



Neem voor meer informatie contact op met:  
P&O van je instituut  
of  
Mevr. A. Bor, a.bor@nwo.nl, (030) 600 12 37

## BE SMART, VOER EEN FUNCTIONERINGSGESPREK!

### Checklist voorbereiding functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprek

Het jaarlijks houden van een functioneringsgesprek biedt leidinggevend en werknemers de mogelijkheid om enigszins op afstand van de dagelijkse werksituatie, te spreken over de huidige functie vervulling, de werkzaamheden in de komende periode, de onderlinge samenwerking en over ontwikkelingsambities. Uitvoeringsregeling bijlage 2.B beschrijft met wie, wanneer en volgens welke procedure functioneringsgesprekken moeten worden gehouden. Er is tevens een gespreksformulier op de website beschikbaar om deze gesprekken vast te leggen. Deze checklist geeft praktische informatie ter voorbereiding op het gesprek.

1. Steek tijd in de voorbereiding van het gesprek, dit komt de kwaliteit ten goede.
2. Maak uiterlijk twee weken van tevoren afspraken over de plaats, de tijd en de datum van het gesprek.
3. Bereid het gesprek voor aan de hand van het formulier functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprek en betrek hierbij naast de functiebeschrijving ook de gemaakte afspraken uit het vorige gespreksverslag (indien aanwezig).
4. Vorm je hierbij een goed beeld van de functie vervulling tijdens de afgelopen periode, de ontwikkelpunten en ambities voor de komende periode en voor de langere termijn.
5. Zorg tijdens het gesprek voor eerlijke **feedback**. Onderbouw met voorbeelden en verzamel ook, ná verkregen toestemming van de werknemer, feedback uit de directe werkomgeving zoals een collega of extern contact. Communiceer hierover open!
6. Formuleer afspraken '**SMART**', enkele voorbeelden lees je op pagina 2.

**S** een afspraak is SPECIFIEK: gericht op de taak van de afdeling en werknemer, niet te algemeen en niet te gedetailleerd

**M** een afspraak is MEETBAAR: het moet objectief vast te stellen zijn of hij is nagekomen, vastgesteld wordt wat wordt gemeten en wie de meting uitvoert

**A** een afspraak is ACTIEGERICHT: het moet gaan over een actie die de medewerker zal nemen

**R** een afspraak is REALISTISCH: haalbaar, met een reële kans op succes, maar wel met voldoende uitdaging; onderdeel van het realistisch invullen van een resultaat afspraak is het vaststellen van de condities waaronder deze haalbaar wordt (in benodigde middelen, voorwaarden e.d.)

**T** een afspraak is TIJDGEBONDEN: er wordt een termijn vastgesteld waarbinnen het gewenste resultaat moet zijn behaald; ook wordt bepaald wanneer en hoe wordt gerapporteerd over de voortgang

7. Kennis, vaardigheden en kwaliteiten bieden concrete handvatten bij de beoordeling. Kies (bij voorkeur voorafgaand aan de gespreksaankondiging) in samenspraak een aantal 'handvatten/bespreekpunten' uit de bijgaande lijst met voorbeelden van mogelijk relevante vaardigheden en kwaliteiten per functie categorie.

## Voorbeelden van SMART afspraken

Hier wordt via voorbeelden duidelijk gemaakt wat met ieder aspect wordt bedoeld.

- **Specifiek:** Voor een technicus kan 'een bijdrage leveren aan de kennisoverdracht op de afdeling' specifiek worden gemaakt door te zeggen: 'Jij gaat collega X inwerken op vaardigheid Y.' Of: 'Jij geeft in het werkoverleg college over onderwerp Z.'
- **Meetbaar:** Suggesties voor meetbare grootheden zijn bijvoorbeeld: wanneer moet iets af zijn, hoeveel van iets moet zijn gedaan, welk product ligt er aan het eind (een instrument, een onderzoeksvoorstel etc.), welk effect moet een activiteit hebben (denk aan toename van kennis bij collega's, meer steun voor een specifiek idee, afname van klachten e.d.). Om bij het vorige voorbeeld te blijven: 'Collega X moet in staat zijn om zelfstandig taak Y uit te voeren'.
- **Actiegericht:** De actie die de medewerker zal nemen, moet in de afspraak zijn verwoord. 'Het verbeteren van de presentatievaardigheden' wordt gespecificeerd naar 'Een training volgen en tenminste viermaal een presentatie houden in het afdelingsoverleg'. Of in het vorige voorbeeld: 'Je gaat vanaf nu samen met collega X aan taak Y werken, en hem vervolgens taak Y laten uitvoeren onder jouw toezicht, totdat hij het zelfstandig kan.'
- **Realistisch:** De invulling van dit onderdeel is sterk afhankelijk van de bespreking tussen leidinggevende en werknemer. Om bij de vorige voorbeelden te blijven: als er geoefend moet worden met presenteren, dan moet daar wel gelegenheid voor zijn. Of als collega X ingewerkt moet worden op taak Y, dan moet taak Y niet onder grote tijdsdruk staan. Of als iemand college moet geven, dan moet hij wel de tijd hebben zich daarop voor te bereiden.
- **Tijdgebonden:** De afspraak bevat een omschrijving van de termijn waarop iets is uitgevoerd. Dit kan heel specifiek zijn, bijvoorbeeld in een kritische projectplanning: 'Per datum DD moet onderdeel X gereed zijn'. Of 'Voor de deadline van DD dient een onderzoeksvoorstel voor programma X te zijn ingediend'. Of wat minder specifiek: 'Binnen een jaar is een publicatie over onderwerp Y geaccepteerd door een gerevied tijdschrift'. Of 'Collega X moet uiterlijk binnen drie maanden in staat zijn om taak Y zelfstandig uit te voeren'.

Voorbeelden van kennis, vaardigheden en kwaliteiten<sup>1</sup>

wetenschap ( <i>Berenschot</i> )	techniek	algemeen ondersteunenden beheer	beleid (beheer)	leidinggevend
<p><b>1. wetenschappelijke creativiteit</b> Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Komt tot originele en vernieuwende ideeën of oplossingen.</p>	<p><b>1. probleemanalytisch vermogen</b> Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen van het vraagstuk, rafelt deze uiteen en weet structuur aan te brengen.</p>	<p><b>1. servicegerichtheid</b> Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van gebruikers en handelt hiernaar.</p>	<p><b>1. adviesvaardigheid</b> Reikt op basis van ervaringen specifieke deskundigheid, oplossingen (richtingen) aan voor bepaalde vraagstukken, waardoor anderen bij de besluitvorming hierover beïnvloed worden.</p>	<p><b>1. overtuigingskracht/ beïnvloedingsvermogen</b> Kan door middel van argumentatie, persoonlijk overwicht en tact acceptatie of instemming bij anderen verkrijgen voor het eigen standpunt.</p>
<p><b>2. gedrevenheid</b> (doorzettingsvermogen) Is vasthoudend en heeft uithoudingsvermogen waarmee aan het behalen van doelen wordt gewerkt.</p>	<p><b>2. creativiteit</b> Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Komt tot originele en vernieuwende ideeën of oplossingen.</p>	<p><b>2. accuratesse</b> Is nauwgezet en voert werkzaamheden binnen de gestelde afspraken en volgens geldende normen uit.</p>	<p><b>2. organisatiesensitiviteit</b> Is gevoelig voor de ontwikkelingen binnen de organisatie en neemt deze in overweging bij de eigen besluitvorming. Heeft oog voor de effecten van de (eigen) besluitvorming op de organisatie.</p>	<p><b>2. mensgericht leiderschap</b> Stimuleert, inspireert, motiveert en coacht de medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren en zich verder te ontwikkelen.</p>
<p><b>3. conceptueel vermogen</b> Ziet structuren, verbanden en samenhang tussen verschillende vraagstukken en denkt in een breder kader.</p>	<p><b>3. lerend vermogen</b> Is in staat te leren van ervaringen en weet het geleerde toe te passen in nieuwe situaties. Anticipeert op eisen die eventueel gesteld gaan worden, in het huidige of toekomstig functioneren.</p>	<p><b>3. lerend vermogen</b> Is in staat te leren van ervaringen en weet het geleerde toe te passen in nieuwe situaties. Anticipeert op eisen die eventueel gesteld gaan worden, in het huidige of toekomstig functioneren.</p>	<p><b>3. omgevingsbewustzijn</b> Is goed geïnformeerd over de relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benut deze kennis effectief.</p>	<p><b>3. strategische sturing</b> Kan een visie vertalen in lange termijn doelstellingen en stelt voor de realisatie daarvan een lange termijn planning op.</p>

<sup>1</sup> Voor twee wetenschappelijke functies (FOM-05.624 Projectleider, schaal 12/FOM-05.625 Werkgroep leider onderzoek, schaal 14) is enige jaren geleden in samenwerking met bureau Berenschot een zogenaamd competentieprofiel vastgesteld.

<p><b>4. netwerkgerichtheid</b> Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden.</p>	<p><b>4. flexibiliteit</b> Staat open voor en kan adequaat inspelen op verander(en)de omstandigheden, kan omschakelen en zich aanpassen aan de nieuwe situaties en standpunten.</p>	<p><b>4. samenwerkingsgerichtheid</b> Heeft oog voor het groepsbelang en levert samen met anderen een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat.</p>	<p><b>4. mondeling communiceren</b> Luistert en weet, door aansluiting te vinden, een boodschap effectief en op verschillende niveaus over te brengen.</p>	<p><b>4. organisatiesensitiviteit</b> Is gevoelig voor de ontwikkelingen binnen de organisatie en neemt deze in overweging bij de eigen besluitvorming. Heeft oog voor de effecten van de (eigen) besluitvorming op de organisatie.</p>
<p><b>5. resultaatgerichtheid</b> Maakt een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.</p>	<p><b>5. mondeling communiceren</b> Luistert en weet, door aansluiting te vinden, een boodschap effectief en op verschillende niveaus over te brengen.</p>	<p><b>5. flexibiliteit</b> Staat open voor en kan adequaat inspelen op verander(en)de omstandigheden, kan omschakelen en zich aanpassen aan de nieuwe situaties en standpunten.</p>	<p><b>5. schriftelijk communiceren</b> Is in staat een schriftelijke boodschap in al zijn aspecten juist te interpreteren. Kan schriftelijk duidelijk, effectief en op verschillende niveaus een boodschap overdragen aan anderen.</p>	<p><b>5. omgevingsbewustzijn</b> Is goed geïnformeerd over de relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benut deze kennis effectief.</p>
<p><b>6. overtuigingskracht/ beïnvloedingsvermogen</b> Kan door middel van argumentatie, persoonlijk overwicht en tact acceptatie of instemming bij anderen verkrijgen voor het eigen standpunt.</p>	<p><b>6. plannen</b> Is in staat om doelstellingen te vertalen in concrete acties, activiteiten en resultaten, structureert taken en werkzaamheden en stemt de inzet van mensen en middelen daaropaf, stelt een tijdsplanning op en bewaakt de voortgang hiervan.</p>	<p><b>6. betrokkenheid</b> Identificeert zich met de eigen organisatie/ onderzoek en levert extra inspanning in het belang daarvan.</p>	<p><b>6. creativiteit</b> Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Komt tot originele en vernieuwende ideeën of oplossingen.</p>	<p><b>6. netwerkgerichtheid</b> Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden.</p>

<p><b>7. mensgericht leiderschap</b> Stimuleert, inspireert, motiveert en coacht de medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren en zich verder te ontwikkelen.</p>	<p><b>7. resultaatgerichtheid</b> Maakt een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.</p>	<p><b>7. cijfermatig inzicht</b> Kan verzamelingen van cijfermatige gegevens maken, bewerken, analyseren en interpreteren</p>	<p><b>7. probleemanalytisch vermogen</b> Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen van het vraagstuk, rafelt deze uiteen en weet structuur aan te brengen.</p>	<p><b>7. doorzettingsvermogen</b> Is vasthoudend en heeft uithoudingsvermogen waarmee aan het behalen van doelen wordt gewerkt.</p>
<p><b>8. ondernemend</b> Signaleert en onderzoekt kansen in de omgeving, vertaalt deze naar mogelijkheden in de eigen werksituatie en durft daarbij verantwoorde risico's te nemen.</p>	<p><b>8. servicegerichtheid</b> Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van gebruikers en handelt hiernaar.</p>	<p><b>8. probleemanalytisch vermogen</b> Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen van het vraagstuk, rafelt deze uiteen en weet structuur aan te brengen.</p>	<p><b>8. cijfermatig inzicht</b> Kan verzamelingen van cijfermatige gegevens maken, bewerken, analyseren en interpreteren.</p>	<p><b>8. ondernemend</b> Signaleert en onderzoekt kansen in de omgeving, vertaalt deze naar mogelijkheden in de eigen werksituatie en durft daarbij verantwoorde risico's te nemen.</p>