

EVALUATIECYCLI

# Je gesprekken in goede banen leiden

Leidraad  
chefs



*senler*



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

.be

# INHOUDSTAFEL

---

Inleiding.....	3
Een gesprek voeren .....	7
Functiegesprek.....	13
Planningsgesprek .....	16
Functioneringsgesprek .....	23
Evaluatiegesprek .....	28
Gesprek in team .....	33
Kennis beheren in uw team.....	36

Deze brochure is een leidraad die je helpt bij de verschillende gesprekken van de Evaluatiecycli.

De brochure bevat een aantal hoofdstukken die beschrijven wat het doel van elk gesprek is, hoe je je er het best kan op voorbereiden, wat het verwachte resultaat is en welke technieken je kan gebruiken om tot een optimaal resultaat te komen.

Veel leesplezier!



*senku*

# Inleiding

---

## Waarom Evaluatiecycli?

De Evaluatiecycli zijn een essentieel instrument in de samenwerking tussen de chef en zijn medewerkers.

Het doel van de cycli is bij te dragen tot het bereiken van het gewenste resultaat en het stimuleren van de motivatie van iedereen door middel van coaching en goede afspraken met de medewerkers.

De afspraken gaan over wat van hen verwacht wordt (gekoppeld aan de verwachtingen van de organisatie) op het vlak van activiteiten en generieke en technische competenties (vaardigheden, attitudes en kennis). Op die manier merken de medewerkers bovendien wat de exacte inhoud is van het evaluatiegesprek, waar aan iedere medewerker een vermelding wordt gegeven. Die vermelding heeft invloed op de loopbaan.

De Evaluatiecycli zorgen er ten slotte voor dat elke individuele medewerker bijdraagt tot de realisatie van de doelstellingen van het team en de organisatie.

In deze brochure wordt er ook specifiek aandacht besteed aan de ondersteuning van medewerkers met een handicap tijdens de gesprekken.

Volgend logo werd toegevoegd om dit te visualiseren:



Meer informatie: Brochure Onthaal en integratie van een medewerker met een handicap of een chronische ziekte gepubliceerd op [www.diversiteit.belgium.be](http://www.diversiteit.belgium.be).

We hebben ervoor gekozen algemene termen zoals “medewerker” of “chef” te gebruiken. Het spreekt voor zich dat deze zowel op mannen als op vrouwen slaan.

## Verschillende stappen

### Functiebeschrijving als basis

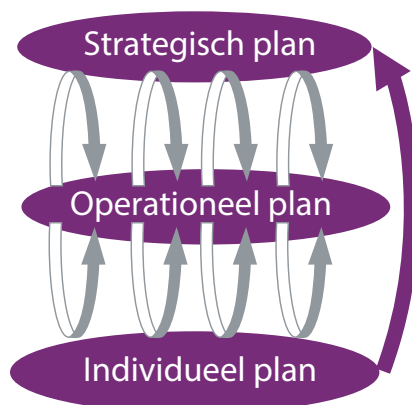
De functiebeschrijving vormt inclusief de competentieprofielen de basis voor elk gesprek. De medewerker vindt er informatie over wat van hem verwacht wordt en welke competenties hij nodig heeft om zijn functie goed te kunnen uitvoeren. Tijdens het functiegesprek overloop je samen met je medewerker alle rubrieken van de **functiebeschrijving**, de competentieprofielen inbegrepen. Waar nodig verduidelijk je bepaalde aspecten en kan je specifieke elementen aan de functiebeschrijving toevoegen.

### Doelstellingen formuleren

- **Waar wil de organisatie naartoe?**

De voorzitters, de leidinggevende ambtenaren, de directeurs-generaal leggen in hun management, beheersplannen of bestuursovereenkomsten de algemene organisatiedoelstellingen vast. Deze strategische plannen worden dan omgezet in operationele plannen op alle niveaus van de organisatie. In deze waterval van doelstellingen zal ook jouw team doelen gaan vastleggen. Zij hebben een directe invloed op de individuele doelstellingen van elke medewerker.

## Succes en groei van de organisatie



## Succes, tevredenheid en ontwikkeling van de medewerker

- **Wat kan de bijdrage zijn van het team?**


Bij de lancering van elke cyclus is het aangeraden om de operationele doelstellingen van je dienst te bespreken met je team. De cascade van doelstellingen wordt op die manier ook duidelijk voor de teamleden en ze kunnen samen de prioritaire doelstellingen bepalen voor het team.

- **Wat kan de individuele medewerker daartoe bijdragen?**

Aan het begin van elke cyclus bepaal je samen met je medewerker zijn individuele doelstellingen voor de cyclus. Je vertrekt hierbij van zijn functiebeschrijving en, meer specifiek, van de rollen waarin zijn dagelijkse verantwoordelijkheden beschreven worden.

Wanneer de doelstellingen vastgelegd worden moet eveneens rekening gehouden worden met samenwerking en klantgerichtheid en ook met de doelstellingen van je team en van de organisatie.

Dit gesprek wordt een **planningsgesprek** genoemd.

Als je een medewerker met een handicap hebt, is het noodzakelijk dat je het hebt over diens integratie binnen het team en over de werkomgeving. Je wacht beter niet tot het evaluatiemoment of tot er zich een crisissituatie voordoet. Het planningsgesprek is de ideale gelegenheid hiervoor. 


In dit gesprek maak je afspraken met je medewerker op basis van de volgende criteria:

- **De kwalitatieve én kwantitatieve prestatiedoelstellingen:** dit zijn doelstellingen die verband houden met de resultaten die de dienst wil bereiken in het dagelijkse werk en die dus aan het eind van de cyclus gerealiseerd moeten zijn.

- **Het feit dat de competenties die noodzakelijk zijn voor het uitoefenen van de functie ontwikkeld worden:** het gaat om persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen die verband houden met de competenties, zowel technische als generieke, die de medewerker verder wil of moet ontwikkelen. Het kan gaan om doelstellingen op korte termijn zoals bijvoorbeeld kennis verwerven van een softwareprogramma of het verder ontwikkelen van de competentie "informatie analyseren", maar ook om doelstellingen op langere termijn in functie van de gewenste toekomstige loopbaan. Het geheel van de individuele ontwikkelingsdoelstellingen voedt het Globaal Ontwikkelingsplan (GOP) van je organisatie.

- **De bijdrage aan de prestaties van het team:** Je gaat hier na hoe de medewerker binnen het team functioneert. Wat is zijn rol? Hoe zet hij zich in om een bijdrage te leveren aan de teamprestaties? Er kunnen prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen formuleerd worden.

- **De beschikbaarheid voor de (interne of externe) gebruikers van de dienst:** je gaat hier na hoe de medewerker zijn relaties met de gebruikers onderhoudt, hoe hij met hen communiceert en of hij aan hun verwachtingen voldoet. Er kunnen prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd worden.

Tracht samen met de medewerker realistische doelstellingen te formuleren die toch voldoende ambitieus zijn (cf. Planningsgesprek - SMART doelstellingen formuleren). Neem deze doelstellingen op in een planning en hou rekening met de eventuele handicap  van de medewerker.

## Opvolgen en bijsturen

Gedurende de volledige cyclus zorg je er samen met je medewerker voor dat de realisatie van de afgesproken doelstellingen nog op koers zit, dat knelpunten worden aangepakt, dat er bijgestuurd wordt bij grote veranderingen enz.

Het is goed om hiervoor minstens éénmaal per jaar wat meer tijd uit te trekken tijdens een formeel **functioneringsgesprek**. Je maakt dan een tussentijdse stand van zaken op van de prestatie- en de ontwikkelingsdoelstellingen en spreekt de nodige acties af om bij te sturen waar nodig. Een goede, open communicatie is de essentie van het slagen van de Evaluatiecycli. Spreek met je medewerker af welke begeleiding hij nodig heeft om de beste resultaten te bereiken. Zorg ervoor dat je de gepaste communicatie- en leiderschapsstijl gebruikt. Deze tussentijdse balans kan ook in teamverband besproken worden.

## Evalueren

Op het einde van de cyclus vindt het eigenlijke **evaluatiegesprek** plaats. Je voert met je medewerker een open gesprek over de realisatie van de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen gedurende de voorbije periode: Wat werd bereikt en wat werd slechts gedeeltelijk bereikt? Wat zijn de oorzaken daarvan en hoe kunnen we ervoor zorgen dat dat in de toekomst nog beter gaat? Is de medewerker geëvolueerd gedurende de voorbije periode? Wat is zijn bijdrage geweest aan de prestaties van het team? Op welke manier is hij beschikbaar geweest voor de gebruikers van de dienst? Wat zijn eventuele nieuwe doelstellingen naar het volgende jaar toe?

Op basis van deze conclusies kun je een van de vier eindvermeldingen toekennen:

- Voldoet aan de verwachtingen
- Te verbeteren
- Onvoldoende
- Uitzonderlijk

Later kun je opnieuw met je medewerker nieuwe afspraken maken voor de volgende cyclus.

## Rol van je stafdienst P&O of je personeelsdienst

- Werkt de implementatie van de Evaluatiecycli in je organisatie uit en legt ze uit
- Geeft informatie over de vier types gesprekken
- Organiseert informatiesessies en intervisiesessies
- Organiseert opleidingen voor chefs en hun medewerkers
- Stelt instrumenten ter beschikking die het proces ondersteunen zoals templates en de informatica toepassing Crescendo
- Biedt ondersteuning, begeleiding en zelfs bemiddeling, en advies op vraag, ook wat betreft de ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden
- Stelt workshopbegeleiders of coaches ter beschikking
- Volgt de Evaluatiecycli binnen de organisatie op, zowel op kwantitatief als op kwalitatief vlak, en verbetert ze waar nodig
- Rapporteert op regelmatige basis aan het management over de evolutie van de cycli in je organisatie.

## Voor meer informatie

- over de Evaluatiecycli neem eerst contact op met je stafdienst P&O of personeelsdienst.
- Meer informatie op Fedweb: [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) en via [info@p-o.belgium.be](mailto:info@p-o.belgium.be)

# Een gesprek voeren

## Waarom een gesprek voeren?

De gesprekken in het kader van de Evaluatiecyclus zijn een hulpmiddel bij het leidinggeven en bevorderen bovendien de motivatie van de medewerkers. Het zijn **(bevoorrechte) gespreksmomenten** die gericht zijn op de medewerker in zijn professionele omgeving.

De gesprekken geven de medewerker de gelegenheid om de inhoud van zijn functie te verduidelijken, om doelstellingen vast te leggen en om ze te plannen en om zich gesteund te voelen in zijn individueel functioneren individueel en zijn plaats in het team te vinden.


Deze gesprekken geven de chef een beter inzicht in het dagelijks werk van zijn medewerker.

Tot slot dragen de gesprekken bij tot het verbeteren en optimaliseren van de communicatie tussen de medewerkers en binnen het geheel van de organisatie.

De gesprekken zijn dus sleutelmomenten, zowel voor de chef als voor de medewerker. De hoofdregel is dat deze uitwisselingen sereen verlopen.

## Respectievelijke rollen

### Jij als chef

- Bereidt elk gesprek voor en zorg op het moment van het gesprek voor een gunstige context, een sfeer die bevorderlijk is voor een constructief gesprek (eventueel aangepast aan de handicap  van de medewerker)
- Bent open voor een constructief gesprek
- Bent objectief en bewust van het subjectieve aspect dat bij elk van ons aanwezig is en dat onze manier van denken en handelen beïnvloedt en vermijdt op die manier emotionele uitlatingen
- Stimuleert, ondersteunt en begeleidt de medewerker om de geplande doelstellingen te halen en stel hiervoor de middelen ter beschikking
- Stelt jezelf in vraag met betrekking tot je rol als leidinggevende ten aanzien van je medewerker
- Geeft feedback over het functioneren en de competenties van de medewerker op basis van concrete feiten en waargenomen gedrag
- Haal de positieve aspecten aan
- Stimuleert de medewerker om actief deel te nemen aan de gesprekken door een vertrouwensklimaat te creëren.

### Je medewerker

- Bereidt elk gesprek voor
- Neemt het initiatief om feedback te vragen over zijn werk
- Luistert naar het standpunt van de chef
- Laat weten wat zijn behoeften zijn om beter te functioneren
- Maakt werk van zijn persoonlijke ontwikkeling en zijn carrière
- Stelt zichzelf regelmatig in vraag en maakt een analyse van zijn sterke en te ontwikkelen competenties
- Spreekt open over wat goed gaat en wat verbeterd kan worden wat betreft het team en het verloop van de taken, de processen.

Een gesprek dat goed verloopt is uiteraard zowel een zaak van de chef als van de medewerker.

## Voor het gesprek


### Vorbereiding

Een adequate en zorgvuldige voorbereiding van het gesprek, zowel wat de opbouw van de inhoud (post-it-methode, flipchart, al dan niet beamer, etc.) als het verloop van het gesprek betreft, zal het gesprek heel wat vergemakkelijken.

Het belang van de voorbereiding wordt hier duidelijk: inventariseer, verzamel geen indrukken maar feiten, hou het hele jaar rekening met competenties en gedrag.

Stel voor het gesprek ook een checklist op, waarin de verschillende stappen van het gesprek en de verschillende punten die behandeld moeten worden, opgenomen zijn. Dankzij deze checklist kan je op een gestructureerde manier te werk gaan, zal je niets vergeten en kan je het gesprek weer in de juiste baan leiden als je van het doel afwijkt (cf. Checklist van elk gesprek).

### Praktische modaliteiten

- Stuur voldoende op voorhand een uitnodiging naar je medewerker waarin je het geplande soort gesprek en alle praktische gegevens duidelijk vermeldt: datum, uur, plaats van het gesprek en eventueel de documenten die hij dient mee te brengen of de voorbereiding die je van je medewerker verwacht.
- Bereid de nodige documenten voor en let er op eventuele praktische aanpassingen te doen. Indien er bijvoorbeeld een gehandicapte medewerker is  of een medewerker die aan een bepaalde ziekte lijdt, neem dan op voorhand contact op met deze persoon om het gesprek zo goed mogelijk te organiseren.
- Reserveer een zaal/lokaal waar jullie in alle rust het gesprek kunnen voeren. Als het gesprek in je bureau plaatsvindt, zorg er dan voor dat je telefoongesprekken worden doorgeschakeld en schakel je gsm uit.
- Zorg ervoor dat je alles bij de hand hebt zodat jij en je medewerker notities kunnen nemen.
- Hou documenten betreffende de medewerker (functiebeschrijving, competentieprofiel, andere documenten uit zijn dossier), het operationeel plan, de teamdoelstellingen, je agenda, de formulieren van de vorige gesprekken en eventuele formulieren die nog in te vullen zijn binnen handbereik (cf. Crescendo).
- Zorg ervoor dat de medewerker goed zit: vraag de medewerker om plaats te nemen aan de vergadertafel waar hij zich op zijn gemak voelt. Vermijd om tegenover elkaar aan tafel te zitten.
- Hou rekening met elementen in de omgeving die de stress en spanning zouden kunnen verhogen (zorg er bijvoorbeeld voor dat hij niet door de zon wordt gestoord).

## Verloop van het gesprek

### Inleiding

Als je medewerker is aangekomen, geef je hem de gelegenheid om eerst wat te acclimatiseren; het gesprek wordt er alleen maar doeltreffender door. Dit kan door hem bv. een drankje aan te bieden en een sympathieke opmerking te maken.

Stel je medewerker gerust en zorg ervoor dat hij zich goed voelt. Het onthaal is van het grootste belang. Hou er rekening mee dat de gesprekken steeds met stress gepaard gaan, wat ook de aard van het gesprek is.

### Inhoud

Hier kom je tot de essentie van het gesprek. De doelstellingen van elk gesprek worden in de volledige cyclus van de Evaluatiecyclus geplaatst. Gebruik hiervoor de checklist.

Ieder gesprek heeft zijn eigen kenmerken en verloop, en leidt tot verschillende resultaten.



### • Het functiegesprek

Bespreking van de functiebeschrijving en de profielen en verduidelijking van wat van de medewerker wordt verwacht inzake taakhoud of een specifieke opdracht. Nastreven van een consensus. Beide gesprekspartners komen ongeveer evenveel aan het woord.

### • Het planningsgesprek

Vaststelling van de ontwikkelings- en prestatiedoelstellingen, formulering van de te gebruiken middelen, de termijnen, enz. Om tot een consensus over de formulering van de SMART doelstellingen te komen is het noodzakelijk dat beiden evenveel aan het woord komen.

### • Het functioneringsgesprek

Opvolgingsgesprek over de doelstellingen, de taakhoud en het algemene functioneren van de medewerker binnen zijn team, alsook over eventuele verwachtingen van zijn kant. De medewerker praat over zijn functioneren, over de ervaren knelpunten en behoeftes. De medewerker zal vooral aan het woord zijn. Spoor hem aan om uitvoerig zijn ervaring en zijn prestaties uiteen te zetten.

### • Het evaluatiegesprek

Op het einde van de cyclus krijgt de medewerker een eindbalans over zijn functioneren, zowel individueel als binnen het team. Kwalitatieve analyse van zijn functioneren in de voorbije periode en toekomstperspectieven en toekenning van een eindvermelding ("Voldoet aan de verwachtingen", "Te verbeteren", "Onvoldoende", "Uitzonderlijk").

## Afsluiten

Elk gesprek wordt afgesloten met een samenvatting van de besproken elementen, de concrete afspraken die werden gemaakt en de beoogde ontwikkelingsacties. Nodig je medewerker uit om zelf conclusies te formuleren.

Nodig je medewerker uit om te formuleren hoe hij de zaken ziet.

Zeg je medewerker dat je het gepaste formulier zult invullen en het hem ter ondertekening zult bezorgen.

Herinner hem aan de volgende stap in de Evaluatiecyclus.

Neem afscheid van uw medewerker.

## Verslag

Na het gesprek stel je het best een kort verslag op waarin je de essentie van de inhoud, de conclusies van het gesprek en de concrete afspraken die je met je medewerker hebt gemaakt, opneemt.

Die samenvatting krijgt haar neerslag in de formulieren die daarvoor voorzien zijn. Ze kan fungeren als ondersteuning voor het verdere verloop van de geplande gesprekken in het kader van de Evaluatiecyclus.

## Valkuilen in het gesprek

- Vermijd dat het gesprek een verhoor wordt: Waarom? Hoe komt het dat? Enz. Zorg voor een interactieve communicatie die gebaseerd is op inspraak.
- Vermijd dat het gesprek een nutteloos ritueel wordt waarbij over van alles en niets gesproken wordt, zonder zich op het doel van het gesprek te concentreren. Hou de te behandelen onderwerpen in gedachten en hou daarbij rekening met het type gesprek.
- Vermijd dat je te vlug over de laatste punten gaat wanneer de vergadering bijna ten einde is. Rond het eerste deel bij voorkeur kalm af en plan een nieuwe bijeenkomst met je medewerker.
- Voorkom beoordelingsfouten op basis van interpretaties als je anderen moet beoordelen.

## Beoordelingsfouten

### Meest voorkomende beoordelingsfouten

- **Vooroordelen:** de medewerker wordt dan niet beoordeeld op wat hij doet, maar op eigenschappen die men toeschrijft aan de groep waartoe hij behoort.
- **Voorrangrecht:** de eerste informatie waarover de chef beschikt wordt gebruikt om een medewerker te categoriseren. Vervolgens zoekt de chef de informatie die zijn aanvankelijke oordeel kan bevestigen en negeert hij alle informatie die dat oordeel tegenspreekt.
- **Recentheidseffect:** de chef houdt geen rekening met het functioneren van een medewerker gedurende een hele periode en baseert zich uitsluitend op de informatie die in de periode onmiddellijk beschikbaar is en dat heeft des te meer impact tijdens het evaluatiegesprek.
- **Halo-effect:** een medewerker met één uitgesproken positief punt of één uitzonderlijke prestatie wordt over de hele lijn positief beoordeeld (risico dat het rendement wordt overschat).
- **Horn-effect:** het horn-effect is het tegenovergestelde van het halo-effect. Hier wordt immers één negatief punt veralgemeend naar het totale functioneren van de betrokken persoon (risico de onderschatting van het rendement).
- **Toegeeflijkheidsfout:** een medewerker wordt op een te positieve manier beoordeeld. Dit kan o.m gebeuren omdat de chef een goede verstandhouding wil behouden of de medewerker wil motiveren.
- **Strengheidsfout:** dit is een fout die vaak gemaakt wordt door onervaren chefs, die indruk proberen te maken op hun medewerkers. De chef kent systematisch een te ongunstige evaluatie toe en trekt zich hierbij weinig aan van de eigenschappen en het rendement van de medewerker.
- **Zelfprojectie:** de chef heeft de neiging om zijn eigen persoonlijkheidskenmerken, motieven en ambities (minder gunstige eigenschappen of sterke punten) op de medewerker te projecteren.
- **Overschatting/onderschatting van de medewerker:** sommige eigenschappen van medewerkers worden overschat of onderschat; de chef die de beoordeling doet, bezit die eigenschappen grotendeels zelf en wil op dit punt aandringen of vindt dat die eigenschappen vanzelfsprekend zijn of bezit ze zelf niet en heeft bewondering voor de medewerker die ze wel bezit of vindt die eigenschappen onnodig.
- **Overschatting van de functie:** over het algemeen wordt een medewerker met een zwaardere (hogere) functie gunstiger beoordeeld dan andere medewerkers en wordt hij vaak met collega's vergeleken, ook al oefenen die een totaal andere functie uit. Dit leidt tot beoordelingsfouten.
- **Psychologiseren:** op grond van één aspect van iemands functioneren gaat de chef een uitspraak doen over zijn persoonlijkheid en de medewerker krijgt vaak ten onrechte een "etiket".

## Hoe fouten voorkomen?

- Oordeel op basis van objectieve gegevens van de volledige periode (verzamel gedurende de volledige periode relevante gegevens).
- Wanneer je iets van een medewerker vindt, stel jezelf dan de vraag: “waar blijkt dit uit?”
- Stem je beoordeling altijd af op de zwaarte van de functie die de betrokkene uitoefent.
- Wees je bewust van je eigen beoordelingsfouten, zo kan je ze beperken.
- Zorg dat je je eigen referentiekader en je eigen normen en waarden goed kent.
- Baseer je tijdens de gesprekken zoveel mogelijk op concreet waarneembaar gedrag.

## Checklist

- **Ga na wat je wil bereiken met het gesprek.**
- **Bereid het gesprek voor:**
  - Welke punten wil je bespreken?
  - Wat zijn je verwachtingen t.o.v. de medewerker?
  - Hoe ga je het gesprek aanpakken?
- **Vraag aan de medewerker om dit ook te doen.**
- **Beschouw de medewerker als een gelijkwaardige gesprekspartner.**
- **Zorg ervoor dat je voldoende tijd vrij maakt en volledig beschikbaar bent (schakel je telefoongesprekken tijdelijk door en schakel je gsm uit).**
- **Zorg dat je aandachtig luistert naar de medewerker.**
- **Hou ook rekening met het feit dat een medewerker met een handicap de persoon is die het meeste weet over zijn eigen situatie en vermijd ook dat je deze persoon te paternalistisch behandelt.**
- **Structureer het gesprek:**
  - Open het gesprek met doelstellingen en agendapunten.
  - Laat de medewerker zijn verwachtingen aangeven.
  - Geef daarna je eigen verwachtingen aan.
  - Laat je medewerker aan het woord om te horen wat hij heeft voorbereid.
  - Deel je mening en denk eraan te beginnen en te eindigen met een positief punt.
  - Laat de medewerker reageren op de punten die je hebt aangevoerd.
  - Zoek geen oplossing "in de plaats van" de medewerker, maar doe dit samen.
  - Zet die oplossingen indien nodig om in concrete acties.
  - Kom tot een consensus.
  - Vermijd beoordelingsfouten.
  - Zorg dat alle termen die je gebruikt duidelijk zijn en dat men de afspraken goed begrijpt.
  - Hou er rekening mee dat de medewerker zich "eigenaar" moet voelen van de te verrichten acties.
  - Rond af met een samenvatting.
- **Motiveer en stimuleer de medewerker.**
- **Respecteer de mening en de gevoelens van de medewerker.**
- **Neem je rol als coach en begeleider op.**
- **Vul het document van het gesprek in en laat het ondertekenen door de medewerker.**

# Functiegesprek

---

## Wat is een functiegesprek?

Een functiegesprek is een gesprek tussen de medewerker en zijn chef waarin ze samen de **functiebeschrijving** en de **competentieprofielen** doornemen.

Het functiegesprek biedt de medewerker de gelegenheid om een duidelijk zicht te krijgen op wat van hem verwacht wordt binnen zijn nieuwe of gewijzigde functie.

Het is ook een gelegenheid om de functiebeschrijving aan te vullen met de specifieke werkdomeinen en taken.

## Waarom een functiegesprek?

- Het bevordert de communicatie tussen jou en je medewerker.
- De medewerker heeft een duidelijk beeld van wat van hem verwacht wordt.
- Je krijgt een beeld van de interesses en verwachtingen van de medewerker.
- De medewerker krijgt zicht op hoe de eigen taken kaderen binnen de doelstellingen van de organisatie.
- Het functiegesprek vormt de basis voor alle volgende stappen van de Evaluatiecyclus.

## Wie en wanneer?

Het functiegesprek vindt plaats op jouw initiatief als chef. In ieder geval is er altijd een wisselwerking tussen jou en de (nieuwe) medewerker.

Een functiegesprek vindt plaats bij het indiensttreden van een (nieuwe) medewerker of bij de start van de eerste ontwikkelcirkel, maar ook wanneer iemand een nieuwe functie gaat uitoefenen of wanneer de functie in belangrijke mate is gewijzigd (bv. door mutatie, mobiliteit, bevordering of door grote veranderingen in de missie, de visie en de strategie van de organisatie, enz.).

Eventueel kan het functiegesprek onmiddellijk met een planningsgesprek worden gecombineerd.

Dit gesprek kan ook in teamverband plaatsvinden.

## Fases in het gesprek

### Vorbereiding

Elk gesprek dient goed voorbereid te worden. Herlees eerst de functiebeschrijving nog eens goed en bepaal wat je verwachtingen zijn t.o.v. de medewerker. Kader deze verwachtingen, waar mogelijk, binnen de strategische doelstellingen van de organisatie en de operationele doelstellingen van het team.

Grijp ook terug naar de gegevens die tijdens het selectiegesprek naar voren zijn gekomen. Op deze manier heb je reeds een eerste zicht op wat de sterke/te ontwikkelen competenties en interesses van de (nieuwe) medewerker zijn. Het is dus een uitstekend hulpmiddel bij het bepalen van de specifieke taken.

Nodig de teamleden op tijd uit, zodat ook zij zich op het gesprek kunnen voorbereiden.

## Opbouw en inhoud

Begin met de medewerker uit te leggen wat het doel van het gesprek is en hoe het zal verlopen. Overloop met hem kort de agendapunten.

Vraag hem hoe hij zichzelf ziet in zijn (nieuwe) functie, wat zijn verwachtingen en doelstellingen zijn.

Overloop de functiebeschrijving en leg hierbij de nadruk op de resultaatsgebieden en op het competentieprofiel. Verzeker je ervan dat alles duidelijk is voor de medewerker, geef extra uitleg waar nodig.

Vervolgens kan je je eigen verwachtingen t.o.v. de medewerker omtrent de resultaatsgebieden en de precieze taakinhoud weergeven. Kader deze verwachtingen in een groter geheel en speel in op de verwachtingen die de medewerker heeft aangegeven bij het begin van het gesprek en de observaties uit de selectie. Zorg ervoor dat de medewerker de ruimte krijgt om zijn mening hierover te geven om zijn eigen invulling aan het werk te geven.

Het is de bedoeling om met je medewerker tot een **consensus** te komen.

Op het einde van het gesprek vat je de conclusies samen in specifieke resultaatsgebieden en daaraan verbonden taken.

Geef aan wat de volgende stappen zullen zijn: een planningsgesprek en later eventueel een functioneringsgesprek.

Rond het gesprek af en vraag je medewerker wat hij ervan vond, hoe hij het heeft ervaren.

## Evaluatie

Ga voor jezelf na wat je van het verloop van het gesprek vond en waar je eventueel nog verbeteringen kan aanbrengen.

Denk ook na over de inhoud van het gesprek en leg eventueel verbanden met de resultaatsgebieden en taken van de andere medewerkers.

Stel jezelf de vraag of je een goeie leider bent en op welke manieren je je op dat vlak zou kunnen verbeteren.

## Verslag

Vul de functiebeschrijving aan met de resultaatsgebieden en de specifieke taken van de medewerker en laat hem het document ondertekenen. Dit document vormt de **basis voor alle verdere gesprekken in de Evaluatiecyclus**.

## Checklist

Een eerste aspect van de voorbereiding is het inventariseren van de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker: Bij welk project is hij ingeschakeld? Wat houdt zijn functie in? Wat zijn de bijzonderheden ervan? Hoeveel tijd besteedt hij aan elk van zijn taken? Enz. Op deze manier overloop je systematisch de werksituatie van de medewerker en krijg je een goed beeld van zijn dagelijks functioneren.

- **Zorg ervoor dat de medewerker een exemplaar van de functiebeschrijving en de competentieprofielen heeft:**
  - Wat staat in de algemene functiebeschrijving?
  - Welke zijn de prioritaire competenties in deze cyclus? Welke aspecten en gedragsindicatoren zijn belangrijk?
- **Structureer het gesprek:**
  - Open het gesprek met doelstellingen en agendapunten.
  - Laat de medewerker zijn verwachtingen aangeven.
  - Geef daarna je eigen verwachtingen aan.
  - Bepaal samen de specifieke resultaatsgebieden en taken.
  - Zoek geen oplossing “in de plaats van” de medewerker, maar doe dit samen.
  - Zorg ervoor dat de resultaatsgebieden goed begrepen worden.
  - Rond af met een samenvatting.

# Planningsgesprek

## Wat is een planningsgesprek?

Een planningsgesprek is een overleg tussen de medewerker en zijn chef om de resultaatsgebieden en het takenpakket, zoals beschreven in de functiebeschrijving, om te zetten in concrete **prestatiedoelstellingen** (bv. ik wil per dag 8 in plaats van 7 dossiers behandelen zonder dat mijn foutenmarge stijgt).

De competenties van de medewerker ontwikkelen biedt de mogelijkheid zijn kennis inzake specifieke materies uit te breiden, de manier waarop hij zich gedraagt te verbeteren of te werken aan zijn functioneren en op die manier zijn prestaties te optimaliseren.

**Ontwikkelingsdoelstellingen** kunnen geformuleerd worden gebaseerd op de competentieprofielen uit de functiebeschrijving en die prioritair zijn in het kader van de prestatiedoelstellingen maar ook in het kader van de uitbouw van de carrière van de medewerker. Het geheel van de individuele ontwikkelingsdoelstellingen voedt het Globaal Ontwikkelingsplan (GOP) van je organisatie (cf. hoofdstuk "Planningsgesprek – Fases in het gesprek").

Zowel de prestatie- als de persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen worden steeds gekaderd binnen de operationele teamdoelstellingen en de strategische doelstellingen van het directoraat-generaal of de organisatie.

In het planningsgesprek wordt ook bepaald tegen welke datum de doelstellingen behaald dienen te worden, hoe men dit zal nagaan en welke middelen men hiervoor nodig heeft.

In het planningsgesprek wordt enerzijds rekening gehouden met de functievereisten en anderzijds met de verwachtingen van zowel de chef als van de medewerker. Er wordt steeds naar een **consensus** gestreefd.

## Waarom een planningsgesprek?

- Het bevordert de communicatie tussen jou en de medewerkers.
- Duidelijke afspraken (i.v.m. prestaties en ontwikkeling) maken het werken makkelijker.
- Het stimuleert de ontwikkeling van de medewerker.
- Een medewerker is meer gemotiveerd als hij zelf zijn doelstellingen mee kan bepalen.
- Het helpt om de operationele en strategische doelstellingen te realiseren.
- Het helpt om de eigen taken te situeren in de doelstellingen van de organisatie.
- Het vergemakkelijkt de evaluatie en maakt ze objectiever en meetbaar.

## Wie en wanneer?

Als chef neem je het initiatief tot een planningsgesprek. Het is echter een gesprek waarbij beide partners een gelijkwaardige inbreng hebben. Doelstellingen werken niet als ze opgelegd worden, het is dan ook erg belangrijk dat de medewerker zich "eigenaar" voelt van de geformuleerde doelstellingen.

Het planningsgesprek is vooral van belang in het begin van een nieuwe cyclus en kan onmiddellijk na het functiegesprek gehouden worden.

Hoewel het aan te raden is om het eigenlijke evaluatiegesprek te scheiden van het planningsgesprek kan uit praktische overwegingen worden besloten de beide gesprekken te combineren (cf. Evaluatiegesprek).

Dit gesprek kan ook in teamverband plaatsvinden.



## Fases in het gesprek

### Vorbereiding

Elk gesprek dient goed voorbereid te worden (cf. hoofdstuk "Een gesprek voeren").

Neem eerst kennis van de functiebeschrijving en de competentieprofielen en ga de doelstellingen en de specifieke conclusies van de vorige cyclus (evaluatiesgesprek) na. Verifieer ook wat de strategische, operationele en teamdoelstellingen zijn. De prestatiedoelstellingen van de medewerker zijn hiermee in harmonie.

Bereid je voor op basis van **2 hoofdassen**:

- De **taken**: duid vervolgens aan aan welke resultaatsgebieden de medewerker momenteel werkt en welke taken daar bijhoren. Zorg ervoor dat je een duidelijk zicht hebt op dit takenpakket (inhoudelijk en qua tijdsinvestering).
- De **competenties**: bekijk vervolgens op welke punten je wil dat je medewerker zich blijft ontwikkelen en hoe je hem dat wilt zien bereiken.

Neem in het kader van het vastleggen van de ontwikkelingsdoelstellingen de (generieke en technische) competentieprofielen van de functiebeschrijving door en analyseer de situatie. Stel je bij elke competentie van het profiel de vraag of de competentie aanwezig is bij je medewerker (zo ja, kan ze verbeterd worden of is het een sterke competentie?) of afwezig is. Maak daarvoor gebruik van de documenten die je ter beschikking worden gesteld, zoals de definitie en de gedragsindicatoren van elke competentie, de verslagen van voorgaande Evaluatiecycli, eventuele selectieverlagen of functiesprekken, eventuele development-center-verslagen, eventuele feedbackgesprekken verslagen, eventuele resultaatverslagen van X° feedback of elk ander document dat de huidige competenties van je medewerkers toelicht (meer informatie bij je dienst P&O).

Eens deze balans is opgemaakt, is het van belang dat je je verwachtingen, je wensen in termen van ontwikkeling, die uiteraard een verband moeten hebben met de doelstellingen van de dienst, op prioritaire wijze opgeeft. Deze prioritisering is noodzakelijk want het is namelijk niet mogelijk om tijdens een cyclus de ontwikkeling van alle te verbeteren/te versterken competenties te plannen. Denk eraan de doelstellingen te hernemen die vastgelegd zijn in het Globaal Ontwikkelingsplan (GOP) van de organisatie en die betrekking zouden kunnen hebben op bepaalde functies in je team.

Naargelang van de levensfasen van de medewerker zal de competentieontwikkeling op een andere manier worden aangepakt (bijvoorbeeld in het begin van een loopbaan zijn het aanleren van technische competenties en het kunnen werken in teamverband prioritair en aan het einde van de loopbaan worden het formaliseren van de kennis en het coachen van minder ervaren collega's prioritair).

Denk voor elke competentie, die tijdens de cyclus geïdentificeerd werd als een te ontwikkelen competentie, aan de mogelijke middelen, aan de realisatietermijnen en aan de indicatoren om de vordering van de ontwikkelingen te meten.

Houd wanneer je de ontwikkelingsmiddelen kiest rekening met de leerstijl van je medewerker, het beschikbare budget, de ontwikkelingsacties die intern mogelijk zijn, de verhouding tijdsinvestering/werklast, de wachttijd voor de inwerkingstelling van het middel. Het leren en dus de ontwikkeling van de competentie zal van betere kwaliteit zijn.

Vergeet niet dat de sterke competenties benut kunnen worden binnen je dienst en zelfs binnen je organisatie o.a. om ervaringen te delen of kennis te formaliseren.

Geef tot slot voor jezelf aan welke wijzigingen je eventueel in het takenpakket wil zien en wat, voor jou, mogelijke prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen voor de medewerker kunnen zijn.

Nodig de teamleden op tijd uit zodat ook zij zich op het gesprek kunnen voorbereiden, bijvoorbeeld door hun functiebeschrijving te lezen of door te werken aan een voorstel voor doelstellingen.

## Opbouw en inhoud

Begin met de medewerker uit te leggen wat het doel van het gesprek is en hoe het zal verlopen. Overloop met hem kort de agendapunten.

Leg aan de medewerker, op basis van de managementplannen, uit welke strategische doelstellingen een invloed kunnen hebben op de werking van de dienst en geef aan welke gevolgen dit kan hebben voor de bepaling van zijn prestatie- en persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen.

Leg ook de eventuele ontwikkelingsdoelstellingen uitgaande van het GOP uit aan de medewerker en welke gevolgen dat heeft voor zijn ontwikkelingsdoelstellingen.

Laat de medewerker daarna vertellen welke prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen hij zich voor de komende periode wil stellen en hoe hij die denkt te bereiken.

Als de medewerker al zijn punten heeft aangehaald, kan je je eigen verwachtingen t.o.v. de medewerker weergeven. Maak duidelijk wat je precies van hem verwacht en kader dit in een groter geheel.

Tracht tot een **consensus** te komen tussen de doelstellingen van de medewerker en de doelstellingen die jij voor ogen had. Zorg ook dat er overeenstemming is wat betreft de gekozen ontwikkelingsmiddelen.

De medewerker die verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelstellingen moet zelf akkoord gaan met zijn doelstellingen. Het is dus essentieel om een consensus met de medewerker te bereiken.

Zorg dat zijn doelstellingen stroken met de functie, met de doelstellingen van het team en met die van de organisatie.

Vat aan het einde van het gesprek samen wat er gezegd werd en zorg dat de doelstellingen goed geformuleerd zijn volgens de **SMART-methode**.

Maak concrete afspraken over de opvolging (bv. het bepalen van een datum voor een functioneringsgesprek).

Leg indicatoren, termijnen en aan te wenden middelen vast om de doelstellingen te bereiken en motiveer de medewerker om zelf een actieplan op te maken voor elk van de doelstellingen.

Onthou steeds dat doelstellingen plannen enkel zin heeft als je nadien de verwezenlijking ervan kunt opvolgen. Probeer dus het aantal prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen te beperken.

Geef aan wat de volgende stappen zullen zijn: eventueel een functioneringsgesprek en, aan het einde van de cyclus, een evaluatiegesprek.

Het gesprek wordt afgesloten door te vragen wat de medewerker van het gesprek vond, hoe hij het heeft ervaren.

## Evaluatie

Ga voor jezelf na wat je van het verloop van het gesprek vond en waar je eventueel nog verbeteringen kan aanbrengen.

Denk ook na over de inhoud van het gesprek en leg eventueel verbanden met de gesprekken met andere medewerkers.

Stel jezelf de vraag of je een goeie leider bent en op welke manieren je je daarin kunt verbeteren.

## Verslag

Zet de met je medewerker overeengekomen doelstellingen, die volgens de SMART-methode zijn opgesteld, op papier en laat hem het document ondertekenen.

Dit document maakt de opvolging tijdens het functioneringsgesprek en de eigenlijke evaluatie een stuk eenvoudiger.

## SMART formuleren van doelstellingen

### Waarom doelstellingen SMART formuleren?

In het kader van de Evaluatiecyclus komt de notie doelstelling veelvuldig terug. Een doelstelling is een te behouden of gewenste situatie die binnen een bepaalde termijn bereikt moet worden en die een eindresultaat beschrijft.

In het planningsgesprek worden prestatiedoelstellingen en persoonlijke en/of teamontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd. Ze doen dienst als richtpunt en kunnen worden aangepast tijdens de functionerings- en evaluatiegesprekken.

Dit begrip komt ook vaak terug in managementplannen, projectfiches en in opleidingen.

Men mag dit begrip niet verwarren met het begrip "taak", dat slaat op een te verrichten activiteit. De verwarring wordt veroorzaakt doordat de uitvoering van een reeks taken tot de realisatie van een doelstelling leidt.

Het formuleren van bruikbare doelstellingen is dan ook de basis van "resultaatgericht" werken, dat ook "prestatie-management" wordt genoemd.

### Vorbereiding

Doelstellingen formuleren lijkt eenvoudiger dan het is. Vorbereiding is dus een uiterst belangrijke zaak. De kunst is om haalbare doelstellingen te formuleren, die ook voldoende ambitieus en motiverend zijn. Daarom is het van essentieel belang dat de doelstellingen zich binnen de invloedssfeer van de medewerker en/of van het team bevinden en dat ze kunnen worden behaald door middel van een aanvaardbare inspanning.

Om de doelstellingen zo te formuleren dat ze concreet en motiverend zijn, kan gebruik gemaakt worden van de SMART-methode.

SMART staat voor:

- **S**pecifiek
- **M**eetbaar
- **A**anvaardbaar
- **R**ealistisch
- **T**ijdsgebonden

### Opbouw en inhoud

#### Specifiek

De doelstellingen moeten eenvoudig zijn, m.a.w. iedereen moet ze vlug kunnen begrijpen en ze moeten specifiek geformuleerd worden, namelijk ondubbelzinnig en nauwkeurig. Doelstellingen moeten positief geformuleerd worden.

#### Vragen die je kunnen helpen na te gaan of de doelstelling Specifiek is:

- Is het verwachte resultaat duidelijk voor de medewerker?
- Weet de medewerker precies wat hij moet uitvoeren?
- Weet de medewerker wie (persoon/dienst) er nog betrokken partij is?

## Meetbaar

Om op transparante wijze te kunnen nagaan of doelstellingen bereikt worden, moeten ze meetbaar zijn, d.w.z. gebaseerd op concrete elementen.

Er moeten indicatoren worden bepaald. Deze indicatoren moeten waarneembaar zijn en moeten op criteria gestoeld zijn; ze nemen de vorm aan van noties van kwantiteit (aantal, termijn, kwantiteit, enz), van kwaliteit (objectiever, beknopter, meer gericht op samenwerken, door het observeren van, enz), van tijd (duur, enz), van kost (budget, enz).

Ze zijn per definitie controleerbaar en volgen dus registratie- en controleprocedures.

Op die manier vergemakkelijken ze de interne en externe communicatie en de beleidsevaluatie en hun consolidatie illustreert de prestaties van de organisatie.

### Vragen die je kunnen helpen na te gaan of de doelstelling Meetbaar is:

- Hoe weet je of de doelstelling behaald is?
- Wat wil je kwantitatief en/of kwalitatief meten?
- Hoe ga je het resultaat visualiseren?

## Aanvaardbaar

De doelstellingen dienen aanvaard te worden door de medewerker, het team, de organisatie, de klanten enz. Het is eveneens belangrijk dat ze binnen de visie en missie van de organisatie passen en natuurlijk binnen het kader van de functie.

Bij de formulering van ontwikkelingsdoelstellingen kan de aanvaardbaarheid ervan iets ruimer gezien worden dan de huidige functie. De doelstellingen kunnen immers van belang zijn voor de uitbouw van de loopbaan van de medewerker op middellange en lange termijn.

### Vragen die je kunnen helpen na te gaan of de doelstelling Aanvaardbaar is :

- Heb je rekening gehouden met situaties die buiten de invloedssfeer van de medewerker liggen?
- Welke kant lijkt de doelstelling uit te gaan? De motiverende of de belemmerende kant voor de medewerker?
- Kun je de doelstelling koppelen aan een van de missies van de organisatie?

## Realistisch

De doelstellingen moeten realistisch zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de nodige middelen beschikbaar moeten zijn (budget, IT-materiaal, coaching, opleiding, tijd, werkmateriaal, procesbeschrijving, samenwerking met een bepaalde dienst, enz). Het vastleggen van deze middelen zorgt ervoor dat men rekening houdt met het belang van de analyse.

### Vragen die je kunnen helpen na te gaan of de doelstelling Realistisch is:

- Heb je de middelen vastgelegd die nodig zijn om de doelstelling te realiseren?
- Heb je rekening gehouden met het risico dat er een gebrek aan middelen is of dat er vertraging wordt opgelopen voor de doelstelling?
- Heb je je ervan vergewist dat de nieuwe middelen beschikbaar zijn?

## Tijdsgebonden

De doelstellingen moeten worden vastgelegd in de tijd, m.a.w. er moet een einddatum zijn waarop ze moeten behaald zijn. Eventueel kan een tijdslijn opgesteld worden waarop tussentijdse doelstellingen worden uitgezet. Voor de doelstellingen voor terugkerende taken is er geen termijn, omdat het om doorlopende taken gaat.

### Vragen die je kunnen helpen na te gaan of de doelstelling Tijdsgebonden is:

- Heb je een duidelijke termijn bepaald voor de medewerker?
- Heb je rekening gehouden met de middelen die de medewerker ter beschikking heeft gekregen?
- Heb je overwogen om de planning op te delen, vooral in het kader van nieuwe projecten?

## Checklist

De checklist kan je helpen bij de voorbereiding van het gesprek, tijdens het gesprek en bij het opstellen van het formulier. Verwijs ook naar het hoofdstuk "Een gesprek voeren".

Om de eindvermelding vast te stellen, moet je bij de evaluatie rekening houden met de volgende criteria:

- De realisaties van de prestatiedoelstellingen
- De ontwikkeling van de competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen
- De bijdrage aan de prestaties van het team
- De beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst.

Om te kunnen nagaan of aan de criteria is voldaan en over voldoende gegevens te beschikken om deze eindvermelding toe te kennen, moeten er tijdens het planningsgesprek doelstellingen worden vastgelegd.

### • Prestatiedoelstellingen

- Hou rekening met de doelstellingen van het operationeel plan (die zelf voortvloeien uit het strategisch plan) waar je medewerker moet aan meewerken.
- Hou rekening met de functiebeschrijving. Heb je de taken die je medewerker tijdens de cyclus uitoefent, vertaald in doelstellingen?
- Voorzie in een doelstelling voor alle projecten waar je medewerker bij betrokken is.
- Formuleer de doelstellingen specifiek en duidelijk genoeg, zodat je medewerker duidelijk weet wat er van hem wordt verwacht. Dat kun je gemakkelijk checken, door expliciet aan je medewerker te vragen wat hij onder elke doelstelling verstaat.
- Leg voor elke doelstelling één of meer duidelijke indicatoren vast, waarmee je ondubbelzinnig kunt nagaan of de doelstelling is bereikt.
- Denk bij elke indicator na over de wijze waarop je hem kunt meten.
- Leg voor elke indicator een datum vast waarop de doelstelling moet zijn bereikt. Het is vaak interessant om verschillende deadlines voor verschillende indicatoren van een doelstelling te hebben. Zo kan in fasen worden gewerkt, en kun je een genuanceerde evaluatie uitvoeren.

### • Competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen

- Analyseer alle competenties van de generieke en technische competentieprofielen van de medewerker die zijn functie betreffen.
- Evalueer bij elke competentie of ze voldoende is ontwikkeld. Vraag zo nodig feedback aan een collega of aan andere personen. Doe dat ruim op voorhand, zodat je voldoende tijd hebt om alle gegevens in te zamelen.
- Formuleer een ontwikkelingsdoelstelling voor de competenties die nog niet genoeg ontwikkeld zijn.
- Ga na welke ontwikkelingsdoelstellingen prioritair zijn om de prestatiedoelstellingen te kunnen realiseren.
- Als er in één cyclus te veel competenties moeten worden ontwikkeld, moet je samen met de medewerker de prioriteiten vaststellen en voor bepaalde competenties een deadline voor de realisatie in de volgende evaluatiecyclus integreren.
- Voorzie in alternatieven voor de geformuleerde ontwikkelingsacties.
- Besteed vooral aandacht aan de kerncompetenties 'In team werken' en 'Servicegericht handelen'.

**• Bijdrage aan de prestaties van het team**

- Denk vooraf met je team na over wat 'bijdragen aan de prestaties van het team' voor het team betekent. Gebruik eventueel de generieke competenties 'In team werken', 'Betrouwbaarheid tonen' en 'Inzet tonen'.
- Denk na over noodzakelijke afspraken inzake samenwerking in het team en tussen de collega's.
- Formuleer een doelstelling. Ga na of er een verband is met de prestatiedoelstellingen. Analyseer of de medewerker zich daarvoor moet verbeteren. Als dat zo is, kun je een ontwikkelingsdoelstelling formuleren.

**• Beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst**

- Denk vooraf met je team na over wat 'beschikbaar zijn voor de gebruikers van de dienst' voor het team betekent. Gebruik eventueel de generieke competentie 'Servicegericht handelen'.
- Denk na over noodzakelijke afspraken inzake beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst.
- Formuleer een doelstelling. Ga na of er een verband is met de prestatiedoelstellingen. Analyseer of de medewerker zich daarvoor moet verbeteren. Als dat zo is, kun je een ontwikkelingsdoelstelling formuleren.

De vergaderingen die aan de gesprekken voorafgaan zijn nuttig om met je medewerkers de teamdoelstellingen vast te leggen, en om er zeker van te zijn dat ze voor iedereen duidelijk zijn. Tijdens die vergaderingen kun je ook jouw verwachtingen toelichten betreffende de twee laatste criteria: de bijdrage aan de prestaties van het team en de beschikbaarheid van de medewerker voor de gebruikers.

# Functioneringsgesprek

---

## Wat is een functioneringsgesprek?

Een functioneringsgesprek is een **opvolgingsgesprek** tussen de medewerker en zijn chef waarin zowel de voortgang t.o.v. de doelstellingen als mogelijke knelpunten, de onderlinge samenwerking, de sfeer in het team enz. kunnen worden besproken.

Het functioneringsgesprek biedt aan de medewerker en de chef de mogelijkheid alle zaken aan de orde te stellen die rechtstreeks of onrechtstreeks van belang zijn bij het functioneren van de medewerker.

Daarnaast kan er ook gepraat worden over de ontwikkeling van de medewerker binnen zijn functie en over zijn loopbaanperspectieven.

Tijdens het functioneringsgesprek wordt er geen vermelding gegeven, maar de afspraken die uit het gesprek voortvloeiën worden genoteerd om ze verder op te volgen.

## Waarom een functioneringsgesprek?

- Het bevordert de communicatie tussen jou en de medewerker.
- Er wordt formeel wederzijdse feedback gegeven.
- Het stimuleert de ontwikkeling van de medewerker.
- Het verhoogt de motivatie van de medewerker.
- Het helpt om de kwaliteit van de resultaten te verbeteren.
- Het geeft je de mogelijkheid om je eigen functioneren bij te sturen.
- De behoeftes van de medewerker en de organisatie worden op elkaar afgestemd.
- Het geeft je de mogelijkheid om je aan te passen aan de evolutie van de werkcontext en rekening te houden met strategische en operationele veranderingen.
- De oorspronkelijke planning kan bijgestuurd worden.
- Het biedt de mogelijkheid om het eigenlijke evaluatiegesprek te onderbouwen.

## Wie en wanneer?

Zowel jij (als chef) als je medewerker kunnen het initiatief nemen tot een functioneringsgesprek. Het is een gesprek in twee richtingen, waarbij de beide betrokkenen een gelijkwaardige inbreng hebben. Het is uiterst belangrijk dat er gediscussieerd wordt over wat goed gaat en welke problemen er eventueel zijn.

Eenzijds neem je de rol op van begeleider en stimuleer je de medewerker om zijn gedachten te formuleren en zijn gevoelens te uiten. Anderzijds help je actief zoeken naar oplossingen voor eventuele knelpunten.

Telkens dit nodig blijkt, kan een functioneringsgesprek gehouden worden.

Om een goede opvolging van je medewerkers te verzekeren, adviseren we je om minstens 1 keer per jaar een dergelijk gesprek te hebben met je medewerkers.

Dit gesprek kan ook in teamverband plaatsvinden.

## Fases in het gesprek

### Vorbereiding

Elk gesprek dient goed voorbereid te worden (cf. hoofdstuk "Een gesprek voeren").

Neem eerst kennis van de verslagen van vorige functionerings- en evaluatiegesprekken of andere feedback en herlees de functiebeschrijving, de competentieprofielen en de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen die werden vastgelegd.

Raadpleeg ook de managementplannen en de eventuele aanpassingen die een impact hebben op je dienst.

Maak een overzicht van de realisaties van het team in de voorbije periode: wat ging goed en wil je behouden, wat ging minder goed, wat zijn voor jou de belangrijkste verbeterpunten voor het team.

Ga na welke punten je wil bespreken (knelpunten, positieve elementen, geboekte resultaten na een opleiding, samenwerking binnen het team, wensen en loopbaanmogelijkheden van de medewerker, enz.).

Nodig de teamleden op tijd uit zodat ook zij zich op het gesprek kunnen voorbereiden.

### Opbouw en inhoud

Begin met de medewerker uit te leggen wat het doel van het gesprek is en hoe het verloopt. Overloop kort met hem de agendapunten.

Laat daarna de medewerker vertellen over zijn eigen functioneren en de eventuele moeilijkheden die hij in zijn werksituatie ervaart. Probeer goed te luisteren en stel bijkomende vragen. Zorg ervoor dat je goed begrijpt waarover het gaat. Zoek samen naar oplossingen voor eventuele problemen en leg ze vast in concrete actiepunten. Sta open voor kritiek.

Als de medewerker al zijn punten heeft aangehaald, kan je je eigen punten naar voor brengen. Geef je mening over positieve en negatieve aspecten. Geef kort weer wat je zelf vindt van de realisaties in de voorbije periode en verwijst hier eventueel naar de gesprekken dat jullie in team gehouden hebben.

Daarna geef je aan wat volgens jou aandachts- en verbeterpunten zijn. Neem een open en eerlijke houding aan en wees concreet. Zorg dat je medewerker goed begrijpt waar het over gaat. Luister naar de medewerker en respecteer zijn gevoelens. Zoek samen naar oplossingen en leg ze opnieuw vast in concrete actiepunten.

Vraag de medewerker hoe hij zichzelf ziet evolueren in zijn **functie** of in zijn **loopbaan**.

Vat aan het einde gesprek samen wat er gezegd is door de gemaakte afspraken te herhalen. Eventueel kunnen nieuwe prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd worden.

Geef aan wat de volgende fasen zullen zijn: er kan een nieuwe datum vastgelegd worden voor een volgend functioneringsgesprek, een evaluatiegesprek.

Beëindig het gesprek door aan de medewerker te vragen hoe hij het gesprek heeft ervaren.



## Evaluatie

Ga voor jezelf na wat je van het verloop van het gesprek vond en wat je in een volgend gesprek anders zou aanpakken.

Denk ook na over de inhoud van het gesprek en leg eventueel verbanden met gesprekken met andere medewerkers.

Stel jezelf de vraag of je als leider goed bezig bent en waar je eventueel dient bij te sturen.

## Verslag

Schrijf de conclusies van het gesprek en de concrete afspraken neer en laat de medewerker het document ondertekenen.

Het document is een **uitstekende opvolgingstool** die je bij latere gesprekken kan raadplegen.

## Checklist

Deze checklist kan je helpen bij de voorbereiding het gesprek, tijdens het gesprek en bij het opstellen van het formulier. Verwijs ook naar het hoofdstuk "Een gesprek voeren".

Baseer je op de afspraken die tijdens het planningsgesprek zijn gemaakt op basis van de volgende criteria:

- De realisatie van de prestatiedoelstellingen
  - De ontwikkeling van de competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen
  - De bijdrage aan prestaties van het team
  - De beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst
- **Prestatiedoelstellingen**
    - Bespreek de stand van zaken van de projecten en activiteiten die verbonden zijn aan de doelstellingen die tijdens het planningsgesprek zijn vastgelegd.
    - Bespreek de problemen die de medewerker ondervindt om zijn doelstellingen te bereiken. Haal ook de positieve aspecten aan.
    - Als er een probleem is, reik dan middelen aan om de medewerker te helpen zijn doelstellingen te bereiken.
    - Pas doelstellingen eventueel aan andere taken aan, of voeg eventueel doelstellingen toe aan andere taken voor de activiteiten die niet onder de vastgelegde doelstellingen vallen.
    - Ga na of de vastgestelde termijnen nog altijd realistisch zijn voor de medewerker en pas ze zo nodig aan.
  - **Competenties die noodzakelijk zijn om de functie uit te oefenen**
    - Bespreek de stand van zaken van de vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen.
    - Ga na of de medewerker problemen ondervindt bij de ontwikkeling van een of meer competenties. Noteer ook de positieve punten.
    - Ga na of de (prioritaire) ontwikkelingsmiddelen die bij het planningsgesprek zijn aangereikt door de medewerker worden ingezet.
    - Ga na of de aangereikte ontwikkelingsmiddelen relevant zijn en herzie ze zo nodig.
    - Reik zo nodig nieuwe ontwikkelingsmiddelen aan.
    - Pas zo nodig doelstellingen aan of voeg doelstellingen toe.
    - Ga na of de vastgestelde termijnen haalbaar zijn voor de medewerker en pas ze zo nodig aan.
  - **Bijdrage aan de prestaties van het team**
    - Bespreek de stand van zaken van de vastgelegde doelstellingen.
    - Ga na of de medewerker problemen ondervindt om de vastgelegde doelstellingen te bereiken, om de bijdrage aan het team te evalueren. Noteer ook de positieve punten.
    - Ga na of de medewerker goed geïntegreerd is in het team en of hij goede contacten heeft met zijn collega's.
    - Als er een probleem is, reik dan pistes aan om de medewerker te helpen om een doelstelling te halen.
    - Vraag de medewerker om je mee te delen welke taken hij eventueel uitvoert die tot de realisatie van de teamdoelstellingen bijdragen.
    - Pas zo nodig doelstellingen aan of voeg doelstellingen toe.
  - **Beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst**
    - Maak een stand van zaken op van de vastgelegde doelstellingen.
    - Ga na of de medewerker problemen ondervindt om de vastgelegde doelstellingen te bereiken, om de beschikbaarheid voor de gebruikers te evalueren. Noteer ook de positieve punten.

- Als er een probleem is, reik dan pistes aan om de medewerker te helpen om een doelstelling te halen.
- Vraag de medewerker om je mee te delen op welke manier hij zich al beschikbaar stelt voor de gebruikers van de dienst.
- Pas zo nodig doelstellingen aan of voeg doelstellingen toe.

- **Realisatie en kwaliteit van de evaluaties**

Als je medewerker ook chef is, moet je hem ook evalueren op de realisatie en de kwaliteit van de gesprekken van de evaluatiecyclus.

- Zijn de evaluaties en de andere gesprekken van de evaluatiecyclus gepland?
- Als er reeds gesprekken hebben plaatsgevonden, hoe zijn die dan verlopen (termijnen, kwaliteit, procedures)?
- Ondervond de evaluator problemen bij de realisatie van de gesprekken? Welke middelen zouden hem in dat geval kunnen helpen?
- Indien de gesprekken niet zijn gerealiseerd, om welke redenen?

# Evaluatiegesprek

## Wat is een evaluatiegesprek?

Een evaluatiegesprek is een gesprek dat de chef met zijn medewerker voert op het einde van de evaluatiecyclus.

De bedoeling van het gesprek is een **eindbalans** op te stellen **van het functioneren** van de medewerker in de voorbije periode. De chef geeft aan of volgens hem de afspraken die in het planningsgesprek zijn gemaakt, werden nagekomen en geeft feedback over het functioneren van de medewerker in het algemeen.

De chef sluit zijn balans af door een van de **vier vermeldingen** ("voldoet aan de verwachtingen", "te verbeteren", "onvoldoende", "uitzonderlijk") toe te kennen.

Naast de vermelding die de chef toekent, spreekt ook de medewerker zich uit over de realisatie van zijn doelstellingen en zijn eigen functioneren.

## Waarom een evaluatiegesprek?

- Het bevordert de communicatie tussen jou en je medewerker.
- De medewerker krijgt een balans van wat je van hem verwacht en van hoe je zijn sterke en te ontwikkelen competenties bekijkt.
- Ontwikkelingsbehoeftes worden duidelijk bevestigd.
- De prestaties zullen erdoor verbeteren.
- De toegekende vermelding is gebaseerd op de hele periode van de cyclus.

## Wie en wanneer?

Als chef neem je het initiatief tot een evaluatiegesprek aan het einde van elke cyclus.

Dit gesprek kan ook in teamverband plaatsvinden.

## Fases in het gesprek

### Vorbereiding

De voorbereiding van het evaluatiegesprek begint eigenlijk bij het begin van de evaluatiecyclus. Gedurende de hele cyclus maak je afspraken, verzamel je informatie en bespreek je de vorderingen van je medewerkers (via informele en formele gesprekken zoals teamvergaderingen, functioneringsgesprekken, enz.) die je helpen bij het eigenlijke evaluatiegesprek.

Elk gesprek moet goed worden voorbereid (cf. hoofdstuk "Een gesprek voeren").

Overloop eerst de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen die vastgelegd werden tijdens het planningsgesprek en de verslagen van de functioneringsgesprekken die gevoerd werden tijdens deze cyclus. Je overloopt ook nog eens de functiebeschrijving met de competentieprofielen. Bedenk ook dat het interessant kan zijn om informatie in te winnen bij anderen (een projectleider, de verantwoordelijke van een dienst waar de medewerker soms een handje toesteeft, klanten, enz.). Noteer je bedenkingen in een voorlopig verslag zodat je gesprek gestructureerd verloopt.

Nodig de teamleden op tijd uit zodat ook zij zich op het gesprek kunnen voorbereiden door bijvoorbeeld een eindbalans op te maken van de voorbije periode.

## Opbouw en inhoud

Begin met de medewerker uit te leggen wat het doel van het gesprek is en hoe het evaluatiegesprek zal verlopen. Verduidelijk dat er geen nieuwe elementen aan bod zullen komen, dat er een **eindbalans** van functioneren en een vermelding worden opgemaakt en dat jullie samen bekijken hoe er verder gewerkt kan worden en welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn.

Toon de medewerker tijdens het gesprek dat je open staat voor een gesprek en geïnteresseerd bent in zijn ontwikkelingen en vorderingen.

Laat de medewerker vervolgens de belangrijkste elementen uit zijn voorbereiding naar voor brengen. Onderbreek hem niet, laat hem rustig uitpraten en ondersteun hem door bijkomende vragen te stellen.

Daarna geef je zelf **feedback** aan de medewerker. Om de spanning weg te nemen kan je beginnen met een algemene indruk over zijn functioneren. Vervolgens kan je dieper ingaan op de bereikte resultaten, zowel wat betreft de prestatie- als de ontwikkelingsdoelstellingen.

Voor de doelstellingen die betrekking hebben op de generieke en de technische competenties baseer je je voor de evaluatie enkel op het geobserveerde gedrag en hou je rekening met eventuele beoordelingsfouten (cf. hoofdstuk Een gesprek voeren - Beoordelingsfouten).

Geef je medewerker daarna de gelegenheid om te reageren op de elementen die je aangebracht hebt. Let er echter op dat je niet in een welles-nietes-spelletje verzeild raakt!

Vat aan het einde van het gesprek de belangrijkste elementen samen.

Geef aan wat de volgende stappen zullen zijn: een planningsgesprek.

Rond het gesprek af en vraag je medewerker wat hij ervan vond, hoe hij het heeft ervaren.

## Evaluatie

Ga voor jezelf na wat je van het verloop van het gesprek vond en wat je in een volgend gesprek anders zou aanpakken. Stel jezelf de vraag of je als chef goed bezig bent en waar je eventueel dient bij te sturen.

Denk ook na over de inhoud van het gesprek en leg eventueel verbanden met de gesprekken met andere medewerkers.

Stel jezelf de vraag of je een goeie leider bent en op welke manieren je je eventueel zou kunnen verbeteren op dat vlak.

## Verslag

Maak een verslag op waarin je de behaalde resultaten (volledig - gedeeltelijk - helemaal niet) beschrijft, zowel qua prestaties als qua competenties en functionering.

Aan het einde van het evaluatieverslag krijgt elke medewerker een eindvermelding ("voldoet aan de verwachtingen", "te verbeteren", "onvoldoende", "uitzonderlijk").

Stuur het document van het evaluatiegesprek door en laat het lezen en ondertekenen door de medewerker (binnen de 20 werkdagen na het gesprek).

# Checklist

De checklist kan je helpen bij de voorbereiding van het gesprek, tijdens het gesprek en bij het opstellen van het formulier. Verwijs ook naar het hoofdstuk "Een gesprek voeren".

Baseer je evaluatie op de afspraken die tijdens het plannings- en functioneringsgesprek zijn gemaakt en op de volgende criteria steunen:

- De realisatie van de prestatiedoelstellingen
- De ontwikkeling van de competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen
- De bijdrage aan prestaties van het team
- De beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst

## • Prestatiedoelstellingen

- Bespreek de volledige (100% bereikt) of gedeeltelijke realisatie van de vastgelegde prestatiedoelstellingen:

**Waren de (niet) gerealiseerde doelstellingen allemaal even belangrijk?** Een medewerker heeft enkele doelstellingen niet gerealiseerd maar de doelstellingen met het grootste gewicht, de belangrijkste doelstellingen, zijn wel gerealiseerd. Soms zijn niet alle doelstellingen even belangrijk in een Evaluatiecyclus. Als een medewerker de belangrijkste doelstellingen wel gerealiseerd heeft kan dat voldoende zijn voor de chef.

**Welke doelstellingen werden bijna gerealiseerd?** Een medewerker heeft enkele doelstellingen bijna gerealiseerd en hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Afhankelijk van deze redenen voor het (net) niet realiseren van de doelstellingen wegen deze doelstellingen zwaarder door in de evaluatie.

**Heeft de medewerker bepaalde doelstellingen overtroffen?** Een medewerker kan de verwachtingen met betrekking tot één of meerdere doelstellingen overtreffen. Dit kan invloed hebben op het realiseren van andere doelstellingen.

**Waarom werden bepaalde doelstellingen niet gerealiseerd?** Tussentijdse opvolging van de medewerker via functioneringsgesprekken is essentieel om te weten welke moeilijkheden de medewerker ondervindt bij het realiseren van de doelstellingen. Soms is het ondanks die gesprekken niet duidelijk waarom een doelstelling niet gerealiseerd kon worden: enkel de medewerker kan hier verduidelijking brengen.

**Heeft de medewerker zelf voorstellen gedaan om bepaalde doelstellingen aan te passen?** Een medewerker beseft in de loop van zijn Evaluatiecyclus dat bepaalde doelstellingen of indicatoren niet haalbaar zijn binnen de vooropgestelde deadline. Hij kan dit signaleren en zelf voorstellen doen om de doelstelling aan te passen.

**Waren de doelstellingen duidelijk genoeg en werden ze voldoende begrepen door de medewerker?** Deze vragen moeten gesteld en beantwoord zijn tijdens en na het planningsgesprek en het functioneringsgesprek. Bij de evaluatie van de doelstellingen kun je dit toch nog even controleren. Uiteraard is de medewerker ook zelf verantwoordelijk en moet hij het aankaarten als iets niet duidelijk is.

**Had de medewerker de afgesproken middelen om de doelstellingen te realiseren?** Een medewerker had bepaalde middelen nodig om zijn doelstellingen te realiseren maar hij had die middelen uiteindelijk niet en kon daardoor niet alle doelstellingen realiseren. Het feit dat de doelstellingen niet gerealiseerd zijn, lag hierdoor gedeeltelijk buiten zijn macht.

**Was de deadline haalbaar?** De einddatum waarop een doelstelling bereikt moet zijn, kan haalbaar zijn aan het begin van de Evaluatiecyclus maar na verloop van tijd kan blijken dat de deadline niet gehaald zal kunnen worden. Hierdoor kan een doelstelling gedeeltelijk of niet gerealiseerd zijn.

**Was de indicator duidelijk? Wist de medewerker waarop je als chef zou letten bij het bepalen of een doelstelling gerealiseerd was of niet?** Een medewerker moet duidelijk weten wat van hem verwacht wordt en wanneer zijn doelstellingen gerealiseerd zijn of niet. Als de indicatoren bij zijn doelstellingen niet duidelijk zijn, kan dit de realisatie van de doelstellingen beïnvloeden.

**Zijn de prioriteiten van de medewerker veranderd gedurende de EC?** Een medewerker kreeg aan het begin van zijn Evaluatiecyclus een aantal doelstellingen maar in de loop van zijn Evaluatiecyclus veranderden zijn prioriteiten (hij kreeg andere taken, werkte mee aan nieuwe projecten, enz) en hierdoor kon hij bepaalde doelstellingen niet realiseren. Als de doelstellingen van de medewerker niet aangepast werden in de loop van de Evaluatiecyclus moet je hier rekening mee houden.

**Is er iets veranderd in de context van de functie/dienst/organisatie waardoor het realiseren van de doelstellingen niet mogelijk was?** Na het toekennen van de doelstellingen aan de medewerker verlieten bijvoorbeeld enkele medewerkers de dienst of de organisatie waardoor het werk met minder mensen moest uitgevoerd worden. Dit kan invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen.

#### • Competenties die nodig zijn om de functie uit te oefenen

- Bespreek de competenties van de medewerker:
  - Heeft de medewerker de competenties die nodig zijn om zijn functie op bevredigende wijze uit te oefenen?
- Als er ontwikkelingsdoelstellingen werden vastgelegd, bespreek je de volledige (100% bereikt) of gedeeltelijke realisatie:
  - Welke doelstellingen werden bijna gerealiseerd?
  - Heeft de medewerker bepaalde doelstellingen overtroffen?
  - Waarom werden bepaalde doelstellingen niet gerealiseerd?

#### • Bijdrage aan de prestaties van het team

- Bespreek de realisatie van de doelstellingen betreffende de bijdrage aan de prestaties van het team:
  - Zijn er in het begin van de evaluatie cyclus afspraken gemaakt in het team over de bijdrage aan de teamprestaties?
  - Houdt de medewerker zich aan deze afspraken?
  - Neemt de medewerker actief deel aan teamvergaderingen?
  - Wat is de houding van de medewerker tijdens de teamvergaderingen?
  - Geeft de medewerker belangrijke informatie door aan het team?
  - Welke rol speelt de medewerker in het team? Brengt de medewerker nieuwe ideeën aan? Is hij sterk in het evalueren van documenten en voorstellen? Inspireert hij anderen? Hecht hij veel belang aan kwaliteit?
  - Doet de medewerker voorstellen om de prestaties van het team te verbeteren?
  - Zet de medewerker zich in om de competenties van het team te ontwikkelen?
  - Biedt de medewerker zijn hulp aan de collega's aan?
  - Werkt de medewerker met zijn collega's samen aan projecten die buiten zijn domein vallen?
  - Deelt de medewerker zijn kennis met zijn collega's?
  - Gaat de medewerker respectvol om met zijn collega's?
- Gebruik eventueel de indicatoren van de generieke competentie "in team werken" om deze criteria te evalueren.

- **Beschikbaarheid voor de gebruikers van de dienst**

- Bespreek de realisatie van de doelstellingen betreffende de beschikbaarheid voor de (interne of externe) gebruikers van de dienst:
  - Waren de (niet) gerealiseerde doelstellingen allemaal even belangrijk?
  - Welke doelstellingen werden bijna gerealiseerd?
  - Heeft de medewerker bepaalde doelstellingen overtroffen?
  - Waarom werden bepaalde doelstellingen niet gerealiseerd?
  - Heeft de medewerker zelf voorstellen gedaan om bepaalde doelstellingen aan te passen?
  - Waren de doelstellingen duidelijk genoeg en werden ze voldoende begrepen door de medewerker?
  - Had de medewerker de afgesproken middelen om de doelstellingen te realiseren?
  - Zijn de prioriteiten/doelstellingen van de medewerker veranderd gedurende de EC?
  - Is er iets veranderd in de context van de functie/dienst/organisatie waardoor het realiseren van de doelstellingen niet mogelijk was?
- Gebruik eventueel de indicatoren van de generieke competentie “servicegericht handelen” om deze criteria te evalueren:
  - Staat de medewerker open voor gebruikers van de dienst?  
*Voorbeelden hiervan zijn: als onthaalbediende bezoekers ontvangen, als medewerker op de communicatiedienst advies geven over efficiënte communicatie, als HR medewerker de vragen van medewerkers van de organisatie beantwoorden en hen een geschikte begeleiding aanbieden*
  - Behandelt de medewerker de aanvragen van gebruikers volgens de vastgelegde kwantitatieve doelstellingen?
  - Antwoordt de medewerker de gebruikers binnen de vastgelegde termijnen?
  - Beantwoordt de medewerker de vragen van de gebruikers correct?
  - Is er feedback van de gebruikers over de prestaties van de medewerker?
  - Werden er al klachten over de medewerker geformuleerd?
  - Gaat de medewerker hoffelijk om met de gebruikers?

- **Andere vragen die bijkomende elementen kunnen aanreiken om je te helpen bij de evaluatie van het functioneren van je medewerker:**

- Hoe reageert de medewerker op nieuwe taken, opdrachten?
- Geeft de medewerker jou als chef feedback op zijn communicatie- en/of managementstijl?
- Zoekt de medewerker zelf feedback over zijn functioneren?
- Hoe betrokken is de medewerker ten opzichte van zijn job?
- Hoe staat de medewerker ten opzichte van jou als chef?

- **Realisatie en kwaliteit van de evaluaties**

Als je medewerker ook chef is, moet je hem ook evalueren op de realisatie en de kwaliteit van de gesprekken van de evaluatiecyclus.

- Zijn de evaluaties en de andere gesprekken van de cyclus gerealiseerd?
- Als de gesprekken niet hebben plaatsgevonden, wat zijn daar dan de oorzaken van?
- Heeft de evaluator problemen ondervonden bij het houden van de gesprekken?
- Hoe zijn de gesprekken verlopen (termijnen, kwaliteit, procedures)?



# Gesprek in team

---

## Wat is een gesprek in team?

Een gesprek in team is een overleg tussen de chef en alle medewerkers van het team, ongeacht het nu gaat om het functie-, het plannings-, het functionerings- of het evaluatiegesprek.

Dankzij deze gesprekken in team kan de chef **met het hele team afspraken maken**.

Dat heeft een gunstig effect op het werk in teamverband en op de communicatie.

Het formuleren van doelstellingen in team is een van de fases van de cascade van de operationele doelstellingen.

De teamgesprekken vervolledigen de individuele gesprekken, maar bieden vooral een voorbereiding op deze gesprekken.

## Waarom een gesprek in team?

- Het verhoogt de openheid en het vertrouwen binnen het team.
- Het helpt om een beter inzicht te krijgen in je functiebeschrijving.
- Samen prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen formuleren werkt stimulerend.
- De teamleden zijn meer gemotiveerd als ze betrokken worden bij het formuleren van de doelstellingen voor de dienst.
- De teamleden leren elkaar beter kennen en appreciëren.
- Het groepsgevoel wordt versterkt.

Plannen in team is essentieel voor teams waar intensief moet worden **samengewerkt** en waar de medewerkers van elkaar afhankelijk zijn om een gezamenlijk resultaat te bereiken. Ook bij teams die complexe en onderling verbonden taken uitoefenen kunnen dergelijke gesprekken nuttig zijn.

Voor alle andere teams zijn de gesprekken in team ook een nuttig werkinstrument.

## Wie en wanneer?

Als chef neem je het initiatief tot een gesprek in team. Verlies echter nooit uit het oog dat het een gesprek is waarbij jij en de teamleden een gelijkwaardige inbreng hebben. Jij en je teamleden moeten echt naar een consensus streven. Zo werken doelstellingen bijvoorbeeld niet als ze opgelegd worden. Het is dan ook erg belangrijk dat de teamleden zich "eigenaar" voelen van de geformuleerde doelstellingen.

Je dient voor jezelf uit te maken of je het gesprek eerst in team of eerst met elke medewerker individueel wil houden.

## Fases in het gesprek

### Vorbereiding

Net zoals alle individuele gesprekken moeten de gesprekken in team goed voorbereid worden (cf. het hoofdstuk "Een gesprek voeren"). Ga steeds na wat je wil bereiken met het gesprek en stel je de vraag of een gesprek wel het meest aangewezen instrument is.

Je kan je op het gesprek in team voorbereiden door je functiebeschrijving en de bijbehorende competentieprofielen, je doelstellingen of elk ander element dat je tijdens je gesprek (individueel of in team) met je chef hebt besproken te bekijken.

Als de individuele gesprekken reeds hebben plaatsgevonden, dan kan je hieruit ook nuttige informatie halen voor het teamgesprek. Let er echter op dat je geen persoonlijke of zuiver individuele informatie in de groep gooit, een teamaanpak is essentieel.

Het is geen sinecure om een gesprek in team te houden als je er inhoudelijk een persoonlijke bijdrage aan wil leveren. Daarom is het vaak aan te bevelen om een beroep te doen op een partij van buitenaf om de gesprekken te begeleiden. Neem tijdig contact op met een workshopbegeleider of een coach om het gesprek in detail voor te bereiden.

Stel jezelf voor je eraan begint de vraag waarom je een gesprek in team wil.

Als de individuele gesprekken nog niet hebben plaatsgevonden, is je voorbereiding op het teamgesprek des te belangrijker, bijvoorbeeld de functiebeschrijving van elk van je medewerkers goed gelezen hebben of zelf de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen die je voor je team nodig acht voorbereid hebben.

Nodig de teamleden tijdig uit zodat ook zij zich op het gesprek kunnen voorbereiden, bijvoorbeeld door hun functiebeschrijving te lezen of te werken aan een voorstel voor doelstellingen.

Gebruik het deel voorbereiding van het individuele gesprek in kwestie als vertrekpunt om alle elementen van deze voorbereiding in aanmerking te nemen.

### Opbouw en inhoud

Begin met het team uit te leggen wat het doel van het gesprek is en hoe het verloopt. Overloop de agendapunten die jullie samen zullen bespreken.

Deze punten kunnen algemeen besproken worden binnen het team. Geef de medewerkers ook ruimte om zelf nog punten aan te geven die voor hen belangrijk zijn voor de teamwerking.

Beschouw jezelf als een lid van het team beschouwt en laat blijken dat je zelf ook bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen.

Bepaal de prioriteiten met het voltallige team en tracht hierbij tot een **consensus** te komen.

Daarna kunnen de doelstellingen één voor één verder worden uitgewerkt met het voltallige team.

Elk teamlid is mee verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstelling. Een doelstelling kan eventueel in deel-doelstellingen worden opgesplitst, waarbij de taken over verschillende teamleden verdeeld worden. Zo weet iedereen in welke mate hij bijdraagt aan de realisatie van de doelstelling en hoe zijn interactie met zijn andere collega's is. Ook de link met de door het team beheerde processen is essentieel.

Zorg er gedurende het gesprek voor dat iedereen voldoende aan bod komt en heb oog voor non-verbale reacties van de medewerkers.

Op het einde van het planningsgesprek vat je nog kort even de gemaakte afspraken samen en geef je duidelijk aan hoe je samen met het team de opvolging gaat verzorgen.

Zeg wat de volgende fases zullen zijn voor de individuele en/of teamgesprekken.

Rond het gesprek af door de medewerkers te vragen wat ze ervan vonden, hoe ze het hebben ervaren.

Baseer je op het deel opbouw en inhoud van het individuele gesprek in kwestie om alle elementen van die opbouw in aanmerking te nemen.

## Evaluatie

Ga voor jezelf na wat je van het verloop van het gesprek vond en waar je eventueel nog verbeteringen kan aanbrengen.

Denk ook na over de inhoud van het gesprek en leg eventueel verbanden met de resultaatsgebieden.

Stel jezelf de vraag of je een goede leider bent en op welke manieren er eventueel verbetering mogelijk is op dat vlak.

## Verslag

Om de follow-up vlotter te laten verlopen is het aangewezen om een kort verslag op te maken van het gesprek.

De documenten mogen het schema van de Evaluatiecycli-gesprekken volgen maar dat hoeft niet. Ze mogen dus verslagen van teamvergaderingen blijven en gebruikt worden als uitgangspunt voor de individuele gesprekken.

# Kennis beheren in je team

---

## Wat is Knowledge Management?

Elke manager en elke medewerker werkt elke dag met zijn kennis: hij creëert elektronische documenten en bewaart ze op de harde schijf van zijn pc of op een gemeenschappelijke schijf, hij klasseert documenten, beantwoordt vragen van collega's of burgers, wint advies in bij anderen, wisselt ervaringen uit. Vaak doet hij dat spontaan en zonder duidelijke methode.

Knowledge Management (kennismanagement of KM) stelt methodes en processen op punt om **kennis** beter **te gebruiken en te ontwikkelen**. Het is een zaak van iedereen en het beïnvloedt de dagelijkse werking van elk team. Een team dat aandacht besteedt aan de manier waarop het zijn kennis beheert, werkt immers efficiënter en zet zich klaar voor nieuwe uitdagingen, zoals de steeds talrijker wordende pensioneringen of de kritieke functies waar rekening mee moet worden gehouden.

## Het instrument 'Kennis beheren in je team'

Het instrument 'Kennis beheren in je team' wil een hulpmiddel zijn bij een groepsdiscussie over de manier waarop je team zijn kennis beheert. Het instrument helpt je om verbeterpunten te identificeren en samen een actieplan op te stellen.

Alles tegelijk aanpakken is onmogelijk! Neem dus niet teveel hooi op je vork: plan enkele gerichte verbeteracties, voer ze uit en evalueer de resultaten.

Gebruik het instrument 'Kennis beheren in je team' dan opnieuw om de vooruitgang van je team op het gebied van kennismanagement in te schatten en nieuwe initiatieven te selecteren.

## Voor wie is het instrument bedoeld?

Het instrument is op maat gemaakt van teams die, bij het nastreven van hun gemeenschappelijke doelstellingen, bereid zijn hun manier van werken in vraag te stellen en die over voldoende autonomie beschikken om concrete verbeteracties uit te voeren.

## Wanneer gebruik je het instrument ?

Je kan het instrument gebruiken tijdens de voorbereiding van het **planningsgesprek** en/of de **functioneringsgesprekken** in team.

## Waaruit bestaat het instrument?

Het instrument is gebaseerd op een vragenlijst met concrete acties die verband houden met de verschillende facetten van kennismanagement in een team. De vragenlijst wordt ingevuld door gebruik te maken van een elektronische applicatie die de verwerking van de resultaten en de visuele weergave vergemakkelijkt. Deze lijst met acties is een hulpmiddel om een of meerdere prestatiedoelstellingen te formuleren en om ontwikkelingsbehoeftes te detecteren.

## Hoe kan je het instrument krijgen?

Je kan het instrument downloaden en toegang krijgen tot de elektronische applicatie via het portaal van het federale personeel [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismanagement'). Een gedrukte versie van het instrument kan verkregen worden door een mail te sturen naar [km@p-o.belgium.be](mailto:km@p-o.belgium.be).

## Meer informatie?

Neem contact op met de Directie-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement van de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie. [km@p-o.belgium.be](mailto:km@p-o.belgium.be)

# EVALUATIECYCLI



Je gesprekken in goede banen leiden  
*Leidraad chefs*



FOD Personeel en Organisatie  
Wetstraat 51  
1040 Brussel  
[info@p-o.belgium.be](mailto:info@p-o.belgium.be)  
[www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)