

## **Verbeter functioneren**

**Om zo goed mogelijk vorm te geven aan je personeelsbeleid is het van belang dat je naast informele communicatie op de werkvloer tevens geregeld geplande en gestructureerde gesprekken voert met medewerkers. Je hebt als manager dan ook te maken met functionerings- en beoordelingsgesprekken. Maar hoe geef je daar vorm aan?**

Er wordt wat afgepraat op de werkvloer in Nederland. Het arsenaal beweegt zich van informele praatjes op de werkvloer tot formele vergaderingen en gesprekken met medewerkers. De meest reguliere soort gesprekken zijn het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek. Uit onderzoekscijfers blijkt dat in het bedrijfsleven gemiddeld slechts vijfenveertig procent van de managers weet wat de verschillen zijn tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De termen worden in de praktijk soms nogal eens onterecht door elkaar gebruikt. De manier waarop wordt vormgegeven aan de gesprekken varieert van een zeer gestructureerde aanpak, met een CAO conform aangrenzend beoordelings- en beloningssysteem, tot en met een zeer ongestructureerde aanpak.

### **Kenmerkende verschillen**

Om functionerings- en beoordelingsgesprekken succesvol te laten verlopen is het van belang enerzijds te beseffen dat er overeenkomsten en verschillen tussen deze gesprekken zijn. Anderzijds moet het duidelijk zijn waarom je dit soort gesprekken voert en hoe je deze gesprekken in kunt zetten als effectief management- en personeelsinstrument. Een functioneringsgesprek is een gestructureerd gesprek tussen veelal de manager en de medewerker over de werkuitvoering, de werkomstandigheden en eventuele problemen in het werk. Het hoofddoel van zo'n gesprek is het verbeteren van het functioneren van de medewerker, het verhogen van de kwaliteit van het werk en het verhogen van de motivatie van de medewerker.

In een beoordelingsgesprek wordt door de manager volgens een gestructureerde methode het functioneren van de medewerker beoordeeld. Het hoofddoel van een beoordelingsgesprek is dan ook zo objectief mogelijk als manager te bepalen hoe de medewerker zijn taak zoals beschreven in zijn functiebeschrijving over een de afgelopen periode heeft uitgevoerd.

Er zijn een aantal kenmerkende verschillen te onderscheiden tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Zo vervul je in een

functioneringsgesprek veel meer de rol van coach terwijl je bij een beoordelingsgesprek meer in de rol van beoordelaar zit. Bij een functioneringsgesprek staan wederzijdse besprekspunten centraal. Terwijl bij een beoordelingsgesprek de persoonlijke scoring van de medewerker op specifieke functiegerelateerde beoordelingscriteria centraal staat. Een beoordelingsgesprek is in tegenstelling tot een functioneringsgesprek dan ook veel meer eenrichtingsverkeer. De manager zit als het ware in de rol van rechter en geeft eenzijdig in het gesprek weer hoe vanuit het management het functioneren van de medewerker wordt beoordeeld.

### **Duidelijke doelen**

Bij functioneringsgesprekken is er sprake van een gespreksagenda. De onderwerpen kunnen gaan over diverse aspecten die met de uitvoering van het werk te maken hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gesprekspunten met betrekking tot de werkomstandigheden, de ontwikkeling van de medewerker, te volgen opleidingen, de samenwerking en communicatie tussen de manager en de medewerker en de taakuitvoering. De inhoud van een functioneringsgesprek is dan ook veel meer gericht op de wijze waarop problemen of omstandigheden in het werk kunnen worden opgelost of hoe nieuwe uitdagingen door de medewerker kunnen worden aangepakt. In een functioneringsgesprek bekijken medewerker en manager gezamenlijk van beiden kanten de mogelijkheden en worden onderlinge afspraken gemaakt. In een beoordelingsgesprek geef je als leidinggevende de medewerker een toelichting over de criteria en scoring op het beoordelingsformulier. In een functioneringsgesprek komt de wederzijdsheid veel meer naar voren. Een beoordelingsgesprek blikt terug op een bepaalde periode uit het verleden. Bij een functioneringsgesprek staat veel meer het heden en de toekomst centraal.

### **Strakke agenda**

Een functioneringsgesprek kun je het beste gemiddeld één tot twee keer per jaar met je medewerker houden. Een gemiddeld functioneringsgesprek duurt minimaal een uur en maximaal anderhalf uur. Begin het gesprek met het doorlopen van de agenda met besprekspunten. Een grote valkuil bij het houden van functioneringsgesprekken is dat het gesprek ontaard in gekeuvel en dat van de gespreksonderwerpen wordt afgedwaald. Vermijd dat er van de 'hak op de tak' wordt gesprongen. Hierin ligt een grote rol voor de leidinggevende, bewaak de agenda en houd het gesprek concreet 'to the point'. Laat de medewerker beginnen met zijn punten. Hiermee stimuleer je dat het ook daadwerkelijk een wederzijds gesprek wordt. Stel veel open vragen aan de medewerker zodat zijn visie en eventueel mogelijke oplossingen die hij bedacht heeft naar voren komen. Probeer te vermijden dat je als manager te snel met een oordeel of oplossing

komt. Maak gezamenlijke afspraken en noteer de hoofdlijnen hiervan op papier. Onthoud dat bij een functioneringsgesprek het effect van de gemaakte afspraak afhankelijk is van de mate waarin de medewerker het gevoel heeft zelf een bijdrage te hebben geleverd aan die afspraak. Dit laatste leidt tot een hoge mate van acceptatie van afspraken en een verhoging van de motivatie bij de medewerker. Formuleer de afspraken zo concreet en specifiek mogelijk. Maak een verslag van het gesprek en zorg ervoor dat dit door beiden ondertekend wordt opgeborgen in het personeelsdossier. Bij ieder volgend functioneringsgesprek kun je teruggrijpen op eerder gemaakte afspraken en gezamenlijk met de medewerker de resultaten evalueren.

### **Heldere scoringslijst**

Een beoordelingsgesprek duurt maximaal een uur. Als manager houd je gemiddeld één keer per jaar met iedere medewerker zo'n gesprek. Als je veel met tijdelijke contracten werkt voor een bepaalde tijdsperiode dan houd je tevens een beoordelingsgesprek met de medewerker voorafgaande aan de verlenging of stopzetting van de bepaalde periode. Je kunt het beste werken met een standaard beoordelingsformulier. Het hanteren van zo'n standaard beoordelingsformulier is van essentieel belang voor het succesvol kunnen houden van een beoordelingsgesprek. Bekijk eventueel ook nog eens de functiebeschrijving van de medewerker. Het beoordelingsformulier omvat meestal de kerncompetenties en eisen die minimaal van de desbetreffende medewerker in de functie worden vereist. Tevens omvat het beoordelingsformulier de belangrijkste elementen uit de taakuitvoering zoals beschreven in de functiebeschrijving. Er zijn verschillende mogelijkheden om de competenties en de belangrijkste taakaspecten te scoren. Het meest gehanteerde systeem in de praktijk is een omschrijving van de competentie met daarachter een vier puntsschaal scoring. Deze scoringschaal loopt bijvoorbeeld van matig, voldoende, goed tot uitstekend. Als je eenmaal een standaard beoordelingsformulier dan kun je snel en effectief voorafgaande aan het beoordelingsgesprek de competenties doorlopen. Formuleer voorafgaande aan het gesprek ook duidelijk en beknopt je motivatie op papier. Denk tevens na welke consequenties er worden verbonden aan de beoordeling. Deze worden in het gesprek met de medewerker duidelijk, open en direct gecommuniceerd. Een beoordelingsgesprek kan dus rechtspositionele gevolgen hebben. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat het tijdelijke contract wordt verlengd of juist niet. Of denk bijvoorbeeld aan het toekennen van een salarisverhoging. Soms komt het voor dat een medewerker het niet eens is met een bepaalde beoordeling. Ondanks dat de inhoud van een beoordelingsgesprek vrij eenzijdig wordt bepaald moet de medewerker wel in staat worden gesteld een bezwaar te kunnen maken. Luister actief naar de motivatie van de medewerker en bepaald aan de hand van

je eigen onderbouwing of je de beoordeling op een bepaald criteria handhaaft of dat je deze eventueel bijstelt. Overhandig de medewerker een kopie van het beoordelingsformulier en archiveer het formulier in het personeelsdossier van de medewerker.

### **Kenmerken van het functioneringsgesprek**

Periodiek en gemiddeld één tot twee keer per jaar  
Gelijkwaardigheid tussen manager en medewerker  
Is vooral gericht op het heden en de toekomst  
Bevordert de ontwikkeling van de medewerker  
Inhoud wordt bepaald door medewerker en manager  
Werkt motiverend en stimulerend voor de medewerker  
Is gericht op onderlinge afspraken  
Afspraken worden schriftelijk vastgelegd  
De manager zit in de rol van coach

### **Kenmerken van het beoordelingsgesprek**

Periodieke beoordeling gemiddeld één keer per jaar  
Evaluatie van behaalde resultaten in de voorgaande periode  
De inhoud van het gesprek wordt eenzijdig bepaald door de manager  
Het uitvoeren van de functie en de uitvoering van taken staan centraal  
De medewerker wordt beoordeeld door de manager op vastgestelde criteria  
Het gesprek kan rechtspositionele gevolgen hebben  
De beoordeling wordt schriftelijk vastgelegd op een beoordelingsformulier  
De manager zit in de rol van rechter

*Tekst: Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*