

# Het functioneringsgesprek

*Gewoon betrokken*



# Het functioneringsgesprek

*Gewoon betrokken*

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	5
Waarom een functioneringsgesprek? .....	7
Wat is een functioneringsgesprek? .....	7
Vorbereiding functioneringsgesprek .....	8
Gespreksvaardigheden .....	10
Afspraken en doelstellingen .....	14
Verslaglegging en vervolg .....	14
Voorbeeld gespreksverslagformulier .....	15

## Inleiding

Als werkgever heeft u te maken met zowel vaste medewerkers als inleenkrachten. Inleenkrachten worden ingezet als (tijdelijke) vervanging of als extra kracht in drukke periodes. Regelmatig ontwikkelt een inleenkracht zich tot vaste waarde en komt hij uiteindelijk in dienst.

Ervaart u wel eens dat de betrokkenheid van inleenkrachten minder vanzelfsprekend is? Hier is wat aan te doen. Door middel van het voeren van een functioneringsgesprek komt u vaak snel tot de kern van de zaak, worden knelpunten benoemd en kunnen u en de inleenkracht werkafspraken met elkaar maken voor nu en de (eventuele) toekomst.

Waarom u zou investeren in een inleenkracht? Simpel: Betrokken medewerkers lopen net dat stapje harder voor de baas. U bouwt eerder een vertrouwensrelatie op en zij zullen uw bedrijf beter vertegenwoordigen richting klanten en opdrachtgevers. En voor een inleenkracht is het prettig werken binnen een team waarvan hij zich volwaardig lid voelt.

In dit boekje vindt u praktische informatie over hoe u efficiënt en effectief functioneringsgesprekken voert. Niet alleen met inleenkrachten, maar ook met uw vaste medewerkers. Zorg dat u weet wat er speelt bij uw personeel en doe er uw voordeel mee!





## Waarom een functioneringsgesprek?

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een onderneming. Hun inzet, motivatie en betrokkenheid zijn cruciaal voor het succes van uw bedrijf. Net zoals er protocollen zijn voor onderhoud aan machines, zodat ongevallen of dure reparatiekosten voorkomen worden, zo moet een medewerker ook preventief 'onderhouden' worden om te voorkomen dat hij ontevreden wordt, vastroest of niet de gewenste ontwikkeling doormaakt. Dit 'onderhoud' gebeurt in de vorm van een functioneringsgesprek.

Je investeert als bedrijf in je medewerkers en die investering wil je niet verloren laten gaan. Sluimerende onvrede of fysieke problemen bij zwaar werk kunnen zomaar leiden tot arbeidsongeschiktheid of een waardevolle medewerker die op zoek gaat naar een nieuwe baas. Een constant komen en gaan van inleenkrachten kost tijd en energie die u liever ergens anders in steekt.

Het is van belang dat u als leidinggevende een open communicatie hebt en houdt met al uw medewerkers. Zorg dat u weet wat er bij hen speelt, wat voor typen mensen het zijn en op welke vlakken ze ondersteuning of uitdaging nodig hebben. Dat ze, kortom, tevreden zijn en blijven binnen het bedrijf.

## Wat is een functioneringsgesprek?

Een functioneringsgesprek is een gelijkwaardig gesprek tussen een medewerker en leidinggevende waarin het wederzijds functioneren wordt besproken. Het is dus géén beoordelingsgesprek waarin de leidinggevende het functioneren van de medewerker beoordeelt en hier consequenties aan verbindt ten aanzien van dienstverband, salaris, etc. Functioneringsgesprekken kunnen uiteindelijk wel gebruikt worden om bij latere beoordelingsgesprekken tot een weloverwogen beslissing te komen.

Een functioneringsgesprek wordt doorgaans minimaal één keer per jaar gevoerd, maar dit kan ook vaker als dat gewenst is. Onderwerpen tijdens het gesprek zijn o.a.:

- De wijze waarop de medewerker zijn werk uitvoert
- De omstandigheden binnen het bedrijf
- De samenwerking met leidinggevende(n) en collega's
- De ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker binnen het bedrijf

Zowel de medewerker als de leidinggevende komen tijdens het gesprek aan het woord. De medewerker moet de ruimte krijgen om aan te geven wat hij van zijn eigen functioneren vindt, hoe hij de samenwerking met collega's ervaart en ook hoe hij uw leiding ervaart. De medewerker kan ook wensen uitspreken ten aanzien van de toekomst; misschien wil hij een cursus of opleiding volgen? Of ambieert hij een andere functie binnen het bedrijf?

### Tip

Medewerkers hebben soms veel verwachtingen van een functioneringsgesprek of vinden het intimiderend. Maak vooraf duidelijk dat ze geen nare verrassingen hoeven te verwachten en dat het geen kruisverhoor is, maar in basis gewoon 'een goed gesprek'.

### Tip

Ga niet recht tegenover elkaar zitten aan een bureau, maar in een schuine opstelling, bijvoorbeeld in twee stoelen aan een laag tafeltje of op een bank. Dit is wat informeler en komt op de medewerker minder intimiderend over.

### Doelen van een functioneringsgesprek:

- Vergroten motivatie en betrokkenheid
- Signaleren eventuele knelpunten/problemen
- Verbeteren sterke en zwakke kanten van werknemer
- Werkafspraken maken

## Vorbereiding functioneringsgesprek

Om beide partijen genoeg tijd te geven zich voor te bereiden op een functioneringsgesprek, is het belangrijk dat u de medewerker tijdig op de hoogte brengt. Geef van tevoren aan wanneer het gesprek gaat plaatsvinden en wat er globaal van de medewerker verwacht wordt. Zo voelt de medewerker zich niet overvallen en kan hij ook echt wat toevoegen aan het gesprek.

Vraag aan de medewerker of hij een lijstje wil maken met punten die hij met u zou willen bespreken. Maak zelf ook een dergelijke lijst, dit kan dienen als leidraad tijdens het gesprek. Verzamel zoveel mogelijk informatie over het functioneren van de medewerker. (Lees de verslagen van eventuele voorgaande gesprekken.)

Gaat u het gesprek aan met een inleenkracht? Neem van tevoren contact op met het uitzendbureau. Intercedenten kunnen u - voor zover dat tijdens de sollicitatieprocedure nog niet aan de orde is gekomen - meer vertellen over de achtergrond van een inleenkracht.

Een functioneringsgesprek wordt gevoerd op basis van gelijkwaardigheid. Probeer tot een dialoog te komen in plaats van voorstellen op te leggen. Vel niet direct een oordeel, voorkom een welles-nietes discussie. Vraag aan de medewerker wat zijn mening is over bepaalde zaken en of hij ideeën heeft voor verbetering.

### Mogelijke gespreksonderwerpen:

- Instelling en werkhouding
- Samenwerken met collega's
- Planning en organisatie van het werk
- Werkdruk en verzuim
- Toekomst werknemer (ambities, opleiding)
- Kwaliteit, veiligheid en arbeidsomstandigheden bedrijf

---

#### Tip

Wist u dat uitzendbureaus de cursus of opleiding van uw inleenkracht (deels) kunnen bekostigen? Hiervoor wordt geld gespaard in een speciaal scholingsfonds. Wilt u hier meer over weten? Neem dan contact op met Singel Personele Diensten.

---

---

#### Tip

Als er zaken zijn waarvan u verwacht dat de medewerker er tijdens het gesprek over zal beginnen, bedenk dan van tevoren alvast wat uw standpunt is.

---

---

#### Tip

Val niet meteen met de deur in huis. Breek eerst het ijs door de medewerker op zijn gemak te stellen, even een kletspraatje te hebben. Geef aan hoe lang het gesprek ongeveer zal duren en waar jullie het over zullen hebben.

---









## Gespreksvaardigheden

Een goed gesprek voeren is niet eenvoudig. U moet aan veel dingen tegelijk denken. Wat straal ik uit naar mijn gesprekspartner? Word ik door de ander gehoord en wordt er iets mee gedaan? Komt alles aan bod?

### **Actief luisteren**

Hoort u werkelijk wat de ander te zeggen heeft, of bent u in uw hoofd bezig met de volgende vraag of uw eigen gedachten? Laat de ander ook merken dat u luistert, door de gesprekspartner aan te kijken, af en toe te knikken en naderhand gerichte vragen te stellen.

Een goede manier om actief luisteren te verbeteren is het regelmatig samenvatten van het gesprek. Door dit tijdens het gesprek te doen, komt u erachter of u de kern van het verhaal hebt begrepen. De medewerker op zijn beurt hoort zo hoe zijn verhaal op u is overgekomen en kan waar nodig zaken aanvullen of corrigeren.

‘Dus als ik het goed begrijp....’

### **(Door)vragen**

Aan de hand van de antwoorden van de medewerker kunt u doorvragen om goed tot de kern van de zaak te komen.

Met welk type/karakter hebt u van doen? Bepaal van tevoren of uw gesprekspartner iemand is die zich kenmerkt door een open of gesloten houding, die het lastig vindt om te praten of juist een spraakwaterval is die moet worden afgeremd.



### *Open vragen*

Zeker bij minder uitgesproken gesprekspartners werkt het goed om hen te prikkelen door het stellen van **open vragen**. Open vragen beginnen altijd met wat, waarom, waar, hoe.

- 'Hoe kijk je aan tegen je functie?'
- 'Wat bedoel je daar precies mee?'
- 'Hoe zou jij willen dat we jou gaan ondersteunen?'
- 'Waarom vind je het lastig om met Piet samen te werken?'

Het werkt ook om mensen te vragen dingen nader uit te leggen:

- 'Kun je daar wat meer over vertellen?'
- 'Kun je daar een voorbeeld van geven?'

### *Gesloten vragen*

Bij medewerkers die juist wel uitgesproken zijn of de neiging hebben zeer uitgebreid te antwoorden, kun je het gesprek sturen door **gesloten vragen** te stellen. Gesloten vragen kun je altijd met ja of nee beantwoorden.

- ✗ Niet: 'Wat vind je van de werkplanning in dit bedrijf?'
- ✓ Wel: 'Ben je tevreden over de werkplanning?'

- ✗ Niet: 'Hoe denk jij dat we jou beter kunnen ondersteunen?'
- ✓ Wel: 'Wil je een tijdje intensiever begeleid worden door een ervaren collega?'

### Tip

Onderbouw een punt van kritiek altijd met een voorbeeld. Niet: 'Je moet wat beter opruimen.' Maar: 'Vorige week vrijdag heb ik nadat je naar huis was nog jouw materiaal opgeruimd. Ik had graag gezien dat je dat zelf had gedaan.'







## Voorbeeldvragen functioneringsgesprek:

- Ben je tevreden over je functie?
- Haal je voldoening uit je werk?
- Welke bijdrage lever jij aan het team?
- Over welke zaken ben je tevreden en over welke ben je minder tevreden?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en je collega's?
- Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende?
- Wat zijn de dingen waar je trots op bent/goed in bent?
- Zijn er bepaalde zaken minder goed verlopen? Wat was de oorzaak?
- Hoe kunnen die zaken worden verbeterd?
- Hoe ervaar je de planning en organisatie van het werk?
- Waarin zou je jezelf willen verbeteren?
- Zou je een cursus willen volgen, nieuwe taken willen of extra verantwoordelijkheden en projecten om jezelf verder te ontwikkelen? Zo ja, welke?
- Waar zie je jezelf over een aantal jaren?
- Heb je verbeterpunten voor mij als jouw leidinggevende?

### Feedback geven en ontvangen

Feedback is een verzamelterm voor alle boodschappen die u de medewerker geeft over zijn functioneren en presteren.

Feedback is niet hetzelfde als kritiek! Zorg er dan ook voor dat u niet alleen negatieve feedback aan de medewerker geeft. Als u negatieve feedback geeft, doe dit zo concreet mogelijk. Vraag altijd aan de medewerker of hij de kritiek heeft begrepen, of hij zich erin herkent en wat eraan te doen is.

De ene persoon kan beter tegen kritiek dan de ander, houd hier rekening mee bij het geven van feedback. Voorkom dat uw gesprekspartner zich aangevallen voelt en direct in de verdediging schiet.

Een functioneringsgesprek is gelijkwaardig, dus de medewerker moet zelf ook feedback geven. Probeer hier neutraal op te reageren. Laat de ander uitpraten en ga niet direct in de verdediging. Vraag door als de feedback niet duidelijk is en vraag naar specifieke voorbeelden. Laat de medewerker altijd duidelijk weten wat u met de feedback gaat doen, ook als u besluit om er niks mee te doen.

### Tip

Wees u bewust van non-verbale communicatie. Uw gesprekspartner langere tijd aankijken straalt interesse en betrokkenheid uit, wegstijven komt over als onzekerheid of ontwijking. Knikken en glimlachen betekent: Ik luister. Met een mobiele telefoon spelen tijdens het gesprek komt ongeïnteresseerd en respectloos over.

### Tip

Gebruik voor het geven van kritiek de 'sandwich-methode': Begin met een compliment, praat dan over de negatieve dingen. Eindig altijd met een positieve opmerking.

## Afspraken en Doelstellingen

Functioneringsgesprekken vormen als het goed is een cyclus: Afspraken uit een eerder gesprek worden meegenomen naar een volgende keer, zodat de afspraken en voortgang kunnen worden geëvalueerd.

Zorg ervoor dat aan het einde van een functioneringsgesprek een aantal afspraken en doelstellingen op papier staan. Maak afspraken en doelstellingen SMART:

- **S**pecifiek
- **M**eetbaar
- **A**ceptabel
- **R**ealistisch
- **T**ijdgebonden

Dus niet:	Maar:
Leidinggevende zal eens kijken of het mogelijk is voor de medewerker om een cursus te volgen.	Leidinggevende zal over twee weken aan medewerker laten weten of hij in januari een cursus VCA kan volgen.
Medewerker zal netter werken.	Medewerker ruimt vanaf nu elke werkdag na afloop van zijn werk gebruikte materialen, gereedschap en overig afval op.

## Verslaglegging en vervolg

Van het functioneringsgesprek wordt een verslag gemaakt. U zet kort en bondig de gemaakte afspraken op papier. Dit verslag wordt ondertekend door medewerker en leidinggevende. Als een medewerker het niet eens is met het verslag, mag hij het aanpassen - uiteraard in overleg met de leidinggevende.

Na het voeren van een inhoudelijk gesprek weten medewerker en leidinggevend beter wat ze van elkaar mogen en kunnen verwachten. Omdat het ook zwart op wit staat, kan de medewerker gehouden worden aan de afspraken (en andersom ook).

Wilt u meer informatie over of ondersteuning bij functioneringsgesprekken en overige communicatie met uw medewerkers/inleenkrachten? Neemt u dan contact op met Singel Personele Diensten.

[info@singelpd.nl](mailto:info@singelpd.nl)  
Tel: 030-2612056

# Voorbeeld gespreksverslagformulier

Bedrijfsnaam

**FUNCTIONERINGSGESPREKVERSLAG**

**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







© 2013 Singel Personele Diensten

Dit is een uitgave van Singel Personele Diensten bv.

**Contact**

Singel Personele Diensten  
Postbus 9041  
3506 GA Utrecht

T: (030) 261 20 55

F: (030) 273 07 35

E: [info@singelpd.nl](mailto:info@singelpd.nl)

[www.singelpd.nl](http://www.singelpd.nl)

