

## Fiche 6.1.3. Het functioneringsgesprek... het werkt!

Een functioneringsgesprek vindt plaats tussen een werknemer en zijn leidinggevende en gaat zowel over zijn vooruitgang ten opzichte van de doelstellingen als over eventuele problemen, de interne samenwerking, de sfeer enz. Het is een gemakkelijk te implementeren instrument voor personeelsbeheer. Door systematisch informatie te vergaren bij de werknemers, kan de directie zich immers een nauwkeuriger idee vormen over de specifieke situatie van elke werknemer en over de werking van de organisatie. Het zorgt er daarnaast ook voor dat de werknemer een beeld krijgt van waar hij staat in zijn functie en hij kan de directie erop attent maken dat er eventueel veranderingen aan de organisatie nodig zijn.

### Definitie

Een functioneringsgesprek is een tweerichtingsgesprek tussen een personeelslid en zijn leidinggevende, waarbij besproken wordt hoe het personeelslid nu functioneert en in de toekomst moet functioneren, zodat er verbetering gebracht kan worden. Ook de werking van de dienst kan besproken worden.

Een groot of een klein onderhoud voor u?

Zo'n onderhoud laat toe om regelmatig te bekijken of de werknemer zich kan aanpassen aan zijn werkomgeving, of hij voldoende ondersteund wordt en wat zijn wensen en plannen zijn voor de toekomst. Er kunnen ook nieuwe persoonlijke en professionele doelstellingen bepaald worden.

Het functioneringsgesprek is niet bedoeld om een oordeel te vellen, maar om medewerkers constructieve feedback te bieden en eventuele verbeteringen aan te stippen in verband met hun taken, de samenwerking binnen het team, de arbeidsomstandigheden of de waardering van hun vaardigheden.

### Basisprincipes

- Het functioneringsgesprek is bedoeld om ruimte te creëren voor een ontmoeting tussen de leidinggevende en elk personeelslid, om te zien hoe die laatste functioneert;
- het is dus een gesprek waarin beide partijen hun zeg kunnen doen, zodat enerzijds, de taken zo goed mogelijk uitgevoerd worden, en, anderzijds, de werknemers zich optimaal kunnen ontplooiën in hun werk.
- **het is dus geen systeem voor individuele beoordeling van personeelsleden, waarbij tot een eventuele positieve of negatieve sanctie beslist wordt.**
- alle werknemers kunnen ook buiten dit georganiseerde kader een specifiek onderhoud vragen wanneer ze dat wensen.
- het staat ieder personeelslid ook vrij (zoals overigens voor elk gesprek met de directie) om een vakbondsafgevaardigde van zijn keuze mee te brengen, als hij dat nodig acht.

### Doelstellingen

- Nagaan hoe activiteiten, functies en taken evolueren;
- bekijken welke organisatorische veranderingen aangewezen zijn;
- de werknemer de mogelijkheid bieden om:
  - te weten te komen hoe zijn verantwoordelijke over hem denkt;
  - te zien waar hij staat in zijn functie: welke nieuwe vaardigheden heeft hij verworven? Op welke problemen is hij gestoten? Welke veranderingen vindt hijzelf of de directie nodig? Welke opleidingen kunnen nuttig zijn?;
  - zijn toekomst en carrièrevooruitzichten te bespreken;
  - zijn mening te geven en een luisterend oor te vinden;
- de verantwoordelijke de mogelijkheid bieden om:
  - een beeld te krijgen van de activiteiten, functies en organisatie van teams;
  - zijn medewerker beter te leren kennen en omgekeerd;
  - zijn doelstellingen beter over te brengen;
  - ervoor te zorgen dat taken efficiënter uitgevoerd worden, beter gekend zijn en beter aangepakt worden.

## Voorbeeld van een gespreksschema

Tip: bezorg de medewerker dit schema vóór het onderhoud, zodat hij zich erop kan voorbereiden.

1. Weet ik precies wat mijn functie behelst en welke taken ik moet uitvoeren? Waarover zou ik graag verduidelijking krijgen?
2. Voor welke activiteiten heb ik de laatste twaalf maanden het meeste gewerkt?
3. Welke delen van mijn werk bieden me de meeste voldoening? Welke initiatieven heb ik daarvoor eventueel ondernomen (of moeten ondernemen)?
4. Welke delen van mijn werk bieden me de minste voldoening? Heb ik suggesties om die situatie te verbeteren?
5. Welke van mijn specifieke vaardigheden of competenties worden niet optimaal benut?
6. Hoe is mijn werk de afgelopen maanden op verschillende vlakken verlopen: activiteiten, methodes, interne of externe samenwerking, technische hulpmiddelen, sfeer enz.? Hebben er zich specifieke problemen voorgedaan? Welke?
7. In welke aspecten van mijn werk ervaar ik de meeste moeilijkheden? Voor welke zou ik meer ondersteuning willen krijgen? Wat voor ondersteuning?
8. Kunnen er veranderingen aangebracht worden om de dienstverlening voor de begunstigden te verbeteren?
9. Wat kan er gedaan worden om mijn opdrachten en taken gemakkelijker te maken?
  - door mezelf;
  - door mijn collega's (als ik die heb);
  - door mijn teamleider (als er een is);
  - door de directie.
10. Welke veranderingen aan mijn functie en mijn werk zou ik de komende 12 maanden graag gerealiseerd zien?
11. Zijn er nog andere dingen die ik zou willen zeggen?

### Tip...

Tip: Voordat het proces in de vereniging opgestart wordt, is het van cruciaal belang dat er duidelijkheid bestaat over het soort gesprek dat zal plaatsvinden (thema's, doelstellingen, inhoud, tools). De werkgever kan daarvoor het beste overleggen met de vakbondsafvaardiging, zodat ze het eens kunnen zijn over de afbakening en de inhoud van het onderhoud. Dat alles moet leiden tot een charter, dat op grote schaal in het team verspreid moet worden.

## Voorwaarden voor een goed gesprek

Wanneer de verantwoordelijke de functioneringsgesprekken organiseert, moet hij de volgende regels naleven:

1. Een aangename omgeving creëren voor beide partijen (rustige ruimte en comfortabele stoelen, geen betere positie voor de verantwoordelijke).
2. Op voorhand een methode leren hanteren om misverstanden en conflicten op te lossen (bijvoorbeeld herformuleringstechnieken om het personeelslid te helpen zich uit te drukken zonder in een emotionele reactie te vervallen).
3. Voldoende tijd uittrekken voor het gesprek en ervoor zorgen dat het niet onderbroken wordt.
4. Het gesprek beginnen door uit te leggen wat voor soort gesprek het is, wat de bedoeling ervan is, hoe het zal verlopen en welke voordelen ervan verwacht worden. Dat voorafgaand gesprekje moet voorbereid worden: na afloop moet de werknemer zich een beeld kunnen vormen van hoe het gesprek zelf zal zijn en de manier waarop zijn verantwoordelijke daarvoor zal zorgen.
5. De bedoeling en de rode draad van het onderhoud in het achterhoofd houden om afleiding te voorkomen; niet uit het oog verliezen dat het onderhoud niet bedoeld is om te berispen, te loven of te kalmeren, maar om de kwaliteit en het rendement van het werk en de ontplooiing die daarmee gepaard gaat te verbeteren.
6. Van een positieve hypothese vertrekken: het personeelslid wil zijn werk en zijn efficiëntie verbeteren.
7. Goed luisteren. Signalen van de werknemer dat hij iets wil zeggen opvangen; hem dan ook zijn standpunt laten uitleggen en naar zijn argumenten luisteren.
8. Er vóór het einde van het gesprek voor zorgen dat:
  - duidelijk is wat de medewerker te zeggen had;
  - de werknemer begrepen heeft wat de verantwoordelijke hem te zeggen had.
9. Het onderhoud afsluiten door de gemaakte afspraken samen te vatten en de manier waarop het gesprek verlopen is te evalueren. Vervolgens akte nemen van de maatregelen waartoe besloten is.

## Het verloop van het gesprek

Een functioneringsgesprek heeft **drie functies**:

- zelfanalyse van de medewerker wat betreft zijn functioneren ten opzichte van zichzelf, zijn functie, zijn relatie met de collega's en met de verantwoordelijke;
- hulp en advies bij problemen;
- richting geven aan de loopbaan<sup>1</sup> op korte en middellange termijn.

Afhankelijk van de functie van de werknemer komen bepaalde onderwerpen ter sprake, wordt het gesprek op een andere manier gevoerd en wordt naar andere contexten doorverwezen om daar een antwoord te vinden voor bepaalde problemen (opleiding, individuele supervisie, teamvergadering enz.).

---

### Referenties

- *Sobane-strategie, Psychosociale aspecten, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg*, september 2010.

---

<sup>1</sup> Een competentiebalans door een derde van buitenaf kan een voorbereiding zijn op het functioneringsgesprek, in het bijzonder bij vragen over loopbaanontwikkeling.