

# W e r k b o e k

## Functioneringsgesprekken houden

Auteur: Joop de Greef

(behorend bij dvd 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.*

© TFC/BVT, 1991



## Inhoud

	Blz.
Inleiding .....	5
Fase 1: De voorbespreking.....	7
Fase 2: BEELDVORMING van de bespreekpunten van DE MEDEWERKER.....	11
Fase 3: BEELDVORMING van de bespreekpunten van DE CHEF .....	21
Fase 4: PROBLEEMBESPREKING van door DE MEDEWERKER naar voren gebrachte punten .....	35
Fase 5: PROBLEEMBESPREKING van door DE CHEF naar voren gebrachte punten...	39
Fase 6: AFRONDING EN EVALUATIE .....	41
BIJLAGEN:	
Mogelijke aandachtspunten bij het functioneringsgesprek.....	43
Verslag functioneringsgesprek .....	45



## Inleiding

Het houden van functioneringsgesprekken is geen gebeurtenis, die binnen een organisatie zonder voorbereiding wordt ingevoerd.

Veelal gaat er nogal wat aan vooraf: overleg, een beleidsplan, vergaderingen. Deze aanloopfase valt buiten het bereik van het trainingsprogramma. De training geeft een gesprekstechnisch model voor het **houden** van functioneringsgesprekken. Uitgangspunt daarbij is, dat het nodige voorwerk reeds is geschied; de grond is redelijk 'bouwrijp' gemaakt.

Het functioneringsgesprek is geen beoordelingsgesprek.

Het gesprek richt zich op begeleiding van medewerk(st)ers door de chef(fin) en op het versterken van de doelmatigheid van het samenwerken.

Hoewel in de training de gespreksleidende rol van de chef centraal staat, kunnen ook niet-leidinggevenden profijt van de training hebben. De behandelde stof is van toepassing op veel aspecten van de dagelijkse samenwerking.

De tekst van dit werkboek bevat de termen "chef, medewerker, hij". Hiervoor kan ook gelezen worden: "cheffin, medewerkster, zij".

Omwille van de leesbaarheid zijn de eerste begrippen aangehouden.



## Fase 1: De voorbespreking

De voorbespreking heeft tot doel om op een gelijke startlijn te komen met de medewerker. de chef kan dat bevorderen door bijvoorbeeld:

1. het doel/de intentie te benadrukken;
2. motivatie te bevorderen;
3. de aanpak nog even te bespreken.

### Ad 1.

Functioneringsgesprekken staan niet geheel los in het organisatiegebeuren. Uit dergelijke gesprekken kunnen bevindingen, problemen, wensen en dergelijke naar voren komen, die grotere delen van de organisatie aangaan.

De communicatielijnen in de organisatie dienen redelijk open te staan voor de informatie die, op verzoek vanuit de diverse gesprekken, doorgegeven moet worden. Vanuit functioneringsgesprekken kan informatie komen, die voor chef en medewerker gevolgen heeft: opleiding, training, werkoverleg, jobrotation, personeelsplanning en dergelijke.

Door dit aan de medewerker uit te leggen, wordt de plaats en de functie van het gesprek in een bredere setting geplaatst.

### Ad 2.

Het motiveren van medewerkers is niet vooraf te regelen. Soms zal er sprake zijn van weerstand tegen deze gesprekken.

Belangrijk is, dat de chef zelf gemotiveerd blijft.

Bedenk dat motivatie pas ontstaat wanneer het gevolg van het gesprek is dat er dingen in positieve zin veranderen!

### Ad 3.

Door een procedure voor te stellen, wordt het te houden gesprek zowel voor de medewerker als voor de chef overzichtelijker. Het geeft beiden houvast, voorbereidingsmogelijkheden en enige veiligheid. Zowel de chef als de medewerker kunnen in het gesprek makkelijker bijsturen als dat nodig is.

Voor u start met het houden van individuele voorbesprekingen, kan het gewenst zijn om dat collectief aan de medewerkers te vertellen. In een vergadering of in het werkoverleg kan dit voornemen met enige toelichting aan de orde gesteld worden. Daarmee wordt voorkomen dat het uitnodigen van medewerkers een verrassings-effect heeft.

Bereid u ook op dit gesprek goed voor: welke vragen kunt u verwachten en hoe kunt u daarop reageren?

Een valkuil bij groepsbesprekingen is vaak, dat er makkelijk "snelle" groepsbeslissingen kunnen worden genomen, bijvoorbeeld: "die individuele voorbesprekingen hoeven niet, dat doen we wel in het werkoverleg". Op zich kan dat natuurlijk, maar bedenk dat in groepsbesprekingen persoonlijke informatie vaak verloren gaat. Een "twee-gesprek" is veelal openhartiger.



U kunt zich op de voorbesprekingen voorbereiden, door de volgende vragen te overdenken en voor uzelf te beantwoorden:

▶ Wat versta ik onder een functioneringsgesprek?

---

---

▶ Wat wil de organisatie ermee bereiken?

---

---

▶ Wat wil ik ermee bereiken?

---

---

▶ Ben ik zelf gemotiveerd?

---

---

▶ Hoeveel tijd heb ik voor een gesprek?

---

---

▶ Hoe kan ik het gesprek beginnen?

---

---

▶ Wat kan/wil ik in de voorbespreking vertellen?

---

---

▶ Kan ik duidelijk maken hoe het gesprek is opgebouwd (de procedure)?

---

---



## **Fase 2: BEELDVORMING van de bespreekpunten van DE MEDEWERKER**

In deze fase van het gesprek probeert de chef meer zicht te krijgen op de bespreekpunten van de medewerker. Dit vereist, vanuit de chef beschouwd, gesprekstechnische vaardigheden: goed kunnen luisteren, kunnen doorvragen op zaken die onduidelijk zijn, kunnen samenvatten, kunnen observeren en analyseren, op gevoelens kunnen reageren, met kritiek kunnen omgaan.

In deze fase gaat het om de meningen en bevindingen van de medewerker: wat de chef daarvan vindt, is (nog) niet belangrijk. De chef probeert een zo duidelijk mogelijke inventarisatie te maken van de punten die de medewerker belangrijk vindt.

Het aanpakken en oplossen van problemen is in deze fase nog niet aan de orde. Overigens: het is van belang dat de chef deze werkwijze van tevoren met de medewerkers heeft besproken. De scherpe scheiding tussen “probleemverkenning” en “probleemoplossing” bevordert de overzichtelijkheid in het gesprek en voorkomt te vroege discussies: probeer eerst het gehele gespreksgebied te overzien.

De chef stuurt het verloop (proces) van het gesprek; de medewerker levert de gegevens. De chef houdt een niet-beïnvloedend gesprek.

### **Kenmerkend voor de inbreng van de chef:**

- ▶ Doorvragen als iets onduidelijk is;
- ▶ Samenvatten;
- ▶ Ordenen van gegevens;
- ▶ Confronteren;
- ▶ Reageren op gevoelens;
- ▶ Terugkoppelen.

### **Kenmerkend voor de bijdragen van de medewerker:**

- ▶ Informatie verstrekken;
- ▶ Meninge geven.

### **Storingen in het niet-beïnvloedende gesprek kunnen worden veroorzaakt door vraagstellingen als:**

- ▶ De gesloten vraag;
- ▶ De onechte vraag;
- ▶ De retorische vraag;
- ▶ De suggestieve vraag.



### **De communicatie wordt ook belemmerd door:**

Aanval/verdediging: kritiek, verwijten, op de man spelen en dergelijke

Afstoppers: clichés, dooddoeners

Vermijdingsgedrag: over koetjes en kalfjes praten, "laten we het leuk en gezellig houden"

### **De menselijke communicatie kan worden verdeeld naar:**

- ▶ Communicatie in woorden/zinnen;
- ▶ Woordloze communicatie: gedrag, houding, gebaren, mimiek, intonatie, en dergelijke.

Uit onderzoeken is gebleken dat de werkelijke informatie voor een groot deel door gedrag, houding, mimiek en dergelijke wordt overgedragen. Daarom is het belangrijk om oog te hebben voor "woordloze communicatie" (= non-verbale communicatie).

De genoemde gespreksaspecten lijken mogelijk logisch; ze ook op de juiste momenten en op de goede manier hanteren vereist in het algemeen oefening. Houd eens een oefeninterview met iemand. Het onderwerp dat u kiest voor een interview is niet zo belangrijk. Het gaat om de manier waarop u interviewt.

Onderwerpen zijn er legio: politiek, vrije tijd, werk, school, televisie, film, opvoeding, enzovoort.

Probeer om als interviewer alleen de hiernavolgende soorten inbreng te gebruiken (zie volgende bladzijde). Neem het gesprek op en vul bij het terugluisteren het formulier in.

PM: het is belangrijk dat de interviewer start met een open vraag, bijvoorbeeld:

"wat is je mening over..."

"wat vind je van..."

"hoe denk je over..."



## Scoringsformulier

Soort inbreng	Interviewer	Geïnterviewde
Open vraag	_____	_____
Gesloten vraag	_____	_____
Verduidelijking vragen	_____	_____
Retorische vraag	_____	_____
Suggestieve vraag	_____	_____
Onechte vraag	_____	_____
Samenvatting	_____	_____
Ordering	_____	_____
Gevoelsreactie	_____	_____
Confrontatie	_____	_____
Procedurevoorstel	_____	_____
Stilte hanteren	_____	_____
Afstoppen	_____	_____
Vermijden	_____	_____
Aanvallen	_____	_____
Verdedigen	_____	_____
Informatie verstrekken	_____	_____
Meningen geven	_____	_____



## Nog een oefenmethode

Praktisch dagelijks zullen er situaties zijn, op het werk of privé, waarin het belangrijk is om goede informatie te krijgen. Probeer in zo'n gesprek eens om vanuit de niet-beïnvloedende houding te reageren.

Het kan leerzaam zijn om te observeren:

- ▶ Wat voor soorten vragen stellen mensen elkaar?
- ▶ Wordt er doorgevraagd op onduidelikheden?
- ▶ Geeft iemand wel eens een samenvatting of ordening?
- ▶ Wie reageert op gevoelens?
- ▶ Hoe vaak gaat men in de aanval?
- ▶ Hoe vaak gaat men in de verdediging?
- ▶ Herken ik afstoppers?

Het observeren van anderen kan tot gevolg hebben, dat u zichzelf sterker bewust wordt van uw eigen houding/opstelling.

Neem aan het eind van de dag eens een kwartiertje om na te denken over uw eigen gesprekstechnische resultaten.

## Praktische aanwijzingen

Kies, als het even kan, een rustige omgeving; het gesprek vereist nogal wat concentratie van u en uw medewerker. Het is erg storend als er mensen binnenvallen of als de telefoon regelmatig gaat.

Bedenk hoeveel tijd u heeft voor het gesprek.

Bedenk hoe u het gesprek wilt beginnen, eventueel: letterlijk, met welke woorden.

Benadruk aan het begin van het gesprek nogmaals de aanpak en de werkwijze. Bijvoorbeeld: "We zetten eerst op een rijtje wat u/jij de moeite van het bespreken waard vindt, daarna wat ik wil bespreken en pas daarna praten we over hoe we dingen kunnen veranderen of verbeteren".

Schroom niet om onderwijl aantekeningen te maken, maar zeg van tevoren wel dat u dat doet en adviseer de ander om zondig ook notities te maken.

Er van uitgaande dat u als chef de mensen redelijk kent: bedenk van tevoren wat voor obstakels u kunt verwachten en hoe u daarop kunt reageren. Bekijk het hierna volgende schema en bedenk per functioneringsgesprek enige invullingen.



## Obstakels

Als de ander:

Is mijn reactie:

Geen bespreekpunten heeft

- Taakdelen bespreken;
- Of
- Met mijn eigen punten beginnen
- Of
- Gewoon eens vragen of hij het naar zijn zin heeft,

Of

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

Met verwijten begint

- Ze noteren en voorstellen daar straks verder over te praten

Of

- Ze eerst uit te praten

Of

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_



### Fase 3: BEELDVORMING van de bespreekpunten van DE CHEF

In deze fase van het gesprek heeft de chef de ruimte om zijn meningen en bevindingen naar voren te brengen. Het is van belang dat deze aanpak van het gesprek ook van tevoren met de medewerker is afgesproken. Misschien lijkt dat overdreven, maar de praktijk wijst uit dat meeste valkuilen in functioneringsgesprekken ontstaan, doordat er weinig of geen onderscheid gemaakt wordt tussen de diverse fasen in het gesprek.

Een voorbeeld: de medewerker begint iets te vertellen en geeft daar een oordeel over. De chef komt onmiddellijk met zijn eigen mening, er ontstaat een debat over wie het nou het beste ziet. De chef geeft daarop een aantal adviezen... die door de medewerker stuk voor stuk verworpen worden... sfeer naar de knoppen.

Er zijn weinig manieren om een gesprek helder en overzichtelijk te houden. Er zijn legio manieren om er een chaos van te maken.

Het geven van meningen door de chef vereist tact en gesprekstechnisch inzicht. Positieve waardering geven lijkt makkelijk, maar veel chefs kunnen het niet. Negatieve waardering wordt vaak omzeild of zodanig gezegd, dat het gesprek er niet opener op wordt; kwetsend, agressief, subjectief, verwijtend, veroordelend, enzovoort. Negatieve waardering wordt ook vaak "verpakt". De 'sandwich-methode' heeft hier z'n naam aan te danken: eerst een compliment, dan de kritiek, dan weer een compliment. Zo is er ook de 'hang-jezelf-op-methode': via het stellen van enige suggestieve vragen wordt de ander gedwongen om toe te geven dat er iets fout zit. Zowel chef als medewerker kan tot deze tactiek overgaan.

Globaal omschreven kan de chef op drie onderdelen van het samenwerken of functioneren van de medewerker reageren:

- ▶ De inhoud van het werk;
- ▶ De manier waarop het werk verloopt;
- ▶ Het persoonlijk gedrag.



Belangrijk is de manier waarop de chef zijn punten naar voren brengt.

### **De agressieve manier**

In woorden: Aanval en verdediging, verwijten, beoordelen, veroordelen, dubbelzinnigheid, toespelingen, schuldgevoel aanpraten, psychologiseren, blokkeren.

Zonder woorden: Aanvallende houding, dreigende toon.

### **De subassertieve manier**

In woorden: Onduidelijke taal, een minimumverzoek doen.

Zonder woorden: Zich klein makend, weinig of geen oogcontact, prutsend, friemelend, zeurderige toon.

### **De assertieve manier**

In woorden: Duidelijke taal, ter zake zijn, voor zichzelf opkomen, de ander in zijn waarde laten, terugkoppeling geven.

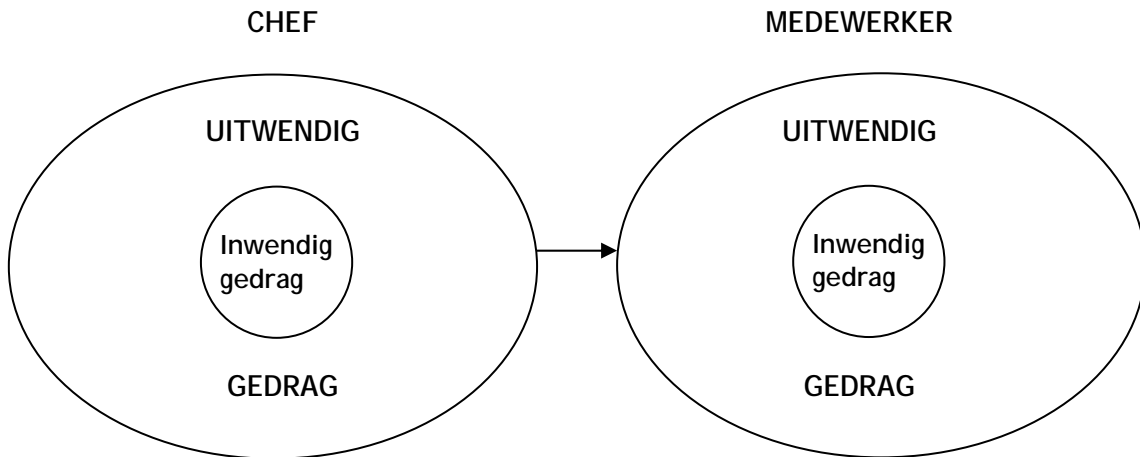
Zonder woorden: Open houding, veel oogcontact, aandacht 'uitstralen'.

Terugkoppeling: Zeggen wat het effect is van het gedrag van de ander op jezelf.  
Psychologiseren: Verklaren waarom de ander zich op een bepaalde manier gedraagt.

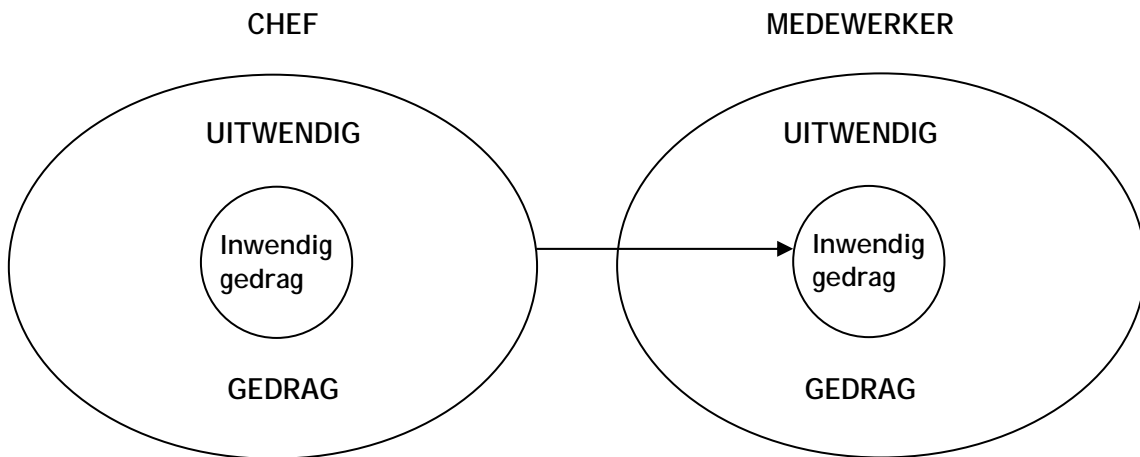
(Be)oordelen: Zeggen wat je vindt van het gedrag van de ander.

Gedrag: Datgene wat iemand doet of niet doet. Je kunt het waarnemen. Voor het gemak noemen we dit even: "uitwendig gedrag".  
Uitwendig dus, omdat je het kunt zien.  
Binnenin mensen gebeurt ook een heleboel; dat kan je niet zien. Denkprocessen, emoties, visies, ideeën, enzovoort. Voor het gemak noemen we dat hier: inwendig gedrag.

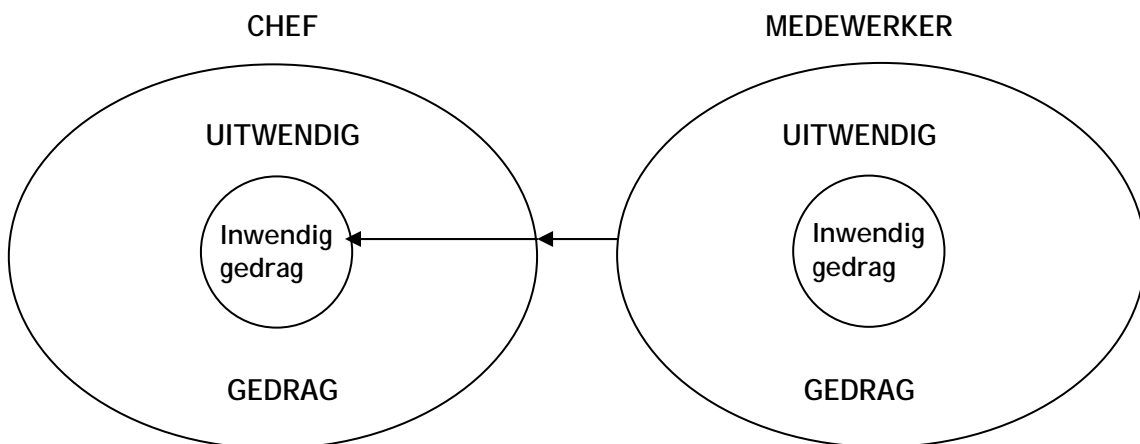




**BEOORDELEN OF VEROORDELEN** : *Zeggen wat je vindt van het uitwendig gedrag van de ander*



**PSYCHOLOGISEREN**: *Verklaren waarom iemand zich gedraagt zoals hij/zij zich gedraagt*



**TERUGKOPPELEN**: *Zeggen wat het effect is van andermans gedrag op jezelf (uitwendig of inwendig)*



De fase “beeldvorming van de bespreekpunten van de chef” is een kritieke fase. In bijna elke situatie speelt “de hiërarchie” ook mee, zodat woord en mening van de chef vaak zwaarder worden opgevat dan ze veelal bedoeld zijn. Elke medewerker (en elke chef in de rol van medewerker tegenover **zijn** chef) zal alert zijn op wat de chef zegt. Daarom is het van belang dat de chef zijn meningen op een objectieve manier kan brengen: assertief en met gebruikmaking van terugkoppeling.

Het gaat er hierbij niet om, dat dit in alle situaties de enig juiste methode is. Kwaad worden, met verwijten komen, gebeurt vaak spontaan. Belangrijk is, dat een gesprek weer opbouwend bij te sturen is.

**Kunt u, op momenten waarop u dat nodig vindt, op een assertieve wijze en met gebruikmaking van terugkoppeling commentaar geven op de samenwerking of op het functioneren van anderen?**

Probeer u zich eens te realiseren hoe u omgaat met situaties waarin u anderen commentaar geeft op hun gedrag. Denk daarbij niet alleen aan werksituaties; ook in de privésfeer worden functioneringsgesprekken gehouden!



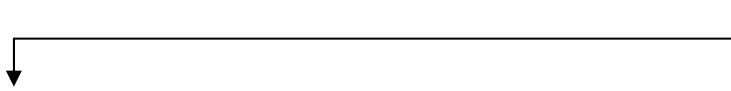
Het hiernavolgende schema kunt u gebruiken om een situatie te analyseren.

Bedenk een situatie, onlangs  
gebeurd, waarin iemand uit uw  
directe omgeving (werk of privé) iets  
deed of naliet wat u niet beviel.

(korte omschrijving)

---

---



Uw reacties:

In woorden:

Non-verbaal:

Agressief: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assertief: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Subassertief: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Hoe reageerde de ander daarop?

---



Hoe tevreden bent u met het resultaat?

---



Wat kunt u in een volgende en soort-  
gelijke situatie ANDERS doen?

---

Probeer ook eens te letten op hoe anderen omgaan met het aan de orde stellen van  
ongewenst gedrag. Misschien levert dit nieuwe ideeën op.

Door terug te koppelen wordt veelal informatie verstrekt die voor de ander nieuw is.  
dat vergroot het communicatieterrein waarop mensen samenwerken.



Dit terrein kan als volgt in kaart worden gebracht:

Dingen die ik van mezelf weet en die de ander ook weet.	Dingen die ik van mezelf weet en die de ander niet weet.
Dingen die ik niet van mezelf weet en die de ander wel weet.	Dingen die ik niet van mezelf weet en die de ander ook niet weet.

Door terug te koppelen en door terugkoppeling te krijgen, wordt het gemeenschappelijke gebied vergroot, hetgeen de onderlinge samenwerking ten goede kan komen.

Ook op deze fase van het functioneringsgesprek kunt u zich voorbereiden. Bedenk welke zaken u aan de orde wilt stellen en vooral: hoe gaat u het zeggen? Als het een zwaarwegend punt is, kunt u het gesprek een keer oefenen. Behalve in trainingssituaties komt het niet zo vaak voor dat chefs of medewerkers een gesprek vooraf (bijvoorbeeld met een vertrouwd iemand) oefenen. Maar: waarom niet?!

Bespreek deze stof eens met iemand die zich hiervoor interesseert en houd eens een oefengesprek. Bijvoorbeeld over een moeilijk punt dat u in uw werksituatie aan de orde wilt stellen. Vraag of de ander u commentaar wil geven op de manier waarop u het punt gebracht heeft.



Indien u oefengesprekken houdt, probeer dan eens om de moeilijkheidsgraad op te voeren, bijvoorbeeld volgens het hiernavolgende schema:

Het aan de orde stellen van het bespreekpunt met gebruikmaking van terugkoppeling en op een assertieve manier.

Commentaar vragen aan de "tegenspeler".

Eventueel naar aanleiding van het commentaar het gesprek met de verbeteringen nog eens houden.

Commentaar vragen aan de "tegenspeler".

Bedenk een realistische, pittige reactie die uw medewerker zou kunnen geven en vraag of de tegenspeler ook zo wil reageren. De tegenspeler begint het gesprek met die reactie en u beantwoordt zo goed mogelijk.

Commentaar vragen aan de "tegenspeler".

Enzovoort.

Natuurlijk blijkt de afloop van dit oefengesprek altijd anders dan het in de praktijk gaat. Het voordeel is echter, dat u dingen heeft uitgeprobeerd, zodat u wat steviger in het "gesprekszadel" zit.

PM: Evenals in de vorige fase, gaat het er in deze fase om de bespreekpunten naar voren te brengen. Het **oplossen** van de punten komt in een latere fase van het functioneringsgesprek. Let erop dat deze procedure bij de ander bekend is en ook geaccepteerd is.



## Fase 4: PROBLEEMBESPREKING van door DE MEDEWERKER naar voren gebrachte punten

Het probleem van een probleem is, dat het een probleem is. Waarmee bedoeld: een probleem is vaak ondoorzichtig. Een probleem heeft oorzaken en gevolgen en bestaat vaak uit deelproblemen. Vaak wordt voor moeilijke situaties een oplossing gezocht, zonder dat het probleem helder (geformuleerd) is. datgene wat als probleem wordt geschetst, is soms niet het werkelijke probleem; er zit soms een ander probleem achter!

Deze complexiteit maakt vaak de verleiding groot om problemen "oplossingsgericht" te behandelen. Met "oplossingsgericht" wordt hier bedoeld: direct een oplossing of advies aanbieden of opleggen, zonder het probleem eerst eens te onderzoeken. Tegenover "oplossingsgericht" staat "probleemgericht". Dit laatste betekent hier: trachten scherper te krijgen wat het probleem precies is. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen deelproblemen, oorzaken en gevolgen. Bij deze aanpak past dus enig 'argwanen': zit er een ander probleem achter? Het is onjuist te stellen dat "probleemgericht" altijd beter is dan "oplossingsgericht". De aanpak hangt van de situatie af. Soms is een snelle directe oplossing noodzakelijk en is een goed advies of een effectieve opdracht van groot belang.

Wanneer de kern van een probleempunt voldoende duidelijk is, kan de chef kiezen voor een aanpak die helpend, oplossend of zelfregulerend van aard is.

- Helpend: Door mee te denken over mogelijke oplossingen; door adviezen te geven en dergelijke.
- Oplossend: Door het probleem zelf aan te pakken, met of zonder de medewerker.
- Zelfregulerend: Door het initiatief bij de medewerker te leggen.

Uit de praktijk blijkt, dat oplossingen de meeste kans van slagen hebben, als ze (grotendeels) bedacht zijn door de mensen die het ook moeten doen.

In uw werksituatie zult u regelmatig worden geconfronteerd met problemen van anderen. Soms wordt een probleem duidelijk "gepresenteerd", bijvoorbeeld: "Ik zit met een lastige situatie, kan ik daar eens met je over praten?" Vaak worden problemen 'versluiert' aangeboden, bijvoorbeeld: "... ik vind dat toch wel lastig, maar wat ik er nou mee moet..."

Een eerste voorwaarde voor het bespreekbaar kunnen krijgen van problemen is dan ook: oor hebben voor wat er wordt gezegd.

Probeer u eens om, bijvoorbeeld gedurende een dag, te letten op problemen die versluiert of "tussen de regels door" worden geuit. Een volgende stap kan zijn, dat u probeert om dergelijke problemen bespreekbaar te maken. Dit kan door (gesprekstechnisch gesproken) te "spiegelen", dat wil zeggen: de ander voorhouden wat hij/zij heeft gezegd. Een voorbeeld: "Je vindt het een lastige situatie" of "Je weet niet wat je er mee aan moet?" Met een dergelijk begin wordt niets nieuws toegevoegd, maar even stil gestaan bij het probleem, hetgeen mogelijkheden biedt om er meer gericht op in te gaan.



Overdenk ook eens: hoe heb ik in de afgelopen dagen gereageerd op problemen van anderen? Helpend? Oplossend? Zelfregulerend?

Indien u gewoon bent om veelvuldig te kiezen voor een "oplossende" aanpak, let dan eens extra op de reacties van de ander. Een veel voorkomende reactie is: "Ja, maar..." Meestal betekent dat: "Niet mee eens". Een "ja-maar reactie" betekent vaak dat het probleem nog niet duidelijk genoeg is. Doorvragen kan dan helpen.

Behalve in functioneringsgesprekken kunt u in de dagelijkse praktijk bij uitstek observeren, proberen en leren.

Probeer u vooral de zelfregulerende aanpak eens uit. Het stimuleren van medewerkers tot het zelf vinden van een passende oplossing kan verfrissend werken. Deze gespreksfase bevat nog enige mogelijke struikelblokken.

### **Het GIGA-probleem**

De medewerker kan een gigantisch probleem opvoeren dat ver buiten uw gebied ligt, of de gehele organisatie aangaat. U kunt dan in de verleiding komen om namens het hele bedrijf het beleid te gaan verdedigen. Gevolg daarvan kan zijn, dat het gesprek steeds verder afdwaalt van het oorspronkelijke kader: het functioneren van de medewerker en de samenwerking tussen chef en medewerker. Probeer te bewaken dat de problemen die worden besproken op hanteerbaar niveau liggen: op samenwerkingsniveau tussen chef en medewerker. Indien problemen verder gaan, kunt u in overleg met de medewerker overwegen om ze door te geven aan andere echelons (chefs, personeelszaken, directie, enzovoort).

### **Kritiek of verwijten**

Het is mogelijk dat de medewerker kritiek heeft op het functioneren van de chef of met verwijten komt. Dat kan makkelijk resulteren in een gesprek waarin aanval en verdediging de boventoon gaan voeren. Bedenk dat kritiek of een verwijt eigenlijk een negatief verpakte wens is. probeer eens om de wens eruit te halen en daar verder over te praten. Bijvoorbeeld:

Medewerker: "Ik vind dat je te weinig belangstelling hebt voor mijn werk."

Chef: "Je zou willen dat ik meer informeer hoe het gaat?"



## Fase 5: PROBLEEMBESPREKING van door DE CHEF naar voren gebrachte punten

Zoals in de vorige fase al is benadrukt, is de manier waarop de chef punten aan de orde stelt van groot belang voor het verdere verloop van het gesprek. Ter herinnering enkele steekwoorden: (ver)oordelen, psychologiseren, blokkeren, terugkoppelen, agressief, assertief, subassertief.

Van belang is, dat de chef voortdurend naar oplossingen zoekt waar óók de medewerker achter staat... door de medewerker mee te laten denken.

Probeer u zich eens een situatie voor de geest te halen waarin u een probleempunt met een medewerker besprak.

- ▶ Hoe begon u dat gesprek?
- ▶ Hoe verliep het?
- ▶ Wat was het eindresultaat voor u?
- ▶ Wat was het resultaat voor de ander?
- ▶ Was u daar tevreden mee?
- ▶ Had u iets op een andere manier effectiever kunnen doen?

Behalve in functioneringsgesprekken komt het dagelijks voor dat mensen in werksituaties problemen constateren. Veel problemen worden niet besproken. Vaak is de oorzaak daarvan: vermijdingsgedrag.

Vermijdingsgedrag is: "Laat ik het maar niet doen, want anders zou m'n chef wel eens... (vul maar in)... en dan ben ik nog verder van huis." Misschien terecht, maar misschien ook niet. Door de ander (in gedachten) een bepaalde reactie toe te kennen, verschaf je jezelf een excuus om het probleem te ontwijken.

Een voorbeeld: "Als ik mijn medewerkers ga zeggen dat ik vind dat het werkoverleg te veel tijd kost, gaan ze misschien dwarsliggen of tegenwerken en daar schiet ik nog minder mee op."

Een dergelijke toekenning (te verwachten reactie van de ander) kan gebaseerd zijn op eerdere ervaringen in soortgelijke situaties of op pure fantasie. Indien de toekenning gebaseerd is op eerdere ervaringen in soortgelijke situaties, kan het zinvol zijn om na te denken over de manier waarop dat gesprek verlopen is en over hoe het anders had gekund. Indien de toekenning pure fantasie is: doorhalen en het gesprek aangaan.

Zoals reeds eerder gezegd, kan het de moeite waard zijn om gesprekken waar u tegenop ziet vooraf te oefenen.

Denk in elk geval van tevoren na over elk probleem dat u wilt bespreken:

- ▶ Wat is volgens mij het probleem precies?
- ▶ Wat ga ik zeggen?
- ▶ Wat wil ik daarmee bereiken?
- ▶ Welke reacties kan ik verwachten?
- ▶ Hoe kan ik daarop reageren?



## Fase 6: AFRONDING EN EVALUATIE

### De afronding

Aan het eind van het gesprek is het zinvol om de gemaakte afspraken nog eens op een rijtje te zetten. Zet ze op papier. Pas op voor in herhaling vallen. Houd het kort en bondig. Het gebeurt nogal eens, dat bij het samenvatten de medewerk(st)er opnieuw dingen uit gaat leggen of gaat toelichten. Dat kan betekenen dat er een bespreekpunt niet goed uit de verf gekomen is. bijsturen kan dan bijvoorbeeld door een reactie als: "Vind je dat er aan dit punt nog iets nieuws toe te voegen is?"

Vraag de medewerker aan het eind van de afronding of hij/zij het met deze opsomming eens is, of dat er nog iets vergeten is. Maak als het kan een afspraak voor een volgend gesprek.

In samenwerkingsverbanden komen veel situaties voor, waarin het geven van een afronding nuttig kan zijn. Bijvoorbeeld aan het eind van een opdracht of instructie; als voorzitter aan het eind van een behandeld agendapunt; of aan het eind van het gesprek met een klant. Afronden wordt vaak vergeten. Jammer, want het kan veel onnodige misverstanden voorkomen. Probeer u eens te letten op situaties waarin het mogelijk is om een korte afronding te geven. Ze zijn er legio!

### Evaluatie

Evalueren is: de waarde of zinvolheid bepalen. Kortom: hoe is het gesprek de chef en de medewerker bevallen?

Geef de ander de ruimte om daar iets over te zeggen. Geef ook uw eigen mening. Evalueren biedt mogelijkheden om toekomstige gesprekken **beter** te kunnen doen. bij het evalueren kan worden teruggekeken op:

- ▶ De inhoud (hoe zinvol waren de bespreekpunten?)
- ▶ De procedure (hoe was de opbouw/aanpak van het gesprek?)
- ▶ De interactie (hoe was de sfeer?)

Probeer eventueel negatief commentaar om te zetten naar constructieve verbeteringen.

Evalueren is in de dagelijkse praktijk te beoefenen.

Evalueren is: een niveau hoger gaan zitten in de communicatie.

Op zakelijk/technisch niveau is evalueren vaak een gewone zaak. Op interactieniveau evalueren is minder gebruikelijk. Bekijkt u de volgende vragen eens:

"Wat vind je van de manier waarop ik leiding geeft?"

"Wat vind je van onze samenwerking?"

"Wat vindt u van de manier waarop ik deze vergadering heb geleid?"

Over het algemeen zijn dit vragen die men niet zo makkelijk stelt. Ze zijn ook niet zo makkelijk te beantwoorden.

**Als echter communicatie op dit niveau mogelijk is, valt er veel te leren!**

\*\*\*\*\*



## **Mogelijke aandachtspunten bij het functioneringsgesprek**

### **De inhoud van mijn werk:**

Denk aan: Te zwaar, te eenvoudig, te weinig afwisseling en dergelijke (zowel lichamelijk als geestelijk)

### **De organisatie van mijn werk:**

Denk aan: Duidelijke taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, samenwerking met andere afdelingen

### **De kwaliteit van het leidinggeven:**

Denk aan: Krijg ik voldoende steun en informatie van bovenaf? Heb ik voldoende ruimte om mijn werk zelf in te delen?

### **Is er voldoende communicatie en overleg?**

Denk aan: De kwaliteit van het werkoverleg, betrokken worden bij veranderingen, de nodige achtergrondinformatie krijgen en dergelijke

### **Zijn er arbeidsomstandigheden die mijn functioneren belemmeren?**

Denk aan: Licht, lawaai, temperatuur, gevaarlijke stoffen, en dergelijke



## **Verslag functioneringsgesprek**

Afdeling:

Datum gesprek:

Naam medewerker:

Naam chef:

Eventueel 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- resp. 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: