



HET FUNCTIONERINGSGESPREK

WAAROM FUNCTIONERINGSGESPREKKEN VOEREN?

Ze leveren u een schat aan informatie op:

- Heeft uw medewerker wel nog steeds zin in de job?
- Is hij/zij van plan om te blijven werken voor uw organisatie?
- Kan hij/zij de job probleemloos uitoefenen?
- Heeft hij/zij ondersteuning of opleiding nodig?
- Hoe wordt een job al dan niet uitgevoerd en waarom is dat zo?
- Zit de juiste medewerker op de juiste plaats?
- In het beste geval krijgt u nog tips om het resultaat voor de medewerker en/of de organisatie te verbeteren of optimaliseren.



WAT IS EEN FUNCTIONERINGSGESPREK?

- Een respectvolle dialoog tussen de medewerker en zijn leidinggevende.
- Op basis van gelijkwaardigheid wordt het functioneren van de medewerker besproken.
- Men wil dat functioneren mogelijk maken, eventueel verbeteren en optimaliseren.
- Zowel medewerker als leidinggevende geven hun visie op dat functioneren en doen voorstellen.



Laat u niet verleiden tot beoordelen in een functioneringsgesprek, stel vast en zoek oplossingen

HOE BEGINT U AAN EEN FUNCTIONERINGSGESPREK?

1. **Informeer** uw medewerker(s) en leidinggevenden over het feit dat bepaalde gesprekken (zullen) worden gevoerd in uw organisatie. Leg het belang en het doel ervan uit en schets hoe dat allemaal in zijn werk zal gaan.
2. Geef aan de persoon, die de gesprekken zal leiden een goede uitleg met instructies over hoe dit soort gesprekken best worden aangepakt. Beter nog is om een **opleiding** te voorzien.
3. Voorzie **voldoende tijd** om het gesprek voor te bereiden en om het gesprek te voeren. Ook aan de medewerker.
4. Zorg voor een **rustige omgeving** waar u ongestoord kunt praten. Eventueel kan in het begin een drankje worden aangeboden.
5. **Vertrouwelijkheid**: geef uitleg over wat na het gesprek met de informatie wordt gedaan. Blijft het besprokene tussen medewerker en leidinggevende? Gaat een verslag naar de oversten of naar de personeelsdienst? Vermijd informatie te verspreiden naar personen die niet betrokken zijn/dienen te worden.

WAT KAN IN EEN FUNCTIONERINGSGESPREK?

■ Gespreksonderwerpen

Alles wat te maken heeft met het werk en met het functioneren van medewerker en leidinggevende, enkel zijn functioneren als **leidinggevende**.

- Afspraken die werden gemaakt in een vorig gesprek.
- De werkomstandigheden: de kwaliteit van de werkplek zelf, de sfeer in het bedrijf of in het team, nood aan bijkomende ondersteuning of opleiding.
- Het werk op zich: het takenpakket, maar ook de manier waarop de taak moet worden ingevuld en uitgeoefend.
- De geleverde en de verwachte prestaties.



Praat niet enkel over wat misgaat, maar ook over wat goed gaat.

Ga de dingen niet alleen maar rooskleurig voorstellen: slechte prestaties, onaanvaardbaar gedrag moeten concreet worden benoemd.

- De sterktes en ook de zwaktes van de medewerker. Waarin is hij/zij goed, waar is nog groei mogelijk? Maar ook wat zijn de dingen, die de medewerker graag doet?
- Sterktes en zwaktes van de leidinggevende: waarin is hij/zij een steun, op welk vlak wordt nog meer verwacht?
- Situaties waarin de medewerker succesvol was en waaraan dit te danken was met het doel hieruit te leren voor de toekomst.



Als gedrag positief is, benoem dat dan ook en laat daar geen “maar” opvolgen.

- Dingen die niet lukken of waar de medewerker zich geen beginnen aan ziet. Wat valt hieruit te leren, waar valt bij te sturen? Moet er extra worden ondersteund of is opleiding nodig?



Wees niet belerend, maar voer een constructief gesprek.

- De beschikbare middelen: zijn er tekorten aan machines, beschikbaar materiaal waardoor bepaalde taken moeilijk lopen?
- De verwachtingen van de medewerker naar de toekomst, in de job, in de organisatie, in zijn loopbaan, in de afstemming werk en privé.
- Afspraken, die worden gemaakt naar de toekomst. Ga ervan uit dat een medewerker aan niet meer dan 3 punten kan werken tussen twee gesprekken.



Ga niet onbeslist uit elkaar, maar sluit af met een actieplan.

Zorg er voor dat er in een volgende gesprek wordt teruggekoppeld over de gemaakte afspraken.

■ Houding en stijl

- Een open respectvolle dialoog.
- Beide partijen zijn evenwaardig. Er is geen mindere en geen meerdere.
- Het doel van het gesprek is het functioneren van de medewerker en van de leidinggevende te optimaliseren of te verbeteren.
- Beide partijen kunnen aan elkaar uitleg vragen, suggesties doen. Er kan samen naar oplossingen worden gezocht.
- Baseer u op feiten en/of eigen waarnemingen en zo min mogelijk op dingen die u weet van horen zeggen. Deze dienen zelden de objectiviteit en de constructieve en open geest, die mag worden verwacht bij een functioneringsgesprek.



Stel geen gesloten vragen, of suggestieve vragen; hiermee komt u niet tot een dialoog, u krijgt enkel een ja of een neen.

■ Duur

- Laat mensen de tijd nemen, die ze nodig hebben.
- Eerste gesprekken duren vaak langer dan de volgende.
- De ene medewerker heeft meer ondersteuning en duwtjes in de rug nodig dan de andere.
- Eens men gewoon is die gesprekken te voeren en men zich degelijk voorbereidt, duurt een gesprek vaak zo'n 30 min.
- Geef in het begin van het gesprek aan hoeveel tijd er is voorzien. Zo vermijdt u dat het een praatnamiddag wordt.

■ Frequentie

- Minstens eenmaal per jaar een formeel gesprek omtrent het functioneren.
- In een beginfase van tewerkstelling is het zinvol om na een week, na een maand en na zes maanden en in dialoog te gaan over het functioneren en de verwachtingen die men heeft naar ondersteuning, opleiding en/of uitleg.
- Indien een medewerker tijdens een gesprek emotioneel heeft gereageerd, kunt u beter afronden binnen de voorziene tijdsduur en later een vervolgesprek houden.

DREMPELVERLAGENDE TIPS VOOR KANSENGROEPEN

- Zorg voor een rustige plaats, waar het gesprek ongestoord van lawaai of telefoon kan doorgaan en stel de medewerker op zijn gemak.
- Kies de beste gesprekspartner voor de medewerker (leidinggevende, zaakvoerder, personeelsdienst).
- Voorzie koffie, water of frisdrank.
- Geef medewerker en leidinggevende voldoende tijd om het gesprek te voeren.
- Geef hem/haar ook voldoende tijd om het gesprek voor te bereiden.
- Bied een modelvragenlijst aan om zich op het gesprek voor te bereiden.
- Laat uw leidinggevenden een opleiding volgen in het voeren van functioneringsgesprekken.
- Leg aan alle medewerkers uit wat het doel is van functioneringsgesprekken, wat hun rol is en hoe ze zich kunnen voorbereiden op het gesprek.
- Stel een model ter beschikking waarmee het gesprek kan worden gevoerd.
- Om de koudwatervrees te breken, kan u voorzien dat een deskundige of een meer ervaren collega als observator aanwezig is, die zo nodig kan ingrijpen als het gesprek dreigt vast te lopen.
- Luister als leidinggevende eerst naar de medewerker vooraleer uw eigen visie te geven.
- Benoem duidelijk en eerlijk wat u goed en wat u niet goed vindt, wat u belangrijk vindt. Draai niet rond de pot.
- Hanteer een verstaanbare taal.
- Laat uw medewerker de ruimte en tijd om na te denken alvorens te antwoorden.

Vragen die tijdens het functioneringsgesprek aan bod kunnen komen en waarmee medewerker en leidinggevende het gesprek kunnen voorbereiden

- Komt de functieomschrijving of het competentieprofiel nog overeen met de werkelijk geïmplementeerde taken?
- Dient er eventueel geüpdatet te worden?
- Hoe ervaren de medewerkers de werkinhoud en de werkomstandigheden?
- Is er hinder door lawaai, drukte en ergonomie?
- Hoe verloopt de samenwerking met collega's en met de leidinggevende?
- Is er voldoende ondersteuning naar elkaar toe? Kan iedereen op mekaar rekenen?
- Wat zijn de sterktes van de medewerker en hoe kunnen die beter worden benut?
- Wat zijn de zwaktes van de medewerker en hoe kunnen die worden bijgestuurd?
- Zijn de opdrachten, de doelstellingen en de richtlijnen voor het uitvoeren van de job voldoende duidelijk?
- Ervaart de medewerker knelpunten in de uitvoering van zijn/haar functie en kan hij/zij hiervoor zelf oplossingen aanhalen?
- Hoe bekijkt de medewerker de kwaliteit van zijn werk?
- Welke kansen en bedreigingen ziet de medewerker en hoe kan daar volgens hem/haar adequaat op worden gereageerd?
- Wat is de ambitie van de medewerker en hoe kan die worden gelinkt aan de mogelijkheden van de onderneming?
- Heeft de medewerker opleidingsbehoeften?

TIPS

- Geef telkens **voorbeelden** bij wat je bespreekt, van je sterktes, je successen, je problemen, een mogelijke oplossing voor een actuele hinder, een carrièrewens.
- Je kan eventueel als **leidraad** voor je tijdsinvestering het volgende nemen:
 - Een kwart van de tijd over het afgesproken actieplan van vorig jaar
 - Een kwart van de tijd over het huidige functioneren
 - De helft van de tijd over de toekomst
- Gebruik deze vragenlijst om u voor te bereiden op het gesprek. U kan ze als geheugensteun meenemen, maar het blijft wel uw eigen document, dat niet dient te worden afgegeven aan uw gesprekspartner.



FUNCTIONERINGSGESPREK

Onderneming/afdeling:

Datum:

Evaluatiecyclus/-periode:

Naam medewerker:

Naam leidinggevende:

THEMA	TOELICHTING	ACTIE?
1. Afspraken Overloop de afspraken die werden gemaakt in het vorige gesprek en ga na of ze zijn nagekomen.		
2. Tevredenheid Hoe voelt de medewerker zich in zijn/haar job, in het team, in de onderneming?		
3. Motivatie Is de medewerker nog voldoende gemotiveerd voor de huidige job?		
4. Functioneren Functioneert de medewerker op het gewenste/afgesproken niveau in de job/functie?		
5. Technische competenties* Heeft de medewerker de nodige vakkennis/ingervaardigheid		
6. Sociale competenties Houdt de medewerker rekening met de overige leden van het team? Wordt er overlegd? Wordt er samengewerkt? Biedt de medewerker hulp en ondersteuning aan collega's?		
7. Gedragscompetenties Kerncompetenties van de organisatie Functiespecifieke competenties		
8. Competentieprofiel Klopt het profiel nog met de taken, die op vandaag moeten worden uitgevoerd?		
9. Variapunten		

* LEGENDE VOOR TOELICHTING TECHNISCHE COMPETENTIES

- N** Heeft er geen notie van hoe deze taak dient uitgevoerd te worden/heeft dit nog nooit gedaan.
- B** Kan de taak/het werk uitvoeren onder begeleiding.
- Z** Kan zelfstandig werken.
- E** Is een expert, een specialist.
- A** Kan de taken/het werk aanleren aan anderen.

AFSPRAKEN NA HET GESPREK

ACTIEDOMEIN	OMSCHRIJVING VAN WIE WELKE ACTIE ONDERNEEMT	DEADLINE
1.		
2.		
3.		