

Het goede gesprek

Handleiding Het goede gesprek

Weg met het functioneringsgesprek

Beoordelings- en functioneringsgesprekken hebben hun beste tijd wel gehad. Dat vindt ruim een kwart (27 procent) van de Nederlandse werknemers. Het jaarlijkse ritueel is volgens werknemers verspilde tijd en moeite, zo blijkt uit het jaarlijkse HR Benchmark-onderzoek van Raet. Wat zijn de beste alternatieven? Metro zet ze voor je op een rij.

Eropuit

Vergeet het jaarlijkse functioneringsritueel: feedback is pas nuttig als deze meteen in de praktijk kan worden gebracht. Waarom luisteren naar wat je zes maanden geleden beter had kunnen doen terwijl je dat voorval wellicht al lang bent vergeten?

Het alternatief: regelmatig één-op-één-sessies in een andere omgeving. Het park, tijdens een wandeling, in een lunchroom, want: sfeer is een bepalende factor. Zo weet jij of je op de goede weg bent én merkt jouw baas eerder jouw kwaliteiten op.

Tweerichtingsverkeer

Wat wil je graag leren? Waar ben je goed in? En wat zou jouw bedrijf graag willen dat je kunt of weet? In een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) staan dit soort vragen centraal. Het is een afspraak tussen jou en jouw werkgever. De bedoeling is dat je de kans krijgt om je te ontwikkelen. Jij hebt hiermee de verantwoordelijkheid over je eigen leerproces, jouw werkgever biedt tijd en geld om dat te realiseren. Investeren in talentontwikkeling geeft werknemers een positiever gevoel en zorgt ervoor dat mensen bewuster omgaan met hun voortgang. „De medewerker wil graag zelf de regie over zijn ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat personeel gemotiveerd is en betrokken raakt bij de eigen groei”, aldus Henk Jan van Commenee, productsupportmanager en talentmanagement bij Raet.

360 graden feedback

Natuurlijk kun je alleen in gesprek gaan met je leidinggevende of supportmanager, maar waarom vraag je je collega's niet om (online) feedback? Oké, eerlijk is eerlijk: je zal er niet altijd op zitten wachten dat Lollige Lennard jou feedback geeft, maar zo krijg je wel eerlijk inzicht in hoe je op anderen overkomt. Collega's hebben vaak een beter beeld van jouw sterke en verbeterpunten dan je leidinggevende. Kan anoniem, hoeft niet.

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 2 Visie ST
- 2.1 Wederzijds vertrouwen
- 3 'Goed gepraat'
- 3.1 Basis van 'Het goede gesprek'
- 3.1.1 Frequentie
- 3.1.2 Toolbox
- 3.1.3 Digitaal logboek/vastlegging
- 3.2 Kerndocumenten
- 3.3 CAR-UWO
- 3.4 Vrijheid, maar geen vrijblijvendheid!
- 3.4.1 Ondersteuning
- 4 Toolbox
- 4.1 In gesprek gaan
- 4.2 Kernwaarden
- 4.3 Ontwikkeling
- 4.4 Samenwerken
- 5 Bijlage
- 5.1 Beoordeling
- 5.1.1 Procedure voor de beoordeling
- 5.1.2 Verschil van mening over de beoordeling

1 Inleiding

Regelmatig voer je een gesprek met je collega's of je supportmanager. Onder andere in de gang, bij de koffieautomaat, aan je bureau, op de werf of tijdens de lunch. Vaak zijn dit korte en spontane gesprekken. In het werkveld heb je ook te maken met geplande gesprekken. Deze gesprekken zijn over het algemeen werk gerelateerd, waarbij onder andere wordt ingegaan op je persoonlijke ontwikkeling,

talenten, ambities en drijfveren. In sommige gevallen kan een gesprek ook betrekking hebben op persoonlijke onderwerpen.

We zijn op reis naar een wendbare excellente organisatie. Waar de sfeer *uitstekend* is. Jij bent als medewerker de architect van je eigen loopbaan. Jij maakt jouw eigen reis in deze organisatieverandering waarin je regelmatig in gesprek bent met je collega's en supportmanager. Jij vindt zo je weg in jouw gewenste ontwikkeling waarbij de supportmanager je graag ondersteunt.

Met het oog op dat waar we als organisatie naar toe willen, de organisatiedoelen, je persoonlijke ontwikkeling en de dynamische omgeving waarin wij ons bevinden, is communicatie belangrijk. Feedback geven en krijgen horen daarbij. Dit is een belangrijk onderdeel en zou vanzelfsprekend moeten zijn.

Tijd voor verandering!

Het aantal gesprekken dat je voert is afhankelijk van je eigen behoefte, de behoefte van je collega's of van je supportmanager. De gesprekken kunnen plaatsvinden op verschillende momenten en op diverse locaties.

Tot passende gespreksmomenten en gespreksvormen komen is niet altijd gemakkelijk. Om jou, je collega's en je supportmanager hierbij te helpen is deze handleiding opgesteld. In de bijlage van deze handleiding vindt je ook de procedure voor een beoordeling.

De handleiding ondersteunt en fungeert als hulpmiddel bij het voeren van het goede gesprek: *"We hebben goed gepraat!"*.

2 Visie ST

Het supportteam heeft nagedacht over de vraag:

"Wat willen wij bereiken met een gespreksmethodiek?"

Het antwoord op deze vraag lees je in onderstaande visie.

Visie

De gemeente Sint Anthonis is een organisatie in ontwikkeling, waarin medewerker en de supportmanager regelmatig spreken over persoonlijke ontwikkeling en resultaten.

In Sint Anthonis is de medewerker *medeverantwoordelijk voor het bepalen van de te behalen resultaten (wat)* en de uitvoering (*hoe*), daarbij hoort ook de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling.

De supportmanagers in de gemeente Sint Anthonis faciliteren en coachen medewerkers bij hun ontwikkeling. Kernwaarden daarbij zijn: **verbondenheid, gedrevenheid en vertrouwen**.

Deze visie betekent voor jou, je collega's en je supportmanager:

- Het initiatief om met je supportmanager in gesprek te gaan ligt ook bij jou. Daar hoort een goede voorbereiding bij: je denkt na over wat je wilt bespreken, hoe jij dat wilt gaan aanpakken of je zelf een oplossing hebt, enzovoort.
- Jullie werken samen (jij en je supportmanager) aan wederzijds vertrouwen.
- Je supportmanager ondersteunt jou om ruimte te creëren voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid. Daarbij rekening houdend met je kwaliteiten, inzetbaarheid en belastbaarheid.
- Jullie gesprekken zijn gericht op de mate waarin jij kunt werken vanuit dat waar je goed in bent (de kracht van de medewerker) en waar je plezier aan beleeft (drijfveren). Dat heeft een positieve invloed op jouw betrokkenheid en effectiviteit.

In de gesprekken kan het gaan over:

- de successen die je geboekt hebt (prestatie);
- tevredenheid over je bijdrage intern en vanuit de gemeenschap;
- waar jouw kracht ligt (prestatie/proces);
- waar jouw ontwikkelpunten liggen;
- hoe je tot succes gekomen bent, hoe je het hebt aangepakt (proces);
- waarom het fout is gegaan en waar je ondersteuning in nodig hebt;
- wat je drijfveren zijn (ambitie).

2.1 Wederzijds vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor een goede samenwerking tussen supportmanager en medewerker. Over vertrouwen wordt gezegd dat medewerkers die vertrouwen van hun supportmanager krijgen beter presteren, medewerkers die vertrouwen in hun supportmanager hebben meer werkplezier ervaren, zich meer met de organisatie verbonden voelen en zich beter kunnen ontplooiën naarmate dat vertrouwen toeneemt. Om het wederzijds vertrouwen op te bouwen is de bekwaamheid/deskundigheid waarmee medewerkers hun werk tot een goed einde kunnen brengen cruciaal.

Medewerkers winnen vertrouwen van hun supportmanager door:

- hun werk goed te doen;
- tijdig vragen te stellen;
- problemen en kansen te signaleren;
- hun supportmanager te informeren;
- zich te verplaatsen in de rol van de supportmanager (empathisch vermogen).

Supportmanagers winnen vertrouwen van hun medewerkers door:

- duidelijk te zijn over de koers (welke richting gaan we op);
- ruimte te geven aan professionaliteit;
- ruimte te geven voor eigen invulling van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden laag naar te leggen;
- ontwikkeling te stimuleren en kansen en uitdagingen te bieden;
- besluiten te nemen;
- een luisterend oor te hebben;
- feedback te ontvangen en medewerkers;
- zicht te verplaatsen in de rol van de medewerker (empathisch vermogen).

3 'Goed gepraat'

3.1 Basis van 'Het goede gesprek'

De basis van 'Het goede gesprek' is het stimuleren van het juiste gesprek tussen supportmanager/medewerker en medewerker/medewerker(s). Het initiatief tot het voeren van het goede gesprek kan zowel bij de supportmanager als bij de medewerker liggen. Echter als medewerker neem jij, meer dan dat je in het verleden gewend was, het initiatief tot het voeren van deze gesprekken: korte gesprekken die je voert over jouw loopbaan, werkzaamheden of een casuïstiek. Jij bent verantwoordelijk voor een goede inzet van je capaciteit en je ontwikkeling.

In de gesprekken kan je de volgende onderwerpen bespreken:

- Persoonlijke ontwikkeling: hoe verliep het proces tot je resultaat? waar begon je, wat ging goed/wat was lastig (proces);
- Prestatie: welke resultaten heb je geboekt, wat ging goed en waar heb je nog ondersteuning bij nodig (kwantiteit, kwaliteit, inzet);
- Ambitie: wat wil je nog leren (ontwikkeling), waar wil je naar toe, waar krijg jij energie van (drijfveren).

De vorm en inhoud zijn vrij voor de manier waarop je hier invulling aan geeft. Zo kunnen gesprekken plaatsvinden bij de koffieautomaat, tijdens een wandeling, in een een-op-een gesprek, tijdens je werk, aan je bureau, op de werf, tijdens de lunch, enzovoort. Niet alleen bij je supportmanager kan je terecht voor feedback, je kan ook met jouw collega's in gesprek gaan over jouw manier van werken en handelen. Als je in gesprek gaat is het belangrijk dat je je goed voorbereid op het gesprek. Dit betekent onder andere dat je vooraf hebt nagedacht over mogelijke oplossingen of aanpassingen. Je supportmanager heeft hierin de rol van sparringpartner.

Als ideale medewerker speel jij actief in op kansen en mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen (persoonlijk leiderschap). Wanneer jij met je supportmanager afspraken maakt over je loopbaan is het belangrijk om deze te bewaren/schriftelijk vast te leggen. Als medewerker ligt het initiatief bij jou om op basis van schriftelijke loopbaanafspraken aan te tonen dat jij een perfecte kandidaat bent voor een functie (of klus) die is aangekondigd als vacature en aansluit bij jouw loopbaanafspraken.

3.1.1 Frequentie

De goede gesprekken zijn niet vastgelegd in een jaarlijks verplichte cyclus, maar vinden plaats naar behoefte. De behoefte van jou, je supportmanager en/of je collega's.

We realiseren ons dat het loslaten van een verplichte cyclus ook nadelen kent. Door de waan van de dag is het niet ondenkbaar dat dit soort gesprekken tussen wal en schip raken. Ook is het voor sommigen een leerproces om zelf het initiatief te nemen voor het plannen van een gesprek met zijn/haar supportmanager of collega. Daarom is afgesproken dat P&O als een soort van attentielijn fungeert en monitort/signaleert, op basis van vastgelegde afspraken die de medewerker en de supportmanager samen maken, of er daadwerkelijk gesprekken hebben plaatsgevonden.

3.1.2 Toolbox

Het voeren een goed gesprek over je werk of persoonlijke ontwikkeling kan soms best lastig zijn. Daarom zijn er verschillende instrumenten beschikbaar die je kunnen ondersteunen bij het voeren van een gesprek. Welke instrumenten beschikbaar zijn lees je in hoofdstuk 4. Deze instrumenten kunnen gebruikt worden tijdens een gesprek, maar dit is niet noodzakelijk.

3.1.3 Digitaal logboek / vastlegging

Naar aanleiding van de goede gesprekken die jij en je supportmanager voeren, bepaal je samen wat je wilt vastleggen. Er is geen format het is vormvrij. Ook als je daarover verschillend denkt, want je hebt beide de mogelijkheid dit toe te lichten. Na akkoord van jou en je supportmanager, is het verslag definitief. Het vastleggen van aandachtspunten/feedback op jouw manier van werken en handelen, vanuit gesprekken met je collega's, behoort ook tot de mogelijkheden. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van jou en je gesprekspartner. Hiervoor gebruik je een digitaal logboek.

De ontwikkeling om de aantekeningen in het digitale logboek automatisch door te zetten in een bestand wordt nog onderzocht. Voor de korte termijn is gekozen om de aantekeningen in je digitale logboek uit te werken in een Word bestand.

Korte termijn

Tot het moment dat een geautomatiseerde oplossing gevonden is kun je de verslagen sturen aan afdelingP&O@boxmeer.nl om op te bergen in het personeelsdossier.

Toekomst

Als het digitale logboek in Mijn P&O beschikbaar is, heb je ieder moment van de dag toegang tot jouw persoonlijke logboek en de mogelijkheid deze bij te werken. Ook je supportmanager kan jouw persoonlijke logboek inzien.

3.2 Kerndocumenten

Wanneer de gesprekken met je supportmanager gaan over resultaten, ambities, ontwikkeling, houding en gedrag, kan je gebruik maken van de kerndocumenten:

- De kernwaarden 'Verbondenheid – Gedrevenheid – Vertrouwen'
- Richtlijnen met de drie invalshoeken en competenties voor het goede gesprek
- Notitie blije mensen goede resultaten
- Manifest Sint Anthonis 2018-2020
- Bestuursprogramma
- Ureninzet

3.3 CAR-UWO

Hoofdstuk 8 van de cao gemeenten gaan over de verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn inzetbaarheid en het recht van een medewerker op een POP en een loopbaanadvies. Het goede gesprek past binnen deze vastgestelde kaders van de CAR-UWO.

Het supportteam vindt de ontwikkeling van de medewerkers heel belangrijk en staat open voor eigen initiatief waarbij de uitvoering van een POP of loopbaanadvies afgeweken mag worden van de termijnen die opgenomen zijn in de CAR-UWO.

3.4 Vrijheid, maar geen vrijblijvendheid!

De uitgangspunten van 'Het goede gesprek' bieden jou, je collega's en je supportmanager volop ruimte, maar zijn niet vrijblijvend. Ook al zijn de vorm en inhoud van de gesprekken tussen supportmanagers en medewerkers vrij, het is zeer belangrijk dat ze gevoerd worden en in jullie behoefte voorzien. Voor een de juiste balans in de gesprekken zijn jullie samen verantwoordelijk, zodat resultaten en persoonlijke ontwikkeling in beeld zijn.

3.4.1 Ondersteuning

De volgende punten ondersteunen een juiste uitwerking van 'Het goede gesprek':

- Er is een 'Toolbox' beschikbaar (zie hoofdstuk 4).
- Rechtspositionele beslissingen (zoals beloningsbeslissingen, afspraken over opleidingen enzovoort) worden altijd vastgelegd. Als er sprake is van onvoldoende functioneren zijn er aanvullende acties nodig. Zoals meerdere vastgelegde gesprekken, begeleiding en mogelijke opleidingen.
- De nieuwe werkwijze wordt jaarlijks door P&O gemonitord. Is er behoefte aan bijstelling/aanvulling van de werkwijze, dan kan dat.
- P&O fungeert als een soort attentielijn en monitort/signaleert, op basis van vastgelegde afspraken, of er daadwerkelijk gesprekken hebben plaatsgevonden.

4 Toolbox

De toolbox heeft als doel jou, je collega's en je supportmanager te ondersteunen bij het voeren van gesprekken. Om het zoeken naar het juiste instrument te vergemakkelijken is de toolbox geclusterd in thema's. Bij elk thema vind je gerichte handreikingen om het gesprek over dat thema aan te gaan.

4.1 In gesprek gaan

- Training 'Hoe voer ik het goede gesprek'.
- Dit filmpje <https://www.youtube.com/watch?v=SSgyDvnm4wQ&list=PLED8A19B414F44DBF> helpt je om in gesprek te gaan met collega's over dienstverlening. Na het bekijken van dit filmpje kan je jezelf, je collega of je medewerker de volgende vragen stellen:
 - Hoe zorg je voor een optimale dienstverlening richting de burger/bedrijven?
 - Hoe doen wij dat nu, wat gaat goed en wat kan beter?
 - Weten wij wat onze burger/bedrijven willen? Hoe kunnen we luisteren naar onze doelgroep, wat we horen goed interpreteren en vervolgens ombuigen naar een optimale (online én offline) dienstverlening naar onze burger/bedrijven?
- Tip bladen: feedback geven en ontvangen en maken van notities. Deze bladen zijn uitgereikt bij de training 'Hoe voer ik het goede gesprek'.
- Tips: waar kan je een gesprek voeren
Gesprekken kunnen plaatsvinden op verschillende momenten en op diverse locaties, waarbij de locatie van invloed kan zijn op de inhoud van het gesprek. Tips voor waar je een gesprek kan voeren: samen een wandeling maken of gezamenlijk lunchen.

4.2 Kernwaarden

- Gesprek over de kernwaarden 'Verbondenheid, gedrevenheid en vertrouwen. Je kan met je supportmanager in gesprek gaan over in hoeverre jij, in je dagelijks werk, al invulling geeft aan de kernwaarden, hoe jij je verder wilt ontwikkelen en wat daarin je ambities zijn. Het voeren van dit soort gesprekken met je manager en je daar goed op voorbereiden vinden we belangrijk in onze organisatie.

4.3 Ontwikkeling

- 360 graden feedback is een instrument om jouw competenties in beeld te brengen met behulp van feedback van meerdere personen, bijvoorbeeld een collega/support manager/externe klant of meerder collega's onderling. Hiervoor kan je het 360 graden feedback formulier gebruiken. Je kunt het formulier vinden op intranet onder P&O info – formulieren.

Jij vult op het feedbackformulier de aanleiding in en eventueel nog meer specifieke punten waar je graag feedback over wilt hebben. Op basis van het verschil tussen je zelfbeeld (je kunt het formulier ook voor jezelf invullen) en het beeld van anderen, kan je een analyse maken van je kwaliteiten en ontwikkelpunten.

- In dit filmpje <https://www.youtube.com/watch?v=3VpfG5MRriE> worden je een paar vragen gesteld die je helpen te komen tot verandering, zoals de vraag "Wat is het meest vernieuwende dat jij het afgelopen jaar hebt gedaan?". Het helpt je te laten inzien welke acties je kan en moet ondernemen om je dromen te verwezenlijken.
- Loopbaanadvies. Werk is een belangrijk onderdeel van je leven, daarom kunnen er momenten zijn dat je jezelf soms vragen stelt als:

Het kan prettig zijn om met iemand over dit soort loopbaanvragen te praten, waarbij je de juiste begeleiding krijgt om ook antwoorden op deze vragen te vinden. P&O kan je helpen om jouw vraag helder te krijgen en jou in contact brengen met de juiste deskundige. Ook zijn via de meester in je werk diverse mogelijkheden om met je loopbaan aan de slag te gaan. Kijk hiervoor op www.meesterinjewerk.nl.

- Wil ik dit werk blijven doen tot mijn pensioen?
 - Zit ik wel op de goede plek?
 - Welke functie past het beste bij mij?
-
- Talentspiegel van het A+O fonds gemeenten.

De TalentSpiegel van het A+O fonds Gemeenten helpt je te bepalen waar je ambities, wensen of mogelijkheden liggen en geeft je meer inzicht in je persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten.

Het is een (online) scan en bestaat uit zeven vragenlijsten. In totaal kost het invullen van de scan ongeveer anderhalf uur. De resultaten worden verwerkt in een rapport, zodra je de scan hebt afgerond, kun je direct het rapport downloaden. De test is gratis en kun je aanvragen via TalentSpiegel.

Als het noodzakelijk is kun je tussen de afzonderlijke vragenlijsten het invullen onderbreken en op een later tijdstip weer verder gaan waar je gebleven was. Als de onderbreking langer duurt dan ongeveer 30 minuten, word je automatisch uitgelogd. In dat geval moet je opnieuw inloggen op de site om verder te gaan waar je gebleven was.

4.4 Samenwerken

- Inzicht in veranderen. In dit filmpje <https://www.youtube.com/watch?v=JRC9VLFvalE> wordt stilgestaan bij veranderen. Vaak houden mensen zich vast aan het oude, omdat ze de stap naar het onbekende niet durven te zetten. Bekijk het filmpje eens en vraag jezelf eens af 'Hoe werkt dat nou eigenlijk bij mij?'
- Gedrag en samenwerking. Het filmpje <https://www.youtube.com/watch?v=GUTM8xnh7DM&list=PLED8A19B414F44DBF&index=5> geeft inzichten in het gedrag en in samenwerking.
- Wat is jouw rol in het team? Dit filmpje https://www.youtube.com/watch?v=y_ixAZtHxIM kan helpen om met elkaar de verschillende rollen in het team te bespreken. Na het kijken van dit filmpje kun je jezelf, je collega of je medewerker de volgende vragen stellen:
- Wie vervult volgens jou welke rol in het team?
- Welke rol vervul jij in het team?
- Welke rol wil je graag vervullen en wat heb je daarvoor nodig?

5 Bijlage

5.1 Beoordeling

Een beoordelingsgesprek is een gesprek dat de medewerker en de supportmanager voeren voor een beheersmaatregel. In dit gesprek staat het functioneren van de medewerker over de genoemde periode centraal. Het gaat dan ook zowel over het volledige takenpakket van de medewerker als over de ontwikkeling van de medewerker.

In dit gesprek tussen medewerker en supportmanager is sprake van éénrichtingverkeer, in die zin dat de supportmanager de beoordeling deelt over het functioneren van de medewerker. In dit gesprek ligt de nadruk op waarderingsaspecten (waarneembare prestaties) die noodzakelijk zijn voor het nemen van beheersmaatregelen (zoals benoeming in vaste dienst, bevordering naar functieschaal, toekennen periodiek, verlenging aanstelling e.d.). Het beoordelingsgesprek kan ook betrekking hebben op onvoldoende functioneren waarbij het niet toekennen van een periodieke verhoging een beheersmaatregel zou kunnen zijn.

5.1.1 Procedure voor de beoordeling

De medewerker wordt beoordeeld door de supportmanager. De procedure die hiervoor geldt is:

1. De supportmanager of direct leidinggevende stelt de beoordeling (is vormvrij) in concept op en stelt vast dat er sprake is van een beheersmaatregel of disfunctioneren.
2. De medewerker ontvangt minimaal 1 week voorafgaande aan het beoordelingsgesprek de beoordeling (is vormvrij) van de supportmanager.
3. De supportmanager voert een beoordelingsgesprek met de medewerker.
4. De supportmanager ondertekent de beoordeling, de medewerker ondertekent de beoordeling voor gezien.
5. De beoordeling wordt inclusief eventuele bijlagen toegestuurd aan afdeling P&O@boxmeer.nl. De afdeling P&O zorgt voor archivering in het personeelsdossier van de medewerker. (tot e.e.a. automatisch digitaal mogelijk is) en voor uitvoering van de beheersmaatregel.
6. Bij een beoordeling van de (loco) secretaris wordt de beheersmaatregel conform mandaat voorgelegd aan het college van B&W.

5.1.2 Verschil van mening over de beoordeling

Van zowel medewerker als supportmanager/direct leidinggevende wordt verwacht dat ze in de gesprekken een open houding aannemen en op een constructieve manier met feedback omgaan. Bij verschil van opvatting tussen betrokkenen wordt dit in eerste instantie onderling uitgepraat. Lukt dit niet op een bevredigende manier dan kan het beoordelingsgesprek op een later tijdstip worden voortgezet in aanwezigheid van een derde (bij voorkeur de P&O adviseur). Deze treedt dan op als begeleider en niet als partij. De medewerker die zich uiteindelijk niet kan verenigen met de door de supportmanager of gemeentesecretaris vastgestelde beoordeling, kan op grond van de Algemene wet bestuursrecht een gemotiveerd bezwaarschrift indienen bij B&W.