TEKST: ELS WIEGANT // BEELD: AAD GOUDAPPEL

Functioneringsgesprek voor een betere praktijk

'BRENG MENSELIJKE EN ZAKELIJKE BELANGEN IN EVENWICHT'

U komt uit een functioneringsgesprek met een indrukwekkende to-do-lijst, uw medewerker met slechts één to-do'tje. Herkent u dit? Troost u, u bent niet de enige. Volgens coach, psycholoog en trainer aan de LHV Academie, dr. Geert Haentjens, is het functioneringsgesprek in de huisartsenpraktijk dikwijls niet meer dan een medewerkertevredenheidsgesprek. Dat moet anders, doceert hij. "Functioneringsgesprekken zijn een onderdeel van *leiding* geven. Ze kunnen bijdragen aan een aanzienlijke verbetering van het functioneren van de praktijk."

Natuurlijk, zegt Haentjens, is het noodzakelijk om medewerkers in een functioneringsgesprek – niet te verwarren met een beoordelingsgesprek (zie kader) – te vragen hoe zij zich voelen in het team, of ze tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden, zich op hun gemak voelen in de samenwerking. "Maar de proportie is verkeerd. Je moet de menselijke en zakelijke belangen met elkaar in evenwicht brengen en houden."

In de gesprekken gaat het vaak nauwelijks over de bijdrage die de medewerker aan de kwaliteit van de praktijk levert, of over de initiatieven die hij of zij heeft genomen om zijn of haar werk te verbeteren. "Dat zou wel moeten. Het is niet zo dat de huisarts van alles moet bijstellen terwijl de medewerker rustig verder dobbert. Met een functioneringsgesprek geef je stúring aan je medewerkers."

Dat huisartsen hun 'baas-zijn' zo invullen komt omdat ze 'zorg- en mensgericht zijn', zegt Haentjens. "Ze willen aardig gevonden worden, maar dat kan leiden tot conflictvermijdend gedrag. Huisartsen zijn geen bedrijfsleiders of ondernemers van huis uit. Ze zijn onwennig in het leidinggeven."

■ HETE BRIJ

Die onwennigheid was er de reden van dat Larissa de With een workshop bij Haentjens volgde. Samen met Esther Bleeker is zij sinds 2017 van huisartsenpraktijk Hoef en Haag in Vianen. In een wijk in aanbouw begonnen de twee jonge huisartsen een nulvestiging. "Toen we eind vorig jaar ons eerste personeelslid aannamen, dacht ik: o ja, nu moeten we ook functioneringsgesprekken gaan voeren. Dat had ik nooit gedaan en zelf nooit meegemaakt. We hadden geen idee hoe je dat moest aanpakken."

Eigenlijk vond De With tot dan toe dat een eigen praktijk hebben niet zoveel om het lijf had. "De seconde nadat we iemand in dienst hadden genomen veranderde dat. Toen werd het menens. Esther en ik streven naar een open, transparante praktijk. We vinden dat we alleen goed voor onze patiënten kunnen zijn als we ook goed voor onszelf zorgen. Vanaf het moment dat onze doktersassistente begon, heb ik me verantwoordelijk gevoeld voor haar werkgeluk. Ik dacht de hele tijd: ik moet zorgen dat zij het hier leuk vindt."

Na twee maanden sprak De With met haar over wat er goed en nog niet goed ging. "Ik merkte dat ik ontzettend veel moeite had met commentaar geven. Ik draai om de hete brij heen. Ik vond bijvoorbeeld dat de voorraden niet helemaal goed waren bijgevuld. Maar voordat ik daar iets van zei, was ik allerlei verzachtende omstandigheden aan het bedenken en maakte ik het zó klein dat de boodschap totaal niet overkwam."

■ HOGE EISEN

Gesprekken voeren over het functioneren van medewerkers, legt Haentjens zijn cursisten uit, is geen 'eens-per-jaar-aangelegenheid'. "Als ik vertel dat het in op kwaliteit en resultaat gerichte organisaties standaard is om dat vier keer per jaar te doen, vallen mensen zowat van hun stoel", grapt hij. "Het begint allemaal met de vraag: waar wil ik met mijn praktijk naartoe? Waar wil ik over drie, vier jaar met m'n team zijn? Met uitgangspunten als een correcte patiëntenbejeging en medisch

Tips voor een effectief gesprek

- Laat de medewerker het verslag van het gesprek maken. Dat verhoogt het commitment.
- Zoek de balans tussen zakelijke en persoonlijke belangen.
- Stel hoge eisen, maar biedt ook ruimhartige ondersteuning.
- Geef medewerkers – binnen een duidelijk afgesproken kader – voldoende autonomie voor het uitvoeren van taken.
- Spreek waardering uit voor initiatieven en behaalde resultaten.

Geert Haentjens geeft de workshop Functioneringsgesprekken op diverse tijdstippen en plaatsen in het land. U vindt een overzicht op lhv.nl/lhv-academie.

Je nodigt medewerkers uit om mee te denken, mee te praten en waar mogelijk mee te beslissen

inhoudelijk goede zorg kom je al een heel eind. Nog beter is het als je ook een visie hebt over hoe je de vergrijzing van je patiëntenbestand wilt opvangen bijvoorbeeld. Heb je dat helder, dan vertaal je die visie in doelstellingen en competenties tot op medewerkerniveau, en organiseer je het monitoren daarvan in drie, vier formele gesprekken."

Het klinkt wat bureaucratisch, maar eigenlijk is juist het tegenovergestelde het doel, legt Haentjens uit. "Als leidinggevende teken je het kader, het strategisch beleid. Daaraan invulling geven doe je op een zo participatief mogelijke manier: je nodigt medewerkers uit om mee te denken, mee te praten en waar mogelijk mee te beslissen. Je maakt concrete afspraken over ieders bijdrage, maar geeft mensen tegelijkertijd voldoende autonomie om hun taak naar eigen inzicht in te vullen. Wat dat betreft zeg ik altijd: vraag veel en wees gul. Stel hoge eisen, maar bied je medewerkers tevens goede ondersteuning om ze te kunnen realiseren. En, niet te vergeten: waardeer, waardeer, waardeer!"

Een van Haentjens' adviezen luidt: voer functioneringsgesprekken waar mogelijk met subteams, zoals de doktersassistenten, de praktijkondersteuners ggz of de praktijkondersteuners somatiek. "Dat kost de dokter minder tijd en het werkt beter, zo is uit onderzoek gebleken. Praat je met een subteam, dan zit je meteen middenin de inhoud. Het geeft ook een andere dynamiek aan de gesprekken. Je creëert een actiever team dat meer verantwoordelijkheid neemt, teamleden gaan sámen bedenken hoe zij doelstellingen kunnen bereiken. En, er worden nogal eens zaken geuit die tot dan toe werden vermeden, gedrag bijvoorbeeld waar anderen hinder van ondervinden."

Tussen maten kan 'groeigesprek'

Functioneringsgesprekken voer je met je medewerkers, het gesprek met een maat noemt Haentjens liever 'groeigesprek'. Gesprekken tussen confraters willen zich nogal eens beperken tot medische casuïstiek, merkt de coach. "Er wordt vaak niét gesproken over het beleid, de samenwerking of het gedrag waaraan iemand zich ergert. Dat is jammer, want die gesprekken kunnen een hefboom zijn naar een grotere professionaliteit en productiviteit."

Verschillen in persoonlijkheid en aanpak worden vaak onder het tapijt geveegd, ook dat vindt Haentjens zonde. "Ze worden onvoldoende gezien als een verrijking. Juist in kleine praktijken moet je de diversiteit onderkennen en benutten. Door dat niet te doen loopt het minder goed dan in potentie mogelijk is."

Larissa de With en Esther Bleeker hebben hun onderlinge samenwerking als vast onderdeel op de maatschapsvergadering geagendeerd. "Wat ons aan elkaar niet zint, zeggen we meestal gelijk. Maar door het op de agenda te zetten hopen we dat het alsnog ter sprake komt als dat een keer niet is gebeurd."

EN DE WAARNEMER?

Gesprekken tussen praktijkhouder en waarnemer zijn weer van een andere aard. Om te voorkomen dat de Belastingdienst een werkrelatie beschouwt als een fictieve dienstbetrekking (schijnzelfstandigheid), adviseert Haentjens om een voortgangsgesprek te typeren als een soort klanttevredenheidgesprek. De opdrachtnemer (waarnemer) vraagt de opdrachtgever (praktijkhouder) naar diens oordeel over de dienstverlening. In de nieuwe wet DBA (officieel: Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties) is het ontbreken van een gezagsverhouding een van de vereisten om een werkrelatie niet als arbeidsovereenkomst te beschouwen.

■ GEEN 'VRIJHEID-BLIJHEID'

Dat er vrijheid zit in het houden van functioneringsgesprekken was voor Larissa de With een eyeopener. "Ik dacht dat alles wettelijk was vastgelegd (zie kader, red.) en had daar moeite mee. Het leuke vond ik dat ik dat idee kon loslaten. Esther en ik zijn deze praktijk begonnen met het ideaal dat onze medewerkers zich net zo 'Hoef en Haag' zouden voelen als wij. Dat ook zij zouden zien wat onze patiënten nodig hebben en wat ze kunnen doen om de praktijk te optimaliseren. Hoef en Haag is ons kindje, maar evengoed dat van hen. Ik weet nu dat je beter je visie met je medewerkers kunt delen en er zo voor kunt zorgen dat zij zich onderdeel voelen van je onderneming."

Inspireren en faciliteren is heel goed, vindt Haentjens, maar tegelijkertijd is er niks mis met controleren en corrigeren. "In welke organisatie is het nou nog 'vrijheid-blijheid'? De tijd dat een huisartsenpraktijk vooral gezellig was en dat doktersassis-

tente 'een baantje' was, ligt ver achter ons. Je maakt afspraken met je medewerkers en je mag ze daaraan houden."

In dat kader noemt Haentjens het opmerkelijk dat medewerkers in sommige huisartsenpraktijken helemaal niet doen wat volgens de functieomschrijving van ze mag worden verlangd. "Mensen die volgens schaal 5 worden betaald, voeren in de praktijk soms niet eens de taken van schaal 4 uit. Huisartsen betalen soms dus te veel salaris. Daar zijn misschien goede redenen voor, maar ik zou toch adviseren: trek dat eerst eens recht."

'Voer functioneringsgesprekken met subteams, dat werkt beter en het kost minder tijd'

In het piepjonge 'Hoef en Haag' speelt dat niet. Maar Larissa de With stelt zich tegenwoordig wel íéts meer op als werkgever. "Een geboren leidinggevende ben ik niet, maar ik zal er wel aan moeten. De knop is om bij mij. Ik ben 31, heb nog weinig levenservaring en dacht altijd: wie ben ik om hier iets van te zeggen? Nu denk ik: maar ik ben wél praktijkhouder en ik draag wél de risico's. Toen de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming, red.) eraan kwam, was ik geneigd dat zelf te gaan oplossen. Dat heb ik niet gedaan, ik heb de taak bij onze doktersassistente neergelegd. Ik schep de juiste omstandigheden, maar zíj moet het doen."

Functioneringsgesprek is géén verplichting

Functioneringsgesprekken houden is voor de meeste beroepen geen wettelijke verplichting. De wet kent de term niet eens. Wel worden ze in een aantal cao's in Nederland, niet in die van de huisartsen, verplicht gesteld. In de cao van de huisartsen staat wel dat je functionerings- en beoordelingsgesprekken moet voeren als je personeelsleden een bonus of meer of minder salaris wilt geven dan de periodieke verhoging. Desondanks is het verstandig én productiever, zoals uit onderzoek is gebleken, om ze te voeren. De gesprekken geven u en uw medewerkers namelijk de gelegenheid te spreken over doelen, functioneren en onderlinge verwachtingen. Is er sprake van disfunctioneren, dan draagt een functioneringsgesprek bij aan de bewijsvoering daarvoor.

Een functioneringsgesprek is iets wezenlijk anders dan een beoordelingsgesprek. Het eerste is een tweegesprek, waarin u het functioneren van de praktijk, uw medewerker, het team en de samenwerking evalueert. U zoekt naar mogelijkheden om dat wat goed loopt uit te breiden en naar oplossingen voor problemen. Het gesprek mondt uit in concrete, controleerbare afspraken.

In een beoordelingsgesprek geeft u als werkgever een beoordeling over het functioneren van de medewerker. Dit 'eenrichtingsgesprek' kan gevolgen hebben voor de beloning, de positie van de medewerker (demotie) of zelfs het wel of niet voortzetten van de arbeidsovereenkomst.