

FUNCTIONERINGS

van verplicht nummer naar talentmanagement



Het jaarlijkse functioneringsgesprek is vaak een *moetje*. Niet iets om naar uit te zien. Maar voor wie de workshop 'Functioneringsgesprekken voeren' van de LHV Academie heeft gevolgd, worden de periodieke gesprekken een hoogtepunt in het jaar. 'Zo'n gesprek geeft toegang tot het hart van het functioneren van het hele team.'

Tekst **Corien Lambregtse** Fotografie **Hans Stakelbeek**

"Een functioneringsgesprek doe je altijd maar met z'n tweeën: die medewerker en jij. Er zit niemand anders bij. Hoe weet je dan of je het goed doet?" Bas Joenje is sinds een jaar huisarts in de Bijlmer. Een solopraktijk met vijf medewerkers, overgenomen van een huisarts die met pensioen ging. "Ik wilde wel wat vernieuwingen doorvoeren. Gesprekken voeren met medewerkers is er één van. Dat wil ik een paar keer per jaar doen, want ik vind het belangrijk dat mensen

Geert Haentjens, docent workshop
Functioneringsgesprekken

"Als je geen duidelijke afspraken maakt, kun je niet verwachten dat je als leidinggevende krijgt wat je wilt."

met plezier werken, dat ze hun hart kunnen luchten als het nodig is en kunnen meedenken over verbeteringen. Ik merk dat de medewerkers dat zelf ook fijn vinden." Hij volgde de workshop om inspiratie op te doen en zijn eigen ervaringen te spiegelen.

Martin Beeres uit Hoevelaken is al twintig jaar huisarts

en heeft dus al heel wat functioneringsgesprekken gevoerd. "Maar er is in de laatste tijd zoveel veranderd in functieprofielen en er zijn zoveel medewerkers in de praktijk bijgekomen, dat het me wel goed leek om de workshop te volgen. Ik zag die gesprekken toch als een soort verplichte activiteit; niet vervelend, maar ook niet echt leuk. Ik was benieuwd of je er meer uit zou kunnen halen. Hoe kun je ervoor zorgen dat medewerkers goed of beter functioneren, ook in een wat groter teamverband?"

EYEOPENER

De LHV-workshop is er voor iedere huisarts die het lastig vindt om feedback te geven, concrete werkafspraken te maken en tot een echt gesprek te komen, met wederzijdse inbreng. In dat geval kan de workshop Functioneringsgesprekken zelfs wel eens een *eyeopener* worden.

De workshop wordt gegeven door Geert Haentjens, een trainer/coach/adviseur met een achtergrond in psychologie en bedrijfskunde en een

GESPREKKEN

wereld aan ervaring met HRM. Zijn insteek is een en al positivisme. “Het succes van een onderneming, en dus ook van de huisartsenpraktijk, hangt direct samen met het succes van de medewerkers. Het gaat om een wederzijds belang: hoe kunnen we het potentiële talent in een team optimaal inzetten, tot genoegen van die medewerker zelf én van de organisatie.”

Voor het goede begrip: een functioneringsgesprek is beslist iets anders dan een beoordelingsgesprek. De onderwerpen worden dan ook in twee aparte workshops behandeld. “Een *functioneringsgesprek* biedt de gelegenheid om samen na te denken over wat moet er gebeuren”, vertelt Haentjens. Wat willen we met onze praktijk bereiken, wat zijn daarin jouw verantwoordelijkheden, hoe ga je dat aanpakken, hoe kan ik jou helpen, hoe kun jij de organisatie helpen? Bij een *beoordelingsgesprek* gaat het erover hoe een medewerker heeft gefunctioneerd, ook in vergelijking met de rest van het team: onvoldoende, goed, heel goed of zelfs uitmuntend. Een beoordeling moet zorgvuldig worden voorbereid en uitgelegd. Zo’n gesprek vergt in de meeste gevallen een heel andere gesprekstijl dan een functioneringsgesprek.”

EIGENAARSCHAP

In de praktijk van vroeger, een huisarts met één of twee doktersassistenten, stelde het aansturen van een team niet veel voor. Maar inmiddels heeft bijna elke huisarts een kleinere of grotere groep mensen om zich heen. Grotere groepspraktijken zijn te vergelijken met een middelgroot bedrijf. Volgens Haentjens is het heel belangrijk geworden dat de medewerkers een team vormen en met elkaar samenwerken. In de workshop laat hij zien dat het functioneringsgesprek daaraan een belangrijke bijdrage kan leveren.

Dat ziet Beerens nu ook. “Het is goed om te zien dat het functioneren van een medewerker alles te maken heeft met het functioneren van een team. Je ontwikkelt als team samen een visie waar je met de praktijk heen wilt. De functioneringsgesprekken met individuele medewerkers vervullen daarin een rol. Je denkt samen na over oplossingen, verbetermogelijkheden. Voor mij is het belangrijk om te leren niet van bovenaf allerlei dingen op te leggen en voor anderen te bedenken. Het is belangrijk dat medewerkers met hún ideeën kunnen komen. Dat geeft ook meer cohesie in het team. Wij gaan nu als team een mission statement >

Wat bespreekt u tijdens het functioneringsgesprek?

De LHV heeft voor haar leden een checklist opgesteld voor de voorbereiding en het voeren van een functioneringsgesprek. Docent Geert Haentjens gaf het al aan: voorbereiden doe je als werkgever én werknemer. Het overzicht is daarmee ook een handig hulpmiddel voor huisartsen in dienstverband die binnenkort een functioneringsgesprek hebben. Hier vindt u alvast een korte weergave van de gesprekspunten.

Terugblik

Wat heeft u de vorige keer afgesproken en hoe is het sindsdien verder gegaan?

Functiebeschrijving

Is er iets veranderd aan de functie? Of is het wenselijk dat dit gebeurt?

Uitvoering

Wat gaat goed en wat kan beter?

Werksfeer

Hoe verlopen de contacten met collega’s en huisarts of manager?

Leiding

Bijvoorbeeld: welke mogelijkheid heeft iemand om het werk zelf te regelen?

Arbeidsomstandigheden

Hoe ervaart iemand de werkdruk, heeft iemand te maken met ongewenst gedrag van patiënten of collega’s en hoe gaat hij of zij daarmee om?

Loopbaanontwikkeling

Wat is bijvoorbeeld de mogelijkheid om nieuwe taken uit te voeren.

De volledige checklist vindt u in het personeelshandboek van de LHV. Voor leden gratis beschikbaar op www.lhv.nl.

Martin Beeres, huisarts in Hoevelaken

“Voor mij is het belangrijk om te leren **niet van bovenaf** allerlei dingen op te leggen en voor anderen te bedenken.”



formuleren, iets dat onze praktijk kenmerkt en waar we op aanspreekbaar willen zijn. Dan kunnen we daar nieuwe voorstellen en veranderingen aan toetsen. Alles komt dan in het teken van onze doelstelling te staan.”

OEFENEN

Tijdens de workshop staan de vooraf aangeleverde vragen van de deelnemers centraal. Er wordt vooral geoefend om concrete, controleerbare afspraken te maken over onderwerpen als samenwerking, triage, protocollering, omgaan met patiënten. Zodat iedereen weet wanneer het ‘goed’, of zelfs ‘zeer goed’ gaat. Maar het begint bij de vraag wie het verslag schrijft. Tot Haentjens verbazing doen de meeste huisartsen dat zelf. “Maar waarom? Het gaat in dat functioneringsgesprek om de medewerker en zijn gesprek. Het helpt als die medewerker zelf het verslag maakt. Dat versterkt het eigenaarschap.”

Vaak vinden huisartsen het lastig om medewerkers feedback te geven over zaken die niet zo goed gaan. Ook daarin wordt geoefend. “De meeste huisartsen zijn heel goed in communicatie. In ieder geval met hun patiënten. Ze zijn vaardig in gespreksvoering, sociaal bewogen en hebben een hoog empathisch vermogen. Soms zelfs wat te veel... Die competenties kunnen ze ook benutten om feedback te geven aan hun medewerkers. Als ze die knop omzetten, blijkt het toch vaak minder moeilijk dan gedacht.”

Wat de huisarts bij een gesprek in ieder geval moet vermijden, is dat hij onduidelijk is ten opzichte van de medewerker en afspraken niet concreet maakt. Haentjens: “Als je geen duidelijke afspraken maakt, kun je niet verwachten dat je als leidinggevende krijgt wat je wilt. En als je zelf alleen kritiek hebt, kun je niet verwachten dat je medewerkers enthousiasme uitstralen.”

Een goed functioneringsgesprek vraagt dus om een goede voorbereiding. Wat doe je als de huisarts of de medewerker daar geen tijd voor heeft gehad? “Dan heeft het hele gesprek geen zin. Je kunt het dan beter uitstellen.” Maar de belangrijkste tip is toch: “Streef naar een actief samen-gesprek, waarin beide gesprekspartners hun inbreng hebben.”

AMERIKAANS

Het succes van een praktijk hangt af van de mate waarin de medewerker succesvol is. Wie zich dat realiseert, ontdekt dat functioneringsgesprekken belangrijker zijn dan vaak gedacht. Een functioneringsgesprek is niets minder dan talentmanagement. Met dat inzicht gaan Joenje en Beeres op een andere manier de gesprekken met hun medewerkers in.

“Wat ik van de workshop geleerd heb?’, lacht Joenje. “Hoe belangrijk het is om uit te gaan van het positieve. Mensen hebben goede bedoelingen, ze doen het best, willen ook het beste. Neem dat als uitgangspunt. Het komt haast Amerikaans over, maar het werkt wel. Je kijkt met elkaar wat beter kan, hoe je een hechter team kunt worden. Als er bijvoorbeeld een

probleem is of als je iets wil verbeteren, dan ga je als team bekijken met welke oplossing je tevreden zou zijn, hoe het nog beter kan en hoe je dat doel kunt bereiken. Op die manier gaan we dat voortaan ook doen in de werkoverleggen. Ik heb al een jaarplanning gemaakt en die aan iedereen rondgemaild. Ik denk dat het goed is om medewerkers meer bij beslissingen te betrekken. Zij kunnen dat gebruiken voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling, en voor mijzelf helpt het om dingen af te

.....

Bas Joenje, huisarts in Amsterdam

“Je kijkt met elkaar wat beter kan, hoe je een hechter team kunt worden.”

.....

maken. Ik ben iemand die vaak enthousiast aan dingen begint en moet ik moet erop letten dat ik die dingen ook afmaak. De werkoverleggen en de persoonlijke gesprekken met medewerkers dwingen je tot afspraken te komen en daar de volgende keer op terug te komen. Dat is alleen maar positief.”

“Wat ik heb geleerd, is dat het heel belangrijk is voor een team om samen de successen te vieren”, voegt Beeres toe. “Dat schiet er vaak bij in, omdat het al snel zo gewoon lijkt dat dingen goed gaan. Maar als het lukt om samen een doel te bereiken, om bijvoorbeeld de postafhandeling of de telefonische bereikbaarheid te verbeteren, dan moet je dat benoemen en complimentjes uitdelen. Als het een groot succes is of heel veel inspanning heeft gevraagd, kun je als team iets leuks gaan doen. De afronding van mijn GGZ-kaderopleiding hebben we gevierd door met z'n allen naar de musical ‘Soldaat van Oranje’ te gaan.” ●



Workshop bij u in de buurt?

In de workshop ‘Functioneringsgesprekken voeren’ van de LHV Academie oefent u met concrete praktijkvoorbeelden. Op basis van leerpunten en casuïstiek die u vooraf kunt aangeven, gaat u samen aan de slag. U start met eenvoudige gesprekken, bijvoorbeeld sturende en waarderende feedback geven. Vervolgens wordt de moeilijkheidsgraad steeds een niveau verhoogd zodat u leert om succesvol ontwikkel-, verbeter-, correctie-, exit-, salaris-, en andere moeilijke gesprekken te voeren.

Er zijn nog plaatsen beschikbaar op de volgende locaties en data:

19 maart 2013, Sassenheim
16 mei 2013, Sittard
5 september 2013, Apeldoorn,
7 november 2013, Drachten

Actuele informatie en tijden vindt u op www.lhv.nl onder het kopje LHV Academie.