

# HANDLEIDING

## Medewerker & Functioneringsgesprek

**TFC**

TRAINING  
FACILITIES  
CENTER

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC Training Facilities Center, Arnhem (Nederland)**  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3592

*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>
Over "Medewerker en functioneringsgesprek" .....	5
Randvoorwaarden voor functioneringsgesprekken .....	6
Het functioneringsgesprek in een beleidskader .....	6
Functioneringsgesprek vs. beoordelingsgesprek .....	7
<b>2. Tips voor training</b> .....	<b>9</b>
Presentatie op bespreek- en discussieniveau .....	9
Algemene tips .....	11
1. Visie-ontwikkeling .....	11
2. Probleembesef vergroten .....	12
3. Feedback geven .....	13
4. Initiatieven nemen .....	16
5. Verhouding verstevigen .....	17
6. Dingen "voor elkaar" krijgen .....	18
Afronding van de training .....	19
<b>3. Cursistenmateriaal</b> .....	<b>21</b>

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

# 1.

## Inleiding

### Over “Medewerker en functioneringsgesprek”

Deze handleiding is afgestemd op het gelijknamige trainingsprogramma en is bedoeld voor trainers, opleiders en lijnmanagers. Hoe u de handleiding precies gebruikt, hangt af van uw situatie en uw doelstellingen.

Doelstelling van programma en handleiding is: medewerkers helpen om de effectiviteit van het functioneringsgesprek te vergroten. Uitgangspunt hierbij is dat de organisatie én de individuele medewerker gebaat zijn bij het optimaal benutten van de mogelijkheden van een functioneringsgesprek.

De handleiding bevat suggesties voor gebruik van het programma in verschillende situaties:

- ▶ Het functioneringsgesprek in een beleidskader
- ▶ Presentatie op bespreek- en discussieniveau

#### Het functioneringsgesprek in een beleidskader

Dit deel van de handleiding (pagina 8 e.v.) richt zich op het gebruik van het programma bij voorlichting en discussie. U wilt bijvoorbeeld een inleiding/lezing houden over doel, inhoud en nut van functioneringsgesprekken. Of: u presenteert het programma aan een doelgroep die weinig van functioneringsgesprekken afweet. In deze handleiding treft u sheets aan ter ondersteuning van uw inleiding.

#### Presentatie op bespreek- en discussieniveau

Dit deel (pagina 11 e.v.) bevat voorbeelden van vragen die u na de presentatie van de video kunt stellen om doelgroepen aan het denken te zetten over het nut van functioneringsgesprekken of het houden van trainingen daarin.

#### Tips voor training

Daarover gaat het grootste deel van deze handleiding. U treft korte inleidingen aan met suggesties voor oefensituaties. Daarbij is uitgegaan van de veronderstelling dat trainingen door een ervaren trainer worden uitgevoerd. De vaardigheid om mensen te

trainen is niet in een handleiding over te brengen; wij beperken ons tot suggesties voor werkwijzen.

Noch programma, noch deze handleiding hebben de pretentie aan te geven 'hoe het moet'. Het is bespreekmateriaal en denkstof. Het rendement zal vooral afhankelijk zijn van uw eigen presentatie en begeleiding.

## **Randvoorwaarden voor functioneringsgesprekken**

(zie ook Sheet 1)

Medewerkers trainen in het deelnemen aan functioneringsgesprekken is een investering die snel vrucht kan afwerpen. In de opzet van het programma en de handleiding wordt vooral aandacht gegeven aan de intenties en houding van de medewerker in het gesprek.

Echter, een goed functioneringsgesprek vraagt om goede randvoorwaarden:

- ▶ er zal een redelijk goed communicatief klimaat in de groep, de afdeling of de organisatie aanwezig moeten zijn;
- ▶ alle betrokkenen kennen de doelstellingen en de 'spelregels';
- ▶ alle betrokkenen zijn bereid er aan mee te werken;
- ▶ afspraken worden ook gerealiseerd;
- ▶ er is een duidelijke afbakening tussen een systeem van personeelsbeoordeling en functioneringsgesprekken.

Bij grote spanning of veel onduidelijkheid mist het functioneringsgesprek een klimaat waarin het goed gedijt. Dan is het beter de hand aan de ploeg te slaan door te trachten de condities te verbeteren.

## **Het functioneringsgesprek in een beleidskader**

(zie ook Sheets 2 en 3)

### **Doelstellingen**

Functioneringsgesprekken zijn periodieke gesprekken tussen de leidinggevende en de medewerker. Het startpunt is: een gelijkwaardige inbreng van beide partners.

Centraal staat het werk van de medewerker, hoe deze de taken uitvoert, de samenwerking tussen leidinggevende en medewerker en alle overige zaken die belemmerend of bevorderend zijn voor een optimale taakuitvoering. Wat kan beter, wat loopt goed, zijn er ideeën, problemen, knelpunten, arbeidsomstandigheden die verandering behoeven, enzovoort. En vooral: wat valt er op welke wijze te verbeteren?

Kernachtig geformuleerd is het doel: na te gaan hoe het werk geoptimaliseerd kan worden ten gunste van organisatie en medewerker.

### Bespreekpunten

(zie ook Sheet 3)

Als richtinggevers voor te bespreken onderwerpen kunnen de nodige suggesties worden gedaan. Medewerker en leidinggevende kunnen dan, voorafgaand aan het gesprek, overwegen welke punten zij ter bespreking met de ander op tafel willen leggen. Bijvoorbeeld over:

- ▶ het evalueren van afspraken uit het vorige functioneringsgesprek;
- ▶ de inhoud van het werk of takenpakket;
- ▶ de positie van de medewerker binnen de afdeling/organisatie;
- ▶ de samenwerking en communicatie tussen leidinggevende en medewerker;
- ▶ de samenwerking en communicatie tussen medewerker en collega's;
- ▶ de organisatie van het werk: werkoverleg, procedures, regels;
- ▶ werkomstandigheden: ruimte, materiaal, veiligheid, klimaat;
- ▶ ontwikkeling van eigen deskundigheid: opleiding, training en dergelijke;
- ▶ loopbaanperspectief, interesses en dergelijke;
- ▶ het beleid van organisatie/afdeling voor zover dit de medewerker persoonlijk raakt;
- ▶ en wat verder relevant geacht wordt.

### Functioneringsgesprek vs. beoordelingsgesprek

(zie ook Sheet 4)

Beoordelingsgesprekken horen bij het personeelsbeoordelingssysteem dat een organisatie hanteert. Doel van personeelsbeoordeling is het uitspreken en vastleggen van een oordeel over het functioneren van de medewerker om dit oordeel een rol te laten spelen bij kwesties als promotie, ontslag, beloning, overplaatsing, vaste aanstelling en dergelijke. Het beoordelingsformulier wordt bewaard in het personeelsdossier. Een beoordelingssysteem is een **beheersinstrument**.

Functioneringsgesprekken horen bij het systeem van personeelsontwikkeling dat een organisatie hanteert. Doel van de functioneringsgesprekken is het tot verdere ontwikkeling brengen van de medewerker en de arbeidssituatie. Er wordt veelal een

afsprakenlijst gehanteerd die alleen bij leidinggevende en medewerker berust. Het functioneringsgesprek is een **groei-instrument**.

Schematisch zijn de verschillen:

#### Beoordelingsgesprek

- ▶ Leidinggevende stelt vast.
- ▶ Op voorgaande periode gericht.
- ▶ Arbeidsrechtelijke gevolgen mogelijk.
- ▶ Beoordeling wordt toegevoegd aan personeelsdossier.
- ▶ Gesprekspartners: meestal leidinggevende en medewerker.
- ▶ Mogelijk (in)direct betrokkenen: hogere leidinggevende/PZ-functionaris.
- ▶ Inhoud: niet vertrouwelijk

#### Functioneringsgesprek

- ▶ Beiden stellen vast.
- ▶ Op de toekomst gericht.
- ▶ Zonder arbeidsrechtelijke gevolgen.
- ▶ Afspraken blijven in bezit van gesprekspartners
- ▶ Gesprekspartners: uitsluitend leidinggevende en medewerker.
- ▶ Geen overige betrokkenen.
- ▶ Inhoud: vertrouwelijk, tenzij beiden anders besluiten.

# 2.

## Tips voor training

### Presentatie op bespreek- en discussieniveau

Na een situatieafhankelijke inleiding kunt u het programma zonder onderbrekingen vertonen.

Hoe u de nabespreking vorm geeft is afhankelijk van uw doelstellingen, de doelgroep en de tijd die u ter beschikking heeft. We geven hier enkele vragen en discussiepunten die aan de orde gesteld kunnen worden.

U kunt de nabespreking beginnen met een algemene, open vraag zoals:  
“Wat vond u van dit programma?” , of  
“Wie wil op dit programma reageren?”

De aanwezigen zijn dan vrij om op de meest uiteenlopende wijze te reageren:

- ▶ op de inhoud van het programma;
- ▶ op het functioneringsgesprek zelf als methode;
- ▶ op het nut van functioneringsgesprekken in de eigen bedrijfssituatie.

Inventariseer de bevindingen op de flipover.

Hulpvragen om de discussie te richten of te verdiepen:

- ▶ Wat helpt om een functioneringsgesprek soepel te laten verlopen?
- ▶ Wat kunt u hier zelf als medewerker aan bijdragen?
- ▶ Hoe kan zo'n gesprek goed voorbereid worden door de medewerker?
- ▶ Wat kunt u doen om de belangstelling voor uw probleem of idee bij de leidinggevende te wekken?
- ▶ Vraagt u uw leidinggevende wel eens om advies en steun?

- ▶ Durft u kritiek onder woorden te brengen?
- ▶ Hoe reageert u meestal (als medewerker) op kritiek (van uw leidinggevende)?
- ▶ Bent u een goede luisteraar?
- ▶ Vat u regelmatig samen wat uw gesprekspartner gezegd heeft?
- ▶ Heeft u als medewerker behoefte aan een training in vaardigheden om functioneringsgesprekken te voeren?
- ▶ Wanneer profiteert zowel uzelf als uw organisatie het meeste van een functioneringsgesprek?
- ▶ Heeft u een helder beeld van wat u voor uzelf uit zo'n gesprek wilt halen?
- ▶ Wat gebeurt er als uw chef een afwijkend standpunt inneemt?

Indien uw inleiding of presentatie gericht is op een hoog echelon in de organisatie, kunnen andersoortige vragen meer relevant zijn:

- ▶ Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn willen functioneringsgesprekken in onze organisatie/afdeling (meer) zinvol zijn?
- ▶ Wat zijn knelpunten in onze huidige functioneringsgesprekken?
- ▶ Wat kan dit programma helpen te verbeteren?
- ▶ Wat kan het rendement zijn van: medewerkers het programma laten zien?
- ▶ Hoe zinvol kan het zijn om medewerkers een training aan te bieden?

Bij het bespreken van voorgaande vragen kunt u kiezen voor directe discussie of voor het werken met subgroepen.

Bij een directe discussie reageert iedere deelnemer of uzelf op elke andere spreker. Gebruik een flipover of (school)bord om antwoorden in steekwoorden te noteren. U stuurt de discussie dan wat meer en u kunt de minder spraakzamen ook eens om hun mening vragen.

Voordeel is dat u 'visueel' zicht heeft op ideeën, wensen en dergelijke die in deze groep deelnemers leven. Zo'n overzicht kan handig zijn wanneer u tot training of verdere informatieverstrekking over wilt gaan.

Heeft u te maken met een groot aantal deelnemers en beschikt u over voldoende tijd en ruimte, dan kunnen discussies in kleine groepen plaatsvinden. Handig hierbij is een gespreksleider en meerdere 'schrijvers'. Laatstgenoemden zorgen voor terugrapportage in de voltallige groep.

NB: Een presentatie met sheets is zo specifiek, dat hiervoor geen algemene sheets zijn bijgevoegd. U kunt die beter zelf maken.

## Algemene tips

Een training komt niet zo maar uit de lucht vallen, maar vindt plaats binnen de context van een beleid. Daarom zal elke beginsituatie van een training specifiek zijn. In deze handleiding gaan we er van uit, dat na een afgestemde inleiding het programma in zijn geheel wordt vertoond. Het programma heeft de intentie om de deelnemers goed in het spoor te zetten (alle neuzen dezelfde kant uit) zodat de training vlot van start kan gaan. Elk onderdeel van de training kunt u opstarten door het betreffende deel van het programma nog eens te laten zien en daar reacties op te vragen.

Vervolgens wordt getraind op onderdelen van het geheel.

In de training spelen de deelnemers met regelmaat de tegenrol van 'chef'.

Maak aan het begin van de training de afspraak dat er niet gesproken wordt over mensen die er niet bij zijn.

Op momenten dat deelnemers toch over 'hun chef' gaan praten is het de taak van de trainer om dat te veralgemeniseren en terug te voeren naar de persoonlijke gedragsmogelijkheden van de deelnemer.

## 1. Visie-ontwikkeling

(zie ook Sheets 5 en 6)

Stel de deelnemers voor om eens te inventariseren hoe men nu, aan het begin van de training, tegen functioneringsgesprekken aankijkt. Aan het eind van de bijeenkomst kan deze vraag nog eens worden voorgelegd. Dat geeft dan tevens een beeld van wat men anders is gaan (in)zien.

Om de deelnemers maar eens gelijk stevig aan het werk te zetten kunt u de opdracht combineren met een luisteroefening. Luisteren is immers de essentie van elk gesprek!

Stel bijvoorbeeld het volgende voor:

De eerste deelnemer (A) rechts van u, vertelt heel kort wat hij/zij vindt van functioneringsgesprekken. Maximaal in een halve minuut. De persoon die weer rechts van die deelnemer zit (B) krijgt vervolgens het verzoek om in eigen woorden samen te vatten wat A gezegd heeft. Niet letterlijk herhalen dus, maar in eigen woorden. Als A het met de samenvatting van B eens is mag B tegen C (rechts van hem/haar) zijn eigen mening geven over functioneringsgesprekken, enzovoort. Zo komt iedereen een keer aan de beurt.

Bespreek de oefening na op het aspect luisteren; hoe vond men het om de mening van de ander samen te vatten? Leg de verbinding met de praktijk van de cursisten; deze oefening was kunstmatig. Ziet men herkenningspunten met de dagelijkse praktijk?

Na afloop is dit een geschikt moment om enige theoretische stokpaardjes over 'luisteren' te berijden. Die kennis achten we ruimschoots bij u (als trainer) aanwezig.

Leg nog eens stevig de verbinding tussen de gedane oefening en het functioneringsgesprek, bijvoorbeeld door het volgende te vertellen.

Een functioneringsgesprek loopt niet zo maar van een leien dakje. Voor een goed gesprek is een goede inzet van beide gesprekspartners van belang.

Is men bereid zich open op te stellen? Wil men zich inleven in het probleem of idee van de gesprekspartner? Luistert men echt? Durft men samen te vatten? Denkt men dat die bereidheid er is?

## 2. Probleembesef vergroten

(zie ook Sheet 7)

Leg de groep het volgende voor:

*Stel: je zit met een probleem en je hebt je chef nodig om het opgelost te krijgen. Misschien heb je onlangs zoiets bij de hand gehad. Of misschien denk je aan iets dat je nog eens wilt bespreken in de nabije toekomst. Hoe heb je het aangepakt of hoe zou je het aan kunnen gaan pakken?*

Probeer zoveel mogelijk deelnemers even een korte schets van hun aanpak te laten geven (maximaal 1 minuut per persoon). Bespreek deze zaken niet te uitgebreid: het gaat erom verschillen in aanpak op tafel te krijgen.

Stel voor om nu te gaan oefenen in het bespreken van een probleem met de leidinggevende. Omdat het een oefening is, gelden er enige richtlijnen of spelregels. Doel daarvan is te ervaren wat je aan die richtlijnen kunt hebben.

Geef de volgende algemene informatie:

*In een functioneringsgesprek kan het voorkomen dat je je chef een probleem wilt voorleggen. Dat is een belangrijk moment, want een probleem dat slecht wordt opgelost kan veel negatieve gevolgen veroorzaken.*

*We gaan in groepjes van 3 werken en iedereen krijgt eenmaal de rol van chef, een keer de rol van medewerker en een keer de rol van waarnemer. Voor elke rol gelden richtlijnen:*

- de 'medewerker' oefent in het duidelijk en rustig voorleggen van het probleem;
- de 'chef' oefent in het luisteren en samenvatten;
- de 'waarnemer' oefent in opletten en opbouwend commentaar geven.

Richttijden:

- ▶ Per gesprek: 15 minuten inclusief nabespreking
- ▶ Maximaal drie ronden (= 45 minuten)
- ▶ Plenaire nabespreking 20 à 30 minuten.

Organiseer het zodanig dat er geen tijd verloren gaat bij het wisselen van rollen.

Deel handout 1, 2 en 3 uit (zie hoofdstuk Cursistenmateriaal) en geef de groep even tijd om deze te lezen en vragen te stellen als iets onduidelijk is.

Geef 5 minuten voorbereidingstijd, zodat eenieder een probleempunt kan bedenken.

### 3. Feedback geven.

(zie ook Sheets 8, 9 en 10)

(Het is mogelijk dat de waarnemers uit de voorgaande oefening enige moeite hebben gehad met het geven van commentaar. Dan is de aansluiting op dit onderwerp vast verhelderend!)

Voorbeeld van een korte inleiding over dit onderwerp:

*Samenwerken betekent dat je met chefs en collega's om moet gaan. In elke werksituatie zullen anderen dingen doen die je niet bevallen, waar je moeite mee hebt. Bij sommige dingen denk je dan: ach laat maar. En andere dingen wil je weer niet over je kant laten gaan: je zegt er iets van.*

*Praten over dingen die je niet bevallen, zeker tegenover een leidinggevende, vinden veel mensen lastig. Men vreest dan dat het al gauw als (ongewenste) kritiek wordt ontvangen. Mensen (ook leidinggevend) houden vaak liever hun mond, omdat ze bang zijn voor de gevolgen van de kritiek. Het nadeel is dan dat er niets ten goede verandert en dat is ook een hoge prijs.*

Stel voor om eens met z'n allen uit te proberen hoe kritiek gegeven kan worden aan een leidinggevende.

Vertel aan gehele groep:

*Stel je voor: je linker buurman is je chef.*

*Bedenk een punt van kritiek dat echt voor je speelt: iets wat je vindt, maar wat je nog niet eerder gezegd hebt. We nemen twee minuten denktijd. Daarna krijgt iedereen maximaal één minuut om de linkerbuurman kritiek te leveren. Na elke kritiek mag de 'chef' kort en spontaan zeggen wat hij of zij vond van de manier waarop de kritiek gegeven werd.*

Bewaak als begeleider de tijd en voorkom welles-nietes discussies: het gaat er alleen om verschillen in aanpak op tafel te krijgen.

Probeer bij de nabespreking die verschillen er uit te lichten (denk aan: beoordelen, veroordelen, psychologiseren, aanvallen, de grond in boren, subjectieve/objectieve informatie, feedback geven en dergelijke)

Mogelijk is een van de gegeven voorbeelden aan te pakken als een inleiding op feedback?

Leg de groep vervolgens uit wat feedback is, bijvoorbeeld:

*Feedback, of 'terugkoppeling' is:*

*aan de ander kenbaar maken hoe u zijn gedrag ervaart.*

*In andere woorden:*

*Feedback (of: terugkoppeling) geven is: duidelijk maken wat het effect/gevolg van iemands gedrag (doen & laten) op jezelf is. Feedback kan zowel waardering als kritiek bevatten.*

Dit is om over na te denken; u kunt het op de flipover zetten.

Feedback is een manier van kritiek geven die de ander in zijn waarde laat. Daardoor escaleert het gesprek niet zo snel. Op de feedback-manier kan veel gezegd worden, zonder dat de ander zich aangevallen voelt. Daartoe gelden enige spelregels (zie hierna). Deel die uit en bespreek ze met de groep.

Spelregels voor het geven van feedback of terugkoppeling:

- ▶ Praat vanuit uzelf: ik vind, ik voel, ik denk en dergelijke; dit zijn uitdrukkingen die iets over uzelf zeggen en niet over de ander.
- ▶ Praat over concrete en waarneembare dingen: gemaakte opmerkingen, het doen of (na)laten van iets, gebaren, toespelingen en dergelijke.
- ▶ Wees concreet en specifiek: noem voorvallen bij tijd en naam; laat veralgemeniserende termen zoals "altijd, nooit", en dergelijke achterwege. Meestal zijn dat vormen van overdrijving om iets duidelijk te maken.
- ▶ Praat niet over iemands veronderstelde bedoelingen of iemands houding; maakt u dit soort opmerkingen toch, dan interpreteert u voor eigen rekening wat u strikt genomen niet zeker weet. U wordt dan persoonlijk en betreedt het privédoel van gevoelens, gedachten, en dergelijke van de ander.
- ▶ Blijf bij uw eigen mening en gevoel. De ander wordt in zijn waarde gelaten en niet als persoon aangevallen. U deelt slechts mee wat u zelf onprettig vindt in het gedrag van de ander. De bedoeling is de ander dit duidelijk te maken en in staat te stellen zijn gedrag desgewenst bij te stellen.
- ▶ Goede feedback is oprecht en heeft geen negatieve bijbedoelingen.

Bij feedback maakt u de ander dus duidelijk wat het gevolg voor u is van zijn/haar doen en laten. Het is aan de ander om te kiezen er wel of niet iets aan te doen. Feedback geeft dus geen garanties. Maar bij goede feedback zijn veel mensen vaak bereid om hun doen en laten te corrigeren of om meer rekening met de ander te houden. Waarschijnlijk omdat mensen van goede feedback zelf het nodige leren!

## Oefening: Feedback geven

Tijd: 30 minuten

Vraag de deelnemers om het voorgaande 'rondje kritiek' nu eens volgens de regels van feedback uit te proberen. Deel de groep op in duo's; twee stoelen tegenover elkaar per duo maakt het moeilijker om langs elkaar heen te praten. Iedereen krijgt twee minuten om de eerder uitgesproken kritiek nu op feedbackwijze te uiten. De feedbackontvanger wordt verzocht kort aan te geven in hoeverre hij/zij de feedback acceptabel vond.

Geef de hele groep vijf minuten individuele denktijd om dit voor te bereiden. (Men mag natuurlijk ook nieuwe feedbackonderwerpen bedenken)

Besprek de oefening na. Leg de verbinding met de praktijk: Wat kun je hier in je werksituatie mee?

Richttijd:

- ▶ Per ronde: 5 minuten inclusief nabespreking
- ▶ In duo's zijn er 2 ronden (totaal 10 minuten)
- ▶ Plenaire nabespreking 15 minuten.

### Eventuele tweede oefening

Feedback geven is een essentieel element om de samenwerking gezond te houden. Het is soms ook extreem moeilijk. Wie kwaad is, is op dat moment bijna niet in staat om constructieve feedback te geven. Oud zeer kan zo opgelopen zijn dat het volkomen blokkeert. Mogelijk heeft een van de deelnemers de bereidheid om eens uit te proberen of 'zwaardere situaties' ook aanpakbaar zijn. Dat vereist een goede voorbereiding, bijvoorbeeld:

- ▶ laat de deelnemer de situatie/gebeurtenis objectief en subjectief beschrijven;
- ▶ vraag de andere deelnemers (plenair) vragen te stellen over dingen die nog onduidelijk zijn;
- ▶ vraag de deelnemers om suggesties te doen over hoe zij het op feedbackmanier zouden aanpakken (niet over in discussie gaan; het zijn vrijblijvende tips en suggesties);
- ▶ zet een oefensituatie op, waarbij uzelf (begeleider) de tegenrol kunt spelen.

## 4. Initiatieven nemen

(zie ook Sheet 11)

Voorbeeld van een korte inleiding:

*Een actieve houding ten opzichte van het functioneringsgesprek kan meer inhouden dan een idee of probleem op het bordje van de chef deponeren. De chef zijn hoofd kan er niet naar staan om het aangesneden punt zelf uit te werken. Als medewerker vergroot je je inbreng door nog een stapje verder te gaan.*

*Dit kan door het probleem of idee uit te werken en eventueel op papier te zetten. De chef krijgt dan een duidelijker beeld van de oorzaken en gevolgen. Een weinig belangstellende chef kan om zo'n papier (of kopieën van bepaalde stukken, en dergelijke) niet zo gemakkelijk heen. Bovendien demonstreer je (als medewerker) er echt werk van te hebben gemaakt. Het toont aan dat het een serieuze aangelegenheid is, want je hebt méér gedaan dan alleen maar signaleren.*

*Je kunt nog verder gaan en de bedachte praktische oplossing al deels of geheel aangeven. Sommige leidinggevendenden waarderen dat. Anderen geven liever zelf oplossingen. Wijsheid in deze is misschien: ken je chef, zodat je weet met welke aanpak je je doel kan bereiken.*

*Met het nemen van initiatieven is iets eigenaardigs aan de hand. Ze worden vaak geblokkeerd door fantasieën:*

- ▶ *misschien wordt hij/zij wel nijdig,*
- ▶ *of, ik maak me bespottelijk,*
- ▶ *of, ik wordt schamper aangekeken,*
- ▶ *of, hij barst in lachen/huilen uit, (en vul maar in!).*

*De vraag is of die fantasie op enige grond berust; heeft men de ervaring dat hij/zij zo reageert? Zo ja, dan kan er feedback worden gebruikt!  
Zo niet: gewoon doen!*

### **Suggestie voor oefening:**

De nu volgende oefening is tevens een voorbereiding op de oefening die volgt bij '6. Dingen "voor elkaar" krijgen'. In de eerste oefening zoeken de deelnemers naar een actueel onderwerp. In de straks volgende oefening worden de onderwerpen tegenover 'een chef' naar voren gebracht.

Verdeel de deelnemers in groepjes van drie (stel ze eventueel zelf samen) en verzoek om per groepje het volgende te doen:

- ▶ een reële situatie bedenken: iets wat een van de drie medewerkers als een probleem ervaart in zijn eigen werksituatie, maar nog niet eerder heeft besproken;
- ▶ als het onderwerp bekend is, proberen de andere twee groepsleden door het stellen van goede vragen te onderzoeken wat de medewerker (meer) zou kunnen doen om de chef te motiveren tot een concrete afspraak of aanpak;
- ▶ deze aanpak wordt door de subgroep in grote lijnen op papier gezet.

Organiseer de oefening en maak tijdafspraken.

## 5. Verhouding verstevigen

(zie ook Sheet 12)

Voorbeeld van een korte inleiding:

De meeste medewerkers verwachten van hun chef openheid, inlevingsvermogen en steun. Een leidinggevende die dat niet voldoende kan opbrengen, zal moeite hebben met het houden van functioneringsgesprekken.

Hetzelfde geldt voor medewerkers. Van hun kant leveren ook zij een bijdrage aan een goede samenwerkingsrelatie met hun chef door voldoende openheid van zaken te geven, begrip te hebben voor de problemen en vragen van de leidinggevende en hem/haar daadwerkelijk te helpen.

### Suggestie voor oefening:

Schrijf de woorden openheid, inlevingsvermogen en steun op de flipover. Vraag de groep om nieuwe groepjes van twee te vormen (laat het eens aan henzelf over), zodanig dat er geen groepjes bij zijn die in de dagelijkse praktijk dezelfde leidinggevende hebben. Leg dan het volgende uit:

De subgroepjes worden verzocht om twee maal een gesprekje te voeren. In de eerste ronde probeert A door vraagstellingen en samenvattingen duidelijk te krijgen hoe B verbeteringen zou kunnen aanbrengen ten aanzien van:

- ▶ de openheid tussen hem/haar en de leidinggevende;
- ▶ het inlevingsvermogen in de problematiek van de leidinggevende;
- ▶ het geven van steun.

Het gesprek mag zo'n tien minuten duren, waarna A het afsluit met een goede samenvatting. Daarna draaien de rollen om en wordt nogmaals een gesprek gevoerd.

Indien u als begeleider dat noodzakelijk acht, kan de volgende beperking toegevoegd worden:

Probeer te voorkomen dat dit een roddelgesprek wordt. Wie praat over een ander zegt primair veel over zichzelf. Het gaat om jou, als deelnemer hier: wat kun je zelf doen. Zelfs als je chef dingen nalaat, gaat het er hier niet om daar oordelen over te vellen. Het gaat om het antwoord op de vraag: wat kan ik zelf doen om openheid, inlevingsvermogen en steun te bieden?

## 6. Dingen “voor elkaar” krijgen

(zie ook Sheet 13)

Voorbeeld van een inleiding:

*lets voor elkaar proberen te krijgen kost altijd extra inspanning. Succes schept succes. Lukt het om in een functioneringsgesprek resultaat te boeken, dan creëert dit een basis voor een volgend succes. Strandt een poging door onvoldoende voorbereiding of inzet, dan zakt de moed een volgende keer sneller in de schoenen.*

*Dingen die je voor elkaar kunt krijgen:*

- a) *Mening en ideeën over de werk(situatie) ventileren. Met een goede voorbereiding kan je rustig, ongestoord en geconcentreerd goed beslagen ten ijs komen;*
- b) *Meer invloed uitoefenen op arbeidsomstandigheden, relaties met anderen, loopbaan, deskundigheid, taken en dergelijke;*
- c) *Afspraken maken die (ook) in je eigen belang zijn: vooral door vooraf goed na te denken over ideeën, problemen/knelpunten en dergelijke;*
- d) *Een meer ontspannen werkklimaat bevorderen door het verbeteren van de onderlinge communicatie.*
- e) *Zelf meer sturing geven aan het gesprek, door zelf een groot deel van de inhoud te bepalen.*

### Suggestie voor oefening

In '4. Initiatieven nemen' is het nodige voorwerk gedaan. Stel de betreffende subgroepen weer samen en organiseer het volgende:

Elke probleeminbrenger uit de subgroepen krijgt de gelegenheid om zijn/haar bespreekpunt tegenover een 'chef' uit te diepen.

- ▶ Vraag de eerste deelnemer om een korte omschrijving te geven van het bespreekpunt.

- ▶ Vraag wie de tegenrol van 'chef' op zich zou willen nemen.
- ▶ Vraag beiden om het gesprek voor de gehele groep te houden.
- ▶ Organiseer het oefengesprek en bespreek elk gesprek direct na.
- ▶ Ook leerzaam is om de gesprekken achter elkaar op video op te nemen en daarna na te bespreken.

NB: Laat de gesprekken niet te lang doorsudderen. De eerste minuten zijn het belangrijkste, daarna wordt de kans op een toneelstukje groter.

Onderstaand treft u observatiepunten aan; deze punten staan ook op handout 4. U kunt deze handout uitreiken aan de deelnemers, zodat ze op een en ander kunnen letten.

#### *Observatiepunten*

- ▶ Maakt de medewerker de chef duidelijk wat het probleem is?
- ▶ Noemt de medewerker de negatieve gevolgen van het probleem of wijst hij/zij op de voordelen van het oplossen ervan?
- ▶ Bevordert de medewerker dat de chef het probleem ook als zijn probleem gaat zien?
- ▶ Bij kritiek op de chef: lukt het de medewerker om op feedback-manier dingen duidelijk te maken?
- ▶ Vraagt de medewerker hulp/advies van de chef?
- ▶ Hoe werkt de medewerker naar oplossingen toe?
- ▶ Krijgt de medewerker commentaar of kritiek op zijn/haar eigen functioneren? Hoe is de reactie daarop?

### **Afronding van de training**

#### *Enige suggesties:*

Aan het begin van de training hebben de deelnemers individueel duidelijk gemaakt hoe ze tegen functioneringsgesprekken aankijken. De trainer kan deze vraag nog eens herhalen, zodat duidelijk wordt wat de verschillen van inzicht zijn geworden. Dat levert de leerpunten van de training op. Dit is meer een evaluatie op inhoudelijk/cognitief niveau.

Een intensieve aanvulling is de volgende.

De deelnemers hebben met elkaar geoefend in verschillende situaties. Het is zeer waarschijnlijk dat men elkaar daardoor beter heeft leren kennen. Plenair kan de volgende feedback oefening gedaan worden:

Iedereen krijgt 10 minuten bedenktijd. In die tijd loopt iedereen in gedachten alle groepsleden na met de bedoeling om hierna maximaal 3 deelnemers feedback te geven.

Er is een voorwaarde aan verbonden: elke feedback moet 2 aspecten bevatten: iets in het doen en laten van de ander waar je moeite mee had (in de training) en iets wat je goed vindt van de ander.

Vertel daarbij:

Met feedback (krijgen) kun je doen wat je wilt. Heb je er iets aan, dan is dat mooi meegenomen. Je hebt er dan iets van geleerd. Heb je er niets aan, jammer dan. We gaan er niet diepgaand over in discussie. Laat het gewoon op je inwerken en beslis zelf of je er iets aan hebt.

Deze evaluatie zit meer op gedrags- en belevingsniveau.

En uiteindelijk kunt u altijd nog de vraag stellen:

“Wie wil iets zeggen over de mate van zinvolheid van deze training?”

Of: u deelt een evaluatieformulier uit.

# 3.

## Cursistenmateriaal

De modellen voor handouts en overheadsheets in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “Medewerker en functioneringsgesprek”.

## Randvoorwaarden voor functioneringsgesprekken

---

- Een redelijk communicatief klimaat
- Bekendheid met doelen en regels
- Bereidheid tot medewerking
- Afspraken ook realiseren
- Afbakening met beoordelingssysteem

## Beleidskader, doelstelling

Een functioneringsgesprek is een periodiek gesprek tussen chef en medewerker, met het doel om in samenspraak na te gaan hoe het werk kan worden geoptimaliseerd ten gunste van de organisatie en de medewerker.

## Beleidskader, bespreekpunten

- Evalueren vorige afspraken
- Werk- of takenpakket
- Positie van de medewerker
- Samenwerking
- Organisatie van het werk
- Werkomstandigheden
- Opleidingsbehoeften
- Perspectieven
- Beleidsaspecten
- (Andere relevante zaken)

## Functioneringsgesprek/Beoordelingsgesprek

---

- Groei-instrument
- Tweegesprek
- Toekomstgericht
- Geen arbeidsrechtelijke gevolgen
- Afspraken blijven bij partners
- Vertrouwelijk
- Meer informeel
- Beheersinstrument
- Leidinggevende bepaalt
- Terugkijkend
- Arbeidsrechtelijke gevolgen
- Verslag personeelsdossier
- Niet vertrouwelijk
- Formeel

## 1. Visie-ontwikkeling

*Stelling:*

De werkelijkheid wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop je tegen de werkelijkheid aankijkt.

*Vraag:*

Hoe kijkt u aan tegen een functioneringsgesprek?

## Aspecten van luisteren

- Gemeende belangstelling
- Goede vragen stellen
- Samenvatten
- Oogcontact
- Tijd en ruimte geven

## 2. Probleembesef vergroten

---

- **Bereid de aanpak voor:**
  - Wat is het probleem precies?
  - Wat zijn de gevolgen voor:
    - jezelf
    - de afdeling
    - de organisatie
    - anderen (klant/cliënt)
  - Op papier zetten?
  
- **Bespreek het rustig en duidelijk:**
  - Laat het ook het probleem van de leidinggevende worden
  - Zoek samen naar oplossingen
  - Maak haalbare afspraken

### 3. Feedback geven

Veel gebruikte vormen van kritiek:

BEOORDELEN

("Dat doe je niet goed!")

VEROORDELEN

("Hoe haal je het in je hoofd!")

FANTASEREN

("Je dacht zeker: ze zien het toch niet!")

PSYCHOLOGISEREN

("Doe je dat om op te vallen!?" )

*Deze vormen van kritiek doen een aanslag op het gevoel van eigenwaarde van de ander*

## Feedback:

Duidelijk maken wat het effect/gevolg van iemands gedrag (doen & laten) op jezelf is.

Feedback kan zowel waardering als kritiek bevatten.

## Richtlijnen voor feedback:

- Praat vanuit jezelf
- Wees concreet en specifiek  
*(waarneembare en benoembare dingen)*
- Blijf bij je eigen gevoel
- Wees oprecht met feedback
- Niet opzouten: zo vers mogelijk serveren!

## 4. Initiatieven nemen

---

- Werk probleem of idee uit
  - meningen van anderen?
  - schemaatje?
  - verslagje?
  - feiten en cijfers?
  - vormen van verlies/winst?  
(materiaal, tijd, klanten, enzovoort)
- Maak het ook belangrijk voor de leidinggevende

## 5. Verhouding versterken

Openheid

Inlevingsvermogen

Ondersteuning

*werkt alleen als het wederzijds is!*

## 6. Dingen “voor elkaar” krijgen

---

- naar voren brengen van:
  - mening, ideeën, knelpunten
- meer invloed uitoefenen op arbeidsomstandigheden, relaties, loopbaan, deskundigheid, taken en dergelijke
- afspraken maken die (ook) in je eigen belang zijn
- verbeteren van onderlinge communicatie
- een meer ontspannen werkklimaat bevorderen
- zelf meer sturing geven aan het gesprek
- zelf groot deel van gesprek inhoud geven

## Richtlijnen voor de *medewerker*

Misschien valt het woord 'probleem' nogal vaak en klinkt u dat wat zwaar in de oren. Waar het om gaat, is dat iedereen wel dingen heeft die eigenlijk eens besproken moeten worden; maar ja, het is er nog steeds niet van gekomen. Of misschien heeft u (niet al te lang geleden) eens iets besproken... maar pakte dat niet goed uit? In deze oefening is het van belang dat u een bespreekpunt aan de orde stelt dat realistisch is, anders wordt het een toneelstukje waar niemand iets aan heeft.

Probeer u aan de volgende richtlijnen of spelregels te houden:

- ▶ Breng het probleem/bespreekpunt rustig en duidelijk naar voren.
- ▶ Praat niet te snel over mogelijke oplossingen, tenzij de 'chef' dat vraagt.
- ▶ Maak zo goed mogelijk duidelijk wat de negatieve gevolgen zijn:
  - voor uzelf;
  - voor de afdeling/de organisatie;
  - voor anderen, inclusief de chef.
- ▶ Probeer de 'chef' te motiveren om samen naar oplossingen te zoeken.
- ▶ Vraag zonnodig om advies en steun.

*Ruimte voor aantekeningen*

---

## Richtlijnen voor de *chef*

Goed kunnen luisteren vergroot de kans op een effectief functioneringsgesprek. Het komt de inhoud van de communicatie, maar ook de relatie met de ander, ten goede. Dat u nu in de rol van 'chef' zit heeft ook een extra voordeel: eens uitproberen hoe moeilijk/makkelijk het is om heel goed naar een 'medewerker' te luisteren. Luisteren kweekt begrip en begrip is een goede basis voor samenwerken.

U krijgt van de medewerker een kwestie te horen die hem/haar dwars zit. Probeer daarbij de volgende richtlijnen/spelregels aan te houden:

- ▶ Luister zo goed mogelijk.
- ▶ Stel alleen vragen die erop gericht zijn om meer informatie te krijgen. Dus geen vragen die uw eigen mening (duidelijk of verpakt) bevatten.
- ▶ Geef af en toe een korte samenvatting in uw eigen woorden van wat de ander gezegd heeft.
- ▶ Geef geen eigen mening en geen informatie.

Ruimte voor aantekeningen

---

## Richtlijnen voor de *waarnemer*

---

U heeft straks de leiding bij een nabespreking. De bespreking mag zeven minuten duren, daarna mag u het stoppen.

In de nabespreking geeft u eerst de 'medewerker' het woord:

- ▶ Vraag hem/haar te vertellen hoe hij/zij het gesprek ervaren heeft:  
Heeft hij/zij tot eigen tevredenheid het bespreekpunt duidelijk kunnen maken?  
Wat mislukte? Wat ging goed?
- ▶ Vraag vervolgens de 'chef' om te vertellen hoe hij/zij het gesprek ervaren heeft.  
Vindt de 'chef' dat het voldoende gelukt is om de 'medewerker' ruimte-biedende (niet beïnvloedende) vragen te stellen?  
Heeft de 'chef' zijn/haar eigen mening achter de kiezen gehouden?  
Lukte het om af en toe samen te vatten?
- ▶ Daarna geeft u uw eigen bevindingen.  
Wat is u opgevallen t.a.v. zaken als:
  - luisteren
  - goede vragen stellen
  - niet beïnvloeden
  - samenvatten?

*Ruimte voor aantekeningen*

---

## Observatieformulier

---

### Observatiepunten

- ▶ Maakt de medewerker de chef duidelijk wat het probleem is?
- ▶ Noemt de medewerker de negatieve gevolgen van het probleem of wijst hij/zij op de voordelen van het oplossen ervan?
- ▶ Bevordert de medewerker dat de chef het probleem ook als zijn probleem gaat zien?
- ▶ Bij kritiek op de chef: lukt het de medewerker om op feedback-manier dingen duidelijk te maken?
- ▶ Vraagt de medewerker hulp/advies van de chef?
- ▶ Hoe werkt de medewerker naar oplossingen toe?
- ▶ Krijgt de medewerker commentaar of kritiek op zijn/haar eigen functioneren? Hoe is de reactie daarop?

*Ruimte voor aantekeningen*

---