

Als leidinggevende dien je regelmatig functioneringsgesprekken te houden met je medewerkers. Maar hoe pak je dit aan, en welke zaken laat je aan bod komen? Hieronder vind je tips en voorbeelden.

Wat is het?

Het functioneringsgesprek is een één-op-één gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Het is bedoeld om te komen tot een gezamenlijk oordeel over onder meer de uitvoering van de taken en werkzaamheden, de samenwerking, de arbeidsomstandigheden en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker. De functiebeschrijving of taakomschrijving kan hierbij een belangrijk uitgangspunt zijn. De blik is vanuit het heden op de toekomst gericht; het functioneren in het verleden is hierbij de basis.

Het is belangrijk dat het functioneringsgesprek een open en gelijkwaardig karakter heeft, zodat de leidinggevende en de medewerker beiden hun oordeel kunnen geven over het functioneren en aspecten die met het functioneren samenhangen. In een functioneringsgesprek worden de behoeften en de mogelijkheden van zowel de medewerker als de organisatie geïnventariseerd en vervolgens zo goed mogelijk op elkaar afgestemd: hoe functioneert een medewerker en hoe kan de kwaliteit ten behoeve van de winkel verbeterd worden? Het doel van functioneringsgesprekken is tweeledig:

1. Het verbeteren van de werkprestaties van de medewerker
2. Het verbeteren van de motivatie van de medewerker

Een functioneringsgesprek is:

- Eén op één gesprek
- Gelijkwaardig
- Gezamenlijk beeld over functioneren van de medewerker
- Toekomstgericht
- Afstemming van wederzijdse belangen

Let op: een functioneringsgesprek is iets anders dan een beoordelingsgesprek. In een beoordelingsgesprek wordt iemands functioneren tijdens het afgelopen jaar beoordeeld. Vaak wordt de uitkomst zichtbaar op het loonstrookje of in de arbeidsvoorwaarden. Een beoordelingsgesprek is formeler en meer éénrichtingsverkeer vanuit de leidinggevende. Dit gesprek kun je bijvoorbeeld aan het einde van het jaar met elke medewerker plannen.

Waarom is het belangrijk?

Op de vraag op welke manier medewerkers een betere verkoper/verkoopster kunnen worden, antwoorden zij dat ze (naast het hebben van regelmatig werkoverleg) graag jaarlijks een persoonlijk gesprek over hun ontwikkeling willen hebben. Beter worden in het verkoopvak, dat is toch een tijdsinvestering waard!

Medewerkers horen over het algemeen graag hoe zij functioneren. De meesten willen zich graag ontwikkelen en verbeteren, maar dan moeten ze wel weten op welk gebied of waarin. Uiteraard horen ze het ook graag als het goed gaat. Daarom is het goed om elkaar eens in de zoveel tijd te vertellen hoe de zaken ervoor staan en afspraken te maken voor de komende periode.

Hoe kun je het aanpakken?

Samen met je medewerker bepaal je eerst de gespreksonderwerpen. Naast onderwerpen als werkinhoud, het functioneren van de medewerker, relaties met collega's, werkomstandigheden en toekomstplannen, kan ook uw functioneren als leidinggevende aan de orde komen. Een functioneringsgesprek wordt afgesloten met concrete acties en afspraken. Grofweg kan een functioneringsgesprek in 4 onderdelen worden verdeeld:

1. Opening
2. Functioneren
3. Ontwikkeling
4. Afsluiting

Voorbeeldvragen functioneringsgesprek

Hieronder staat een aantal vragen die je kunt gebruiken tijdens het functioneringsgesprek:

Opening: voorbeeldvragen

- Hoe gaat het met je (zakelijk / privé)?
- Wat verwacht je van het gesprek? Heb je het voorbereid?
- Zijn er zaken die je in ieder geval aan de orde wilt laten komen?

Functioneren: voorbeeldvragen

- Wat vind je van je huidige functie? Ben je tevreden over je huidige werk?
- Hoe is naar jouw beleving het afgelopen halfjaar gegaan?
- Hoe staat het met de afspraken die we de vorige keer hebben gemaakt?
- Vertel eens in welke mate je voldoening uit je werk haalt?
- Wat zijn zaken die jou energie geven of juist veel energie van je vragen?
- Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en het team?
- Met welk gevoel ga je naar huis / naar het werk?
- Wat is je rol binnen het team, welke bijdrage heb je geleverd?
- Waar ben je trots op in je werk? In welke werkzaamheden ben jij erg goed?
- Zijn er activiteiten of werkzaamheden die minder succesvol waren? Bedenk hierbij aandachtspunten voor jezelf, dit kan vakinhoudelijk zijn of ook vaardigheden.

Ontwikkeling: voorbeeldvragen

- Welke doelen heb je voor ogen: waar wil je met je werk naar toe, welke persoonlijke leerdoelen heb je en welke loopbaanstappen wil je (nog) maken?
- Wat heb je geleerd en wat wil je nog leren? Waarin zou je jezelf willen verbeteren?
- Hoe kan je jezelf verder ontwikkelen (denk naast opleiding ook aan nieuwe taken, extra verantwoordelijkheden en projecten) ?
- Word je voldoende ondersteund door mij in je ontwikkeling? Hoe kan ik dit verbeteren?
- Wil je dit werk blijven doen op lange termijn?
- In welke rol/functie zie je jezelf over 1/3/5 jaar?
- Wat kan je helpen nog beter te gaan functioneren?

Afsluiting: voorbeeldvragen

- Hoe vind je dat het gesprek ging?
- Zijn er zaken die nog niet aan de orde komen zijn en die je graag wilt bespreken?
- Wat spreken we concreet af?
- Het gesprek levert betere resultaten op indien je het gesprek goed voorbereidt. Je kunt vantevoren nadenken over de vragen die je wilt stellen en over jouw visie op het functioneren en de ontwikkeling van deze medewerker. Je bereidt dus voor welke boodschap je wilt overbrengen in het gesprek.
- Naast je eigen voorbereiding is het ook van belang dat de medewerker vantevoren over het functioneringsgesprek nadenkt. Je kunt uw medewerkers hiervoor een korte vragenlijst (zie bijlage) meegeven ter voorbereiding, zodat ze niet “overvallen” worden met deze toch wel lastige vragen.

Tips voor een functioneringsgesprek:

Wél doen	Níet doen
Van tevoren goed nadenken wat je verwacht van iemand in deze functie (eventueel aan de hand van een functiebeschrijving).	Het gesprek kort van tevoren inplannen, zodat zowel jij als je medewerker te weinig tijd heeft om het voor te bereiden.
Medewerker erop attenderen dat deze zichzelf ook goed voorbereidt op het gesprek (zie: hulpmiddelen).	Zonder voorbereiding het gesprek ingaan.
Als leidinggevende zelf ook feedback vragen op jouw functioneren. Bijvoorbeeld: wat kan ik doen om jou (nog) beter te laten functioneren?	In de verdediging gaan bij kritiek / feedback.
Je medewerker stimuleren om zelf met oplossingen te komen.	Van de hak op de tak springen.
Duidelijke afspraken maken over wie wat wanneer doet.	Vooringenomen reageren op je medewerker.
Het gesprek schriftelijk vastleggen en door de medewerker laten ondertekenen (voor een voorbeeldformulier kijk op www.evenoverleggen.nu).	Het gesprek beëindigen zonder een korte evaluatie van het gesprek zelf te houden.

Bekijk ook de volgende bijlagen:

[Voorbeeld uitnodiging medewerker voor functioneringsgesprek](#)

[Vorbereidingsvragen voor je medewerkers](#)

[Vorbereidingsvragen functioneringsgesprek \(werkgever\)](#)

[Formulier verslaglegging functioneringsgesprek](#)