



## Laat uw werknemer beter functioneren

### **Een functioneringsgesprek is het wapen tegen werknemers die er de kantjes vanaf lopen. Hoe organiseert u een succesvol gesprek?**

Het voeren van functioneringsgesprekken is wettelijk niet verplicht, maar wel goed voor uw bedrijf om regelmatig te doen. U staat juridisch sterker als u rapporten heeft. Gelukkig vindt u het niet erg om dergelijke gesprekken met uw medewerkers te voeren, zo blijkt uit eerder eigen onderzoek. Gemiddeld voert u één a twee keer per jaar een functioneringsgesprek met uw teamleden. Heel goed, maar bedenk wel dat u elk gesprek – stevig of soft – goed voorbereid in moet gaan. Met deze aanpak wordt het een succes.

#### **1. Voorbereiden**

Gebruik het functioneringsgesprek niet louter wanneer u het disfunctioneren van een medewerker ter tafel wilt brengen. Praat ook op andere momenten met uw werknemers. Bijvoorbeeld als bepaald gedrag zo snel mogelijk moet worden besproken, als u denkt dat er iets bij uw medewerker speelt en natuurlijk ook gewoon om contact met elkaar te houden.

Indien u niet geheel tevreden bent over zijn prestaties gaat u allereerst na hoe u hem aan wilt pakken én hoe u hem op het rechte spoor kunt zetten of hem nóg beter kunt maken. Ga de dialoog in met het idee om er samen uit te komen. Doe dan het volgende:

- Begin met het verzamelen van feiten over het functioneren van de werknemer.
- Denk na over welke onderwerpen gesproken moet worden:
- Denk na over de volgorde van deze onderwerpen;
- Stel u in op weerwerk van de medewerker;
- Vergeet ook niet om alvast na te denken over mogelijke concrete oplossingen.

#### **2. Voorbereiden medewerkers**

Het komt het gesprek ten goede wanneer de medewerker zich ook voldoende voorbereid op het functioneringsgesprek. Bepaal daarom vooraf welke onderwerpen u ter tafel wilt brengen en deel dit vooraf mee aan de betreffende werknemer. Denk hierbij aan:

- Takenpakket en de uitvoering ervan;
- Werkomstandigheden;
- Samenwerking;
- Motivatie en ambities;
- Opleidingsbehoefte.

#### **3. Directe aanpak werkt**

Hanteer een directe aanpak tijdens het gesprek – of dat nou tijdens een functioneringsgesprek is of bij een ‘gewoon’ gesprek tussendoor. Breng het probleem ter sprake en geef meteen duidelijke voorbeelden van het disfunctioneren en (wan)gedrag van uw werknemer. Geef de werknemer vervolgens de kans om de situatie te verklaren. Houd er rekening mee dat hij hierbij de voorstelling van zaken 180 graden kan draaien! Dat is niet alleen uit onwelwillendheid, uw medewerker heeft niet of nauwelijks over de probleemsituatie nagedacht en zal waarschijnlijk emotioneel reageren.

Daarom is het belangrijk dat u oplossingsmogelijkheden oppert. Laat uw werknemer zelf ook met suggesties komen.

Uw doel is niet om hem af te branden, maar hem weer normaal en productief aan het werk te krijgen. Door zakelijk en redelijk een dialoog aan te gaan, kunnen verwijten, beschuldigingen en andere emotionele toestanden voorkomen worden. Wees geïnteresseerd in eventuele persoonlijke redenen voor het (dis)functioneren van de werknemer binnen het bedrijf, maar wees er duidelijk over dat u zich daar niet bij neerlegt.

#### **4. Doe het STAR**

U helpt uzelf bij moeilijke gesprekken met disfunctionerende werknemers met de STAR-methode, waarin het maken van concrete afspraken centraal staat.

STAR staat voor:

- **Situatie;**
- **Taak;**
- **Actie en**
- **Resultaat.**

STAR gaat uit van voorbeelden van (in dit geval) het functioneren van de medewerker. De procedure eist daarom dat het functioneren van medewerkers alleen nog maar wordt besproken aan de hand van concrete voorbeelden. De baas moet voorbeelden verzamelen waaruit blijkt hoe de medewerker het doet. Deze voorbeelden kan hij bijvoorbeeld in een logboek zetten. Zeer belangrijk is dat zowel het voorbeeld als de relatie ervan met het functioneren duidelijk is.

In een functionerings- of beoordelingsgesprek werkt STAR als volgt.

De baas geeft een voorbeeld, de 'Situatie'. Hij noemt hiervan de belangrijkste kenmerken, zoals wanneer, waar, wat, met wie, enzovoorts.

Dan volgt de 'Taak': wat werd van de medewerker verwacht in deze situatie. Vervolgens bespreekt de baas de 'Actie': wat deed de medewerker in de betreffende situatie.

Tot slot: het 'Resultaat': wat was het gevolg van de actie. Dit kan een goed, minder goed of slecht resultaat zijn. Het geeft in ieder geval goed weer hoe de medewerker in de situatie opereerde en of het effectief was.

#### **5. Afsluiten**

De noodzakelijke afsluiting van het gesprek is: bikkelharde afspraken maken. Een vage belofte is niet genoeg. Zet de afspraken op papier: hoe het functioneren nu is, wat hij daarin gaat veranderen en om welke reden. Het is niet te hopen, maar evenmin onmogelijk dat u dit document later nodig heeft als juridische bewijslast, mocht er geen verbetering komen in de werksituatie. Bovendien heeft een document ook voor de werknemer meer zeggingskracht en is het daarmee moreel een flinke stok achter de deur. Hij weet dat het menens is.

#### **6. Vervolgafpraak**

Als het goed is hangt u een termijn aan de gemaakte afspraken. Veel managers laten het hierbij, maar dat is af te raden. U dient ook na het gesprek de vinger aan de pols te houden. Ga na of de werknemer zijn werkmethodes en gedrag in de periode erna aanpast. Houdt hij zich aan de gemaakte afspraken? Zo niet, dan moet u hem onmiddellijk weer aan zijn mouw trekken. Wacht niet af tot het functioneringsgesprek over drie maanden, want dan is het leed al geschied.

#### **7. Wegbenen oké, maar was er ondubbelzinnig ontslag?**

Tja, het zal niet de eerste keer zijn dat een werknemer de kritiek tijdens een (functionerings)gesprek van zijn baas niet aan kan. Hij beent meteen weg en roept nog dat hij nóóit meer terugkomt. Nou dáág, u was hem toch al liever kwijt dan rijk! Maar... hij mag er op terugkomen. Als werkgever moet u héél zeker weten dat de werknemer ook daadwerkelijk ontslag wíl nemen. Ondubbelzinnig ontslag heet dat.

Zo heeft de kantonrechter in Venlo een werknemer die niet meer mocht terugkomen in het gelijk gesteld. De werknemer nam tijdens zijn functioneringsgesprek ontslag. Hij schreef zich diezelfde middag nog in bij het uitzendbureau, maar had twee dagen later spijt. Hij riep de nietigheid van zijn ontslagname in. Hoewel de werkgever beweert de werknemer diverse malen te hebben gevraagd of hij werkelijk ontslag wilde nemen, was het niet genoeg bewezen. Ook wees hij de werknemer niet op de nadelige gevolgen. Bovendien kon de werknemer niet op zijn ontslagname terugkomen: zijn baas wilde z'n kans grijpen en had de opzegging dezelfde dag per brief bevestigd. Hij had eigenlijk moeten aangeven in de brief dat hij het ontslag als écht zou beschouwen na enkele dagen bedenktijd (bijvoorbeeld vijf dagen). (Kantonrechter Venlo, zaaknr. 156614 CV EXPL 05-3568)

## **8. POP-gesprekken**

Als het eigenlijk allemaal goed gaat, is het ook verstandig Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)-gesprekken te voeren. Over middellange- en langetermijndoelen. In veel (grotere) bedrijven wordt voor deze doelen een POP gehanteerd. Inmiddels hebben meer dan 2 miljoen Nederlanders zo'n POP, schrijft Intermediair PW. Het succes van de POP zit 'm er niet alleen in dat het zo toekomstgericht is en uitgaat van de ontwikkeling en ambitie en van de mens achter de medewerker. Het is ook niet alleen dat het de werknemer dwingt om over z'n toekomst na te denken. Het is vooral omdat u zich ook als baas moet afvragen wat u uw mensen te bieden heeft.

### **Checklist functioneringsgesprek**

Controleer of u onderstaande punten heeft uitgevoerd alvorens en tijdens het voeren van een functionerings- of beoordelingsgesprek:

- Kondig het gesprek inclusief de agendapunten op tijd aan;
- Verzamel in de beoordelingsperiode concrete voorbeelden van het functioneren van de medewerker;
- Baseer uw oordeel op waarneembaar gedrag. Trek dus geen conclusies over de oorzaak van gedrag;
- Bereid het gesprek voor aan de hand van voorbeelden van zijn functioneren en vraag de medewerker dit (met eigen voorbeelden) ook te doen;
- Beoordeel de volledige periode van functioneren;
- Begin met het goede nieuws, breng daarna de kritiek;
- Durf een harde(re) boodschap te brengen. De medewerker heeft recht op en baat bij het eerlijke oordeel van zijn baas;
- Luister naar de medewerker en geef respons op wat u hoort. Focus niet alleen op uw eigen boodschap;
- Maak aan het einde van het gesprek duidelijke en controleerbare afspraken en hang daar een realistische einddatum aan;
- Plan een vervolgspraak om de vorderingen te bespreken;
- Houd de vorderingen de komende tijd goed in de gaten (dossiervorming) en grijp tijdig in