

Tips voor gesprekken met uw medewerker

Hieronder vindt u tips voor de formele gesprekken in het kader van prestatie management. Goed leiderschap beperkt zich niet tot die gesprekken. Geef uw medewerkers continu feedback over hun functioneren en prestaties.

Vlaamse overheid



Planningsgesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Als leidinggevende nodigt u de medewerker uit voor het gesprek.

Waar gaat het over?

Het is een jaarlijks gesprek over de concrete invulling van de functiebeschrijving van de medewerker voor het komende werkjaar. Tijdens het gesprek maakt u samen met de medewerker afspraken. De doelstellingen voor de te behalen resultaten en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker worden vastgelegd. Daarnaast wordt besproken welke middelen de medewerker nodig heeft om de resultaten te behalen.

Hoe bereid ik me voor?

1. Ga na of de functiebeschrijving van vorig jaar aangepast moet worden omdat de medewerker van u (of anderen) bijkomende of nieuwe taken heeft gekregen.
2. Denk erover na welke doelstellingen, taken of projecten u uw medewerker wilt laten verrichten in het komende jaar. Houd daarbij rekening met:
 - de doelstellingen van uw team en uw organisatie;
 - de sterke en zwakke punten van uw medewerker die uit het laatste evaluatiegesprek zijn gebleken;
 - de persoonlijke ambities van uw medewerker.

Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Formuleer helder en concreet wat u verwacht van uw medewerker.
2. Maak de afspraken over het behalen van de doelstellingen, taken of projecten specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdgebonden (SMART).
3. Stem af over één sterk punt (talent, interesse ...) en één verbeterpunt op het vlak van ontwikkeling.
4. Focus op uw verantwoordelijkheid als leidinggevende bij de realisatie van de afspraken. Richt u ook op de behoeften van de medewerker op het vlak van ondersteuning en coaching.
5. Ga met de medewerker na hoe zijn doelstellingen samenhangen met die van anderen en welke samenwerking daarbij eventueel nodig is.
6. Onderzoek het engagement van de medewerker en eventuele blokkades.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Negeer de input en de behoeften van uw medewerker niet.
2. Breek het gesprek niet af als de doelstellingen en afspraken nog onduidelijk en vaag zijn.
3. Vergeet niet om een opvolgingsgesprek vast te leggen.



Opvolgings- en functioneringsgesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Als leidinggevende nodigt u de medewerker uit voor het gesprek of uw medewerker vraagt het gesprek aan.

Waar gaat het over?

Het is een gesprek over de manier waarop uw medewerker zijn taken de voorbije periode heeft aangepakt en hoe uw medewerker heeft gefunctioneerd.

- U kunt een gesprek aanvragen om uw medewerker bij te sturen of om stil te staan bij zijn successen.
- De medewerker kan een gesprek aanvragen om feedback te krijgen over zijn functioneren, aan te geven welke ondersteuning hij van u nodig heeft, of een probleem in het team of de afdeling aan te kaarten.

Als er zich problemen hebben voorgedaan, worden die besproken. Samen met uw medewerker zoekt u naar een oplossing.

Hoe bereid ik me voor?

1. Ga op zoek naar concrete voorbeelden als u een probleem wilt aanpakken.
2. Sta zeker ook stil bij wat de voorbije periode goed is verlopen.

Evaluatiegesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Als leidinggevende nodigt u de medewerker uit voor het gesprek.

Waar gaat het over?

Het is een jaarlijks gesprek over de manier waarop uw medewerker het voorbije jaar gefunctioneerd heeft en uw beoordeling daarvan. U bespreekt met uw medewerker welke zaken hij goed en minder goed heeft gedaan.

Hoe bereid ik me voor?

1. Overloop de opdrachten en prestaties van uw medewerker van het voorbije jaar en beoordeel ze op een eerlijke manier. Baseer u daarbij op de afspraken uit het planningsgesprek. Sta zeker ook stil bij de prestaties waar u tevreden over bent.
2. Ga op zoek naar concrete voorbeelden. Probeer in de loop van het jaar iets te noteren over de prestaties van uw medewerker, zodat u niet alleen voorbeelden van de laatste drie maanden kunt geven. Denk daarbij ook aan de waardegebonden competenties.
3. Sta stil bij negatieve beoordelingen. Hebt u uw verantwoordelijkheid als leidinggevende genomen door de medewerker tijdig bij te sturen of te ondersteunen?
4. Vraag aan de medewerker om het gesprek voor te bereiden.

Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Beschrijf de situatie die u wilt bespreken of luister naar uw medewerker.
2. Vermeld feiten en sta open voor de boodschappen van uw medewerker.
3. Begin uw zinnen met ik (ik zie, ik merk, ik verwacht, ik voel enzovoort).
4. Zoek samen met uw medewerker naar een oplossing en sta open voor zijn behoeften.
5. Zorg ervoor dat de oplossing duidelijk en haalbaar is.
6. Bespreek ook de manier waarop de resultaten zijn behaald, bijvoorbeeld aan de hand van de waardegebonden competenties.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Praat niet alleen over wat niet goed loopt.
2. Negeer niet dat de resultaten van de medewerker ook uw verantwoordelijkheid zijn als leidinggevende.
3. Veralgemeen niet, gebruik geen vage formuleringen en pin u niet vast op één oplossing.
4. Bespreek het functioneren van andere teamleden niet tot in de kleinste details.



Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Vraag aan uw medewerker hoe die terugkijkt op het voorbije jaar. Peil naar een ervaring waar hij erg trots op is.

2. Geef een algemene beoordeling van de prestaties van uw medewerker tijdens het voorbije jaar.
3. Beoordeel zijn prestaties vervolgens per onderdeel en geef een grondige argumentatie.
4. Vraag aan uw medewerker of de argumentatie helder is en of hij zaken wil aanvullen of nuanceren.
5. Luister actief naar de inbreng van uw medewerker en vat die samen.
6. Geef aan of zijn inbreng een ander licht werpt op de beoordeling en welke consequenties dat met zich meebrengt.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Geef geen negatieve feedback zonder die te staven met concrete voorbeelden.
2. Zie de evaluatie niet louter als een formaliteit.
3. Ga niet veralgemenen.
4. Vermijd dat de beoordeling een verrassing is.
5. Geef niet alleen goede beoordelingen.



Meer informatie over prestatie management binnen de Vlaamse overheid vindt u op www.agoweb.be bij prestatie management.

Samenstelling: Agentschap voor Overheidspersoneel, Afdeling Dienstverlening – team Leren
Verantwoordelijke uitgever: Frans Cornelis, administrateur-generaal - Agentschap voor Overheidspersoneel
Lay-out: Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid, Afdeling Communicatie, Suzie Favere
Uitgave Januari 2011

Tips voor gesprekken met uw leidinggevende

Vlaamse overheid



AGO

AGENTSCHAP VOOR OVERHEIDSPERSONEEL

Planningsgesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Uw leidinggevende nodigt u uit voor het gesprek.

Waar gaat het over?

In het jaarlijkse planningsgesprek bespreekt u met uw leidinggevende wat u moet bereiken in het komende werkjaar. Tijdens het gesprek maakt u afspraken met uw leidinggevende. U legt vast welke resultaten u moet behalen en hoe u verder werkt aan uw persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast spreekt u af welke middelen u nodig hebt om uw resultaten te behalen.

Hoe bereid ik me voor?

1. Neem uw functiebeschrijving door. Dekt de vlag de lading nog? Hebt u in het voorbije jaar andere of nieuwe taken gekregen?
2. Denk na welke taken en projecten u graag zou opnemen het komende jaar. Houd daarbij enerzijds rekening met de doelstellingen van uw team en uw organisatie en anderzijds met wat u graag en goed doet.
3. Denk erover na wat u over vijf jaar bereikt wilt hebben in uw loopbaan.

Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Formuleer vragen als uw functiebeschrijving niet duidelijk is. Stel vooral vragen die u veel informatie opleveren (vragen die beginnen met hoe, waarom, wanneer, wat enzovoort).
2. Geef aan als u bepaalde doelstellingen niet realistisch vindt.
3. Vertel wat u nodig hebt om uw functie goed uit te oefenen en u verder te ontwikkelen. Bekijk of u daarbij andere collega's kunt betrekken.
4. Bespreek welke competenties u verder kunt ontwikkelen. Heb daarbij oog voor één sterk punt (talent, interesse ...) en één verbeterpunt.
5. Sta open voor de mening van uw leidinggevende.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Streef er niet naar om elke kleine taak die u verricht, in uw planning te laten opnemen.
2. Breek het gesprek niet af als er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt.
3. Verzwijg uw eigen verwachtingen, interesses en behoeften niet.



Opvolgings- en functioneringsgesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Uw leidinggevende nodigt u uit voor het gesprek of u vraagt het gesprek zelf aan.

Waar gaat het over?

Het opvolgings- en functioneringsgesprek gaat over de manier waarop u uw taken de voorbije periode hebt aangepakt en hoe u gefunctioneerd hebt.

- U kunt een gesprek aanvragen om feedback te krijgen over uw functioneren, iets te zeggen over de ondersteuning die u zelf wilt of een probleem in uw team of afdeling aan te kaarten.
- Uw leidinggevende kan een gesprek aanvragen om u bij te sturen of om stil te staan bij uw persoonlijke successen.

Als er zich problemen hebben voorgedaan, worden die besproken. U zoekt samen met uw leidinggevende naar een oplossing.

Hoe bereid ik me voor?

1. Zet voor uzelf op papier wat u wilt bespreken.
2. Zoek vooraf naar mogelijke oplossingen als u een probleem wilt bespreken.

Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Beschrijf de situatie die u wilt bespreken of luister naar uw leidinggevende.
2. Wees open en eerlijk.
3. Begin uw zinnen met ik (ik zie, ik merk, ik verwacht, ik voel enzovoort).
4. Zoek samen met uw leidinggevende naar een oplossing.
5. Zorg ervoor dat de oplossing duidelijk en haalbaar is.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Praat niet alleen over wat niet goed loopt.
2. Leg de schuld voor alles wat fout loopt, niet bij anderen.
3. Vermijd om te veralgemenen en geen concrete voorbeelden te geven.
4. Pin u niet vast op één oplossing.



Evaluatiegesprek

Wie vraagt het gesprek aan?

Uw leidinggevende nodigt u uit voor het gesprek.

Waar gaat het over?

Het jaarlijkse evaluatiegesprek gaat over de manier waarop u het voorbije jaar gewerkt en gefunctioneerd hebt. Uw leidinggevende bespreekt met u wat u goed hebt gedaan en wat minder goed is verlopen.

Hoe bereid ik me voor?

1. Overloop uw opdrachten en prestaties van het voorbije jaar en beoordeel ze op een eerlijke manier. Baseer u daarbij op de afspraken uit het planningsgesprek. Sta ook stil bij de prestaties waar u trots op bent.
2. Ga op zoek naar concrete voorbeelden.
3. Zoek bij mindere punten naar oplossingen om ze in de toekomst beter te kunnen doen.

Wat moet ik zeker doen tijdens het gesprek?

1. Luister goed naar wat uw leidinggevende zegt.
2. Vraag om uitleg als iets niet duidelijk is.
3. Vraag voorbeelden als u iets niet begrijpt.
4. Zeg hoe u de dingen ziet aan de hand van uw voorbereiding.
5. Vraag naar wat u goed hebt gedaan.

Wat kan ik beter niet doen tijdens het gesprek?

1. Ga niet voortdurend in de verdediging.
2. Voer geen welles-nietesdiscussie.
3. Val uw leidinggevende niet aan.
4. Zoek geen uitvluchten.
5. Leg de schuld niet bij anderen.
6. Veeg de goede dingen niet van tafel.



Hierboven vindt u tips voor de formele gesprekken in het kader van prestatiemanagement. Aarzel zeker niet om in de loop van het jaar uw functioneren te bespreken met uw leidinggevende en feedback te vragen over uw resultaten.

Meer informatie over prestatiemanagement binnen de Vlaamse overheid vindt u op www.agoweb.be bij prestatiemanagement.