

Denktank “Boeien & Binden”

De gesprekscyclus

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en Techtron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.


Het onderdeel “De gesprekscyclus” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Het bedrijf Metaglas uit Tiel (80 medewerkers) gebruikt een gesprekscyclus die is bedacht door het projectenbureau van het bedrijf. Het **doel** van de gesprekscyclus is:

-  het optimaliseren van de betrokkenheid en inzet(baarheid) van de medewerkers waardoor het bedrijf excellente resultaten kan bereiken.

De gesprekscyclus bestaat uit:

- Selectiegesprek
- Introductiegesprek
- Functioneringsgesprek
- Beoordelingsgesprek
- Ontwikkelingsgesprek
- Correctiegesprek
- Exitgesprek
- Gesprekken in het kader van bijzonderheden (bijvoorbeeld ziekte, CAO, pensioen enzovoort).

Kritische **succesfactoren** voor toepassing van een gesprekscyclus voor de gesprekspartners:

- Gesprekstechnieken van leidinggevenden
- Oprechte wil om te communiceren
- Open staan voor de boodschap van de ander (vooroordelen los kunnen laten)

Voor het bedrijf:

- Discipline in het voeren van gesprekken en de verslaglegging
- Resultaten van gesprekken meten en communiceren (geanonimiseerd)

Functioneringsgesprek

Doel = het helder maken van belemmeringen om (nog) beter te functioneren + afspraken te bewaken/na te komen uit eerdere gesprekken.

Het functioneringsgesprek is een tweerichtingsgesprek en wordt jaarlijks met elke medewerker gehouden.

Ontwikkelingsgesprek

Doel = het bespreken van interesses van de medewerker voor haar/zijn loopbaan. Het bedrijf combineert het ontwikkelingsgesprek vaak met het functioneringsgesprek. De loopbaanwensen en -mogelijkheden worden uiteindelijk vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (hulpmiddel van OOM via de website MijnOOM.nl).

Beoordelingsgesprek

Doel = het per medewerker letterlijk beoordelen van de competenties met cijfers. Wat is positief, wat negatief en welk cijfer tussen 1 en 10 hoort hierbij. De beoordeling kan leiden tot gevolgen voor het salaris.

Zie voor de **formulieren** die Metaglas BV gebruikt bij functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken de volgende pagina's



Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Voorbeeld formulier Metaglas BV
Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Functioneringsgesprek van:

Geboortedatum:

Datum in dienst:

Afdeling: Projectbureau

Huidige functie:

Leidinggevende:

Datum functioneringsgesprek:

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Algemeen:

Een functioneringsgesprek is een gesprek dat tussen de beoordelingsgesprekken in wordt gevoerd. De bedoeling hiervan is de visie van de medewerker op de organisatie en zijn werk te bespreken en te bespreken of de manier van leiding krijgen bevalt. Dit gesprek heeft **géén** salarisconsequenties.

Evaluatie afspraken leidinggevende / medewerker over afgelopen periode

| | Wel gehaald | Deels gehaald | Niet gehaald |
|----|----------------|------------------|-----------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |

Werkzaamheden (Zijn de werkzaamheden zoals je je had voorgesteld toen je werd aangenomen?, Zijn de taken gewijzigd? Kun je de taken aan? Is er iets wat je belemmert om je taken beter uit te voeren? Hoe ervaar je de taakverdeling?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Medewerker zelf (Hoe sta je zelf in je werk? Daagt je werk je uit? Wat motiveert je en wat juist niet? Kun je werk en privé goed combineren of zijn daar problemen in?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan: Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Collega's direct/indirect (Sfeer op de afdeling? Samenwerking tussen verschillende afdelingen? Word je door collega's geholpen?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan: Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Organisatie (Zie je jouw bijdrage in de operationele doelen van Metaglas? Zijn er belemmeringen binnen de organisatie waardoor je minder goed functioneert? Zijn er zaken die je ergeren?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan: Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

De leidinggevende/projectleider (Ben je tevreden over de manier waarop je leiding krijgt? Worden er doelstellingen geformuleerd?, Wordt de voortgang van het werk gecontroleerd?, Wordt er op een goede manier gedelegeerd? Word je gemotiveerd en gestimuleerd?, Wordt je gecoacht bij moeilijke taken? Staat de leidinggevende open voor kritiek?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Randvoorwaarden: (Ben je tevreden over de inrichting van je werkplek, automatisering, omgeving, hulpmiddelen?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Overige onderwerpen: (Kun je zelf aangeven.)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

WENSEN/MOGELIJKHEDEN TEN AANZIEN VAN ONTWIKKELING EN LOOPBAAN

Visie van de medewerker

Visie van leidinggevende

| | |
|-------|-------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

HOE IS HET GESPREK ERVAREN:

Visie medewerker:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Visie leidinggevende:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Datum:

Handtekening

Medewerker

Handtekening

Leidinggevende

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

**Voorbeeld formulier Metaglas BV
Beoordelingsgesprek**

Beoordeling van:

Geboortedatum:

Datum in dienst:

Afdeling:

Huidige functie

Beoordeeld door:

Datum beoordelingsgesprek:

Periode waarover beoordeeld wordt:

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

Afspraken uit de vorige beoordeling:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Resultaten van deze afspraken:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Aankruisen wat van toepassing is

| Niet nagekomen | Meer niet dan wel nagekomen | Meer wel dan niet nagekomen | Volledig nagekomen |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| | | | |

Competenties

1. Vakmanschap

Bestaat uit kwaliteit, hoeveelheid en zelfstandigheid van het werk.

Positief

- Combineert kennis, ervaring en inzicht
- Werkt nagenoeg foutloos, nauwkeurig
- Levert ook onder druk goed werk af
- Netheid
- Houdt zich aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen
- Toont kostenbesef
- Controleert eigen werk grondig en systematisch

Negatief

- Toont geen kennis, ervaring of inzicht
- Maakt veel fouten, werkt onnauwkeurig
- Levert onder druk slecht werk af
- Werkt slordig
- Houdt zich niet aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen
- Toont geen besef van kosten
- Controleert het eigen werk slecht

| |
|--|
| 1 |
| Toont geen kennis, ervaring of inzicht Maakt veel fouten, werkt onnauwkeurig Levert onder druk slecht werk af Werkt slordig Houdt zich niet aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen Toont geen besef van kosten Controleert het eigen werk slecht |

| |
|--|
| |
|--|

Geef een cijfer tussen 1 en 10

| |
|--|
| 10 |
| Combineert kennis, ervaring en inzicht Werkt nagenoeg foutloos, nauwkeurig Levert ook onder druk goed werk af Netheid Houdt zich aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen Toont kostenbesef Controleert eigen werk grondig en systematisch |

Toelichting leidinggevende:

Beoordeling 2006

2. Afspraak is afspraak

Positief

- Komt op tijd en maakt de afgesproken uren
- Houdt zich aan de planning
- Komt met voorstellen bij tegenvallers
- Zorgt voor de voltooiing van het werk
- Deelt de eigen tijd goed in
- Werkt goed door
- Heeft overzicht
- Is gedreven om excellente resultaten te behalen
- Ziet zelf wat er moet gebeuren

Negatief

- Komt vaak te laat of gaat te vroeg weg
- Houdt zich niet aan de planning
- Geen interesse voor consequenties van tegenvallers
- Laat de voortgang van een project of taak aan het toeval over
- Zorgt er niet voor dat het werk wordt afgemaakt
- Maakt weinig tempo bij de uitvoering van het werk
- Werkt rommelig
- Deelt de eigen tijd slecht in
- Loopt vast in het werk

| | | |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | <input type="text"/> | 10 |
| Komt vaak te laat of gaat te vroeg weg Houdt zich niet aan de planning Geen interesse voor consequenties van tegenvallers Laat de voortgang van een project of taak aan het toeval over Zorgt er niet voor dat het werk wordt afgemaakt Maakt weinig tempo bij de uitvoering van het werk Werkt rommelig Deelt de eigen tijd slecht in Loopt vast in het werk Heeft weinig overzicht | Geef een cijfer tussen 1 en 10 | Komt op tijd en maakt de afgesproken uren Houdt zich aan de planning Komt met voorstellen bij tegenvallers Zorgt voor de voltooiing van het werk Deelt de eigen tijd goed in Werkt goed door Heeft overzicht Is gedreven om excellente resultaten te behalen Ziet zelf wat er moet gebeuren |

Toelichting leidinggevende:


3. Betrokkenheid

Positief

- o Kent de werkproces(sen) waar hij deel van uitmaakt
- o Realiseert zich dat als hij zaken verandert dit gevolgen heeft voor collega's
- o Vertelt het anderen als een verandering de uitvoer van het werk verbeterd
- o Neemt zelf de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten
- o Geeft niet op voordat doelen bereikt zijn
- o Neemt initiatieven, wacht niet af
- o Neemt, los van de dagelijkse problemen, een meer overkoepelend perspectief in
- o Bekijkt situaties vanuit verschillende kanten (aannemers, architecten, bewoners, Metaglas)

Negatief

- o Kan niet uitleggen hoe het werkproces eruit ziet
- o Laat zien zich niet te realiseren dat zijn werk gevolgen heeft voor collega's
- o Doet veranderingen zonder anderen te betrekken
- o Moppert op anderen maar doet geen moeite om ze op problemen aan te spreken
- o Neemt geen verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten
- o Heeft geen interesse in het behalen van resultaten
- o Is passief, anticipeert niet op problemen en doet ook geen moeite om ze te voorkomen
- o Kijkt slechts vanuit één invalshoek naar situaties en problemen

| | | |
|--|---|--|
| 1 |  | 10 |
| Kan niet uitleggen hoe het werkproces eruit ziet Laat zien zich niet te realiseren dat zijn werk gevolgen heeft voor collega's Doet veranderingen zonder anderen te betrekken Moppert op anderen maar doet geen moeite om ze op problemen aan te spreken Neemt geen verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten Heeft geen interesse in het behalen van resultaten Is passief, anticipeert niet op problemen en doet ook geen moeite om ze te voorkomen Kijkt slechts vanuit één invalshoek naar situaties en problemen | Geef een cijfer tussen 1 en 10 | Kent de werkproces(sen) waar hij deel van uitmaakt Realiseert zich dat als hij zaken verandert dit gevolgen heeft voor collega's Vertelt het anderen als een verandering de uitvoer van het werk verbeterd Neemt zelf de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten Geeft niet op voordat doelen bereikt zijn Neemt initiatieven, wacht niet af Neemt, los van de dagelijkse problemen, een meer overkoepelend perspectief in Bekijkt situaties vanuit verschillende kanten (aannemers, architecten, bewoners, Metaglas) |

Toelichting leidinggevende:

4. Verantwoordelijkheid

Positief

- Besteedt veel aandacht aan de kwaliteit en kwantiteit van het werk
- Stelt hoge eisen aan de kwaliteit en kwantiteit van het eigen werk
- Staat open voor feedback van anderen
- Handelt zorgvuldig en accuraat
- Besteedt aandacht aan details
- Vergeet geen relevante aspecten in de eigen probleem aanpak
- Varieert gedrag wanneer nodig

Negatief

- Sluit gemakkelijk compromissen waar het gaat om de kwaliteit en kwantiteit van het werk
- Staat niet open voor feedback
- Werkt slordig
- Gaat voorbij aan relevante punten
- Maakt fouten, handelt nonchalant
- Ordent het werk slecht
- Concentreert zich niet voldoende op precisie vereisende taken
- Gebruikt systematiek niet consequent

| | | |
|--------------------------------|----------------------|--|
| 1 | <input type="text"/> | |
| ----- | | |
| Geef een cijfer tussen 1 en 10 | | |

5. Flexibiliteit

Positief

- Reageert positief op veranderingen
- Waardeert nieuwe ideeën en handelwijzen
- Past zich gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan
- Ondersteunt vernieuwing
- Laat zich zonder problemen onderbreken in het werk
- Speelt snel in op onverwachte omstandigheden
- Laat zich niet uit het veld slaan door tegenslag
- Varieert gedrag wanneer nodig

Negatief

- Stelt zich negatief op ten aanzien van veranderingsprocessen
- Houdt vast aan de gebruikelijke manier om dingen te doen
- Past het eigen gedrag moeizaam of niet aan veranderende omstandigheden aan
- Heeft veel tijd nodig om zich in te stellen op onverwachte gebeurtenissen
- Kan de aandacht pas op iets richten als is afgerond waar hij mee bezig was
- Stelt zich traag in op nieuwe situaties
- Varieert het gedrag bij het ontmoeten van weerstand onvoldoende

| | | |
|---|---|---|
| 1 Stelt zich negatief op ten aanzien van veranderingsprocessen Houdt vast aan de gebruikelijke manier om dingen te doen Past het eigen gedrag moeizaam of niet aan veranderende omstandigheden aan Heeft veel tijd nodig om zich in te stellen op onverwachte gebeurtenissen Kan de aandacht pas op iets richten als is afgerond waar hij mee bezig was Stelt zich traag in op nieuwe situaties Varieert het gedrag bij het ontmoeten van weerstand onvoldoende | <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>Geef een cijfer tussen 1 en 10</p> | 10 Reageert positief op veranderingen Waardeert nieuwe ideeën en handelwijzen Past zich gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan Ondersteunt vernieuwing Laat zich zonder problemen onderbreken in het werk Speelt snel in op onverwachte omstandigheden Laat zich niet uit het veld slaan door tegenslag Varieert gedrag wanneer nodig |
|---|---|---|

Toelichting leidinggevende:

Beoordeling 2006

6. Enthousiasme

Positief

- Werkt hard
- Is enthousiast, betrokken en energiek
- Laat over langere perioden een hoog werktempo zien
- Zet zich sterk in om goede prestaties te leveren
- Weet door voorbeeldgedrag anderen te inspireren en enthousiast te maken
- Werkt lang en hard door
- Werkt door tot een project of taak af is
- Houdt vol, ook bij tegenslag

Negatief

- Steekt weinig energie in het werk
- Toont weinig enthousiasme voor het werk
- Doet niet meer dan strikt noodzakelijk is
- Is snel tevreden met de eigen prestatie
- Toont weinig betrokkenheid bij het bereiken van organisatie/afdelingsdoelen
- Noch een explosieve werker, noch een volhouder
- Laat zich te gemakkelijk afleiden van het werk
- Geeft gauw op

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">1</p> <p>Steekt weinig energie in het werk Toont weinig enthousiasme voor het werk Doet niet meer dan strikt noodzakelijk is Is snel tevreden met de eigen prestatie Toont weinig betrokkenheid bij het bereiken van organisatie/afdelingsdoelen</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> | <p style="text-align: center;">10</p> <p>Werkt hard Is enthousiast, betrokken en energiek Laat over langere perioden een hoog werktempo zien Zet zich sterk in om goede prestaties te leveren Weet door voorbeeldgedrag anderen te inspireren en enthousiast te maken Werkt lang en hard door Werkt door tot een project of taak af is Houdt vol, ook bij tegenslag</p> |
| <p>-----</p> <p>Geef een cijfer tussen 1 en 10</p> | | |

Toelichting leidinggevende:

7. Collegialiteit

Positief

- Ondersteunt anderen
- Deelt informatie met teamleden
- Bevordert samenwerking in het team
- Draagt bij aan het bereiken van teamdoelen
- Maakt regelmatig opbouwende opmerkingen
- Stelt zich constructief op
- Krijgt anderen mee
- Reageert positief op samenwerkingsgedrag van anderen

Negatief

- Reageert overwegend negatief op voorstellen van anderen
- Deelt informatie niet met anderen
- Draagt weinig bij aan de samenwerking binnen het team
- Onttrekt zich aan het groepsproces
- Maakt negatieve opmerkingen
- Doet niet mee aan gezamenlijke acties
- Gaat alleen uit van eigen standpunten
- Laat geen bereidheid zien anderen te helpen of te ondersteunen

| |
|--|
| 1 |
| Reageert overwegend negatief op voorstellen van anderen Deelt informatie niet met anderen Draagt weinig bij aan de samenwerking binnen het team Onttrekt zich aan het groepsproces Maakt negatieve opmerkingen Doet niet mee aan gezamenlijke acties Gaat alleen uit van eigen standpunten Laat geen bereidheid zien anderen te helpen of te ondersteunen |

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| 10 |
| Ondersteunt anderen Deelt informatie met teamleden Bevordert samenwerking in het team Draagt bij aan het bereiken van teamdoelen Maakt regelmatig opbouwende opmerkingen Stelt zich constructief op Krijgt anderen mee Reageert positief op samenwerkingsgedrag van anderen |

Geef een cijfer tussen 1 en 10

Toelichting leidinggevende:

Beoordeling 2006

8. Leidinggeven

(Alleen voor leidinggevenden)

Positief

- Geeft het goede voorbeeld door betrokkenheid te tonen
- Spreekt anderen op resultaten aan
- Is duidelijk over de verwachtingen ten aanzien van anderen
- Geeft grenzen aan, is duidelijk over wat wel en niet acceptabel gedrag is
- Durft ook moeilijke of controversiële onderwerpen aan de orde te stellen
- Corrigeert anderen indien nodig
- Weet medewerkers te inspireren

Negatief

- Geeft niet het juiste voorbeeld, toont zich niet betrokken bij Metaglas en zijn werknemers
- Spreekt anderen niet aan op resultaten
- Schept onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van anderen
- Stelt geen grenzen, is niet duidelijk over wat wel of niet acceptabel gedrag is
- Gaat moeilijke of controversiële onderwerpen uit de weg
- Corrigeert anderen onvoldoende
- Inspireert medewerkers niet

| | | |
|---|--|---|
| <p>1</p> <p>Geeft niet het juiste voorbeeld, toont zich niet betrokken bij Metaglas en zijn werknemers</p> <p>Spreekt anderen niet aan op resultaten</p> <p>Schept onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van anderen</p> <p>Stelt geen grenzen, is niet duidelijk over wat wel of niet acceptabel gedrag is</p> <p>Gaat moeilijke of controversiële onderwerpen uit de weg</p> <p>Corrigeert anderen onvoldoende</p> <p>Inspireert medewerkers niet</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>-----</p> <p>Geef een cijfer tussen 1 en 10</p> | <p>10</p> <p>Geeft het goede voorbeeld door betrokkenheid te tonen</p> <p>Spreekt anderen op resultaten aan</p> <p>Is duidelijk over de verwachtingen ten aanzien van anderen</p> <p>Geeft grenzen aan, is duidelijk over wat wel en niet acceptabel gedrag is</p> <p>Durft ook moeilijke of controversiële onderwerpen aan de orde te stellen</p> <p>Corrigeert anderen indien nodig</p> <p>Weet medewerkers te inspireren</p> |
|---|--|---|

Toelichting leidinggevende:

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

Totaal beoordeling

Toelichting leidinggevende op totaal beoordeling:

Reactie werknemer:

Ontwikkelpunten:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Gevolgen voor het salaris:

Paraaf directie:

Voor gezien

Datum:

Handtekening beoordelaar

Handtekening beoordeelde

Naam beoordelaar

Directie

Naam beoordeelde