

Personeel & Organisatie

*HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

Definitie van een functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek tussen de chef en één van zijn medewerkers over structurele punten in het werk, de werksfeer, de werkuitvoering en de werkomstandigheden. Het doel hiervan is de kwaliteit van het werk te verbeteren door het maken van afspraken over gesignaleerde problemen.

<b>Regelmaat</b>
<b>Chef-medewerker</b>
<b>Structurele punten</b>
<b>Werk (sfeer)</b>

Doel van een functioneringsgesprek

- Doel** Het einddoel van een functioneringsgesprek is tweeledig. Enerzijds gaat het om het verbeteren van de kwaliteit van het produkt of de geleverde dienst. Anderzijds gaat het om een verbetering van de motivatie van de medewerker, waardoor plezier en enthousiasme in het werk automatisch toenemen. Als de kwaliteit of motivatie na afloop van het functioneringsgesprek daalt, heeft het gesprek niet aan de doeleinden beantwoord.
- Samenhang** Kwaliteit en motivatie hangen nauw met elkaar samen. Als er immers kwalitatief goede afspraken worden gemaakt zegt dat nog weinig over het uiteindelijke resultaat. Degene die het uit moet voeren (en dat is meestal de medewerker) moet de genomen beslissing namelijk accepteren. Pas dan is hij gemotiveerd om een en ander op een zodanige manier uit te voeren dat het beste resultaat uit de bus komt. De bekende formule geeft dit juist weer.

$$\underline{\underline{E = K \times A}}$$

- Het effect van een besluit (E) is afhankelijk van de kwaliteit van een besluit (K) vermenigvuldigd met de acceptatie (A). Motivatie en acceptatie zijn weliswaar niet hetzelfde, maar hangen nauw met elkaar samen.
- Initiatief bij** In een functioneringsgesprek is het daarom van eminent belang de medewerker de initiatieven tot medewerkeroplossing van door beide gespreksdeelnemers ingebrachte problemen te laten nemen. Mensen stellen zich nu eenmaal gemakkelijker achter een bepaald plan als ze het zelf hebben gelanceerd. Dit uitgangspunt komt in de volgende onderdelen telkens terug. Gesprekstechnisch is het zelfs het fundament van een functioneringsgesprek.
- Aan deze handelwijze kleefte het gevaar dat de chef in de verleiding raakt elk probleem op deze manier af te schuiven naar de medewerker. Uiteraard is dat niet de bedoeling van een functioneringsgesprek. Alleen aan de medewerker gedelegeerde taken komen voor een dergelijke aanpak in aanmerking. In dat geval kan er ook niet meer worden gesproken van afschuiven.

## Personeel & Organisatie

### HET FUNCTIONERINGSGESPREK

---

#### *De wijze waarop*

- aanpak
- Bij functioneringsgesprekken staat het gesprek over de dingen die men samen denkt te kunnen verbeteren centraal. Meestal is er wel een agenda met te bespreken punten en een kort verslag met afspraken.
  - Het gaat dus niet om 'het beoordelen', maar om de wijze waarop ervaren problemen gezamenlijk worden besproken en vooral worden aangepakt.
  - Bij functioneringsgesprekken draagt de medewerker evenveel en soms meer gespreksonderwerpen aan. Het gesprek wordt daarmee tweezijdig van karakter.
  - Bij functioneringsgesprekken is de medewerker van meet af aan betrokken bij alle activiteiten.
  - Bij functioneringsgesprekken domineert het maken van afspraken ter verdere ontwikkeling van het functioneren.

#### *Na afloop*

na Bij functioneringsgesprekken wordt na afloop van het gesprek een verslag gemaakt. Bij het volgende functioneringsgesprek wordt bekeken of alle afspraken ook zijn nagekomen.

#### *Buiten schot blijven*

- niet in het gesprek
- Tijdens het functioneringsgesprek komt de beloning niet aan de orde.
  - Het bekende psychologiseren met betrekking tot karaktertrekken en eigenschappen blijft achterwege. De huidige en mogelijk toekomstige functie-inhoud is immers de basis voor het functioneringsgesprek.

#### De voorbereiding

vooraf Een functioneringsgesprek vergt een goede voorbereiding. Er zijn meerdere wegen om dit op een goede manier te doen. Doorgaans is het verstandig om een medewerker een tot twee weken voor de datum waarop men van plan is het gesprek te houden, te vragen een lijstje met gesprekspunten te maken. Ook u als chef moet een lijstje maken met punten waarover u wilt praten. Het is raadzaam het vooraf niet bij het produceren van die lijstjes te laten.

voorbereiding Gesprekspunten moeten concreet en hanteerbaar zijn. Daarom is het verstandig de medewerker te vragen zijn punten nader uit te werken en ook al over mogelijke oplossingen na te denken. Adviseer hem daarbij zich niet meteen te binden aan de eerste de beste oplossing die hem te binnen schiet, maar te denken in termen van alternatieve oplossingen. Laat hem ten slotte denken over de oplossing die zijn voorkeur heeft.

Anders ligt het met de gesprekspunten die u inbrengt. Zou u immers dezelfde weg bewandelen, dan zijn alle oplossingen reeds 'voorgekookt'. Zodra de medewerker het gevoel krijgt dat hij alleen nog maar de door u uitgestippelde weg op mag, is de kans groter dat hij zich als een kat in het nauw gaat voelen. Daarom is het verstandig hem uw lijstje een week van te voren te geven en hem te vragen hier alvast over na te denken. Doe dat echter alleen bij die punten die geen toelichting vereisen. Als u ze wel moet toelichten, is het raadzaam die punten te bewaren tot het eigenlijke functioneringsgesprek.

voorbereiding Indien uw gesprekspunt ingewikkeld van aard is of wat moeilijk ligt, is het raadzaam een aparte voorbereiding aan dat punt te besteden, zodat de medewerker daar (net als u) voor het functioneringsgesprek over na kan denken. U begint daarmee de behandeling van dat punt vanuit een gelijkwaardige positie.

## Personeel & Organisatie

# HET FUNCTIONERINGSGESPREK

---

Vraag de medewerker ook over uw punten na te denken in termen van alternatieve oplossingen en daarvoor zichzelf een voorlopige keuze uit te maken.

## Een gespreksmodel

Punten medewerker	In een functioneringsgesprek begint men met het opsommen van de punten die men gaat bespreken en spreekt men af hoe lang het gesprek gaat duren. Het best kan worden begonnen met het bespreken van de punten van de medewerker. Bij de voorbereiding is hem immers gevraagd na te denken over zijn punten. Als de chef zou starten met een lange monoloog, daalt het enthousiasme van de medewerker om zijn ideeën op tafel te leggen. Bovendien zijn de punten van de chef in het algemeen meer bedreigend dan de punten van de medewerker.
Punt voor punt	Zorg dat chef en medewerker punt voor punt werken. De chef moet de medewerker eerst zijn punt helder laten omschrijven. Hij moet telkens om een nadere toelichting vragen en dat net zolang doen tot hij het punt volledig in beeld heeft.
Oplossing probleem	Pas als beiden ervan zijn overtuigd dat alle kanten van het probleem zijn besproken, vraagt de chef zijn medewerker welke oplossing hij voor het probleem ziet. Het is belangrijk dat hij de oplossing aandraagt. Daardoor bereikt men immers dat: <ul style="list-style-type: none"><li>- denkkracht en creativiteit optimaal worden benut;</li><li>- de kans dat de medewerker er straks echt achter staat, toeneemt.</li></ul>
Hulp	Alleen als de chef — na lang aandringen — merkt dat zijn medewerker er echt niet uit kan komen, mag hij een handje helpen. In eerste instantie via een eenvoudige handreiking, maar als dat ook niet helpt via een advies. Het is van belang dat de chef er op voorhand van overtuigd is dat de oplossing die hij in zijn hoofd heeft niet altijd de beste is. Als hij dat wel is, kan hij beter niet aan deze aanpak beginnen. Dat is niets meer en niets minder dan eerst iemand lekker maken en hem daarna teleurstellen. Het hoeft geen betoog dat hij met deze werkwijze meer kwaad dan goed bloed zet.
Samenvatting	Als hij op deze wijze voldoende afspraken heeft gemaakt over de aanpak tot oplossing, eindigt hij met een samenvatting van de gekozen oplossing en maakt daarvan een notitie. Op dezelfde wijze behandelt hij ook het tweede, derde en eventueel volgende punt van zijn medewerker.
Punten chef	Nadat op deze wijze alle punten van de medewerker zijn besproken, komen de bespreekpunten van de chef ter tafel. Het is van belang dat de chef zijn bespreekpunt kernachtig en duidelijk verwoordt. Daarna vraagt hij de medewerker of het punt hem duidelijk is. Zo nodig geeft hij toelichting op
Verheldering Visie medewerker	vragen die de medewerker over dit onderwerp heeft. Daarna vraagt hij naar de visie van de medewerker op het probleem om hem vervolgens te vragen of hij er een oplossing voor ziet. Ook nu geldt dat de chef niet direct met een oplossing moet komen, maar dat hij eerst moet onderzoeken of de medewerker een oplossing ziet. Achtergrond is de eerder besproken formule $E = K \times A$ .
Afspraken	Als de medewerker geen oplossing ziet of met een oplossing aankomt die in de ogen van de chef onbruikbaar is, tracht de chef via het noemen van voor- en nadelen de medewerker zover te krijgen, dat hij een andere oplossing naar voren brengt. Hij helpt daar zo nodig bij en kan als dat echt noodzakelijk blijkt zijn oplossing noemen. Ten slotte worden over het punt de nodige afspraken gemaakt. De chef noteert deze. Op dezelfde wijze worden ook de andere bespreekpunten van de chef behandeld.
Wie Wat Wanneer	Aan het einde van het gesprek worden alle afspraken nog eens herhaald. Het is van belang dat bij elk punt afspraken in tijd worden gemaakt zodat vastligt wie wat, wanneer doet.

Personeel & Organisatie

*HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

---

Bespreekpunten medewerker

- Punt 1 - 2 - 3 enzovoort
- Vraag naar verheldering
- Samenvatting
- Hoe denk je dit op te lossen?

Bespreekpunten van de chef

- Punt 1 - 2 - 3 enzovoort
- Is het duidelijk voor de medewerker?
- Vraag naar verheldering
- Visie van de medewerker
- Hoe denk je dit op te lossen?

Samenvatten van afspraken

- Wat, Wie, Wanneer?
- 

Gespreksmodel functioneringsgesprek

## De inhoud van het gesprek

Centraal in het functioneringsgesprek staan twee dingen:

1. het verbeteren van de kwaliteit van het produkt of de dienst;
2. het verbeteren van de motivatie van de medewerker.

Uiteraard betekent dit dat het oplossen van te berde gebrachte problemen het belangrijkste gespreksonderwerp is.

- sterke/zwakke punten (van beiden);
- feilen in de organisatie of organisatiestructuur;
- het verbeteren van de contacten tussen chef en medewerker of van medewerkers onderling (op het gevaar af dat het gesprek over derden gaat);
- de omstandigheden waaronder de functie is verricht en een bespreking van eventuele wijzigingen daarvan, zodat het functioneren in de toekomst kan verbeteren;
- de vraag of de betrokkene zijn huidige functie als voldoende uitdagend ervaart;
- de groeimogelijkheden die de huidige functie de betrokkene (nog) kan bieden;
- de vraag of de betrokkene naar zijn oordeel op de juiste stoel zit;
- de taken waar de betrokkene een bijzondere belangstelling voor heeft;
- welke kennis en vaardigheden nodig zijn, alvorens een zwaardere of andere functie kan worden uitgeoefend.

In functioneringsgesprekken worden afspraken gemaakt over:

- te bereiken resultaten/doeleinden;
- de bij een vervolgesprek te hanteren evaluatienormen.

In een functioneringsgesprek komen nogal wat zaken aan de orde. Om meer lijn te brengen in het gesprek kan een onderscheid worden gemaakt tussen onderwerpen die betrekking hebben op het verleden en die welke betrekking hebben op de toekomst. Daarnaast kan — vooral met betrekking tot de toekomst — een onderscheid worden gemaakt tussen de meer taak- en de meer mensgerichte onderwerpen.

---

Personeel & Organisatie

*HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

---

Voorbeeld:

	Verleden.....	Evaluatiegesprek
Functionerings- gesprekken		
	Toekomst	Taakgericht..... Werkplanningsgesprek
		Mensgericht..... Loopbaangesprek

In de diverse onderdelen van het functioneringsgesprek komen dan de volgende onderwerpen ter sprake.

*Evaluatiegesprek*

- Het bespreken van problemen, zoals die door de medewerker bij het uitoefenen van zijn functie worden ervaren en het bespreken van mogelijke oplossingen daarvan.
- Het bespreken van te verbeteren werkomstandigheden.
- Het bespreken van mogelijke kennistekorten en de wijze waarop die kunnen worden 'bijgespijkerd'.

*Werkplanningsgesprek*

- Het samen maken van concrete (meetbare) afspraken over te bereiken doeleinden/resultaten in de komende periode.
- Het gezamenlijk ontwikkelen van meetbare evaluatienormen.

*Loopbaangesprek*

- Is de functie (nog) voldoende uitdagend?
- Biedt de huidige functie (nog) groeimogelijkheden?
- Hoe zal de huidige functie zich in de toekomst ontwikkelen?
- Welke kennis is in de toekomst nodig? Hoe wordt die verkregen?
- Welke belangstellingsgebieden heeft de medewerker?
- Is een andere functie wellicht niet aantrekkelijker?

## De frequentie

Min. 1x per jaar

Functioneringsgesprekken moeten zo vaak worden gevoerd als de chef of de medewerker dat nodig vinden. Daarnaast is het raadzaam een absoluut minimum van bijvoorbeeld eens per jaar af te spreken.

Als leiding geven voor een belangrijk deel bestaat uit het samen plannen, organiseren en evalueren van werkzaamheden, dan kan het op deze wijze en in deze frequentie praten over verleden, heden en toekomst, niets anders zijn dan een natuurlijk uitvloeisel van een bepaalde leiderschapsstijl. In werkelijkheid zijn functioneringsgesprekken die op deze wijze worden toegepast, een systematisch hulpmiddel bij het geven van leiding.

Personeel & Organisatie

*HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

---

## Aandachtspunten tijdens het gesprek

Voor het welslagen van een functioneringsgesprek is het van belang de onderstaande punten in acht te nemen.

- Zorg voor een rustige ruimte, zonder binnenlopende mensen. Schakel de telefoon in elk geval uit. Passerend verkeer, lawaaierige machines en dergelijke bemoeilijken het gesprek.
- Zorg voor een gelijkwaardige positie. U achter uw bureau en de medewerker ervoor schept afstand. De beste opstelling is onder een hoek van 90 graden aan een tafel of in een zitje.
- Zorg ervoor dat geen van de gespreksdeelnemers tegen het licht in kijkt. Zoiets werkt erg storend.
- Neem de tijd. Plan uw afspraak dus niet om 16.30 uur maar ook niet om 8.30 uur. Mensen die last van ochtendziekte hebben zullen het gesprek dan sowieso slecht vinden.
- Neem niet te veel tijd. Praat nooit langer dan anderhalf uur achtereen, dat roept alleen maar vermoeidheidsverschijnselen en vaak onbewuste irritaties op.
- Lees beiden de functiebeschrijving voor het gesprek nog eens door. Daarmee is de kans kleiner dat u op zijsporen terecht komt.
- een overzicht van de afspraken en doelstellingen die tijdens het laatste functioneringsgesprek zijn gemaakt;
- een overzicht van meetpunten, die tijdens het laatste gesprek zijn gemaakt. Afspraken maken heeft immers pas zin, als je na verloop van tijd kunt meten of die ook nagekomen zijn.

Voorafgaand aan het loopbaan(gedeelte van het) gesprek moet de chef een gesprek met zijn chef hebben over de aanwezige en vooral komende taken van de afdeling. Inzicht in de (on)mogelijkheden op korte, maar ook op langere termijn, maken dat het loopbaangesprek een veel concretere invulling kan krijgen. Uiteraard kunnen pas definitieve afspraken over de taakhoud worden gemaakt, als daarover overeenstemming is bereikt met alle relevante betrokkenen.

Naast deze punten is het van belang te denken aan een aantal gesprekstechnische zaken.

1. De wijze waarop het gesprek wordt gevoerd. De 'probleem-oplossende'-benadering (in tegenstelling tot de 'oordelende' benadering).
2. Probeer bij de hoofdlijnen te blijven.
3. Tracht een woordenstrijd te vermijden en vraag naar de bedoelingen van de ander. Vat zo nodig samen en check of u een en ander heeft begrepen.
4. Tracht zo nodig compromissen te sluiten. Noteer blijvende meningsverschillen in het verslag.
5. Word nooit boos.
6. Word nooit persoonlijk.
7. Vermijd praten over derden.
8. Blijf bij de functie en laat u niet verleiden tot het psychologiseren over karaktertrekken of niet relevante persoonlijkheidskenmerken.
9. Luister.

Gezien het belang en de moeilijkheidsgraad van het onderwerp 'luisteren' wordt daar een afzonderlijk hoofdstuk aan besteed.

## HET FUNCTIONERINGSGESPREK

---

### Luisteren

#### *1. Zorg voor een gelijkwaardige positie als u met een ander praat.*

Voorbeelden van ongelijkwaardige posities zijn:

- de rechter in een rechtszaal (in zwarte toga, op een verhoging);
- de personeelsselecteur achter zijn bureau, in zijn leren fauteuil, tegenover een sollicitant op een gewone stoel die met zijn benen nauwelijks uit de voeten kan.

#### *2. Zwijg af en toe*

Als u praat, kan de ander niet praten. Natuurlijk kan het wel, alleen zult u er dan beiden niet veel van opsteken. Zorg dus voor korte pauzes en laat iemand uitspreken.

#### *3. Luister tussen de regels door*

Veel mensen hebben moeite te zeggen wat ze willen zeggen. Een aandachtig luisteraar haalt de verborgen boodschap er wel uit.

#### *4. Luister onbevooroordeeld*

Mensen zitten doorgaans vol met vooroordelen. Ambtenaren zijn..., Italianen zijn... Zonder enige moeite kunt u dit rijtje aanvullen. Luister maar eens wat uw kennissen over Spanjaarden weten na hun vakantie. Uw burens zijn dit jaar deskundig op Zwitsers terrein en uzelf... Probeer vooroordelen te vermijden.

#### *5. Luister empathisch*

Empathie is het vermogen om in de huid van de ander te kruipen of in de schoenen van de ander te gaan staan, ofwel inlevingsvermogen. Door u empathisch op te stellen verhoogt u uw luistervaardigheid enorm.

#### *6. Concentreer u op het gezegde en zorg er intussen voor dat u niet bezig bent met het bedenken van het antwoord*

Mensen kunnen — zo wijst onderzoek uit — driemaal zo snel luisteren als spreken. Als u luistert heeft u dus tijd over. Die tijd moet u niet benutten om alvast het antwoord te bedenken. U kunt die tijd beter gebruiken om:

- nog eens te overdenken wat de ander heeft gezegd;
- vooruit te denken over hetgeen de ander (dus niet uzelf) zal gaan zeggen;
- tussen de regels door te luisteren.

#### *7. Laat ook non-verbaal interesse blijken*

Bij dit punt kunt u denken aan:

- oogcontact;
- recht tegenover de spreker zitten;
- vinger op de wang;
- de hoofdknik;
- de koetsiershouding.

Personeel & Organisatie

*HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

---

*8. Luister naar iedereen met evenveel interesse*

De gevolgen van het achterwege laten van dit advies, merkt u het best aan de reactie van kinderen. Zij straffen u onmiddellijk af.

*9. Hm. Hm aanmoedigende geluidjes en de hoofdknik*

'Hummetjes', een hoofdknik en aanmoedigende geluidjes zoals och ja, ja, neen maar, och, ja, zo en dergelijke stimuleren de ander om verder te gaan. Het achterwege laten werkt overigens remmend en dat kan soms ook nodig zijn.

*10. Probeer stilzwijgend samen te vatten*

Indien u tussentijds stilzwijgend goede samenvattingen kunt maken, traint u uzelf in goed luisteren. Zodra u merkt dat u dit niet goed lukt vraag dan om uitleg. Ook hardop samenvatten heeft een belangrijke functie. U geeft namelijk te kennen dat u de ander volgt. Vooral als u signalen krijgt die dat bevestigen, werkt dat zowel voor u als voor de ander als een beloning.

*11. Herhaal*

Herhalen heeft ongeveer dezelfde functie als samenvatten. Doe het vooral als u iets niet begrijpt. De ander zal u het zo nodig opnieuw vertellen.

*12. Maak notities*

Met het maken van notities in trefwoorden helpt u uzelf om de ander goed te volgen. Notities maken ligt in het verlengde van het onder 10 en 11 genoemde. Te lang schrijven werkt echter remmend, daar de ander de indruk kan krijgen dat u hem niet meer volgt.



## *HET FUNCTIONERINGSGESPREK*

---

### *13. Tracht hoofd- en bijzaken te onderscheiden*

Probeer de kern van wat er wordt verteld te achterhalen. In veel verhalen zit overbodige ballast die aan de inhoud van het verhaal niets toevoegt. Meestal beginnen mensen hun verhaal niet met de kern van de boodschap, zeker niet als het een boodschap is die ze moeilijk vinden om te vertellen.

### *14. Geen waarde-oordelen*

Vermijd het uitspreken van een oordeel over de reactie van een ander. Als hij namelijk afkeuring ontdekt (en dat risico loopt u bij het geven van een oordeel) is de kans groot dat hij afhaakt. Bovendien stelt u door het geven van het oordeel uw denken centraal en niet dat van de ander. Geef alleen een oordeel als de ander daarom vraagt.

### *15. Reflecteer af en toe het gevoel van de ander*

Reflecteren kunt u met zinnestjes als 'dat kan ik mij voorstellen', 'dat is vervelend voor u' en dergelijke. Deze wijze van begrip tonen stimuleert de ander om verder te praten. Ook de wijze waarop u vragen stelt is van belang voor uw luistervermogen. De onderstaande punten hebben daar betrekking op.

### *16. Stel zo veel mogelijk open vragen*

Open vragen zijn vragen waarop de ander een verhaal kwijt kan. De vraag 'Hoe oud bent u?', nodigt niet uit tot een verhaal, maar meestal tot een antwoord dat uit één woordje bestaat. Het is een gesloten vraag. De vraag 'Wat is precies uw klacht?', nodigt wel uit tot een verhaal. U krijgt daardoor veel meer informatie van de ander en zijn belevingswereld. Bovendien leidt het kunnen vertellen van een verhaal tot opluchting of ontlasting.

### *17. Stel nooit dubbele vragen*

Als u twee vragen in één zin op de ander afvuurt, zal die in 90 procent van de gevallen de laatste of de voor hem meest positieve vraag beantwoorden. U zult merken dat het gesprek er alleen maar verwarrend door wordt.

### *18. Licht uw vraag niet te uitgebreid toe*

Veel mensen hebben de neiging om direct nadat zij een vraag hebben gesteld die vraag nog eens te gaan toelichten. Meestal gebeurt dat, omdat ze onmiddellijk een antwoord verwachten. Als dat enige seconden uitblijft denken ze onduidelijk te zijn geweest en steken weer van wal. Toch is het fout, want het bedenken van een antwoord kost immers tijd.

### *19. Wacht na het stellen van een vraag*

Het bedenken van een antwoord kost tijd. Wen uzelf aan om enkele seconden te wachten na het stellen van een vraag, anders treedt u alleen maar op als stoorzender.

## HET FUNCTIONERINGSGESPREK

---

### 20. *Spoor volgen*

Het belangrijkste punt bij goed luisteren is tevens het meest moeilijke punt. Het is vooral van belang als de ander zijn hart wil luchten, een klacht heeft of boos is. In zulke gevallen is het belangrijk als interviewer daar met het gesprek verder te gaan, waar de ander is gebleven. De meeste mensen hebben de neiging als de ander praat alvast zelf na te denken over het onderwerp dat ze daarna zullen aansnijden. Als de ander ook maar even ademhaalt, zijn zij al over hun onderwerp bezig. Een goed luisteraar volgt zijn gesprekspartner en stelt vragen waarmee hij te kennen geeft dieper op het onderwerp te willen ingaan. Zulke vragen zijn bijvoorbeeld: 'Hoe bedoelt u precies?', 'Kunt u dat eens wat verder toelichten?' of 'hm, hm' of 'ja, ja'.

Daarmee voorkomt u een gesprek van de hak op de tak en geeft u de ander alle ruimte. Hij kan immers bepalen wanneer er van onderwerp wordt gewisseld.

Hij is daarmee 'de baas' van het gesprek en is daardoor bereid veel meer informatie (die u vaak nodig heeft) te geven. Uiteraard werken open vragen alleen maar als u meer diepgang in het gesprek wilt brengen. Om korte feitelijke gegevens te achterhalen zijn gesloten vragen veel beter.

## Het verslag

- inhoud Van elk functioneringsgesprek wordt een kort verslag gemaakt. De inhoud van dit verslag concentreert zich rond de afspraken die tussen chef en medewerker zijn gemaakt. Bij het volgende functioneringsgesprek dient het verslag als leidraad voor het opstellen van een nieuwe lijst met gesprekspunten. Tegelijkertijd kan dan worden gecontroleerd of de gemaakte afspraken tijdig zijn nagekomen.
- ww Belangrijk bij het maken van een verslag is dat wordt geregistreerd wie wat wanneer doet. Een voorbeeld van een verslagformulier van een functioneringsgesprek is beschikbaar.
- .rchiveren Het gespreksverslag komt uitsluitend in het dossier van de medewerker bij POI terecht. Uiteraard ontvangt de medewerker een kopie. De medewerker, de chef, de directeur en hoofd POI hebben toegang tot het gespreksverslag in het dossier.