

Door Jan Rouma.

De drie meest gemaakte fouten bij functioneringsgesprekken zijn doeleloosheid, ontbreken van de juiste mindset en het ontbreken van verbinding met de rest van het beleid.

Volgens een gangbare definitie is een functioneringsgesprek een gestructureerd gesprek tussen een medewerker en diens leidinggevende *met als doel het functioneren van de werknemer en de onderlinge samenwerking te verbeteren*.

Deze definitie is een misvatting: wat als doel geformuleerd is, is geen doel. Het verbeteren van het functioneren is een proces, net als het verbeteren van de onderlinge samenwerking. En omdat doel en proces door elkaar zijn gehaald, wordt het een brij, onduidelijk en het werkt niet meer.

Want de vragen blijven zich maar herhalen: verbeteren van het functioneren met welk doel? Verbeteren van onderlinge samenwerking met welk doel? En samenwerking tussen wie eigenlijk?

Waarom houd je eigenlijk functioneringsgesprekken? Als je het antwoord op die vraag schuldig blijft, moet er iets opgelost worden. Die vraag komt voort uit je intuïtie en in de regel heeft je intuïtie gelijk, ook als je denkt van niet.

Doel, mindset en kadering in beleid zijn alle **drie noodzakelijke voorwaarden** voor succesvolle functioneringsgesprekken; geen van de drie is afzonderlijk voldoende. Ontbreekt er een, dan is het succes gelijk al weer een stuk minder.

Zonder doel is er geen reden om de gesprekken te houden. Zonder juiste mindset, ontbreekt de wil om het een succes te maken. Zonder verbinding met de rest van het beleid, hebben de gesprekken niet met je bedrijf en je onderneming van doen. Het gesprek wordt dan een actie die vooral tijd en energie kost en niets oplevert. Een actie die niet aan de omzet bijdraagt, heet hobby. Dat kan betekenisvol en zinvol zijn, maar het blijft een hobby.

Concrete doelen

Ik geef hier een aantal concrete doelen van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het zijn voorbeelden en ze lijken nogal vanzelfsprekend en plat. Ze hebben niets van doen met de spirituele modernismen in de HRM wereld. Het

gaat om brood op de plank, voor de medewerker en de ondernemer. Zo simpel.

- Vaststellen of de gemaakte afspraken van de afgelopen periode zijn nagekomen
- Vaststellen of de acties die volgden uit de afspraken, hebben opgeleverd wat je dacht dat ze zouden opleveren
- Vaststellen van periodieke salarisverhoging
- Vaststellen van de wijze van functioneren – collegialiteit, lol in het werk, carrièrestappen
- Actueel personeelsdossier.

Je ziet dat de doelen simpel zijn, en kwantificeerbaar dan wel kwalificeerbaar zijn. Hoe je deze zaken betrouwbaar en zo veel mogelijk onbevooroordeeld vaststelt, is een andere zaak, weliswaar belangrijk, maar voor het formuleren van het doel nu niet.

Voor functioneringsgesprekken zijn de doelen analoog.

- Concrete afspraken voor de komende periode
- Concrete acties afspreken voor de komende periode
- Concrete afspraken over de condities waaronder je een periodieke salarisverhoging geeft
- Concrete afspraken over de wijze van functioneren, bijdrage aan de collegialiteit, aan lol in het werk, aan de carrière
- Concrete afspraken over wat in het personeelsdossier komt en wat niet.

Vaak zijn gemaakte afspraken over de salarisverhoging collectief, en zijn ze vastgelegd in een arbeidsvoorwaarden reglement. Evenzogoed kan het geen kwaad deze tijdens een functioneringsgesprek nog eens door te nemen. De ‘zachte’ criteria – de wijze van functioneren – zijn erg lastig eenduidig te definiëren en bieden de meeste ruimte voor willekeur.

*Heb jij, de ondernemer, een **doel** geformuleerd dat je met de functionerings- en beoordelingsgesprekken wil bereiken?*

Ik ga er vanuit dat je continuïteit van je onderneming wil. Je hebt je bedrijf ingericht, de processen en functies zijn duidelijk en iedereen weet wat hij moet doen, waarom hij dat doet en welke bijdrage hij levert aan het bedrijfsdoel. Voor continuïteit wil je ook loyaliteit van medewerkers die de omzet genereren, liefst jaar in

jaar uit. Zij zorgen ook voor continuïteit van al die andere zaken die je bedrijf en bedrijf maken (je bedrijfscultuur).

De doelen van de functioneringsgesprekken moeten hier op aansluiten. Het kader. Zonder dat wordt een functionerings- of een beoordelingsgesprek lastig; en omdat deze gesprekken meestal jaarlijks worden gevoerd, jaarlijks lastig dus.

Inbedding in sociale beleid

Sociaal beleid is het geheel van het be-

Confrontatie.

Ik hoorde eens de uitspraak: “telkens als je brein tegen je zegt: dat weet ik al, vraag je dan af: ben ik het meester, handel ik eraan en ben ik tevreden over de uitkomsten van mijn acties?”

loningsbeleid, de omgang met elkaar, jullie onderlinge solidariteit, hoe je risico’s deelt met elkaar en hoe je een beetje voor elkaar zorgt. Met dat beleid stuur je bedrijfscultuur. Die cultuur is een waardenstelsel: een set waarden die al dan niet expliciet aanwezig is in je bedrijfsvoering. ‘De wijze’ van functioneren heeft hiermee te maken.

Je zou het kunnen samenvatten met de volgende vragen:

- Welke waarden zitten besloten in mijn bedrijfsvoering? Zijn die waarden expliciet?
- Hoe gaan we om met loyaliteit? Loyaliteit van mijn bedrijf jegens de medewerkers en loyaliteit die ik mag verwachten van de medewerkers?
- Hoe gaan we om met slecht, matig, goed en geweldig presteren? Hebben we daar hetzelfde beeld bij?
- Hoe gaan we om met gebeurtenissen in ieders persoonlijke leven, verjaardagen, ziekte, geboorte van kinderen, trouwen, etc.?
- Hoe gaan we om met risico’s? Hoe hebben we dat geregeld?
- Hoe zit onze beloningsstructuur in elkaar?
- Hoe ziet het geheel van de afspraken daarover er uit?

Heb je de functionerings- en beoordelingsgesprekken een plaats gegeven in je sociale beleid?

Mindset

Het is makkelijk praten: 'de juiste mindset'. Het is veel lastiger om de juiste mindset te bereiken, maar het kán wel. En het kost niet eens zoveel moeite. In het begin wel wat discipline.

Onderzoek je mindset maar eens. Wat wil je doen om van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken een succes te maken?

- Niets
- Een beetje
- Mijn best, meer kan ik niet beloven
- Alles wat nodig is.

Deze vraag is zo niet te beantwoorden, dat besef ik. Maar als je je doel echt wil bereiken, ga je dan niets doen, een beetje doen, gewoon je best doen, of echt alles

doen wat er voor nodig is? Als het is ingekaderd in je sociale beleid, kan je het je

In zijn boek *Succes by ten* beschrijft George Russell hoe hij een sfeer van openhartigheid wilde creëren in zijn management team. Het looft \$ 100 uit voor de beste blooper van het kwartaal. Een blooper was niet iets dat zo maar fout ging, en als een probleem in het kader van de functie moest worden opgelost, maar echt een blunder. Iets dat niet had moeten gebeuren en had mogen gebeuren. Iets dat je niet graag out in the open brengt. Na enige aarzeling kwam iemand met een verhaal. De rest ging er op in, om te helpen de blooper op te lossen of in het vervolg te voorkomen. Het hek was van de dam: het kostte hem naar eigen zeggen \$ 1000, omdat iedereen met een geweldige blooper naar voren kwam. Een vracht aan informatie kwam naar boven, informatie om processen aan te passen, informatie over hoe sommige fouten te voorkomen en vooral een sfeer van behulpzaamheid en creativiteit in het vinden van oplossingen. Hij heeft er een kwartaalsessie van gemaakt.

dan veroorloven niets te doen, of een beetje? Is je best doen dan voldoende?

Heb je de juiste mindset om met medewerkers in gesprek te zijn over jouw business? En ook om met je medewerkers in gesprek te zijn over wat zij van jouw business vinden en van hun baan, hun collega's, hun leidinggevende? Ben je bereid te luisteren, een sfeer te creëren waarin

mensen zich gaan uitspreken en zich durven uitspreken? En hebben je medewerkers de juiste mindset? Zien ze een functioneringsgesprek als een kans of als een min of meer zinloos jaarlijks verplicht nummer?

Hebben jij – ondernemer – en je medewerkers de juiste mindset?

'In gesprek zijn met' wordt al gauw aangeduid met

'communicatie', wat het natuurlijk ook betekent. Jammerlijk heeft communicatie meer de betekenis gekregen van 'iets op zo een manier mededelen dat je krijgt wat je wil'. 'In gesprek zijn met' betekent een dialoog, naar elkaar luisteren en van elkaar leren – zie overigens in deze zin een doel opdoemen. En uiteindelijk is er één de baas, dat dan weer wel.