**3| Evaluatie- en functioneringsgesprekken  
Hoe geraak ik in gesprek met mijn medewerkers?**

Evaluatie- en functioneringsgesprekken worden doorgaans enkel voor werknemers georganiseerd, laat dergelijke gesprekken echter een **inspiratie** zijn om gelijkaardige gesprekken te voeren met uw **zelfstandige** **medewerkers**, **stagiairs** en **freelancers**. In het kader van schijnzelfstandigheid mag er geen indicatie zijn van een gezagsrelatie, waardoor u in principe geen grote consequenties kan koppelen aan dergelijke gesprekken. We raden u aan enkel een functioneringsgesprek te organiseren voor deze groep medewerkers omdat u en uw medewerker in dergelijk gesprek op gelijke voet staan.

**Waarom dergelijke gesprekken organiseren?**

* Een evaluatie- of functioneringsgesprek is de kans bij uitstek om na te gaan of uw **verwachtingen** en deze van uw medewerker nog op dezelfde golflengte zitten en om uit te zoeken waar er eventueel geremedieerd dient te worden.
* Het **doel** van een **functioneringsgesprek** is het functioneren van de medewerker verbeteren en de onderlinge samenwerking in de toekomst optimaliseren.
* Introverte personen kunnen **terughoudend** zijn en vermijden om moeilijke vragen of thema’s aan te kaarten. Via een functioneringsgesprek creëert u een platform waarop ze aangemoedigd worden om in gesprek te gaan over mogelijke moeilijkheden.
* Dragen bij tot de **motivatie**, **productiviteit** en **loyaliteit** van uw medewerkers (zie motivatie, ziekteverzuim en retentie).
* Het perfecte platform om **opleidingstrajecten** en **ambities** te bespreken.
* Het geeft u de mogelijkheid om op een formele wijze positieve en negatieve **feedback** te geven.
* De informatie die u vergaart tijdens deze gesprekken kunnen een belangrijk **sturingsinstrument** zijn voor u als werkgever.
* Het geeft u het vermogen om prestaties en beloningen van werknemers te linken met de **doelstellingen van de praktijk**.
* Het geeft u een indicatie van wat uw medewerkers **motiveert**.

**Het verschil**

|  |  |
| --- | --- |
| **Evaluatiegesprek** | **Functioneringsgesprek** |
| Prestaties staan centraal | Medewerker staat centraal |
| Focus op verleden | Focus op heden en toekomst |
| Werkgever velt finaal oordeel | Werkgever en medewerker op gelijke voet |
| Bepalen individuele doelstellingen | Bepalen ontwikkelingsplan |
| Gevolgen (loon, promotie) | Open dialoog |

In het vervolg van deze fiche worden er zowel algemene tips gegeven die zowel gelden voor evaluatiegesprekken als functioneringsgesprekken. Tips die van toepassing zijn op één van de twee gesprekken worden aangeduid in volgende kleuren: evaluatiegesprek & functioneringsgesprek

**Basisvoorwaarden**

* Duidelijkheid : Wat wordt er verwacht?
* Voldoende tijd : voor de voorbereiding, voor het gesprek zelf.
* Ongestoord: op een rustige plaats, telefoon uitschakelen, geen bezoekers, etc.
* Vertrouwelijkheid
* Regelmaat : Organiseer evaluatie- en functioneringsgesprekken jaarlijks op ongeveer hetzelfde tijdstip. Vb. evaluatiegesprekken in januari, functioneringsgesprekken in juli.

**Voorbereiding**

* Kondig ruim op voorhand de gesprekken aan en plan samen een datum in (2 weken tot 1 maand op voorhand).
* Verduidelijk het proces, het doel en het formulier aan uw medewerkers.
* Vraag uw medewerker om zich voor te bereiden.
* Hoe kijk ik terug op de afgelopen periode?
* Op welke punten heb ik goed gescoord?
* Op welke aspecten zou ik mezelf willen verbeteren?
* Wat zijn mijn ambities op middellange termijn?
* Bereid uzelf goed voor.
* Welke punten wil ik bespreken?
* Focus niet enkel op tekorten maar ook op competenties en talenten.
* Zoek praktijkvoorbeelden (objectieve vaststellingen en feiten).
* Bekijk de volledige evaluatieperiode, laat u niet te veel beïnvloeden door positieve of negatieve gebeurtenissen in de laatste weken.
* Wissel eventueel op voorhand de punten uit die jullie willen bespreken.

**Tips & Tricks**

**Algemeen**

* Neem een **luisterende** houding aan.
* Begin steeds met een **positieve noot**, maar ga zelf negatieve boodschappen niet uit de weg.
* Indien u veel negatieve feedback moet geven, focus dan op de **belangrijkste kritiekpunten**. Anders riskeert de boodschap te zwaar te worden.
* Geef uw medewerker de kans om te **reageren**.
* Hou de **doelstelling** van het gesprek voor ogen en herhaal ze als er te veel van afgeweken wordt.
* Geef uw medewerker de **ruimte** om na te denken: vul niet alle stiltes onmiddellijk in.
* Zorg ervoor dat uw medewerker het gevoel heeft dat hij vrijuit **feedback** mag geven over zijn collega’s en over u als leidinggevende. Sta open voor opmerkingen en kritiek. Vraag de medewerker wat zijn visie is op zijn eigen functioneren, de samenwerking met de collega’s en de samenwerking met u, zijn leidinggevende.
* Let op **non-verbale reacties** (fronsen van wenkbrauwen, manier van zitten, …) Ze versterken, spreken tegen of verzwakken wat uw gesprekspartner in woorden uitdrukt. Stel de reactie in vraag.
* Stel **open vragen** (wie, wat, waar, waarom, wanneer, hoe), eerder dan uitspraken te doen die de medewerker een verdedigende houding doen aannemen.
* Als het gesprek **moeilijk** verloopt, durf dat dan ook aan te kaarten. (“Ik merk dat dit gesprek niet zo goed vlot …”). Ga eventueel na wie wat wanneer gezegd heeft waardoor u op een verkeerd spoor raakte.
* Spreek ook uw **waardering** uit voor uw medewerker. Laat positieve boodschappen positief zijn en laat ze niet volgen door een grote ‘maar’.
* Zorg ervoor dat het een **dialoog** is en geen monoloog. Bepaal samen de doelstellingen, bepaal samen een opleidingstraject, geef beide uw mening over de prestaties, etc.
* Probeer voor de genoemde knelpunten samen met uw medewerker een **oplossing** te bedenken en maak hier duidelijke afspraken over(vb. acties die ondernomen zullen worden), die u registreert in het evaluatieformulier. Indien er niet meteen een oplossing in zicht is, kom er dan later op terug. Laat het punt van kritiek niet zomaar rusten zodat het vergeten wordt.

**Inhoud**

* Benoem knelpunten met **praktijkvoorbeelden**, probeer objectieve vaststellingen en feiten aan te halen. Concentreer u op aspecten die kunnen verbeteren (gedrag i.p.v. persoonlijkheid). (zie fiche feedback)
* Maak een onderscheid tussen **feiten en interpretaties**, tussen veronderstellingen en vooroordelen. Controleer geregeld of u de dingen juist heeft begrepen door ze te herformuleren of samen te vatten:
* Begrijp ik goed dat ….?
* Kortom, dat betekent dus dat …
* Geef uw medewerker de kans om uit te leggen hoe hij zijn **carrière** ziet, zonder meteen te zeggen wat er kan en niet kan binnen de praktijk.
* Bepaal op voorhand welke ruimte (financieel en in tijd) er is voor **opleidingen**, zodat u kan inspelen op vragen van uw medewerker.
* Bespreek verloning en promotie enkel in een evaluatiegesprek.
* Vraag aan het einde van het gesprek hoe de medewerker het gesprek ervaren heeft.

**Na het gesprek**

* **Leg** wat u besproken heeft **vast** in een document (evaluatie- en functioneringsformulier)
* Maak **zichtbaar** op welke manier u de gemaakte afspraken naleeft en/of wat u doet met de gekregen opmerking.
* Deel ook zaken mee die u niet kan verhelpen of waar u voorlopig niets aan doet en zeg ook waarom u dit niet kan of wil.
* U kan na het voeren van een aantal gesprekken de grote lijnen eruit halen en terugkoppelen naar alle medewerkers (als dit relevant is). Bijvoorbeeld: “Enkele mensen hebben op punt X gewezen, daar gaan we het volgende aan doen…”.