

LEEFTIJD?



GEEN PUNT!

# Het functionerings- gesprek



[ werknemer ]

Copyright © 2006 FNV Bouw en Bouwend Nederland

Uitgever: FNV Bouw en Bouwend Nederland  
Tekst en vormgeving: Mariken Klaassen, oktober 2006

**LEEFTIJD?**



**GEEN PUNT!**

# Het functioneringsgesprek

---

[ werknemer ]

**Wat is het?**

**Wat is het niet?**

**Waarom wordt het gehouden?**

**Waarover wordt gesproken?**

**Hoe bereid je je goed voor?**

**Waar moet je op letten?**

**Wat gebeurt er met het verslag?**

## > **Inleiding**

In deze handleiding worden alle ins en outs op het gebied van functioneringsgesprekken op een rijtje gezet. Deze handleiding ondersteunt je bij de voorbereiding op zo'n gesprek en geeft je handreikingen om te komen tot een goed functioneringsgesprek.

Voor de meeste werknemers is een functioneringsgesprek nieuw. Daarom zal om te beginnen worden uitgelegd wat een functioneringsgesprek is. Vervolgens wordt toegelicht waarom zo'n gesprek nodig is, wat in deze gesprekken centraal staat en wat je er aan hebt.

Nadat duidelijk is gemaakt wat een functioneringsgesprek is, wordt aangegeven hoe je je op zo'n gesprek kunt voorbereiden. Daarna wordt ingegaan op het gesprek zelf. Hoe voer je zo'n gesprek en wat zijn de gesprekspunten? Waar moet je op letten en wat kan het opleveren?

Het tweede deel van dit boekje is vooral bestemd voor de werkgevers. Hierin wordt vooral ingegaan op de vaardigheden die nodig zijn om het functioneringsgesprek goed te laten verlopen. Uiteraard kun je, door dit te lezen, er ook zelf je voordeel mee doen.

Het spreekt voor zich dat waar in deze handleiding hij, hem en medewerker staat ook zij, haar en medewerkerster bedoeld wordt.

## > **Wat is een functioneringsgesprek?**

### **Het functioneringsgesprek**

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek (minimaal 1 keer per jaar) tussen jou en je leidinggevende. Het gesprek gaat over de wijze waarop je je werk uitvoert, de werkomstandigheden en de werksfeer, maar ook je ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Hierover worden in het gesprek concrete afspraken gemaakt. Tevens kun jij ook feedback geven op het functioneren van je leidinggevende om jullie samenwerking te optimaliseren. Het is dus een tweerichtingsgesprek, wat een actieve inbreng vraagt van je leidinggevende maar vooral ook van jou. Hoe groter jouw betrokkenheid, hoe succesvoller het resultaat!

### Waarom een functioneringsgesprek?

Het helpt jou je functie zo goed mogelijk uit te oefenen en je op je werk zo plezierig mogelijk te voelen.

Het biedt je de kans om doorgroeimogelijkheden te bespreken, moeilijke kwesties op de werkplek aan te kaarten, lichamelijke beperkingen bespreekbaar maken en hierbij ook gezamenlijk oplossingen voor te vinden.

### Wat is het functioneringsgesprek niet?

In het functioneringsgesprek wordt niet gekeken welke consequenties jouw prestaties hebben voor je salaris en je overige arbeidsvoorwaarden. Dit vindt in een apart salarisgesprek plaats.

### Jouw functioneren staat centraal

De onderwerpen die jij aankaart tijdens het gesprek hebben betrekking op jouw functioneren, op jouw groei en ontwikkeling. Ook kun je punten aankaarten waar je in je werk tegen aanloopt of wat volgens jou verbeterd kan worden. Hieronder lees je een paar voorbeelden die je zou kunnen aankaarten.

*“Ik heb ideeën om de werkenplanning te verbeteren.”*

*“Ik wil graag over een aantal jaren doorgroeien naar de functie van uitvoerder.”*

*“Ik mis bepaalde kennis en vaardigheden bij de uitvoering van dat soort werk.”*

*“Mijn collega Piet en ik kunnen geweldig samenwerken. Laat ons zoveel mogelijk samen een project uitvoeren”.*

*“Ik heb last van mijn knieën bij de uitvoering van ....., kan ik wat minder belastende taken krijgen?”*

In principe komen dus alle onderwerpen die jij of je leidinggevende willen inbrengen aan de orde. Ook zullen de afspraken uit het vorige functioneringsgesprek worden geëvalueerd.

Vast onderdeel van het functioneringsgesprek zouden in ieder geval de onderstaande gespreksonderwerpen moeten zijn:

- Afspraken vorige functioneringsgesprek;
- Functie-uitoefening;
- Inzet & instelling;
- Collegialiteit & samenwerken;
- Loopbaanontwikkeling & opleiding (zie ook handleiding 'Ontwerp Individueel Toekomstplan').

## > De voorbereiding

### Kom beslagen ten ijs

Een goede voorbereiding draagt bij aan een succesvol functioneringsgesprek. Niet alleen je leidinggevende moet zich goed voorbereiden, maar jij ook. Je leidinggevende zal je minstens twee weken van tevoren laten weten waar en wanneer het gesprek plaatsvindt. Jij moet ook goed nadenken welke punten je wil bespreken, want je leidinggevende zal je vragen een lijstje op te stellen met gesprekspunten. Dit lijstje geef je minimaal een week van tevoren aan je leidinggevende, zodat hij zich goed kan voorbereiden.



### Tips bij de voorbereiding:

- Lees deze informatie omtrent het houden van functioneringsgesprekken goed door;
- Denk van tevoren goed na over alle gesprekspunten, betrek daarbij ook de inhoud van het vorige functioneringsgesprek;
- Schrijf de opmerkingen die je wilt maken vast voor jezelf op.

De onderstaande checklist kan een hulpmiddel zijn bij het formuleren van de onderwerpen die je wilt bespreken:

- Tegen welke problemen loop ik aan tijdens mijn functioneren?
- Is er voldoende materiaal/materieel beschikbaar?
- Is de werkvoorbereiding voldoende voordat ik aan een werk begin?
- Hoe verloopt de personeelsplanning?
- Word ik voldoende begeleid door mijn leidinggevende?
- Hoe verloopt het werkoverleg?
- Hoe vind ik de werksfeer?
- Welke verbetermogelijkheden zie ik?
- Wil ik dit werk blijven doen?
- Kan ik het werk fysiek nog aan?
  - Zo nee zijn er alternatieven/mogelijke oplossingen?
  - Kan de inzet van bepaalde hulpmiddelen me hierbij verlichten?
- Waar wil ik staan over 2-3 jaar?
  - Welke kennis, vaardigheden en attitude zijn daarvoor noodzakelijk?

## > **Het gesprek zelf**

### **Het gesprek, grijp je kans!**

Het functioneringsgesprek is een gesprek tussen jou en je leidinggevende, zorg er daarom voor dat er ook echt sprake is van tweerichtingsverkeer. Jullie hebben beiden evenveel mogelijkheden tot het stellen van vragen, het maken van opmerkingen, het aandragen van oplossingen en je mening te uiten. Jullie trekken samen conclusies, kijkend naar de toekomst, en maken hieromtrent afspraken.

### **Werkafspraken maken**

Tijdens of na het functioneringsgesprek worden de gemaakte afspraken tussen jou en je leidinggevende schriftelijk vastgelegd. Deze afspraken dienen zo meetbaar en controleerbaar mogelijk te zijn. De afspraken zullen dus voorzien moeten zijn van een tijdslijmet die aangeeft wanneer de afspraken gerealiseerd dienen te zijn.

### **Voorbeeld van een werkafpraak**

Jan de timmerman geeft in zijn functioneringsgesprek aan dat hij moeite heeft met het lezen van moeilijke bouw- en constructietekeningen bij reno-

vatiewoningen en onderhoudswerkzaamheden. Hij wil daar graag meer over leren om zijn werk sneller en beter te kunnen uitvoeren. Zijn leidinggevende is het hiermee eens en vraagt wat Jan denkt nodig te hebben om dit te kunnen verbeteren. Ze komen samen tot de conclusie dat een gerichte cursus, aangevuld met praktische begeleiding door de leidinggevende het beste is. De cursus duurt acht maanden. Als de cursus is afgerond moet Jan in staat zijn om op basis van bouw- en constructietekeningen het uitzetten, maken en stellen voor tenminste 80% zelfstandig te kunnen uitvoeren. Twee maanden nadat de cursus volbracht is, zullen Jan en zijn leidinggevende deze werkafpraak evalueren. Het is echter verstandig om dit ook tussentijds te evalueren omdat er dan nog bijgestuurd kan worden als dat nodig is.

In een **functioneringsgesprek** worden ook eventuele reeds eerder gemaakte werkafspraken geëvalueerd. Wanneer een werkafpraak niet of gedeeltelijk gerealiseerd is, bespreek je samen met je leidinggevende wat hiervan de oorzaak is. Vervolgens zoeken jullie samen naar maatregelen die deze oorzaak kan oplossen of wegnemen. Je kunt dan samen weer een nieuwe werkafpraak maken.

### **Doeltreffend communiceren**

Het functioneringsgesprek is gericht op het behalen van positieve resultaten. Het is een zakelijk gesprek dat met respect dient te worden gevoerd. Je hoeft er niet tegenop te zien. Het functioneringsgesprek biedt juist voordelen, het maakt duidelijk wat er van je verwacht wordt en je krijgt feedback op hoe je het doet waarvan je kunt leren. Tevens is het een middel om inspraak te krijgen in hoe de dingen worden aangepakt en verbeterd kunnen worden.

### **Aandachtspunten tijdens het gesprek**

Een belangrijk aandachtspunt tijdens het gesprek is het geven en krijgen van feedback. Feedback krijg je als de ander je laat weten hoe hij jouw gedrag en prestaties ervaart. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Zoals je van anderen verwacht dat ze jouw opmerkingen positief zullen opvatten, zo moet je dat zelf proberen met de opmerkingen van anderen.

Hieronder volgen enkele regels voor het omgaan met feedback:

- > Probeer zo open en onbevangen mogelijk te luisteren. Val de ander niet te snel in de rede. Ga niet meteen argumenteren of jezelf verdedigen.
- > Zorg dat je bij feedback zo concreet mogelijk hoort wat er niet of juist wel goed gaat
- > Vraag door bij onduidelijkheden, vraag naar voorbeelden van situaties waarin het gedrag speelde.
- > Wees duidelijk wat je met de verkregen feedback gaat doen. Je bepaalt zelf of je je gedrag wilt veranderen.

Daarnaast kun je tijdens het gesprek ook zelf feedback geven over de gang van zaken binnen het bedrijf. Hieronder volgen enkele regels voor het geven van feedback:

- > Beschrijf concreet waar je bij het werken binnen je bedrijf tegen aanloopt, vertel wat je ervan vindt, hoe je je erbij voelt en wat het effect op je is.
- > Doe suggesties voor verbetering. Vertel erbij wat voor jezelf beter zou zijn, waarom je deze feedback geeft.

### > **Tot slot**

Zoals reeds gezegd worden tijdens het functioneringsgesprek alle afspraken schriftelijk vastgelegd, zodat ze bewaakt kunnen worden. Uiteindelijk is het belangrijk dat de gemaakte afspraken worden nagekomen. Spreek elkaar erop aan als blijkt dat dit niet gebeurt, het is een gedeelde verantwoordelijkheid van jou en je leidinggevende.

Het gespreksverslag dient door jou en je leidinggevende ondertekend te worden. Jij krijgt een kopie hiervan en het origineel wordt bewaard in je personeelsdossier. Dit verslag is strikt vertrouwelijk, het gaat alleen jou en je leidinggevende aan wat er besproken en afgesproken is. Wat naar derden gaat wordt in het gesprek samen overeengekomen.

Tijdens het **functioneringsgesprek** heb je dus de kans om samen naar de toekomst te kijken en dingen uit te spreken. Het is uiteraard niet verstandig om de dingen die je dwarszitten op te sparen tot het functioneringsgesprek. Kom daar eerder mee!

DEZE PAGINA VERVALT  
IN DRUK

LEEFTIJD?



GEEN PUNT!

# Het functionerings- gesprek



[ werkgever ]

Copyright © 2006 FNV Bouw en Bouwend Nederland

Uitgever: FNV Bouw en Bouwend Nederland  
Tekst en vormgeving: Mariken Klaassen, oktober 2006

**LEEFTIJD?**  **GEEN PUNT!**

# Het functioneringsgesprek

---

[ werkgever ]

Wat is het?

Waarom wordt het gehouden?

Waarover wordt gesproken?

Hoe bereid je je goed voor?

Welke gespreksvaardigheden zijn van belang?

Wat gebeurt er met het verslag?

## > **Inleiding**

Het succes van je bedrijf wordt in hoge mate bepaald door de betrokkenheid, kwaliteiten en motivatie van je medewerkers. Door met je medewerker een functioneringsgesprek te voeren krijg je inzicht in elkaars wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Deze handleiding maakt duidelijk waarom dit zo belangrijk is en biedt je ondersteuning bij het voeren van een goed en objectief functioneringsgesprek.

Naast de uitleg en het doel van een functioneringsgesprek, wordt toegelicht hoe je je op zo'n gesprek kunt voorbereiden. Vervolgens wordt ingegaan op het gesprek zelf. Hoe voer je zo'n gesprek en wat zijn de gesprekspunten? De belangrijkste benodigde gespreksvaardigheden komen daarna aan bod.

In de bijlagen is een voorbeeld van een gespreksverslagformulier opgenomen en een lijst met voorbeeldvragen die je kunt stellen tijdens het gesprek.

Het tweede deel van dit boekje is vooral bestemd voor de werknemers. Hierin wordt met name aandacht besteed aan het voorbereiden van medewerkers op een functioneringsgesprek. Uiteraard kun je, door dit te lezen, er ook zelf je voordeel mee doen.

Het spreekt voor zich dat waar in deze handleiding hij, hem en medewerker staat ook zij, haar en medewerkerster bedoeld wordt.

## > **Wat is een functioneringsgesprek?**

### **Het functioneringsgesprek**

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek (minimaal 1 keer per jaar) tussen de (direct) leidinggevende en één van zijn medewerkers. Het gesprek gaat over de wijze waarop de medewerker zijn werk uitvoert, de werkomstandigheden, de werksfeer en zijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Het is een tweerichting gesprek, zowel de leidinggevende als de medewerker spreekt zijn mening, wensen en verwachtingen uit.

### In het belang van de organisatie en de medewerker

Het hoofddoel van het houden van functioneringsgesprekken is het aan- en bijsturen, motiveren en ontwikkelen van medewerkers zodat zij een optimale bijdrage leveren aan het succes van het bedrijf.

Je zult ervoor moeten zorgen dat de medewerkers gezond en gemotiveerd **kunnen** en **willen** blijven werken binnen de organisatie. Door met elkaar in gesprek te gaan wordt inzichtelijk wat jij en de medewerker de komende jaren van elkaar kunnen verwachten en wat nodig/wenselijk is voor de werknemer om gezond, gemotiveerd en productief te kunnen blijven functioneren, afgestemd op de mogelijkheden van de organisatie.

In een functioneringsgesprek wordt besproken wat er goed gaat, maar ook op welke punten verbetering wenselijk dan wel noodzakelijk is en hoe dit kan worden gerealiseerd. Er kan zo tijdig aandacht worden besteed aan diverse signalen van de medewerkers op het gebied van ontevredenheid, verminderd functioneren, etc. De oorzaken hiervan kunnen in kaart worden gebracht, waarna oplossingen kunnen worden gevonden. Ook zaken als een te hoge werkbelasting en/of werkdruk en de conditie van de arbeidsomstandigheden kunnen worden aangekaart.

Kortom, het functioneringsgesprek dient de volgende doelen:

- Medewerkers motiveren;
- Sterke kanten van medewerkers te ontwikkelen;
- Zwakke kanten te verbeteren;
- Arbeidsbelasting versus belastbaarheid bespreken.

## > De voorbereiding

### Kom beslagen ten ijs

Minimaal twee weken van tevoren dien je de medewerker te informeren waar en wanneer het gesprek plaatsvindt. Het beste is dat het gesprek op een rustige locatie plaatsvindt waar jullie niet gestoord kunnen worden. Een schuine opstelling bevordert de gelijkwaardigheid, jullie kunnen daarom beter niet tegenover elkaar gaan zitten, maar in een hoek van negentig

graden. Een goede voorbereiding door jullie beiden draagt bij aan een succesvol functioneringsgesprek. Tijdens de uitnodiging voor het gesprek vraag je daarom aan de medewerker een lijstje op te stellen met punten waarover hij graag wilt praten en dit minimaal een week van tevoren aan je te geven. Je kunt de medewerker dan ook zelf aangeven welke punten jij graag wil bespreken, zodat hij zich ook goed kan voorbereiden.

### Hoe bereid je je goed voor?

Bekijk ten eerste de gemaakte (werk)afspraken van het vorige functioneringsgesprek, zijn er nog openstaande punten die moeten worden besproken/afgehandeld, zijn de resultaten bereikt?

Tevens kan de onderstaande checklist een hulpmiddel zijn bij het formuleren van de onderwerpen die je wilt bespreken:

- Welke prestaties worden van de medewerker verwacht?
  - Welke kennis, vaardigheden en attitude zijn daarvoor noodzakelijk?
- Op welke gebieden dient de medewerker zich verder te ontwikkelen?
  - Hoe kan je de medewerker hierin ondersteunen?
- Welke doorgroeimogelijkheden zijn voor de medewerker aanwezig binnen de organisatie?
- Welke problemen worden ervaren in het huidige functioneren?
  - Bereid dit goed voor aan de hand van concrete voorbeelden van het functioneren van de medewerker.
  - Hoe kan je de medewerker hierin ondersteunen?
- Wat zijn je verwachtingen betreffende de medewerker?

## > Het gesprek zelf

### Werkafspraken

Het functioneringsgesprek begint met het evalueren van de eventueel eerder gemaakte werkafspraken tijdens het vorige functioneringsgesprek. Daarna worden nieuwe afspraken schriftelijk vastgelegd. De afspraken geven richting aan de ontwikkeling van de functie of het functioneren van de medewerker, afgeleid uit de bedrijfsdoelstellingen. De werkafspraken dienen

zo meetbaar en controleerbaar mogelijk te zijn. Dit betekent dat de afspraak dus voorzien zal moeten zijn van een tijdslimiet die aangeeft wanneer de afspraak gerealiseerd dient te zijn.

### **Voorbeeld van een werkafpraak**

Jan de timmerman geeft in zijn functioneringsgesprek aan dat hij moeite heeft met het lezen van moeilijke bouw- en constructietekeningen bij renovatiewoningen en onderhoudswerkzaamheden. Hij wil daar graag meer over leren om zijn werk sneller en beter te kunnen uitvoeren. Zijn leidinggevende is het hiermee eens en vraagt wat Jan denkt nodig te hebben om dit te kunnen verbeteren. Ze komen samen tot de conclusie dat een gerichte cursus, aangevuld met praktische begeleiding door de leidinggevende het beste is. De cursus duurt acht maanden. Als de cursus is afgerond moet Jan in staat zijn om op basis van bouw- en constructietekeningen het uitzetten, maken en stellen voor tenminste 80% zelfstandig te kunnen uitvoeren. Twee maanden nadat de cursus volbracht is, zullen Jan en zijn leidinggevende deze werkafpraak evalueren. Het is echter verstandig om dit ook tussentijds te evalueren omdat er dan nog bijgestuurd kan worden als dat nodig is.

De evaluatie dient te gebeuren op de datum waarop de afspraak gerealiseerd moet zijn, maar het is ook verstandig tussentijds te evalueren. Het voordeel daarvan is dat er nog bijgestuurd kan worden als dat nodig is. Wanneer een werkafpraak niet of gedeeltelijk gerealiseerd is, bespreek je samen met de medewerker wat hiervan de oorzaak is. Er kunnen verschillende oorzaken zijn waardoor de medewerker de werkafpraak niet heeft gerealiseerd, bijvoorbeeld onvoldoende (hulp)middelen, gebrek aan kennis of ervaring of onduidelijkheid over wat er precies van hem verwacht wordt. Vervolgens zoeken jullie samen naar maatregelen die deze oorzaak kan oplossen of wegnemen. Je kunt dan gezamenlijk weer een nieuwe werkafpraak maken.

### Gespreksonderwerpen

Naast het terugblikken op de resultaten van de gemaakte afspraken tijdens het vorige gesprek kunnen zowel de medewerker als de leidinggevende onderwerpen inbrengen, waarbij nieuwe werkafspraken kunnen worden gemaakt. Vast onderdeel van het functioneringsgesprek zouden in ieder geval de onderstaande gespreksonderwerpen moeten zijn:

- Inzet & instelling;
- Collegialiteit & samenwerken;
- Werkorganisatie;
- Kostenbewustzijn;
- Kwaliteit, veiligheid & arbeidsomstandigheden;
- Loopbaanontwikkeling & opleiding (zie ook handleiding “Ontwerp Individueel Toekomstplan”);
- Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting;
- Functie-uitoefening.

In de bijlage is een voorbeeld van een gespreksverslagformulier opgenomen en een lijst met de uitdieping van bovengenoemde onderwerpen.

## > Gespreksvaardigheden

### Het karakter van het gesprek

Het gesprek zal vanaf het begin af aan een dialoog moeten zijn. Het is dan ook van belang dat de punten die de medewerker zelf aanvoert eveneens uitgebreid aan bod komen. Je dient daarbij vooral om toelichting en verduidelijking te vragen. Kom niet direct al met een oordeel, want je maakt er dan een discussie van. Argumenten in de “welles-nietes” sfeer leiden niet tot het gewenste resultaat, laat staan tot afspraken waarmee beide partijen verder kunnen. Probeer de medewerker zelf met ideeën te laten komen en laat hem de voor- en nadelen hiervan inzien. Dit werkt beter dan jouw voorstellen op te leggen aan de werknemer.

Het houden van functioneringsgesprekken vraagt veel van de gespreksvaardigheden van de leidinggevendenden, zoals:

- actief luisteren;
- samenvatten;
- vragen stellen;
- doorvragen;
- met feedback kunnen omgaan;
- ordenen;
- op gevoelens kunnen reageren;
- adviseren.

Onderstaand worden de belangrijkste gespreksvaardigheden toegelicht.

### **Actief luisteren**

Goed luisteren betekent dat je de medewerker die jou iets wil vertellen, de gelegenheid geeft en stimuleert om te vertellen wat werkelijk belangrijk is. Om dit te bereiken, moet je je “als luisteraar” actief opstellen: Je moet iets doen om te laten merken dat je geïnteresseerd bent. Zowel uit je verbale als uit je non-verbale reacties moet op te maken zijn dat je aandacht voor de ander hebt, dat je het belangrijk vindt te weten hoe de situatie voor hem in elkaar zit. Door actief te luisteren voorkom je dat je voorbarige conclusies trekt, dat je de medewerker adviezen en raadgevingen geeft waar hij niets aan heeft. Tevens biedt actief luisteren de medewerker de mogelijkheid om zijn verhaal kwijt te raken. Ook voor problemen waarvoor geen oplossing bestaat is dat van belang, het lucht in elk geval op. Daardoor worden problemen die niet zijn op te lossen vaak gemakkelijker te accepteren.

Om het luisteren in je gedrag zichtbaar te maken zijn de volgende aspecten van belang:

- Kijk de ander aan;
- Neem een geïnteresseerde houding aan;
- Moedig de medewerker aan om door te gaan;
- Vraag door als je iets niet duidelijk is.
- Vat regelmatig samen.

### Samenvatten

Het is van belang met enige regelmaat na te gaan of je de medewerker tot nu toe wel goed hebt begrepen. Je kunt zo tevens laten merken dat je aandachtig luistert. Een samenvatting vormt een rustpunt tijdens het functioneringsgesprek; er komen geen nieuwe dingen aan de orde; wat al gezegd is wordt op een rijtje gezet. De medewerker krijgt als het ware een spiegel voorgehouden; hij hoort de kern van zijn verhaal zoals dat op jou is overgekomen. Een samenvatting kan tevens correcties en/of aanvullingen uitlokken en de medewerker stimuleren om met nieuwe ideeën te komen.

### Vragen stellen

Bij het luisteren en samenvatten geef je niet direct zelf richting aan het gesprek. Wanneer je vragen stelt is dat anders; dat doe je immers alleen als een bepaald onderwerp nog niet aan de orde is gekomen wat volgens jou wel besproken moet worden of wanneer er blijkbaar meer informatie te verkrijgen is dan je tot dat moment hebt. Omdat je vaak niet weet welke informatie je nog mist, moet je ervoor zorgen dat jouw vragen voldoende ruimte laten. Vragen als; “Kun je daar wat meer over vertellen?” of “Hoe bedoel je dat precies?” lenen zich daar uitstekend voor.

Functies van vragen stellen:

- Peilen van ideeën, meningen en/of gevoelens;
- De medewerker helpen meer inzicht te krijgen op eigen ideeën, meningen en/of gevoelens;
- De medewerker tot een keuze aan te sporen;
- Verhelderen van informatie;
- Interesse tonen in de medewerker.

Wat voor soort vragen je in het gesprek het beste kunt stellen, hangt af van wat en hoeveel je te weten wilt komen. De vragen die je stelt hebben een grote invloed op de uitgebreidheid van de antwoorden. Je kunt gesloten en open vragen stellen, het verschil hiertussen heeft te maken met de ruimte die je de medewerker laat om zijn eigen antwoord te formuleren.

### Open vraag

Bij zwijgzame medewerkers is het raadzaam vooral open vragen te stellen. Dit dwingt de medewerker tot praten. Een simpel “ja” of “nee” volstaat niet bij een open vraag. Een open vraag geeft tevens een minimale richting aan het antwoord: de medewerker is vrij om te bepalen hoe hij de vraag zal beantwoorden en hoe uitgebreid het antwoord zal zijn. Voorbeeld:

- Hoe kunnen we dat het beste aanpakken?
- Waarom heb je voor deze oplossing gekozen?

Het zal duidelijk zijn dat bij deze open vragen de medewerker als het ware gedwongen wordt om mee te doen aan het gesprek.

### Gesloten vraag

Bij een gesloten vraag is de antwoordruimte juist vrij beperkt. Het dwingt de medewerker tot een kort antwoord. In principe kan een gesloten vraag met “ja” of “nee” of “misschien” worden beantwoord. Wanneer de bovengestelde open vragen gesloten zouden worden geformuleerd zouden zij als volgt kunnen luiden:

- Zullen we het op dezelfde manier aanpakken als de vorige keer?
- Was deze oplossing de beste?

Bij deze gesloten vragen is de medewerker in feite klaar met “ja” of “nee”. Bij een medewerker die graag (te) veel aan het woord is kunnen gesloten vragen uitkomst bieden om hem af te remmen.

### Doorvragen

Het kan nodig zijn om door te vragen naar verdere informatie aan de hand van wat de medewerker tot dan toe heeft gezegd. Mensen zeggen niet altijd wat er aan de hand is of wat ze echt vinden. Bijvoorbeeld uit het oogpunt om een sociaal wenselijk antwoord te geven of dat ze niet voor hun mening durven opkomen. Een voorbeeld hiervan is, als er op de vraag: “Hoe vind je de werkenplanning gaan?” het antwoord: “prima” komt, terwijl je hebt gehoord dat de medewerker hier regelmatig over klaagt bij collega’s. Ook kan het antwoord onvolledig zijn. Heeft de medewerker alles verteld wat van belang is? Bijvoorbeeld als er op de vraag: “Hoe verloopt de samenwerking met onderaannemers?” het antwoord: “Met metselbedrijf Jeurissen gaat het heel goed” komt. Het antwoord is dan niet volledig, je zult moeten doorvragen om erachter te komen hoe de samenwerking met andere onderaannemers verloopt.

De medewerker kan een gestelde vraag ook niet rechtstreeks willen beantwoorden, maar de vraag vermijden. Bijvoorbeeld als er op de vraag: “Hoe vind je het werkoverleg gaan?” het antwoord: “ik hoor er een heleboel positieve dingen over” komt. De medewerker geeft dus geen concreet antwoord op de vraag, hij blijft algemeen.

Ten slotte kan het voorkomen dat het antwoord onduidelijk is en er doorgevraagd dient te worden. Als er bijvoorbeeld op de vraag: “Beschik je over voldoende materiaal?” het antwoord: “Soms wel en soms niet” komt.

### Feedback geven

Nog een belangrijk aandachtspunt tijdens het gesprek is het geven van feedback. Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Hieronder volgen enkele regels voor het geven van feedback:

- Als het enigszins kan dienen er zowel positieve als negatieve zaken in de feedback worden opgenomen. Dat voorkomt dat de medewerker denkt dat hij alleen maar dingen fout doet.
- Beschrijf het concrete gedrag van de medewerker, dan weet hij waarover je het hebt. Geef hierbij concrete voorbeelden ten aanzien van het gedrag/functioneren.
- Vertel wat je van die feiten vindt, en wat het effect hiervan op je is.
- Doe vervolgens suggesties voor verbetering. Vertel erbij wat beter zou zijn, waarom je deze feedback geeft.
- Doseer je feedback. Er kan zich een situatie voordoen dat je heel veel op de medewerker aan te merken hebt. Het heeft dan weinig zin hem te bedelven onder een stroom van kritiek. Kies derhalve in zulke situaties één of twee hoofdpunten.
- Vraag om een reactie. Allereerst moet duidelijk zijn of de medewerker heeft begrepen wat je bedoelde en of hij zich dit kan voorstellen. Pas daarna komt de vraag aan de orde of hij iets ziet in de door jou aange dragen suggesties of dat hij zelf andere mogelijkheden ziet.
- Wees zo kort mogelijk. Hoe langer het verhaal is, hoe groter de kans dat de medewerker de essentie mist.

- Houd rekening met het incasseringsvermogen van de medewerker. Pas je formuleringen aan, aan degene met wie je te maken hebt. Bij de een zul je wat forsere formuleringen kunnen gebruiken, bij de ander kun je het beter wat voorzichtiger brengen.

Je geeft niet alleen feedback, je zult deze hoogstwaarschijnlijk ook krijgen. Zoals jij van anderen verwacht dat ze jouw opmerkingen positief zullen opvatten, zo moet je dat zelf proberen met de opmerkingen van anderen. Hieronder volgen enkele regels voor het omgaan met feedback:

- Probeer zo open en onbevangen mogelijk te luisteren. Val de ander niet te snel in de rede. Ga niet meteen argumenteren of jezelf verdedigen.
- Zorg dat je bij feedback zo concreet mogelijk hoort wat er niet of juist wel goed gaat.
- Vraag door bij onduidelijkheden, vraag naar voorbeelden van situaties waarin het gedrag speelde.
- Wees duidelijk wat je met de verkregen feedback gaat doen. Je bepaalt uiteraard zelf of je je gedrag wilt veranderen, maar wees wel duidelijk naar de ander of je zijn suggestie opvolgt of niet.

### Lastige gesprekken

Sommige functioneringsgesprekken kunnen lastig zijn omdat de medewerker bijvoorbeeld teveel aan het woord is, of juist te weinig. Welke van de hierboven verschillende gespreksvaardigheden zou je hierbij kunnen gebruiken?

#### Gespreksmethode medewerker

Niet willers  
Zwijgzame  
Verwijters  
Zwartkijkers / bergen zieners

#### Gespreksvaardigheid leidinggevende

Doorvragen  
Open vragen / actief luisteren / samenvatten  
Er doorheen kijken: waar gaat het echt om?  
Problemen analyseren / doorvragen

> **Hoe nazorg?**

Tijdens het functioneringsgesprek worden alle afspraken schriftelijk vastgelegd. Dit is om twee redenen belangrijk. Ten eerste is het een ijkpunt om bij een volgend gesprek na te kunnen gaan wat er van de gemaakte afspraken terecht is gekomen. In de tweede plaats kunnen er in de werkafspraken tussentijdse momenten worden bepaald waarop de werkafspraken worden geëvalueerd. Het verslag dient door zowel jou als de medewerker ondertekend te worden. De medewerker krijgt hiervan een kopie en het origineel wordt bewaard in het personeelsdossier van de betreffende medewerker. Let op, de informatie uit het functioneringsgesprek is strikt vertrouwelijk, wat naar derden gaat dienen jullie in het gesprek samen overeen te komen.



# Voorbeeld gespreksverslagformulier

## Bedrijfsnaam

---

### FUNCTIONERINGSGESPREKSVERSLAG

VERTROUWELIJK

---

Naam:

Geboortedatum:

Personeelsnummer:

Datum in dienst:

---

Naam leidinggevende:

Functie:

---

Gespreksdatum:

## >1 Evaluatie werkafspraken vorige functioneringsgesprek

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

## >2 Inzet & instelling

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

**>3 Collegialiteit & samenwerken**

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

**>4 Werkorganisatie**

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

**>5 Kostenbewustzijn**

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

**>6 Kwaliteit, veiligheid & arbeidsomstandigheden**

Opmerkingen / werkafspraken

---

---

---

---

---

>7 **Loopbaanontwikkeling & opleiding**

Opmerkingen/ werkafspraken

---

---

---

---

---

>8 **Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting**

Opmerkingen/ werkafspraken

---

---

---

---

---

>9 **Functie-uitoefening**

Opmerkingen/ werkafspraken

---

---

---

---

---

>10 **Overige gespreksonderwerpen**

Opmerkingen/ werkafspraken

---

---

---

---

---

Namens *bedrijfsnaam*

Paraaf voor gezien medewerker

## Uitdieping van gespreksonderwerpen

### > **Inzet & instelling**

- Is de medewerker loyaal naar het bedrijf?
- Denkt de medewerker mee over verbeteringen?
- Haalt de medewerker de productienorm?

### > **Collegialiteit & samenwerken**

- Hoe verloopt de samenwerking met zijn collega's?
- Hoe verloopt de samenwerking met onderaannemers/leveranciers?
- Krijgt de medewerker voldoende ondersteuning/begeleiding bij de uitvoering van zijn werkzaamheden?

### > **Werkorganisatie**

- Is de medewerker in staat zijn eigen werk goed te organiseren?
- Welke verbeteringen ziet de medewerker in de werkorganisatie door het bedrijf?

### > **Kostenbewustzijn**

- Hoe gaat de medewerker om met het bestellen van materieel/materiaal?
- Welke faalkosten ziet de medewerker?
- Werkt de medewerker efficiënt, gaat hij efficiënt met materiaal om?

### > **Kwaliteit, veiligheid & arbeidsomstandigheden**

- Hoe staat het met orde en netheid op de bouwplaats?
- Hoe gaat de medewerker om met het gebruik van zijn persoonlijke beschermingsmiddelen?
- Hoe is de kwaliteit van het afgeleverde werk?
- Zijn er bepaalde arbeidsomstandigheden te verbeteren?

> **Loopbaanontwikkeling & opleiding**

Wat zijn de ambities van de medewerker?

Hoe kan de leidinggevende de medewerker hierin ondersteunen?

Welke cursus of opleiding is noodzakelijk of wilt hij graag volgen?

Vindt de medewerker het werk nog steeds interessant/leuk om te doen?

> **Ziekteverzuim, werkdruk en werkbelasting**

Hoe ervaart de medewerker de werkdruk?

Hoe vaak is de medewerker het afgelopen jaar ziek geweest?

Kan de medewerker het werk fysiek nog aan?

Zijn er nog bijzondere omstandigheden, als lichamelijke beperkingen etc.?

Zo ja, welke oplossingen zijn hier voor handen?

> **Functie-uitoefening**

Beschikt de medewerker over voldoende vakinhoudelijke kennis?

Mogelijkheden om individuele afspraken te maken omtrent:

- > Functieaanpassing;
- > Functieverandering;
- > Aanpassing werkplek;
- > Aanpassing werktijden;
- > Arbeidsduurverkorting.

> **Overige gespreksonderwerpen**

Alle onderwerpen die betrekking hebben op het werk van de medewerker en zijn bezigheden.