

## De uitdaging van het functioneringsgesprek

### Hoeveel gemiste kansen zijn er op jouw bedrijf?

Nog even en het is zomer. Voor veel bedrijven staan de functioneringsgesprekken weer op de agenda. Voor leidinggevenden is dit een waardevol instrument. Maar voor leidinggevenden die deze gesprekken louter voeren omdat het moet, is het functioneringsgesprek een gemiste kans. Wat kun je doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te waarborgen?

### De toegevoegde waarde van het functioneringsgesprek is de tweezijdigheid.

Tijdens dit gesprek staat het functioneren van de medewerker centraal. De leidinggevende begint niet met het geven van zijn observaties en zijn mening. Hij nodigt eerst zijn medewerker uit te vertellen hoe deze zelf tegen zijn eigen functioneren aankijkt, wat hem met betrekking tot het werk bezig houdt en welke wensen hij verder heeft. De leidinggevende vraagt door, denkt mee en geeft vervolgens ook zijn visie op het functioneren van de medewerker. Zo kunnen gezamenlijke ideeën ontstaan over wat goed is voor de ontwikkeling van de medewerker en daarmee over wat goed is voor het bedrijf.

Indien gewenst worden de ideeën omgezet in concrete afspraken voor de komende periode. Op deze wijze nemen zowel leidinggevende als medewerker gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het optimaal functioneren van de medewerker. Dit alles zonder de druk van een formele beoordeling en zonder de druk van een mogelijke eindejaarsbonus.

### In de tweezijdigheid zit de uitdaging

Waar het functioneringsgesprek, oppervlakkig gezien, lijkt op het voeren van een gelijkwaardig en openhartig gesprek, is dit gesprek in de praktijk minder eenvoudig. Feit blijft immers dat dezelfde leidinggevende aan het eind van het jaar ook de beoordelaar is. Een medewerker zal pas openhartig zijn wanneer hij er op kan vertrouwen dat zijn leidinggevende zijn eerlijkheid niet op een later tijdstip tegen hem gebruikt.

Van belang is dan ook dat de leidinggevende niet alleen overtuigd is van het nut van het functioneringsgesprek en van de toegevoegde waarde van de tweezijdigheid, maar ook dat hij in staat is deze tweezijdigheid goed vorm te geven zonder zijn positie als leidinggevende uit het oog te verliezen.

**Is de leidinggevende niet overtuigd van het nut van deze tweezijdigheid of lukt het hem niet dit goed vorm te geven, dan is de kans groot dat hij ófwel van het functioneringsgesprek een verkapt beoordelingsgesprek maakt ófwel inhoudelijk onvoldoende diepgang in het gesprek krijgt.**

In het eerste geval gebruikt de leidinggevende het gesprek vooral om te vertellen wat hij goed en minder goed vindt aan het functioneren van de medewerker. De medewerker luistert, zal zich soms nog verdedigen, maar voelt zich in ieder geval niet uitgenodigd om zelf met een eigen inbreng te komen.

In het tweede geval besluit de leidinggevende samen met zijn medewerker dat alles goed gaat en er geen dringende onderwerpen zijn: na 15 minuten koffie drinken gaan ze ieder weer aan het werk.

In beide gevallen is het functioneringsgesprek een gemiste kans.

**De overtuiging dat een tweezijdig gesprek waardevol is zal groter zijn wanneer leidinggevend en ook zelf als medewerker de ervaring hebben van een goed gevoerd functioneringsgesprek.**

In menig bedrijf voert de directie aan het eind van het jaar wel een beoordelingsgesprek met het middenkader, maar is zij (vaak onder tijdsdruk) geneigd het functioneringsgesprek met het middenkader minder prioriteit te geven. Ook dan is er sprake van een gemiste kans: het middenkader mist een goed voorbeeld en zal zich minder gemotiveerd om zelf wel een succes van de gesprekken te maken.

**Wat kun je doen om de kwaliteit van de functioneringsgesprekken te waarborgen?**

**1. Agendeer jaarlijks, voorafgaande aan de komende functioneringsgesprekken, een bespreking tijdens het managementoverleg.**

Start met een inleiding en vraag een paar deelnemers om een korte presentatie te houden over hun ervaringen met functioneringsgesprekken. Geef daarbij ruimte voor reacties en vragen.

De bespreking moet de leidinggevend en opleveren dat zij (weer) helder voor ogen hebben wat ze met hun functioneringsgesprekken kunnen bereiken en hoe ze deze gaan voeren. Blijkt dat er veel vragen zijn, plan dan een extra (interview)bijeenkomst.

## **2. Motiveer de directie om functioneringsgesprekken met het middenkader prioriteit te geven.**

Vraag de directie om het goede voorbeeld te geven, niet alleen door hun bijdrage tijdens de vergadering, maar ook door prioriteit te geven aan het zelf voeren van deze gesprekken met het middenkader.

## **3. Organiseer een training over het voeren van functioneringsgesprekken.**

Blijkt dat het voeren van functioneringsgesprekken voor veel leidinggevenden lastig is, dan is er altijd de mogelijkheid om voorafgaande aan de komende gesprekken een training op het bedrijf te organiseren.

**Tot slot: het op de juiste wijze voeren van een functioneringsgesprek vraagt misschien de nodige inspanning, maar is uiteindelijk meer dan de moeite waard voor zowel medewerker als bedrijf!**

© 2011 Hanneke Westerop, alle rechten voorbehouden.

**Wil je dit artikel gebruiken in een tijdschrift, nieuwsbrief of op een website?** Dat kan, zolang je de volgende informatie hierbij opneemt: "Door Hanneke Westerop, ga naar [www.hannekewestelop.nl](http://www.hannekewestelop.nl) voor het aanvragen van het gratis mini E-book 'Eigen collega's coachen'."