

# HANDLEIDING

## Functioneringsgesprekken houden

**TFC**

TRAINING  
FACILITIES  
CENTER

© TFC/BVT, 1991

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Arnhem (Nederland)**  
www.tfc.nl / www.tfc.be

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3292

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
Voorwoord .....	5
Algemeen .....	6
<b>2. Uitwerking van het gesprek</b> .....	<b>7</b>
De voorbespreking - fase 1 .....	7
Instructieformulier .....	10
Beeldvorming van de besprekpunten van de medewerker (fase 2) .....	11
Instructieformulier .....	13
Beeldvorming van de besprekpunten van de chef (fase 3) .....	14
Instructieformulier .....	15
Probleembespreking van door de medewerker naar voren gebrachte punten (fase 4) .....	16
Instructieformulier .....	18
Probleembespreking van door de chef naar voren gebrachte punten (fase 5) .....	19
Instructieformulier .....	20
Afronding en evaluatie .....	21
<b>3. Bijlagen</b> .....	<b>23</b>
Bijlage 1 .....	24
Gestructureerd rollenspel .....	25
"functioneringsgesprekken" .....	25
Globale situatieschets .....	26
Beschrijving rol chef .....	27
Beschrijving rol medewerker .....	28
Aandachtspunten voor waarnemers .....	29
Bijlage 2 .....	30
Mogelijke aandachtspunten bij het functioneringsgesprek .....	31
Verslag functioneringsgesprek .....	32

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Voorwoord

Deze handleiding is bestemd voor trainers/opleiders met een relevante opleiding en ervaring in het werken met groepen.

In een training gebeurt meer dan in een trainingshandleiding is aan te geven. Deze handleiding beperkt zich daarom tot de procedurele en uitvoeringstechnische aspecten van de op te zetten trainingen.

Auteur: Joop de Greef

## Algemeen

Naast deze handleiding voor trainers is er ook een werkboek voor de cursist. Daarin worden achtergronden en gesprekstechnische onderdelen behandeld. Dit werkboek kunt u downloaden van de website van TFC: [www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

Indien u de trainingsaanpak van deze handleiding grotendeels volgt, is de structuur bijvoorbeeld:

De trainer:

1. geeft per gespreksfase een samenvatting van de bijbehorende tekst uit het werkboek;
2. laat dan het betreffende dvd-deel zien;
3. bevordert enige discussie over de stof;
4. zet oefengesprekken op;
5. evalueert die gesprekken.

Terwille van de leesbaarheid worden zoveel mogelijk de termijn "hij, zijn, chef" aangehouden. Daarmee wordt op elke plaats ook bedoeld: "zij, haar, cheffin".

De instructieformulieren die u aantreft na elke gespreksfase, mogen worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "Functioneringsgesprekken houden".

# 2.

## Uitwerking van het gesprek

### De voorbespreking - fase 1

Vertoon het gedeelte “De voorbespreking” tot en met de samenvatting ervan. Vraag de deelnemers om reacties: “Was het duidelijk? Zijn er vragen/opmerkingen?” Praat er niet al te lang over na. Stel voor dat de groepsleden nu zelf eens proberen om zo’n gesprek te houden.

#### Een mogelijke werkwijze:

Er worden zoveel mogelijk groepjes van drie gevormd. Elke cursist heeft 10 minuten individuele voorbereidingstijd. In deze tijd bereidt men zich voor op de situatie waarin hij met een medewerker een voorbespreking houdt.

Verzoek de cursisten in de rol van ‘medewerker’ om reëel te reageren; dus niet overdreven dwars of overdreven soepel/enthousiast.

Na deze voorbereidingstijd gaan de subgroepen bij elkaar zitten en spreken onderling de volgorde van de oefengesprekken af:

- ▶ A in de rol van chef, B in de rol van medewerker, C als waarnemer.
- ▶ 10 minuten oefengesprek en 5 minuten napraten over hoe het ging.

Daarna:

- ▶ B in de rol van chef, C in de rol van medewerker, A als waarnemer.
- ▶ 10 minuten oefengesprek en 5 minuten napraten.

Daarna:

- ▶ C in de rol van chef, A in de rol van medewerker, B als waarnemer.
- ▶ 10 minuten oefengesprek en 5 minuten napraten.

De waarnemers bewaken de tijd en geven de chef na afloop feedback: wat is de waarnemer opgevallen?

Benadruk als begeleider dat het te geven commentaar van de waarnemer niet ter discussie gesteld wordt: het is zijn mening, en als je er iets aan hebt is dat meegenomen, zo niet, dan is dat jammer. Er volgen dus geen uitgebreide discussies over wie er nu gelijk heeft.

Na 45 minuten komt de gehele groep weer bij elkaar. Als er video-opnamen gemaakt worden: kies een groepje en vraag of de deelnemers er bezwaar tegen hebben als de gesprekken worden opgenomen. Of: neem per subgroepje een gesprek op. Blijf als begeleider aanwezig of ga van tijd tot tijd bij een groepje zitten.

Bespreek na afloop, dus als de gehele groep weer bij elkaar zit:

- ▶ wat vond je makkelijk/moeilijk?
- ▶ waar zou je extra op letten bij een volgend gesprek?

Schrijf (als begeleider) de bevindingen op een flipover (zichtbaar maken is belangrijk). Neem voor deze inventarisatie ongeveer 15 minuten. Draai, indien video-opnamen gemaakt zijn, de band af en vraag de deelnemers om commentaar. Geef op essentiële punten zelf ook commentaar, maar stimuleer dat de groepsleden zelf leren te observeren.

Vraag daarna of ieder een minuut voor zichzelf wil nemen om in steekwoorden de aandachtspunten op te schrijven.

In de beschreven opzet heeft iedereen een voorbespreking gehouden. Een positief neveneffect is meestal dat men 'er doorheen is'; men heeft zelf iets gedaan en ondervonden dat het niet zo makkelijk is en dat er toch wel meer aan vast zit dan men dacht.

Indien de tijd deze aanpak niet toestaat, kan worden volstaan met één gesprek per subgroep.

Indien voor oefensituaties meer tijd beschikbaar is, kunnen de volgende aanvullende oefengesprekken gehouden worden. Vraag de groepsleden wat ze in deze voorbespreking heel lastig zouden vinden om aan te pakken, bijvoorbeeld:

Een medewerker die het totaal niet ziet zitten, of heel wantrouwig is, of amper iets zegt, enzovoort. Schrijf deze dingen op flipover of bord.

Stel voor om in subgroepen een dergelijke situatie uit te proberen. Indien de groep reeds enige trainingservaring heeft, kunt u voorstellen dat een subgroepje een dergelijk gesprek 'op het podium', dus voor de gehele groep houdt.

De hiervoor omschreven uitbreiding van oefensituaties is van toepassing op alle hiernavolgende oefengesprekken. Op deze uitbreiding wordt niet verder teruggekomen. De essentie is, dat de begeleider na afloop van de oefeningen vraagt 'wat men moeilijk/lastig zou vinden als het in dat gesprek zou gebeuren' en daarna helpt om die gebeurtenissen in scène te zetten.

Nog een aanvulling op “De voorbespreking”.

Vraag of een van de groepsleden het voornemen heeft om het houden van deze voorbesprekingen in het werkoverleg of op een vergadering aan de orde te stellen. Of: misschien is iemand van plan om het gehele voorgesprek groepsgewijs te houden. Vraag of hij bereid is om dat hier in de groep eens uit te proberen, waarbij hij de gehele groep kan toespreken.

NB: Pas er voor op dat dit alles niet langdradig wordt. Doe alleen extra dingen als het aanspreekt.

PREVIEW  
www.tfc.nl



## Beeldvorming van de besprekpunten van de medewerker (fase 2)

Dit gedeelte van de dvd en van het werkboek bevat verschillende theoretische aspecten van gespreksvoering.

Vraag de deelnemers om eens goed te letten op de gesprekstechnische kant: wat doet de chef. Stop de dvd vóór de samenvatting. Laat de deelnemers eens zelf onder woorden brengen wat de chef deed. Vertoon daarna de samenvatting. Een dergelijke aanpak bevordert dat de cursisten leren te 'helikopteren'.

Stel na het bespreken van de videoscène met de samenvatting voor om deze stap te gaan oefenen.

### Een mogelijke werkwijze:

Benadruk dat het er in deze oefening om gaat, om vanuit de rol van de chef te oefenen in het krijgen van meer zicht op de besprekpunten van de medewerker.

Stel voor om dit in subgroepjes te doen: groepjes van drie personen en per groep iemand in de rol van chef, medewerker en waarnemer.

Elk groepje heeft 5 minuten voorbereidingstijd om de rollen te verdelen en zich op het gesprek voor te bereiden.

De begeleider benadrukt dat de 'medewerker' kan kiezen voor een mengsel van eigen taken, functies van collega's en gefantaseerde taken. De informatie moet echter wel enigszins reëel zijn; dus niet de rol van pompbediende gaan spelen als je loketwerk bij een bank doet.

Na deze voorbereidingstijd wordt per subgroepje een gesprek van maximaal 10 minuten gehouden. Na die tijd kan per subgroepen nog eens gewisseld worden van rol. De procedure start dan opnieuw.

NB: ga als begeleider in de voorbereidingstijd bij de groepjes langs en help zonedig.

Als er voldoende bereidheid is, is het aan te bevelen om gesprekken voor de gehele groep te houden: in trio's wordt voorbereid, maar de uitvoering van de gesprekken gebeurt in een situatie waarbij de rest van de groep toeschouwer is.

Deel het instructieformulier uit en vraag of de geschetste werkwijze voor iedereen duidelijk is.

Sommigen vinden het moeilijk om te improviseren vanuit de rol van medewerker (die tenslotte de gegevens moet leveren). Nodig de mensen uit om het toch eens te proberen en help ze met het vinden van wat gegevens. Wandel in de voorbereidingstijd langs de groepjes, om te kijken of ze eruit komen.

Als u video gebruikt; installeer een videohoek en probeer tijdens de (gehele) training elk subgroepje in de videohoek te zetten.

Na afloop:

- ▶ met z'n allen weer bijeen komen
- ▶ inventariseer op een flipover wat de bevindingen zijn.

Bedenk daarbij dat het primair gaat om de rol van de chef: wat zou die de volgende keer anders doen? Waar zou hij dan extra op willen letten?’

- ▶ Draai eventuele video-opnamen af en vraag om constructief commentaar van spelers en groepsleden;
- ▶ Geef aan het eind van de gehele bespreking de groep 1 minuut de tijd om in steekwoorden de eigen leerpunten in te vullen.

PREVIEW  
www.tfc.nl







## Probleembespreking van door de medewerker naar voren gebrachte punten (fase 4)

Vertoon dit gedeelte van de dvd tot en met de samenvatting en vraag reacties. Stel daarna voor om dit gedeelte van het functioneringsgesprek in subgroepen te oefenen. Om 'materiaal te verzamelen' verdient het aanbeveling om eerst met z'n allen te brainstormen; vraag de groepsleden zich te bezinnen op de volgende opdracht:  
*"Bedenk een probleempunt dat je met je chef zou willen bespreken."*

Maak de groepsleden duidelijk dat het realiteitsgehalte van deze oefening het grootst is als je een punt hebt dat echt voor je speelt. Voorbeelden: knelpunten in de taakuitvoering, te weinig begeleiding of coördinatie, informatie die niet volledig doorkomt, irritaties, enzovoort.

Geef de groep maximaal 5 minuten bedenktijd en vraag of ieder in die tijd ergens anders wil gaan zitten (individuele bezinning terwijl je groepsgewijs bij elkaar zit geeft vaak het effect van 'te nadrukkelijke stilte, elkaar aanstaren en dergelijke').

Inventariseer na deze bedenktijd de bespreekpunten die per persoon genoemd worden: met korte omschrijvingen op een flipover zetten. Deze omschrijvingen behoeven niet breed en duidelijk te zijn, omdat het straks in de oefening de opzet is om ze duidelijker te krijgen.

Geef de volgende instructie:

Er wordt gewerkt in subgroepen van drie personen, waarbij er drie gesprekken worden gehouden.

Per gesprek is de rolverdeling: chef, medewerker, waarnemer.

Degene die in de rol van medewerker zit, brengt het bespreekpunt naar voren dat hij in de bedenktijd heeft bedacht.

Degene in de rol van chef probeert om tot een concrete afspraak te komen.

Voor elk gesprek begint, geeft de 'medewerker' aan de andere twee leden van het subgroepje een korte uitleg van de werksituatie van waaruit hij praat.

Het gesprek tussen chef en medewerker duurt maximaal 10 minuten, daarna wordt er nagepraat over de bevindingen van:

- ▶ de medewerker: wat heeft hij aan het gesprek gehad?
- ▶ de chef: hoe is hem de werkwijze bevallen?
- ▶ de waarnemer: wat is hem opgevallen?

Voor deze nabespreking kan 10 minuten aangehouden worden. Daarna wordt van rol gewisseld en volgt een nieuwe ronde.

NB: Het accent ligt in deze oefening op de rol van de chef; hoe gaat hij om met de problematiek van de medewerker?

Ga na afloop van de oefening weer met z'n allen bij elkaar zitten en vraag de deelnemers die dat willen om iets te zeggen over wat hij aan de oefening gehad heeft.

**Een variant:**

Het is ook mogelijk om elke subgroep een oefengesprek te laten houden, waarbij de rest van de cursisten toeschouwer is. Naarmate de training vordert, is het aan te bevelen om steeds meer gesprekken in het front van de groep te houden. Er valt dan meer uit te halen; de begeleider kan het observeren stimuleren en de groepsleden leren om te gaan met kritiek krijgen en kritiek geven.

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Instructieformulier

*Dit formulier kan door chef, medewerker en waarnemer in de oefensituaties worden gebruikt.*

### **Oefengesprek: Probleembespreking van door de medewerker naar voren gebrachte punten**

Situatie: de beeldvormingsfasen zijn geweest; er is nu een lijst van bespreekpunten opgesteld. De medewerker stelt nu een probleempunt aan de orde, waar de chef 'probleemgericht' op in gaat.

#### **Opdracht chef:**

Probeer om in het komende gesprek de volgende stappen aan te houden:

- ▶ duidelijk krijgen wat het probleem van de medewerker is;
- ▶ doorvragen op onduidelikheden;
- ▶ zonodig het probleem analyseren (deelproblemen);
- ▶ de ander stimuleren tot het zelf zoeken naar passende oplossingen;
- ▶ de ander steun bieden om die oplossingen te realiseren.

#### **Opdracht medewerker:**

Breng het bespreekpunt naar voren. Bedenk dat dit een oefensituatie voor de 'chef' is. Geef hem ruimte om goede vragen te stellen (maak er zelf dus geen lange monoloog van!).

#### **Opdracht waarnemer:**

Probeer te letten op de mate waarin de chef zich probleemgericht opstelt: helpend, oplossend of zelfregulerend? Blijf buiten het gesprek, maar noteer de punten die u het bespreken waard vindt. Bewaak de tijd.

NB: het is niet persé nodig dat er voor problemen passende oplossingen gevonden worden; dat kost soms meer tijd.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Probleembespreking van door de chef naar voren gebrachte punten (fase 5)

Vertoon dit gedeelte van de dvd tot en met het stukje over  $E = K \times A$ .  
Stel voor om dit aspect van het functioneringsgesprek in subgroepen te oefenen. Om materiaal te verzamelen: eerst even brainstormen.

Benadruk het volgende:

Probleempunten die de chef heeft met betrekking tot het functioneren van de medewerker, zijn globaal naar twee gebieden te onderscheiden:

- ▶ problemen die betrekking hebben op de inhoud en uitvoering van de taken van de medewerker (inhoud en proces);
- ▶ problemen die betrekking hebben op het gedrag van de medewerker (interactie, houding en opstelling naar anderen).

Het bespreken van het gedrag van de medewerker is in het algemeen moeilijker dan het praten over inhoud en uitvoering van het werk.

Stel voor om in de volgende oefening problemen met betrekking tot gedrag van de medewerker te gaan bespreken.

Schrijf op een flipover eerst zelf wat voorbeelden. Vraag of daar aanvullingen op zijn.

Benadruk dat het realiteitsgehalte het hoogst is, als men vanuit de rol van chef een bespreekpunt kiest dat voor jezelf speelt in de praktijk.

Geef de groep vijf minuten bedenktijd om vanuit de rol van chef een bespreekpunt te bedenken. Werkwijze: zoals eerder aangegeven.

Bewaak in de bedenktijd dat iedereen of iedere subgroep een bespreekpunt vindt. Help zondig met de vraag: "Als je in gedachten je medewerkers naloopt, is er dan iemand bij waar je een wrevel tegen hebt? Wat is de oorzaak daarvan?"

Stimuleer als begeleider dat de cursisten zo'n gesprek eens proberen.

Het gaat er in dit gesprek om, tot een wederzijds acceptabele oplossing/afpraak te komen. Houd maximaal 15 minuten aan voor elk gesprek.

Ook in deze oefening ligt het accent op de rol van de 'chef'. De medewerker zit in de 'tegenrol', ook wel genoemd: de rol van de 'antagonist'.

Blijf als begeleider voor ogen houden dat de oefening gaat om 'hoe de chef het doet'. Vooral bij de nabespreking kan makkelijk een discussie ontstaan over de inbreng van de antagonist: wat die beter of anders had kunnen doen.

Natuurlijk kan je als begeleider daar ook op ingaan, maar realiseer je dan wel dat je met iets anders bezig bent dan met het oorspronkelijke doel.

In oefensituaties is het belangrijk om duidelijk te houden om wie het gaat.

Praat na de oefeningen met z'n allen de belangrijkste leerpunten door.

## Instructieformulier

*Dit formulier kan door chef, medewerker en waarnemer in de oefensituaties worden gebruikt.*

### Oefengesprek: probleembespreking van door de chef naar voren gebrachte punten

Situatie: de bespreekpunten zijn geïnventariseerd en de probleempunten van de medewerker zijn uitgediept. De chef brengt nu een punt naar voren dat betrekking heeft op het functioneren van de medewerker of op de samenwerking.

#### Opdracht chef:

Kies uit een van de onderstaande punten, of bedenk een ander realistisch bespreekpunt:

- ▶ uw medewerker komt afspraken niet na;
- ▶ u krijgt niet voldoende informatie;
- ▶ de ander treedt soms ontactisch op;
- ▶ de medewerker gaat onzorgvuldig met hulpmiddelen om;
- ▶ de ander is slordig m.b.t. veiligheidsregels.

Probeer het punt 'participatiegericht' te behandelen. Dat houdt in:

- ▶ het punt aan de orde stellen;
- ▶ daarbij toelichting en terugkoppeling geven;
- ▶ controleren of de ander het probleem herkent, of zich kan voorstellen dat het een probleem voor u is;
- ▶ in goed overleg naar oplossingen zoeken en eventueel daarover onderhandelen.

#### Opdracht medewerker:

Probeer om reëel te reageren, ondanks het feit dat het punt misschien geheel nieuw voor u is. Het gaat er om dat de chef het onderwerp participatiegericht probeert te behandelen. Stel vragen als de chef onduidelijk is. Deze oefening vraagt van u enige improvisatie.

#### Opdracht waarnemer:

Probeer te letten op de aandacht die de chef geeft aan de ander. Blijf buiten het gesprek en noteer de punten die u het nabespreken waard vindt. Bewaak de tijd.

---

---

---

---

---

## Afronding en evaluatie

### Afronding

Vertoon dit laatste gedeelte van de dvd. Vraag reacties. Leg daarna het volgende uit: "We hebben in de voorgaande oefeningen steeds onderdelen van het functioneringsgesprek onder de loep genomen. Er is daarbij veel in subgroepen gewerkt. Het afronden en evalueren van een compleet functioneringsgesprek is zodoende niet mogelijk. Dat geeft niet, omdat er een betere manier is om te oefenen met 'afronden en evalueren'. We kunnen namelijk daarin oefenen, door deze gehele training 'af te ronden en te evalueren'."

De begeleider stelt daarna het volgende voor:

"Ik zet de verschillende stappen nog even op een rijtje, we nemen (ongeveer een half uur) de tijd om met z'n allen te praten over punten die zijn blijven liggen, niet aan bod zijn geweest of niet voldoende uit de verf gekomen zijn. Daarna gaan we evalueren, maar daar heb ik straks een voorstel voor."

Vervolgens schrijft de begeleider de zes stappen op en vraagt reacties.

### Evaluatie

De begeleider stelt het volgende voor:

"We nemen een uur de tijd. In dat uur heeft elke deelnemer een gesprekje met een andere deelnemer. Er vinden dus gelijktijdig allemaal twee-gesprekken plaats. Deel zelf je tijd in en zoek een andere gesprekspartner op als je informatie uitgewisseld hebt.

Het uitwisselen van informatie moet betrekking hebben op elkaars functioneren in deze training. Probeer in de twee-gesprekken met elkaar te bespreken:

- ▶ hoe was de samenwerking tussen ons in deze training?
- ▶ wat vind je, met betrekking tot het gedrag en de inbreng van de ander, goed?
- ▶ wat vind je, met betrekking tot het gedrag en de inbreng van de ander, voor verbetering vatbaar?"

De begeleider benadrukt dat het geven van commentaar op elkaars functioneren geen 'absolute waarde' heeft; bij het commentaar dat je krijgt is het aan jezelf om te beslissen of je er iets aan wilt doen (of niet).

Voorafgaand aan de gesprekken deelt de begeleider mee dat hij beschikbaar is, maar er niet ongevraagd bij komt zitten. Nadat alle gesprekken gehouden zijn, nodigt de begeleider de gehele groep uit om nog even na te praten over 'hoe beviel het om op deze manier te evalueren'.

Stel (eventueel) een korte pauze voor na dit alles en sluit de training af met de vraag:

"In hoeverre vond je deze training zinvol en kun je dat toelichten?"

De begeleider sluit daarna de bijeenkomst af met dank voor ieders bijdrage en inbreng.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 3.

## Bijlagen

De documenten in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze hand-  
leiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het  
programma “Functioneringsgesprekken houden”.

## Bijlage 1

Het hiernavolgende *“gestructureerd rollenspel”* kan bijvoorbeeld worden gebruikt:

- ▶ aan het begin van de training, dus voordat de trainingsstof behandeld wordt: neem het gesprek op met video, vraag na afloop alleen spontane reacties (hoe vond je het gaan/wat is je opgevallen?) en draai de dvd aan het eind van de training af (het observatieformulier wordt dan pas bij het afdraaien gebruikt).
- ▶ aan het eind van de training, dus als oefening in een ‘totaal-gesprek’.

De inhoud van het rollenspel kan door een begeleider ook worden omgewerkt naar de specifieke bedrijfssituatie.

## Gestructureerd rollenspel “functioneringsgesprekken”

### Doelstelling:

Het aangeven van een kader, van waaruit een oefenfunctioneringsgesprek gehouden kan worden.

### Werkwijze:

Twee deelnemers krijgen een uitgewerkte rol. Beiden krijgen ook een globale situatieschets.

In principe staat de gespreksleidende rol van de chef centraal.

Chef en medewerker kunnen zich gedurende 15 minuten op hun gesprek voorbereiden. Daarna wordt het gehele gesprek in 30 à 45 minuten gehouden.

### Begeleiding:

De begeleider vraagt twee vrijwilligers. Iedereen krijgt Bijlage 1.B (globale situatieschets).

De ‘chef’-speler krijgt bovendien Bijlage 1.C en de ‘medewerker’-speler krijgt Bijlage 1.D.

De rest van de groep krijgt (eventueel) Bijlage 1.E.

De begeleider pleegt tijdens het rollenspel geen interventies. Na afloop van het gesprek structureert de begeleider het commentaar:

- ▶ vraag eerst commentaar aan de ‘chef’: hoe vindt hij dat het gesprek verlopen is?;
- ▶ vraag daarna commentaar aan de ‘medewerker’;
- ▶ vraag daarna commentaar aan de waarnemers: wat is hen opgevallen?

Afhankelijk van de resultaten kunnen ‘herhalingsoefeningen’ gedaan worden. Daarbij kan een bepaald onderdeel in een nieuwe korte oefensituatie opgezet worden met het doel om ‘het nog een keer beter te doen’.

---



---



---



---



---



---



---



---









## Bijlage 2

Oefening: .....

### Aantekeningen/observaties

Waarnemer	Chef	Medewerker

### Eigen leerdoelen

Concrete aspecten van mijn gedrag,  
waar ik vaardiger in wil worden:

Hoe kan ik dat aanpakken?

.....

.....

.....

.....

.....



## Verlag functioneringsgesprek

Afdeling: \_\_\_\_\_ Datum gesprek: \_\_\_\_\_

Naam medewerker: \_\_\_\_\_

Naam chef: \_\_\_\_\_

Evt. andere gespreksdeelnemer(s): \_\_\_\_\_

---

### Opmerkingen over functie-inhoud:

---

### Opmerkingen over wijze van functievervulling:

▶ algemeen:

▶ sterke punten:

▶ zwakke punten:

---

### Uitgroeimogelijkheden/andere functieaanpassingen:

---

**Visie medewerker op functie-inhoud, functieervulling en uitgroei, respectievelijk aanpassingsmogelijkheden:**

---

**Loopbaangesprek op korte termijn gewenst:**

**ja/nee**

Toelichting:

---

**Interesse voor andere functie(s) binnen twee jaar:**

**ja/nee**

Toelichting:

---

**Opmerkingen over aanvullende opleidingen, cursussen en dergelijke:**

Andere opmerkingen:

---

Voorlopige datum volgende functioneringsgesprek:

.....

Handtekening chef:

Handtekening medewerker: