



## SOCIOCRATISCH FUNCTIONERINGSGESPREK

# Meer eigen regie, meer opbrengst

**'Jij hebt de leiding, neem die dan ook!' Dat kreeg projectmanager Mirjam Bloedjes te horen van een medewerker tijdens haar sociocratisch functioneringsgesprek. Fikse feedback, maar ze is er blij mee. Haar hele team weet van dit verbeterpunt, en helpt haar hier aan werken.**

Leestijd: 5 minuten



Michel Langereis,

manager Welzijn

Je kunt niet zeggen dat Michel Langereis, manager Welzijn in Lelystad, een groot fan is van functioneringsgesprekken.

Al zal hij de grote woorden van critici niet snel in de mond nemen. Die vinden functioneringsgesprekken nutteloos, verspilling van energie, tijd en geld. Een miljard euro per jaar gaat op aan beoordelingsgesprekken, alleen in Nederland, volgens sommigen.

Maar de ‘medewerkersgesprekken’ zoals Langereis die altijd voerde bij Welzijn Lelystad, waren niet echt nodig, vindt hij. ‘Als onze mensen eenmaal goed zijn ingewerkt, zijn ze taakvolwassen. Ze hebben een opleidingsplan en mijn deur staat altijd open. Dat jaarlijkse gesprek voegde niet veel toe.’

Dat vond Mirjam Bloedjes ook. Zij is projectmanager onder Langereis. Elk jaar kreeg ze van hem een formulier, met vragen over haar functioneren. Dat vulde ze in en dat bespraken ze.

‘Zo’n gesprek stelde niks voor’, zegt Bloedjes. ‘De mensen met wie ik werk, zaten nooit aan zijn bureau.’ Toch was ze altijd een beetje zenuwachtig: ‘Iemand gaat iets van je vinden. Je weet niet welke kant het op kan gaan.’

## Hoofd op het hakblok

Dus toen het idee werd geopperd om eens het sociocratisch functioneringsgesprek te proberen, 'kwam dat op een goed moment', aldus Langereis.

Bloedjes en hij waren al bekend met sociocratie, vanwege Huis voor Taal. Dat is een project dat stichting Welzijn Lelystad samen doet met de FlevoMeer Bibliotheek, en waar Langereis en Bloedjes allebei bij betrokken zijn. **Huis voor Taal werkt sinds twee jaar sociocratisch.** De stap naar sociocratische functioneringsgesprekken was dus niet zo groot.

Het klonk leuk, maar ook een beetje eng, herinnert Bojoura Hoekstra zich. Zij is een directe collega van Bloedjes. 'Je stelt jezelf best wel kwetsbaar op', vindt ze. 'Want ga je het sociocratisch doen, dan gaan collega's in een bijeenkomst tegen je zeggen wat ze van je vinden.'

Ze was dan ook blij dat Bloedjes de spits afbeet.

Bloedjes, met een lach: 'Ik had het hele experiment aangezwengeld, het was logisch dat ik als eerste mijn hoofd op het hakblok legde.'

## Meer gevoel van 'samen'

Agnes Goldenbeld van het Sociocratisch Centrum was gespreksleider bij dat eerste gesprek. Zij had Bloedjes geholpen met de voorbereiding. Zij lette erop dat iedereen positieve feedback gaf en zorgde dat het gesprek in **rondes** verliep.

**En dat de verbeterpunten met consent werden vastgesteld.** Het consent garandeert immers de veiligheid in het gesprek. Niemand heeft overwegend bezwaar tegen wat er wordt besloten.

Dit is hét verschil met het klassieke functioneringsgesprek, en ook met hoe het 360 graden feedback-gesprek vaak vorm krijgt (bij die vorm van functioneringsgesprek geven ook, net als bij de sociocratische manier, meer mensen hun visie op het functioneren van iemand). Bij de sociocratische vorm neem je sámen beslissingen over verbeterpunten. Met consent. Dat versterkt het gevoel dat je er in de organisatie samen voorstaat.

## 'De persoon zelf heeft de regie, dat is waardevol'

Eind 2018 had Bloedjes haar gesprek met een aantal collega's. Bojoura Hoekstra was uitgenodigd als directe collega, de twee doen samen de PR en communicatie voor Huis voor Taal. Dan waren er twee vrijwilligerscoördinatoren aan wie Bloedjes leiding geeft. Michel Langereis op zijn beurt geeft weer leiding aan Bloedjes.

Bloedjes had gekozen wie er aan zouden schuiven. Ze had deze mensen uitgenodigd. Iedereen had antwoorden voorbereid op specifieke vragen over hun kijk op Bloedjes' werk. Bloedjes had ook de agenda gemaakt.

Kortom, het was duidelijk wie hier de regie had.

Dat was voor de verandering eens niet Langereis, en dat vond hij helemaal niet erg.

'Dat de persoon zélf de regie heeft, vond ik absoluut waardevol, omdat het meer oplevert.' Hij heeft dat gezien bij alle functioneringsgesprekken van Huis voor Taal waar hij bij heeft gezeten.

## Helder leerpunt...

En dat terwijl Langereis aanvankelijk een beetje sceptisch was. Een gesprek met vertrouwelingen, hoe kritisch kan dat worden? ‘Maar ik heb niemand gezien die niet durfde te spiegelen’, zegt hij. Hij bedoelt: die kritiek voor zich hield.

Bloedjes was ook niet bang voor alleen maar lof (in de sociocratische methodiek stelt daarom ook de kring vast wie er aanschuift bij het gesprek; daar was in deze pilot niet voor gekozen). Ze zegt: ‘Iedereen die je uitnodigt, kan onderwerpen ter sprake brengen. Dus alle facetten van je functioneren loop je wel langs.’

En dat bleek ook. De grootste verrassing kwam van een vrijwilligerscoördinator.

Bloedjes: ‘Hij zei: je hebt de leiding, néém die dan ook. Trek de teugels strakker aan!’

Langereis: ‘Dat zou ik zelf nooit gezegd hebben. Ik wist dat niet.’

Bloedjes: ‘Zo’n type dat met de vuist op tafel slaat, zo ben ik helemaal niet. Maar hij vond het fijn als ik zei: dit en dit verwacht ik van vrijwilligers.’

Bojoura Hoekstra: ‘We hadden inderdaad een woelig jaar achter de rug met vrijwilligers. Mirjam heeft heel lang geprobeerd mensen binnenboord te houden, zo is ze, en soms ging ze daar te ver in.’

## ... en zo’n verbeterpunt is geen geheim

De groep nam dit advies met consent op als verbeterpunt. Het werd opgenomen in het verslag, dat ook met consent werd vastgesteld. Het is naar de teamkring gegaan waar Bloedjes in zit. En het zit in Bloedjes’ dossier bij Personeelszaken.

Haar clubje kon Mirjam Bloedjes gedurende het jaar ook herinneren aan die afspraak. Dat is effectiever dan er eens per jaar op gewezen worden, **zo blijkt uit hetzelfde onderzoek dat eerder werd genoemd**. En collega’s hebben haar daadwerkelijk ook diverse malen op die afspraak gewezen.

Bloedjes: ‘Ik kreeg dan de vraag: hoe denk je dit aan te pakken? Bij mezelf zit die vraag ook meer in mijn hoofd. Ik bèn ook meer leiding gaan geven.’

En het leuke is, zegt Bloedjes: ‘Niet alleen ik functioneer daardoor beter. De vrijwilligerscoördinatoren kunnen hun werk ook beter doen als ik duidelijkere richtlijnen geef. Niet alleen ik ga erop vooruit, maar ook de organisatie.’

Win-win!

‘Het klonk allemaal leuk, maar ik vond het ook een beetje eng’

Bojoura Hoekstra,  
medewerker Huis voor Taal

## **Je krijgt beter zicht op een deel van de organisatie**

Terugkijkend: Bloedjes vond het ‘verschrikkelijk leuk’, dit sociocratisch functioneringsgesprek. ‘Je krijgt een spiegeltje voorgehouden’, zegt ze, ‘je wortelt weer even. Staat stil bij de vraag: wat heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen doen?’

Die beeldspraak van een boom, die vindt ze leuk, zegt ze. Door in een groep over je functioneren te praten, zegt ze, zie je waar je functie zich allemaal naartoe vertakt.

Michel Langereis: 'Zelf probeer ik ook van de werkvloer wel informatie op te halen, maar door de verschillende perspectieven aan tafel is dit completer.' Hij kreeg ook beter zicht op wat er goed gaat in de organisatie, en wat minder goed.

### **Informeel, bij een snelle kop koffie?**

Zou je dit gesprek ook kunnen vervangen door een informeel koffiegesprekje met je baas, op gezette tijden? Er zijn organisaties die dat tegenwoordig zo doen, en het klassieke functioneringsgesprek helemaal laten zitten.

De drie zijn best in voor een kop koffie (thee mag ook natuurlijk). Bloedjes: 'Als je de druk van de ketel moet halen, is het prima om even met elkaar te zitten. Maar je gaat minder de diepte in.' Langereis: 'Je mist dan ook al die perspectieven. Deze gesprekken hadden we allemaal voorbereid.'

### **Grote opbrengst, maar...**

Goed, de inhoudelijke opbrengst is dus flink groter dan bij het klassieke functioneringsgesprek. Niet alleen een completer beeld van iemands functioneren, maar ook van de relatie tussen functies, en van hoe (een deel van) de organisatie functioneert.

Dat is een hele verbetering als je het vergelijkt met het predikaat 'nutteloos' dat het klassieke functioneringsgesprek zo liefdeloos ten deel valt.

Hoe zit het dan met de tijd die dit sociocratisch functioneringsgesprek kost?

Eerlijk is eerlijk: het wordt er niet sneller op. Bloedjes' 'klassieke' functioneringsgesprek duurde meestal een half uur, nu was het anderhalf. Alle aanwezigen hadden ook tijd gestoken in de voorbereiding. Michel Langereis zat bij alle vier de functioneringsgesprekken van Huis voor Taal.

Anderhalf uur!

Maar Langereis is daar niet door uit het veld geslagen. Hij wil best nog een keer een serie sociocratische functioneringsgesprekken doen. 'Dan kunnen we zien of het sneller gaat.' Ze waren per slot van rekening nog aan het leren, in een pilot (die positief is geëvalueerd trouwens).

### **Misschien wat minder aardig?**

Hij is benieuwd of iedereen dan ook weer zo ‘heel erg áárdig’ is voor elkaar is. ‘Iedereen versterkt elkaar in de positieve flow.’ Maar ja, het was ook wel wáár allemaal, zegt hij. ‘Dat gevoel zal wel aan mijn bescheidenheid liggen. Want verbeterpunten zijn wel degelijk besproken.’

Grappig genoeg blijkt de eigen regie een rol te spelen bij die toon van het gesprek, hebben onderzoekers ontdekt. Dan is de wens om te leren heel sterk. Een leidinggevende die het gesprek leidt, blijkt ook uit onderzoek, legt eerder de nadruk op fouten. Degene die ‘op het hakblok’ ligt, gaat zich daartegen verweren. Dan wil het met leren niet zo lukken.

### **‘Ik kon mijn eigen zelfbeeld toetsen’**

En Bloedjes, wil zij nog een keer? Jazeker. Hoekstra ook. ‘Wat me bij is gebleven’, zegt Bloedjes, ‘naast al die verschillende zienswijzen, is de gelijkwaardigheid in het gesprek tússten al die zienswijzen. Dat praat heel anders. Het gaat over wat je beter kunt doen, zeker, maar de insteek is positief.’

Hoekstra, die zelf ook een sociocratisch functioneringsgesprek had, vond het fijn haar eigen zelfbeeld te kunnen toetsen.

‘Anderen vinden mij een stuk minder chaotisch dan ik mezelf. Dat is prettig om te weten! Als ik zou moeten kiezen, dan koos ik liever het sociocratisch functioneringsgesprek dan het klassieke. Je haalt er gewoon meer uit.’

Iedereen in Huis voor Taal is in de loop van vorig jaar aan de beurt geweest, op de managers na. Bloedjes: ‘We hebben het ze gevraagd.’ Langereis wil wel. ‘Ja hoor. Ik heb het er met mijn collega Henk al over gehad. Maar dan moeten onze directeuren ook meedoen, zij zijn ónze leidinggevendenden.’

**Benieuwd  
naar een functionerings-  
gesprek waar je je werk ook echt beter van gaat doen?**

Neem contact

op via [info@sociocratie.nl](mailto:info@sociocratie.nl)

Bellen kan

ook, naar

06 – 533 82649



## Zo pakte Huis voor Taal zijn experiment aan

**Vervolggesprek** – Uit het sociocratisch functioneringsgesprek konden natuurlijk onderwerpen komen die verder besproken moesten worden met Michel Langereis of zijn collega-manager van Huis voor Taal. Er werd afgesproken dat dat binnen twee weken na het gesprek gebeuren. Het bleek niet nodig. Salaris of opleiding kwamen niet aan de orde in de gesprekken.

**Feedback op papier** – Tijdens de pilot gaven sommige collega's feedback op papier, omdat ze niet bij een gesprek konden zijn. Dat ging best aardig, zegt Bloedjes, maar live aanwezigheid is beter. 'Vooral voor degene om wie het gesprek ging', aldus Bloedjes. 'Het was wel lastig dat diegene niet om meer details of context kon vragen. In een gesprek kan dat allemaal wel, waardoor je er meer aan hebt.'

**Notuleren en verslag** – Bloedjes notuleerde bij haar eigen gesprek, maar het is handiger, zegt ze, als iemand anders dat doet. Dan kun je je beter concentreren op de inhoud. Verstuur het verslag binnen een week of twee na de bijeenkomst. Bij Bloedjes bleef het zo lang liggen dat alles al een beetje was weggezaakt. Het verslag werd daardoor wat vaag hier en daar.

Voordeel van zelf het verslag opstellen is wel dat het meer 'van jezelf' is, omdat je je eigen woorden gebruikt. Dat kan bijdragen aan je commitment aan de afspraken.

**Gespreksleiding** – Het Sociocratisch Centrum leverde de gespreksleider voor het eerste gesprek, om te laten zien hoe het in zijn werk gaat. Daarna deden medewerkers van Huis voor Taal het zelf. Zij hebben eerder een training gehad als sociocratisch gespreksleider en weten dus hoe je rondes houdt en consentbesluiten neemt. Voor de functioneringsgesprekken kregen ze extra training over het creëren van veiligheid in de vergadering en over hoe je positieve feedback geeft.

Bloedjes, Langereis en Hoekstra vinden een sociocratisch geschoold gespreksleider belangrijk. Heb je die niet in huis, dan kun je beter iemand inhuren. De rol van de gespreksleider is namelijk essentieel om de gelijkwaardigheid bij de besluitvorming vorm te geven.

