belangrijk dat de manager alert blijft.

Hij moet er voor waken dat het werkelijk een functioneringsgesprek blijft, maar voor de medewerker belangrijke zaken ook niet zondermeer van tafel veegt.

Het is van belang dat de manager bij grensgebieden zelf duidelijk blijft in wat hij tijdens het functioneringsgesprek wel en juist niet kan betekenen voor de medewerker.

Hij kan besluiten een salaris kwestie wel aan de orde te laten komen, vooral omdat het belangrijk is zicht te krijgen op de belevingskant van de medewerker.

Hij moet daarnaast zondermeer duidelijk maken dat er binnen dit gesprek geen afspraken over het salaris gemaakt kunnen worden.

Een voorbeeld:

Saskia wil perse in het functioneringsgesprek over de FWG inschaling op de afdeling praten. Een discussie die al jaren loopt. Er zijn beroepsprocedures doorlopen en alle mogelijkheden zijn al bekeken, zonder resultaat. De meeste collega's hebben er nu wel vrede mee, maar voor Saskia blijft het een steeds terugkerend punt. Het lijkt erop dat ze het functioneringsgesprek alleen maar wil gebruiken om haar onvrede over de FWG nogmaals te uiten, hetgeen volgens Jelle, haar afdelingsmanager, een goede voortgang van het gesprek in de weg kan staan. Daarom doet hij haar het voorstel om te proberen samen een afspraak te maken met de

verantwoordelijke directeur en daar nogmaals al haar bedenkingen aan de orde te stellen. 'Dan houden we tijdens het functioneringsgesprek voldoende tijd voor de andere onderwerpen' zegt Jelle. Saskia zegt na te zullen denken over het idee van die afspraak en vervolgens zetten beiden zich aan het opstellen van de agenda, zonder het onderwerp FWG.

Tot besluit:

Er blijken nogal wat valkuilen te bestaan bij het voeren van functioneringsgesprekken. Voor de manager is het van belang vooraf enigszins in te kunnen schatten wat hij tijdens het gesprek kan verwachten. Dat vraagt van de manager dat hij zich vooraf tracht te verplaatsen in de medewerker.

Samenvatting hoofdstuk 13

Valkuilen:

- * een beoordelingsgesprek i.p.v. een functioneringsgesprek
- * de niet willende medewerker
- * geen vertrouwen in het management
- * niet op komen dagen; vergeten
- * geen agenda punten
- * gebrek aan communicatieve vaardigheden
- * discussie bij het vaststellen van de agenda

Hoofdstuk 14

Communicatieve vaardigheden

Voor een goed verloop van het functioneringsgesprek is het belangrijk dat de manager, die sturing geeft aan het gesprek, beschikt over een goede communicatieve basis. We spraken hier al over bij de valkuilen die zich tijdens het functionerings- gesprek voor kunnen doen.

Het voeren van zo'n gesprek gaat doorgaans niet vanzelf en vraagt inspanning van zowel de manager als de medewerker.

Het is daarom niet alleen van belang dat de manager zorgdraagt voor voldoende communicatieve 'bagage'. Ook de communicatieve basis van medewerkers moet voldoende zijn om vruchtbaar te kunnen participeren in functioneel overleg (zoals het functioneringsgesprek). De manager zal dit gegeven mede als uitgangspunt voor het te ontwikkelen scholingsbeleid nemen.

Een aantal begrippen is essentieel bij functioneel en professioneel communiceren:

1. luisteren
2. vragen stellen
3. feedback geven

Deze begrippen worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt.

1. Luisteren

Luistervaardigheid is een belangrijke gespreksvaardigheid. Luisteren kan op verschillende manieren gebeuren. Er is een onderscheid te maken tussen actief luisteren en passief luisteren.

De actieve luisteraar heeft een stimulerende werking op zijn gesprekspartner. Zowel verbaal als non-verbaal wordt getoond dat er interesse bestaat voor het verhaal van de ander.

Op verbale wijze wordt dit gedaan door verhelderingsvragen te

stellen en korte samenvattingen te geven. Niet bedoeld om het verhaal van de ander over te nemen, maar bedoeld om de ander te stimuleren zijn verhaal zo helder en volledig mogelijk te vertellen.

Bij de passieve luisteraar valt moeilijk af te lezen of het verhaal overkomt. Wellicht heeft hij z'n oren wel open staan en hoort hij wel degelijk wat verteld wordt, maar voor de ander is dat niet concreet waarneembaar. Zo'n passieve luisterhouding kan de spreker in verwarring brengen: 'komt m'n verhaal niet goed over; is het niet belangrijk wat ik zeg; wat denkt de ander er van; heeft hij wel interesse in m'n betoog'? Niet direct een basis om zich goed te kunnen concentreren op het eigen betoog.

Luisteren kan echter ook op non-verbale wijze ondersteund worden. Dat blijkt o.a. uit de volgende aandachtspunten voor luisteraars:

- a. Oogcontact met de ander houden. Waarmee bedoeld wordt: niet voortdurend aanstaren, maar de ander regelmatig aankijken, daarmee gerichtheid op de ander tonend.
- b. Concentratie. Het vermogen tot af kunnen sluiten van allerlei storende factoren, zoals 'interne en externe ruis'.

Onder interne ruis verstaan we o.a.:

- te veel aan het hoofd hebben
- in gedachten alvast bij volgende of vorige afspraak
- niet goed in het vel zitten (hoofdpijn of andere fysieke aangelegenheden, privé problemen, e.d.)

Bij interne ruis is het raadzaam de vraag te stellen:

'Is dit moment het meest geschikte moment?'

Het is beter de afspraak uit te stellen en de interne ruis eerst 'op te lossen' dan het gesprek er door te laten beïnvloeden. In ieder geval is het verstandig de ander op de hoogte te brengen van factoren die belemmer-

end kunnen werken.

Onder externe ruis wordt verstaan:

- onrust (b.v. in- en uitlopende mensen)
- lawaai in de directe omgeving
- onderbrekingen (opnemen van de telefoon, beantwoorden van 'piepers', e.d.)

Externe ruis kan doorgaans verminderd worden door de keuze van de juiste ruimte, waarbij er in ieder geval voor gezorgd moet worden dat tijdens het gesprek storende factoren zoveel als mogelijk uitgebannen worden.

- c. Luistergedrag tonen. Luisteren gaat sneller dan spreken, daardoor wordt soms al begrepen wat de ander wil gaan zeggen. Het voor de ander invullen is een slechte verbale interventie, maar aandacht op andere zaken richten (naar buiten kijken of in een agenda bladeren) zal door de ander als desinteresse worden opgevat. Ga 'in de richting' van de ander zitten, hou oogcontact, neem een 'actieve houding' aan (achterover zitten wekt ook de indruk van desinteresse). Blijf luisteren (val niet in de rede, neem het verhaal niet over, maak geen zinnen af en wacht het juiste moment af - door het geven van een korte samenvatting - om de ander te laten blijken dat hij begrepen wordt).
- d. Verdraag stiltes. Wacht rustig af of de ander nog verder wil gaan met zijn verhaal. Een stilte is niet altijd een signaal aan de ander om het gesprek over te nemen. Vaak is het een korte denkpauze. Wanneer goed opgelet wordt zal opvallen dat er vaak gepopeld wordt van ongeduld om een eigen reactie te geven. En zodra er een stilte valt wordt de kans gegrepen. Het is verstandig er bij stil te staan of daar het verhaal van de ander recht mee gedaan wordt.
- e. Vat regelmatig samen. Het geven van korte samenvattingen schept de gelegenheid de ander te laten blijken dat er met

aandacht wordt geluisterd. Tevens kan daar mee gecontroleerd worden of het verhaal goed begrepen is. Verkeerde eigen interpretaties komen daarmee sneller aan het licht. Het is handig om bij het geven van samenvattingen de volgende regels in de gaten te houden:

- zowel beknopt als volledig proberen te zijn
- regelmatig (tussentijds) samenvatten
- gebruik eigen woorden (voorkom 'napraten')
- beperk je bij de samenvatting tot het hoofdonderwerp
- probeer niet te (be)oordelen, te waarderen of te concluderen
- controleer veronderstellingen
- geef aan dat je wilt samenvatten

2. Vragen stellen

Het zorgvuldig stellen van vragen is een belangrijk onderdeel van de gewenste gespreksvaardigheid ten behoeve van functioneringsgesprekken. De manager zal zich er van bewust moeten zijn dat vragen sterk de sfeer van het gesprek kunnen beïnvloeden. Daarnaast geven vragen medesturing aan het verloop van het gesprek. Het is daarom goed om stil te staan bij de verschillende soorten vragen die bevorderend zijn voor een positief verloop van het functioneringsgesprek.

a. Open vragen.

Deze vragen bieden ruimte en stimuleren het denken. Open vragen beginnen

- met:
- wie
 - wat
 - hoe
 - welke

Ze zijn het tegenovergestelde van gesloten vragen
Dat zijn vragen die doorgaans als beperkend worden

ervaren en waarop vaak alleen maar met 'ja' of 'nee' geantwoord kan worden. Voorzichtheid wordt aanbevolen met zogeheten 'waarom' vragen. Gebruik van het woord 'waarom' wekt de indruk dat de ander zich moet verantwoorden en zal de gesprekspartner niet zelden in de verdediging drukken.

Voorbeeld van een open vraag:

'Wat vindt je de leukste kanten van je huidige functie?'

Voorbeeld van een gesloten vraag:

"Vindt je het vervelend om nachtdiensten te draaien?"

- b. Reflectieve vragen. Hierin zit het woord reflectie, ze weerspiegelen als het ware hetgeen de ander gezegd heeft. Dit soort vragen zijn goed te gebruiken wanneer we een bepaalde veronderstelling willen checken.

Voorbeeld van een reflectieve vraag:

'Klopt het dat je eigenlijk wilt aangeven dat je niet zo graag met anderen samenwerkt?'

- c. Directe vragen. Dit zijn vragen waarbij rechtsreeks, zonder omwegen, wordt aangegeven wat men wil weten of wat men verwacht.

'Weet jij wat voor dienst ik morgen heb?' is een voorbeeld van een directe vraag waarbij om informatie gevraagd wordt.

'Wil jij straks deze spullen even naar het kantoor brengen?' is een directe vraag waarmee aangegeven wordt wat men van de ander verwacht.

Dit soort vragen dwingen de ander (op een positieve manier) om ook een heel direct antwoord te geven.

Soms kan het verstandig zijn om met bepaalde onderwerpen wat voorzichtig om te springen. Dan is een tactische benadering geboden. Heel rechtstreeks vragen stellen kan wel eens al te confronterend ervaren worden. In zo'n

geval kan het raadzaam zijn om een meer 'indirecte' manier van vragen stellen te hanteren. Het gevaar hierbij kan zijn dat men om de hete brei blijft heen draaien.

Een voorbeeld van een functionele wijze van omgaan met indirecte vragen: Een medewerker heeft de vorige dag een forse aanvaring gehad met een collega. Hij is daarna nogal rechtstreeks naar huis gegaan. Je wilt weten of hij er weer aan toe is om met de desbetreffende collega samen te werken. Maar je weet niet zeker of hij daar nu over wil praten. Een heel directe vraag zou kunnen zijn: 'Zie je het zitten om weer met Sylvia samen te werken vandaag?'. Dat zou voor de ander wel eens te confronterend kunnen zijn. Wanneer wordt ingeschat dat hier wat voorzichtiger mee om moet worden gegaan, dan zou de openingsvraag heel neutraal kunnen zijn: 'Zo, heb je zin in je late dienst?'. Afhankelijk van de reactie kan dan desgewenst wat directer gereageerd worden. Of er kan besloten worden voor dat moment het er bij te laten. Er is dan in ieder geval iets bekend over de emotionele lading van dat moment.

Tenslotte een gespreksfragment waarin verschillende soorten vragen voorkomen:

Jan: 'Hoe komt het dat je vandaag te laat bent?'

(= openvraag)

Tamara: 'Ik had het thuis zo druk met de verbouwing dat ik de tijd vergeten was'.

Jan: 'Weet je hoe vaak je deze week al te laat bent gekomen?'

(= gesloten vraag)

Tamara: 'Ja, 3 keer'.

Jan: 'Waarom doe je er dan niets aan?'

(= waarom vraag)

Tamara: 'Nou zeg, denk je soms dat ik dat voor m'n lol doe? Ik vindt het zelf ook heel vervelend hoor'.

Jan: 'Ja, dat begrijp ik. Lukt het trouwens met die verbouwing?'

(= indirecte vraag)

Tamara: 'Het valt allemaal tegen. We hadden gedacht er maar een paar weken voor nodig te hebben, maar we zijn nu al 2 maanden bezig. Ik ben het eigenlijk wel zat'.

Jan: 'Klopt het dat het je momenteel allemaal te veel wordt, een

volledige baan, je studie en dan ook nog die verbouwing?'
(= reflectieve vraag)

Tamara: 'Tja, dat zou best wel eens het geval kunnen zijn'.

Jan: 'Nou, dan moeten we daar in ieder geval rekening mee houden. Wil jijzelf eens in het rooster kijken of je misschien nog een paar vrije dagen kunt opnemen?'

(= directe vraag)

3. Feedback

Ter afsluiting van het onderwerp communicatie willen we stil staan bij het begrip feedback. Juist feedback komt hier aan de orde omdat dit sterk samenhangt met het open communicatieklimaat dat ook door middel van het functioneringsgesprek

getracht wordt na te streven. Feedback wordt vaak over een kam geschoren met kritiek. Op zich begrijpelijk omdat kritiek zeker een flink onderdeel kan zijn van feedback.

Toch hebben we het hier ook over een ander begrip.

Om dat helder te krijgen, eerst een definitie van het begrip feedback:

Feedback is het teruggeven aan de ander hoe zijn boodschap is ontvangen, hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren.

Dat kan net zo goed om positieve zaken als om kritische kanttekeningen gaan. Feedback is in die zin meer een soort communicatieve attitude. Wanneer op een heldere wijze aan elkaar wordt teruggeven hoe de beide gesprekspartners op elkaar overkomen, wat wel en wat niet prettig gevonden wordt in elkanders manier van communiceren en handelen, dan zullen de gesprekspartners elkaar beter gaan begrijpen.

Op die wijze wordt een completer beeld van de ander verkregen.

Tevens geeft het informatie over hoe de eigen manier van communiceren door de ander wordt ervaren.

Daarmee wordt een klimaat geschapen waarbinnen niet uitsluitend op inhoudsnivo, maar ook op betrekkningsnivo met elkaar wordt gecommuniceerd.

Onder communicatie op inhoudsnivo wordt verstaan de communicatie

die er op gericht is elkaar informatie te verschaffen. De feiten dus. Wanneer het om een open communicatieklimaat gaat, is het van belang de beleving met elkaar te bespreken: hoe komen dingen over, wat doen ze met de betrokkene, wat voor gevoelslading hebben ze. Dat gebied duiden we aan met betrekkningsnivo. Wanneer de gesprekspartners over dat gebied meer van elkaar weten, kunnen zij ook gerichter met elkaar communiceren, sneller tot afstemming komen. Wanneer de feedback op een assertieve manier gegeven wordt, wordt nog een stapje extra gezet. Dan wordt namelijk niet alleen aangegeven wat waargenomen wordt en wat het doet, maar wordt daar ook nog eens aan toegevoegd hoe het graag (eventueel anders) gezien zou worden.

Een voorbeeld van assertieve feedback op betrekkningsnivo:

"Ik ben blij dat je me eerlijk zegt waar het op staat. Maar de wijze waarop je me nu aanspreekt, met stemverheffing en heftige bewoordingen, geeft me het gevoel dat je me de les wilt lezen. Dat komt op mij nogal dwingend en zelfs een beetje bedreigend over. Ik zou liever zien dat we hier op een gelijkwaardige en vooral rustige manier met elkaar over praten. Begrijp je wat ik bedoel?"

Voor feedback gelden een aantal regels. Die zetten we hier tot slot even op een rijtje:

- Geef positieve en negatieve feedback. Laat tijdens de feedback niet alleen blijken wat negatief beoordeeld wordt en anders gewenst wordt, maar geef tevens aan wat gewaardeerd wordt en zo gehouden zou moeten worden.
- Geef feedback vlak na de boodschap of gedrag waarop de feedback gericht is. Voor de ander is dan helder waarop de feedback gericht is. Dat wordt al een stuk moeilijker wanneer er een flinke tijd tussen zit. Opsparen maakt de feedback ook een stuk 'zwaarder' dan het aanvankelijk bedoeld kan zijn.
- Geef feedback zodanig dat deze als uitnodigend wordt ervaren, zodat blijkt dat een reactie verwacht wordt. Feedback kan het gevoel stimuleren elkaar iets te vertellen te hebben, interesse in elkaar te hebben.

- Geef feedback op specifiek gedrag. Gegeneraliseerde feedback (als: 'jij zegt altijd...') zal voor de ander vaak te weinig concreet zijn om op in te kunnen gaan.
- De gesprekspartners moeten zich steeds afvragen waarom ze feedback willen geven, wat ze er mee voor ogen hebben. Feedback geven op onveranderbaar gedrag is absoluut niet functioneel.
- Wees concreet in de feedback die gegeven wordt. Ga er vanuit dat de feedback gegeven wordt met de bedoeling dat de ander er iets mee gaat doen. Hoe concreter de feedback, hoe groter de kans van herkenning (en eventueel) acceptatie van de feedback.
- Feedback is iets persoonlijk, een boodschap die door de ene persoon aan de andere persoon gegeven wordt. Feedback geven voor of mede namens anderen is dus niet gewenst. In plaats van voor anderen te spreken, kan deze energie beter gebruikt worden door anderen te stimuleren de feedback zelf te geven. Zeker een manager zal daar zijn medewerkers in steunen en stimuleren.
- Kom nog eens terug op de gegeven feedback. Vraag na verloop van tijd nog eens hoe de feedback is overgekomen. Dit werkt mee aan een open communicatieklimaat.

Samenvatting hoofdstuk 14

Essentiële communicatieve vaardigheden

* Luistervaardigheden

* Vragen stellen

* Feed back

Deel 4: Voortgang; hoofdstuk 15 & bijlagen

In dit vierde en laatste deel wordt stilgestaan bij de voortgang van het functioneringsgesprek en de inbedding van het functioneringsgesprek in het personeelsbeleid.

Het vastleggen en archiveren van de gegevens vereist dientengevolge zorgvuldigheid. Naast een algemene inleiding ten aanzien van afspraken, acties, archivering etc. maakt ook een aantal bijlagen onderdeel uit van dit laatste gedeelte:

- * een voorbeeld gespreksformulier
- * een voorbeeld verslagformulier
- * een voorbeeld reglement.

De standaardformulieren vergemakkelijken de implementatie, zoals is beschreven in deel twee. Het is voorts een goed hulpmiddel bij de daadwerkelijke uitvoering van het functioneringsgesprek, zoals dat in het derde deel is beschreven.

Hoofdstuk 15

Het vervolg nà het functioneringsgesprek

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op hetgeen dat volgt op het functioneringsgesprek. Het functioneringsgesprek is immers geen op zich zelf staand gesprek, maar een onderdeel van het te voeren personeelsbeleid.

Met de gegevens uit het functioneringsgesprek moet iets gedaan worden. Daarnaast dienen de gegevens opgeborgen te worden.

Een aantal zaken vraagt om aandacht:

1. afspraken en acties
2. archivering
3. continuïteit

1. Afspraken en acties

Het gesprek is afgerond. De conclusies en afspraken zijn op het daartoe bestemde formulier gezet. En zowel medewerker als manager hebben zich akkoord verklaard met de inhoud van het verslag. Beiden kunnen hun handtekening zetten onder het verslag. Een tevreden gevoel.

Vanaf dat moment is het beider verantwoordelijkheid om de gemaakte afspraken na te komen, de afgesproken acties uit te voeren. Hierin heeft de manager een stimulerende en controlerende functie. Wanneer afspraken niet nagekomen worden of acties niet uitgevoerd worden, is er blijkbaar iets loos met de interpretatie van de afspraken. Soms wordt al te gemakkelijk over gegaan tot de orde van de dag en worden de gemaakte afspraken weer vergeten. Niet altijd zal dit onwil zijn, maar de afspraken zijn natuurlijk niet voor niets gemaakt. De manager heeft in deze een procesbewakende rol. Dat wil zeggen dat hij de desbetreffende medewerker er op aanspreekt wanneer actie achterwege blijft.

Een handige ondersteuning in dit bewakingsproces kan het

vaststellen van data zijn. Als onderdeel van de afspraken kunnen data vastgesteld worden waarop aan elkaar gerapporteerd wordt met betrekking tot afgesproken acties. Ook kunnen die data als evaluatiemomenten dienen. Dat kan vooral nuttig zijn bij onderwerpen die niet zozeer concreet afgerond kunnen worden, maar meer te maken hebben met b.v. een verandering in houding.

Wanneer de manager tijdens het functioneringsgesprek beloften doet met betrekking tot het uitzoeken of bespreken van bepaalde zaken, dan doet hij er goed aan daar direct een datum aan te verbinden. Voor de manager zelf een stok achter de deur om de afspraak niet weg te laten zakken. Voor de medewerker de zekerheid dat er op teruggekomen zal worden. Dat komt de geloofwaardigheid van zowel het functioneringsgesprek als van de manager ten goede.

Tevens heeft een dergelijke werkwijze een soort voorbeeldfunctie voor de medewerker. Het stimuleert de medewerker op een zorgvuldige en inzichtelijke manier met afspraken, toezeggingen en beloften om te gaan. Hierbij kan gesteld worden dat dit zeker een bijdrage zal leveren aan een open communicatieklimaat binnen de organisatie.

2. Archivering

Aan het archiveren van de verslagen van functioneringsgesprekken zijn een aantal aspecten verbonden:

- a. privacy
- b. personeelsbeleid
- c. administratie

a. Privacy.

Medewerkers hebben er recht op dat met hun gegevens zorgvuldig wordt omgegaan. De verslagen bevatten gegevens die zeker niet door iedereen gelezen hoeven te worden. Bij de medewerker moet het vertrouwen bestaan dat binnen de organisatie zwaar getild wordt aan het begrip privacy. Het gevoel dat het de organisatie ernst is komt de openheid binnen de functioneringsgesprekken ten goede.

De organisatie kan haar standpunt ten aanzien van privacy bijvoorbeeld onder woorden brengen in het regelement dat gebruikt wordt in verband met functioneringsgesprekken. Het spreekt vanzelf dat de manager ook in eigen gedrag dit uitgangspunt onderschrijft.

Omdat het verslag ook een aantal afspraken kan bevatten is het belangrijk dat aan zorgvuldige archivering aandacht besteed wordt. De manager moet over de gegevens kunnen beschikken wanneer hij met de gemaakte afspraken aan de slag wil gaan.

Ook van de medewerker zal die zorgvuldigheid gevraagd moeten worden. Indien de organisatie er voor kiest het verslag niet alleen in het archief op te nemen, doch ook aan de medewerker te verstrekken, dan vraagt dit om extra aandacht. Want ook van de medewerker mag dan verwacht worden dat het verslag behandeld wordt als een stuk dat in principe alleen de betrokkene gesprekspartners iets aan gaat.

b. Personeelsbeleid.

Wil de organisatie werkelijk iets doen met de gegevens die voortkomen uit de functioneringsgesprekken, dan zullen er ook algemenere conclusies aan verbonden moeten worden.

Voor de manager is het belangrijk om te zien of een bepaalde lijn waarneembaar is, een bepaalde tendens zichtbaar wordt. Wanneer bijvoorbeeld alle medewerkers van een bepaalde afdeling, los van elkaar, de werkdruk op de afdeling als een belangrijk gespreksonderwerp hebben ingebracht, dan is dat op z'n minst een signaal voor de manager. Als nu blijkt dat ook andere managers deze tendens waarnemen, kan op organisatienivo over dit gegeven gesproken worden.

Belangrijk gegeven hierbij is dat de medewerkers via de functioneringsgesprekken invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de organisatie. En de organisatie krijgt belangrijke informatie beschikbaar die mede sturing kan gaan geven aan het te voeren beleid.

c. Administratie.

Administratief moeten de gegevens goed verwerkt worden. Het hangt

natuurlijk van de vorm en de omvang van de organisatie af wie er administratief verantwoordelijk is voor de archivering. In grotere instellingen zal dat de afdeling personeelszaken zijn, in kleinere instellingen zijn dat vaak de afdelingsmanagers zelf. Binnen elke organisatie zullen in ieder geval duidelijke afspraken moeten bestaan over de wijze van archiveren.

3. Continuïteit

De verslagen zijn vaak weer het uitgangspunt voor het volgende functioneringsgesprek. Wat was er afgesproken, hoe is daar aan gewerkt, wat is daar het resultaat van geweest?

Bij de voorbereidingen op een volgend gesprek betrekken manager en medewerker de gegevens van het vorige gesprek. Zo wordt het functioneringsgesprek onderdeel van een continu proces.

Ter bewaking van die continuïteit is het belangrijk een planning te maken van de te voeren functioneringsgesprekken.

In omvangrijkere organisaties kan die planning door de afdeling personeelszaken verzorgd worden. Ook kan er voor gekozen worden dat dit specifiek een verantwoordelijkheid van de (afdelings)manager zelf is. Een voordeel van een planning vanuit de afdeling personeelszaken (of in kleinere organisaties b.v. vanuit de directie of een verantwoordelijk gestelde manager) is dat de continuïteit voor alle afdelingen binnen de organisatie op gelijke wijze bewaakt wordt. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid niet alleen bij de managers maar draagt de organisatie als geheel ook de verantwoordelijkheid voor het ten uitvoer brengen van het vastgestelde personeelsbeleid.

Tot slot

Naast het verdienen van een inkomen zijn sfeer, aandacht, een goede samenwerking motiverende factoren om het werk met plezier te blijven doen. Het functioneringsgesprek is daartoe een hulpmiddel. Maak er gebruik van!

Samenvatting hoofdstuk 15

Voortgang

* afspraken en acties

* archief

* continuïteit

BIJLAGEN

Reglement Functioneringsgesprekken

1. Doelstelling

Het functioneringsgesprek is gericht op

A. Het bevorderen van de organisatiedoelen:

Voor het centrum voor gezondheidszorg..... betekent dit dat het functioneringsgesprek een middel is om de organisatiedoelen te verwezenlijken.

B. Het bevorderen van de persoonlijke doelen:

Als persoonlijke doelen van de medewerker kunnen worden genoemd gezondheid, welzijn en veiligheid. Het functioneringsgesprek is een gesprek tussen de medewerk(st)er en de leidinggevende en speelt zich af op gelijkwaardig gespreksniveau. Het gesprek richt zich op de toekomst van de medewerker en kent een sfeer waarin situaties besproken kunnen worden zonder dat daarbij waarde oordelen aan worden verbonden of worden uitgesproken.

2. Frequentie

Het functioneringsgesprek is een jaarlijks terugkomend gesprek.

3. Verplichting

Het gesprek kent een verplichtend karakter en zal schriftelijk worden vastgelegd.

4. Het gespreksformulier

Het gespreksformulier is een hulpmiddel om een functioneringsgesprek te voeren. In het gespreksformulier worden een aantal onderwerpen genoemd, waarover het functioneringsgesprek kan gaan:

- a. Het werk
- b. De werkuitvoering
- c. De werksfeer
- d. De fysieke omstandigheden

- e. Perspectief
- f. Overige agendapunten

5. Het gesprek

Het gesprek verloopt aan de hand van een van te voren samen vastgestelde agenda. Het zal ongeveer een uur duren en er is een mogelijkheid voor een vervolggesprek. Het gesprek zal ongestoord dienen plaats te vinden.

6. De voorbereiding

Ongeveer veertien dagen van te voren wordt samen met de leidinggevende een datum en een tijdstip vastgesteld. Hierbij krijgt de medewerker het gespreksformulier waarop beiden een kruisje kunnen zetten bij de onderwerpen, die in aanmerking kunnen komen voor het komende gesprek. Uiteraard mogen hier ook onderwerpen aan worden toegevoegd.

Bereid u goed voor; een kenmerk van een functioneringsgesprek is dat de medewerk(st)er en de leidinggevende beiden verantwoordelijk zijn voor het welslagen van het gesprek.

7. De verslaglegging

Van het gesprek wordt een kort verslag gemaakt. Hierop worden de afspraken genoteerd, die met elkaar gemaakt zijn. De medewerk(st)er mag een ondertekend kopie houden voor eventuele acties.

8. De archivering

Personeelszaken bewaart het originele verslag in een afgesloten ruimte, die alleen toegankelijk is voor de desbetreffende leidinggevende.

9. De directie

De directie wordt geregeld op de hoogte gesteld van het totale resultaat van de functioneringsgesprekken. Voorts dienen voorstellen en ideeën aan de directie voorgelegd ter toetsing en besluitvorming.

10. De voortgang

De medewerker wordt via individuele begeleidingsgesprekken op de hoogte gehouden van de resultaten van het functioneringsgesprek, voorzover hier sprake van mocht zijn.

Tot slot

Het functioneringsgesprek is een middel om wensen en ideeën kenbaar te maken aan de leidinggevende. Voorts is het een middel om de stijl van leidinggeven bespreekbaar te maken. Het is uiteindelijk een middel om een goede samenwerking te bevorderen en om het werk met plezier te blijven doen. Het functioneringsgesprek is daartoe een goed hulpmiddel.

Literatuuropgave/video

1. Heike Tak: Het functioneringsgesprek
in de non-profit
Uitgeverij Nelissen te Baarn; 1991
2. Zwart/Verboon: Functioneringsgesprekken
Uitgeverij Kluwer te Deventer; 1989
3. Antoon Visschedijk: Beter leiding geven door beoordelen
Uitgeverij Nelissen te Baarn; 1992
4. RVD-mediatheek: Het functioneringsgesprek
VHS-video, 21 min. Postbus 2006, 2500
EA Den Haag

