

ACADEMIEJAAR 2015-2016

**HOE KUNNEN WE HET FUNCTIONEREN VAN
MEDEWERKERS IN DE SOCIAL PROFIT
AANSTUREN/METEN?**

TOOL VOOR FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Scriptie ingediend door **Tessa Gorris** voor het behalen van het
bachelordiploma in het sociaal werk

HOE KUNNEN WE HET FUNCTIONEREN VAN MEDEWERKERS IN DE SOCIAL PROFIT AANSTUREN/METEN?

TOOL VOOR FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

TESSA GORRIS

ABSTRACT

In een snel veranderende bedrijfscontext wordt veel flexibiliteit, aanpassingsvermogen, creativiteit en innovatie verwacht van organisaties. Naar aanleiding daarvan is het niet makkelijk om als leidinggevende iedereen steeds mee te hebben in dat verhaal. En in het kader daarvan, werknemers ook allemaal met de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Ook voor werknemers is dit niet gemakkelijk. Zij moeten steeds blijven voldoen aan de verwachtingen die worden gesteld wat niet altijd evident is. Werknemers hebben daarom dus voornamelijk nood aan ondersteuning tijdens hun loopbaan. Deze scriptie handelt over een mogelijk hulpmiddel voor die ondersteuning van werknemers, namelijk het functioneringsgesprek. De onderzoeksmethoden die in deze scriptie hiervoor gebruikt werden zijn onder meer: een contextanalyse, een literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews. Het belangrijkste resultaat uit mijn onderzoek is dat functioneringsgesprekken nog steeds a live and kicking zijn. Organisaties gaan nog steeds actief op zoek naar hoe te beginnen met het voeren van functioneringsgesprekken of hoe ze hun huidige functioneringsgesprek kunnen optimaliseren. Ze laten zich dus nog graag inspireren door anderen.

Kernwoorden: Prestatiemanagement, competenties en talenten, ontwikkeling, reflectie

ACADEMIEJAAR 2015-2016

Scriptie ingediend voor het behalen van het bachelordiploma sociaal werk

Woord vooraf

Gedurende het hele academiejaar 2015-2016 heb ik aan deze scriptie gewerkt. Voor mij was dit een hele uitdaging waar ik met veel plezier aan begonnen ben!

Het spreekt voor zich dat ik dit niet allemaal op mijn eentje tot een goed resultaat heb kunnen brengen en daarom wil ik hier dan ook de tijd nemen om een aantal personen te bedanken.

De eerste persoon die ik wil bedanken is Marnik Bodson. Hij heeft mij als docent personeelswerk aan de UCLL gedurende het hele jaar ondersteund tijdens dit proces.

Ten tweede wil ik Pieter Vleugels bedanken. Hij was namelijk mijn stage begeleider gedurende de hele stageperiode en dus ook tijdens het onderzoeksgedeelte van deze scriptie. Bij hem kon ik altijd terecht met al mijn vragen en voor eventuele input. Ik heb me altijd gesteund gevoeld in alles wat ik deed, en wil hem hier dan ook oprecht voor bedanken.

In lijn met de persoon hierboven wil ik ook nog een tweede persoon bedanken namelijk Kirsten D'Hooghe. Zij is projectmedewerker van het project waarin ik stage liep. Bij haar kon ik eveneens met al mijn vragen terecht. Bij deze bedankt hiervoor!

Daarnaast wil ik ook Verso als organisatie bedanken voor de kans die ik heb gekregen om gedurende een kleine vijf maanden stage te mogen lopen. Maar ook alle collega's die steeds bereid waren om te helpen en open stonden voor vragen.

Als voorlaatste zou ik graag de verschillende organisaties willen bedanken die hebben deelgenomen aan mijn onderzoek. Zij stonden namelijk open om hun ervaringen omtrent functioneringsgesprekken met mij te delen. Zonder hen was dit dus ook niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik ook mijn ouders nog bedanken voor de kans die ik heb gekregen om aan deze studies te mogen beginnen. Zij zijn altijd mijn steun en toeverlaat geweest gedurende deze drie jaren.

Nog eens bedankt aan iedereen die van ver of dichtbij betrokken was bij deze scriptie!

Ik hoop dat het een boeiende scriptie geworden is en jullie er met veel trots op kunnen terugkijken.

Ik wens jullie veel leesplezier!

Tessa Gorris

Inhoudsopgave

Woord vooraf	
Inhoudsopgave	
Lijst van afkortingen	
Inleiding	1
1 Contextanalyse	3
1.1 Macroniveau	3
1.1.1 Het Nieuwe Werken	3
1.1.2 Employability	4
1.1.3 Feedback zoeken	4
1.1.4 Naar een meer coachende houding	5
1.1.5 Conclusie macroniveau	5
1.2 Mesoniveau	6
1.2.1 Sociaal overleg België	6
1.2.2 Sociaal- Economische Raad van Vlaanderen (SERV)	6
1.2.3 Conclusie mesoniveau	8
1.3 Micro-niveau	9
1.3.1 Profit, Social-Profit en Non-Profit	9
1.3.2 Verso vzw	9
1.3.3 Raad van bestuur	10
1.3.4 Organogram	10
1.3.5 Dienstverlening	11
1.3.6 HRwijs (Mijn plek als stagiaire)	11
1.3.7 Conclusie microniveau	12
2 Literatuurstudie	13
2.1 HRM: Definitie	13
2.2 Ontstaan HRM	14
2.3 Kijken naar HRM	15
2.3.1 Perspectieven HRM	15
2.3.2 Modellen HRM	16
2.4 Prestatiemanagement	16
2.4.1 (Prestatie)beoordeling	17
2.4.2 Waarom beoordelen?	17

2.4.3	Wat wordt beoordeeld?	18
2.4.4	Hoe wordt beoordeeld?	19
2.4.5	Wie beoordeeld er?.....	22
2.5	Gesprekken voeren.....	25
2.5.1	Communicatie.....	25
2.5.2	Het functioneringsgesprek	27
2.5.3	Gespreksmodaliteiten	28
2.5.4	Soorten functioneringsgesprekken.....	28
2.5.5	Het voorbereiden van een functioneringsgesprek	31
2.5.6	Het voeren van een functioneringsgesprek	32
2.5.7	Na het functioneringsgesprek	33
2.5.8	Waarom een functioneringsgesprek?	34
2.5.9	Functioneringsgesprek versus beoordelingsgesprek	35
2.5.10	E-HRM en functioneringsgesprekken	36
2.5.11	Tegenkantingen prestatie management/functioneringsgesprekken	37
3	Onderzoeksluik	39
3.1	Methodologie	39
3.1.1	De bestaande onderzoeksmethoden	39
3.1.2	De gehanteerde onderzoeksmethode	40
3.1.3	Beperkingen van het onderzoek	41
3.1.4	Doelgroep/populatie/steekproef	41
3.1.5	Deontologie en ethiek	43
4	Een onderzoek binnen HRwijs: resultaten en conclusies	44
4.1	Resultaten.....	44
4.1.1	Context.....	44
4.1.2	Voortraject.....	49
4.1.3	Het functioneringsgesprek	51
4.1.4	Natraject.....	54
4.2	Conclusies	55
5	Conclusies en aanbevelingen	57
	Bibliografie	59
	Lijst van tabellen	62
	Lijst van grafieken	62
	Bijlage 1: Decreet 7 mei 2004.....	63
	Bijlage 2: Blanco Vragenlijst	76

Bijlage 3: Oproep in nieuwsbrief HRwijs	78
Bijlage 4: Mondelinge inleiding diepte- interviews	79
Bijlage 5: Geïnformeerde toestemming	80
Bijlage 6 Draaiboek ontwikkelgesprekken	81

Lijst van afkortingen

ABVV: Algemeen Belgisch Vakverbond

ACV: Algemeen Christelijk Vakverbond

ACLVB: Algemene Centrale van Liberale Vakverbonden van België

E-HRM: Electronic Human Resources Management

GERV: Gewestelijke Economische Raad van Vlaanderen

HNW: Het Nieuwe Werken

HRM: Human Resource Management

KMO: Kleine en Middelgrote Ondernemingen

MID: Medisch- sociale sector In Dialoog vzw

NVSM: Vlaamse Socialistische Mutualiteiten

SAR: Strategische Adviesraad

SERV: Sociaal- Economische Raad van Vlaanderen

SOM: Federatie van sociale ondernemingen vzw

SOVERVLAGE: Socialistische Vereniging van Vlaamse gezondheidsvoorzieningen vzw

Unizo: Unie voor zelfstandige ondernemers

VCM: Vlaamse Christelijke Mutualiteiten

Verso: Vereniging voor social- profit ondernemingen vzw

VESOC: Vlaams Economisch Overlegcomité

VIA: Vlaams Intersectoraal Akkoord

Voka: Vlaams netwerk van ondernemingen vzw

VVDG: Vereniging Van de Diensten voor Gezinszorg van de Vlaamse gemeenschap vz

Inleiding

Zoals eerder al aangehaald worden organisaties vandaag de dag uitgedaagd en moeten ze zowel creatief als innovatief uit de hoek kunnen komen. Maar moeten ze ook over een enorm aanpassingsvermogen beschikken. Dat gebeuren brengt immers verwachtingen met zich mee, zowel naar de leidinggevende toe als naar zijn werknemers. In heel dat verhaal willen werkgevers natuurlijk dat hun werknemers zo goed mogelijk inzetbaar zijn en dat zo snel en zo lang mogelijk.

Maar zo evident is dit vandaag de dag helemaal niet meer. Denk maar aan de vele verhalen van werknemers met een burn-out. Werkgevers moeten daarom proberen zo goed mogelijk te investeren in hun werknemers en deze zo goed mogelijk te sturen gedurende hun loopbaan. Maar ook omgekeerd moet de werknemer zich inzetten voor zijn loopbaan. En dat door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar wat zijn arbeidsmarktwaarde is. Bijvoorbeeld wat zijn de talenten die ik als werknemer heb, zowel naast als in mijn functie? Hoe aantrekkelijk ben ik als werknemer? Enzovoort.

In het kader van die gedachte, en de vraag vanuit de praktijk, ga ik mij gedurende dit onderzoek bezig houden met het hele gebeuren rond een functionerings- en evaluatiebeleid. En dat vanuit volgende centrale vraag:

"Hoe kunnen we het functioneren van medewerkers in de social profit aansturen/meten?"

Zoals je kan afleiden uit mijn onderzoeksvraag gaat het over het functioneren van de medewerker. Daarom zal ik mij voornamelijk focussen op functioneringsgesprekken binnen organisaties. In mijn onderzoeksvraag gaat het over medewerkers in de social profit aangezien dit de doelgroep is van de organisatie waar ik stage loop. Maar voor de uitvoering van mijn onderzoek zullen zowel organisaties uit de profit als uit de social profit aan bod komen. Aangezien bij beide functioneringsgesprekken gevoerd worden.

Dit eindwerk dient daarnaast ook, met name, een antwoord te geven op volgende sub vragen:

- Hoe verloopt de voorbereiding van een functioneringsgesprek? (Wie doet wat?, wat zijn eventuele voorbereidende vragen?)
- Hoe ziet een mogelijk functioneringsgesprek er uit?
- Wat gebeurt er daarna met de input van dergelijk gesprek?

Met dit eindwerk wil ik werkgevers op weg helpen met het uitbouwen van een functioneringsgesprek. Het gaat dus voornamelijk om leidinggevendenden die interesse hebben om hieraan te beginnen. Concreet betekend dit, een draaiboek waarin verschillende stappen aan bod komen. Daarnaast kan dit draaiboek ook interessant zijn voor leidinggevendenden die wel al gesprekken voeren in hun organisatie, om eventueel nieuwe inzichten op te doen. Achteraf kan dit draaiboek dan ook door mijn stageplaats gebruikt en verspreid worden.

Voor we verder gaan naar de uiteindelijke scriptie zal ik hieronder even kort schetsen hoe het verloop van deze scriptie er uit ziet.

Het eerste hoofdstuk bestaat uit een contextanalyse waarin een onderscheid gemaakt wordt op drie niveaus namelijk macro, meso en micro. Hiermee wordt bedoeld op breed maatschappelijk niveau, op wat er rond de organisatie waar ik stage loop speelt en op het niveau van de stageplaats zelf. En dit allemaal in functie van mijn onderzoeksvraag.

Vervolgens heb je hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk is de literatuurstudie van mijn scriptie. In dit hoofdstuk wordt er voornamelijk ingegaan op relevante, recente literatuur rond mijn onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 3 en 4 behandelen het uiteindelijke onderzoek met betrekking tot mijn probleemstelling. Dat onderzoek vond plaats gedurende mijn stageperiode. In hoofdstuk 3 ga ik concreet in op de onderzoeksmethodes die er bestaan en welke ik uiteindelijk gehanteerd heb en waarom. In hoofdstuk 4 wordt er dan ingegaan op de resultaten van dit onderzoek. Om dat laatste hoofdstuk af te sluiten volgen er ook nog enkele conclusies met betrekking tot de resultaten die werden beschreven in dat vorige gedeelte. Deze vormen vanzelfsprekend een belangrijke basis om een antwoord te kunnen formuleren op mijn onderzoeksvraag.

En tot slot zal ik in hoofdstuk 5 nog een algemeen besluit formuleren waarmee ik effectief een antwoord zal bieden op mijn probleemstelling. Daarnaast zullen er ook een aantal aanbevelingen naar boven komen waaronder het uiteindelijke draaiboek.

Nadat het inhoudelijke gedeelte van deze scriptie is afgerond, vind je na hoofdstuk 5 nog een bibliografie, een overzicht van tabellen en grafieken en een aantal bijlagen.

1 Contextanalyse

Deze contextanalyse bestaat uit drie delen namelijk: het macroniveau, het mesoniveau en het microniveau. Macroniveau houdt alles in wat van bovenaf gereguleerd wordt. Het kan dan gaan om ontwikkelingen of trends, subsidies, wetgeving enzoverder. Het mesoniveau houdt de directe omgeving van de organisatie in. In het mesoniveau worden onder andere vraag en aanbod van de organisatie behandeld en eventueel het marktaandeel. En tot slot het microniveau. Het microniveau omvat de organisatie op zich (M. Dilworth, persoonlijke communicatie, n.d.).

1.1 Macroniveau

In het macro gedeelte ga ik mij voornamelijk toespitsen op ontwikkelingen die van invloed zijn op het onderwerp van mijn eindwerk. Zo zal ik het hebben over het nieuwe werken, employability, de rol van feedback en coaching.

1.1.1 Het Nieuwe Werken

Hoe organisaties werken en hoe functies worden ingevuld is de laatste jaren enorm veranderd. Wanneer we kijken naar het verleden zien we dat vroeger alles voor de werknemer werd uitgestippeld. De medewerker solliciteerde voor een bepaalde job waarvan hij goed wist welke taken van hem verwacht werden. Eens aangenomen werd de werknemer ook zeer vlug duidelijk gemaakt hoe hij deze taken diende uit te voeren. En zo werd hij dan ook al snel één van de medewerkers in de organisatie en kon hij of zij al snel ingezet worden.

Vandaag zien we heel andere dingen. Wanneer we het hebben over de term Het Nieuwe Werken (HNW) dan spreken we eigenlijk over tijdsafhankelijk en plaatsafhankelijk werk. Wat hiermee bedoeld wordt, is eigenlijk dat de plaats waar het werk uitgevoerd wordt en hoe de functie ingevuld wordt, veel minder belangrijk geworden is. De nadruk binnen HNW ligt voornamelijk op de uiteindelijke resultaten die de medewerker in kwestie boekt. HNW zet medewerkers dan ook aan om verantwoordelijkheid te nemen om hun functie zelf in te vullen en te vormen. In dat verband spreken we ook wel eens over jobcrafting of jobsculpting. Het vorm geven aan een functie kan zeer ver gaan (Lievens, 2015).

Zoals we zien is HNW volledig het tegengestelde van wat er vroeger gebeurde. Binnen HNW is men dus geen voorstander van functiebeschrijvingen met welomschreven taken. Het formuleren van competenties in de functiebeschrijving blijft wel. Omdat de benoemde competenties voor een deel toch weergeven welke vaardigheden men zoekt in een toekomstige werknemer. Sommige leidinggevenden geven hun medewerkers zelfs de vrijheid om hun eigen functietitel te bepalen. Omdat ze er van overtuigd zijn dat een opgelegde functietitel de vrijheid van functie-invulling hier en daar kan belemmeren (Lievens, 2015). Daarnaast blijkt uit onderzoek ook dat een gepersonaliseerde functietitel leidt tot minder burn-outs en bore-outs (Grant e.a., 2014).

1.1.2 Employability

Bij HNW stelden we reeds vast dat de invulling van een functie steeds meer de verantwoordelijkheid wordt van de medewerker. De werknemer bepaalt, al dan niet in beperkte mate, waar hij zijn functie uitoefent en hoe hij dit aanpakt. Natuurlijk is dit allemaal afhankelijk van de organisatie waar de medewerker tewerkgesteld is. Het is vanzelfsprekend dat men bij de ene organisatie hier al meer belang aan hecht dan bij de andere organisatie.

Employability of zelfondernemerschap houdt in dat de medewerker in kwestie zijn eigen loopbaan in handen neemt en daarvoor dus ook verantwoordelijk voor is. Flexibiliteit speelt daarbij een zeer belangrijke rol. Zoals eerder al vermeld kan die verantwoordelijkheid zeer ver gaan. Bijvoorbeeld een werknemer vult zijn functie in naar eigen wenselijkheid maar behaalt wel de nodige resultaten. Maar het kan ook verder gaan. De medewerker kan bijvoorbeeld ook bezig zijn met andere carrièremogelijkheden (Lievens, 2015).

Bij het uitstippelen van de eigen carrièremogelijkheden zijn twee valkuilen te onderscheiden. Zo heb je enerzijds het peterprincipe en anderzijds het paulprincipe. Bij het peterprincipe gaan medewerkers blijven promoveren tot op een bepaald niveau. En dat niveau is meestal net een stapje te ver omdat ze dan inzien dat de functie eigenlijk te zwaar is. Bij het paulprincipe zijn medewerkers doorheen de tijd eigenlijk incompetent geworden om hun eigen, oorspronkelijke functie verder uit te oefenen. Dit is meestal het gevolg van onvoldoende stilstaan bij de eigen loopbaan en onvoldoende investeren in de eigen ontwikkeling (Lievens, 2015).

Niet iedereen ziet dit zelfondernemerschap zitten of heeft dit in zich. Er zijn ook medewerkers die voor een vaste job kiezen met een welomschreven takenpakket en daar perfect tevreden mee zijn.

1.1.3 Feedback zoeken

In heel dit verhaal van zelfondernemerschap en verantwoordelijkheid mogen we niet vergeten dat dit steeds plaatsvindt in een organisatorische context. Een organisatie is een bedrijf en heeft dus steeds (organisatie)doelen om naar te streven. De werknemers in een organisatie dienen te proberen deze doelstellingen te behalen.

Leidinggevend en werknemers dienen voor het behalen van de nodige resultaten goed op elkaar afgestemd te zijn. Dus praten of overleggen is daarbij zeer belangrijk maar ook feedback geven of krijgen. Feedback geven is iets waar leidinggevend niet voor staan te springen en zijn daarbij eerder wat terughoudender. Net zoals werknemers ook vaak niet staan te springen om feedback te krijgen en vaak een defensieve houding aannemen (Lievens, 2015). Toch merken we dat werknemers de laatste tijd meer en meer op zoek gaan naar feedback (Anseel & Lievens, 2002). Dit staat misschien in verband met de toegenomen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn eigen loopbaan.

Werknemers kunnen op twee manieren op zoek gaan naar feedback. Enerzijds heb je monitoring en anderzijds inquiry. De eerste manier is eerder een indirecte methode. Hierbij gaat de medewerker voornamelijk zijn collega's observeren en bepaalde gedragingen onthouden die eventueel later als feedback nuttig kunnen zijn. Bij de tweede methode, namelijk inquiry, gaat het er iets directer aan toe. Daarbij zal de medewerker in kwestie

gewoonweg aan zijn naaste collega's of leidinggevende feedback vragen. Bijvoorbeeld over de aanpak van een bepaalde opdracht of taak (Lievens, 2015).

Door feedback komen er vaak ook een aantal zwakke en sterke punten van de medewerker aan bod. Waardoor de medewerker weet waar hij in de toekomst op moet letten. Hoe meer feedback je krijgt, hoe meer zelfkennis ontwikkeld wordt en hoe sterker je als medewerker in je schoenen staat bij de uitstippeling van je eigen loopbaan of bij de invulling van je functie.

1.1.4 Naar een meer coachende houding

Vroeger was een feedbackgesprek voornamelijk gekenmerkt door eenrichtingsverkeer. Terwijl we vandaag de dag ook meer de tendens zien naar feedbackgesprekken waarbij beide partijen aan het woord zijn en liefst de medewerker het vaakst. Kluger & Nir (2010) hebben in dat opzicht onderzoek gedaan en stelde een feedforwardgesprek voor.

In dat gesprek is de medewerker het meest aan het woord. Aan de werknemer wordt dan gevraagd om bepaalde voorbeelden aan te halen van succesgebeurtenissen. En hoe hij of zij zich daarbij voelde. Het gesprek is dan bedoeld om aspecten in kaart te brengen die de werknemer in kwestie motiveert. Waardoor ook duidelijk wordt in welke omstandigheden de medewerker in de toekomst het beste zou kunnen werken en beter zou kunnen presteren. Deze informatie kan handig zijn voor de leidinggevende maar ook voor de medewerker zelf. Zo komt hij te weten welke dingen hem of haar energie geven.

Dit gesprek is voornamelijk gericht op successen. Maar men zou ook het omgekeerde kunnen doen. Bijvoorbeeld aan de hand van gebeurtenissen of opdrachten die iets minder goed gelopen zijn op zoek gaan naar een betere aanpak. In dit opzicht spreekt men ook wel eens van coaching. Met coaching probeert men de persoon in kwestie in positieve zin te 'veranderen' of meer zelfinzicht te laten krijgen. En dat zien we ook meer en meer gebeuren. Leidinggevendens willen niet zomaar het antwoord kant en klaar meegeven maar willen dat hun medewerkers stil staan bij hun eigen doen en laten. En nadenken over eventuele verbeteringen (Lievens, 2015).

Het feedforwardgesprek werd hier enkel gebruikt als voorbeeld. Deze aanpak kan ook verder getrokken worden in alle soorten gesprekken rond het functioneren van de medewerker.

1.1.5 Conclusie macroniveau

Algemeen kunnen we stellen dat de medewerker steeds meer centraal komt te staan in zijn eigen loopbaan en in de organisatie zelf. Zo krijgt de medewerker, al dan niet, in beperkte mate de vrijheid om zijn functie in te vullen. Neemt de medewerker verantwoordelijkheid voor zijn taken en gaat hij actief op zoek naar feedback.

De medewerker komt steeds meer te weten over zichzelf en over zijn houding als werknemer. Doordat coaching ook steeds meer centraal komt te staan, bijvoorbeeld in gesprekken over het functioneren van de medewerker, wordt dit alleen nog maar versterkt. Dat is zowel positief voor de organisatie als de medewerker zelf.

1.2 Mesoniveau

Zoals eerder gezegd omvat het mesoniveau alles wat direct met de organisatie te maken heeft. In dit geval is dat de Vereniging voor Social- Profit Ondernemingen vzw (Verso). Eerst wordt er in dit deel ingegaan op het sociaal overleg in België om daarna verder in te gaan op het sociaal overleg in Vlaanderen.

1.2.1 Sociaal overleg België

Het sociaal overleg in België wordt gekenmerkt door besprekingen tussen de sociale partners. Onder de sociale partners worden verstaan: de regering, de werkgeversvertegenwoordigers en de werknemersvertegenwoordigers. Door het sociaal overleg is men in staat om op conjunctuurschommelingen te reageren en zo bepaalde doelen voorop te stellen en te bereiken (Begrip sociaal overleg, z.d.)

Het sociaal overleg kan in grote lijnen gescheiden worden in drie niveaus. Zo kan dit overleg plaatsvinden op Vlaams niveau, federaal niveau en Europees niveau. De organisatie waar ik stage liep, namelijk Verso, vertegenwoordigt de sociale sector op Vlaams niveau. De Unie van socialprofitondernemingen (Unisoc) vzw doet dit op federaal niveau. En tot slot staat het Kenniscentrum Sociaal Europa (KCSE) vzw in voor het Europese gedeelte (Vleugels, 2016).

Omdat ik stage liep binnen Verso beperk ik me tot een toelichting van het sociaal overleg op Vlaams niveau.

1.2.2 Sociaal- Economische Raad van Vlaanderen (SERV)

De SERV werd opgericht aan de hand van het decreet van 27 juni 1985. Dat decreet werd later aangepast en ging opnieuw van kracht op 7 mei 2004 (zie bijlage 1). De SERV is de opvolger van de Gewestelijke Economische Raad van Vlaanderen (GERV) (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), z.d.)

In eerste instantie heeft de SERV als taak het organiseren van overleg tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties in Vlaanderen. Deze organisaties komen later nog uitgebreid aan bod. Ten tweede is de SERV ook een strategische adviesraad (SAR) voor thematieken die een sociaal of economisch karakter hebben. Thema's met dergelijk karakter zijn onder meer werk en sociale economie, economie, energie en het algemeen regeringsbeleid (Wat doen we?, z.d.).

Voor onder meer deze thema's zal de SERV, vanuit zichzelf of op verzoek, een overleg organiseren en op basis daarvan rapporten of beleidsadviezen opstellen.

Als derde taak staat de SERV ook in voor het verzorgen van het secretariaat van het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité of VESOC. Hierin zetelen zowel de werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers alsook de Vlaamse regering. De samenstelling van het VESOC komt later nog aan bod. In het VESOC zijn voornamelijk de leden van de Vlaamse regering aan het woord die hun beleid komen 'vertegenwoordigen' (Wat doen we?, z.d.).

1.2.2.1 Vertegenwoordigers van de werkgevers SERV

Bij de vertegenwoordigers van de werkgevers kunnen we vier leden onderscheiden. Als eerste is er het Vlaams netwerk van ondernemingen of ook wel Voka genoemd. Voka representeert meer dan 18.000 bedrijven, zowel in Vlaanderen als Brussel, wat goed is voor 65 procent van de totale private tewerkstelling (Over Voka, z.d.).

De tweede vertegenwoordiger is de Unie van zelfstandige ondernemers oftewel Unizo. Zowel zelfstandigen, kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) als mensen met een vrij beroep kunnen terecht bij Unizo. De onderneming staat voornamelijk in voor het verlenen van info en advies aan ondernemers, maar probeert daarnaast ook zo goed mogelijk de belangen van deze ondernemers te behartigen door deel te nemen aan verscheidene adviescomités en overlegorganen (Unizo versterkt ondernemers, z.d.).

Als derde lid is er de Boerenbond. De boerenbond zet voornamelijk duurzaamheid centraal in het kader van tuin- en landbouw. Die duurzaamheid wil hij verkrijgen op vier vlakken namelijk ecologisch, economisch, sociaal en maatschappelijk. Daarnaast doet hij eveneens aan belangenbehartiging van zijn leden in verscheidene adviesraden, overlegorganen, samenwerkingsverbanden enzovoort (Missie, z.d.).

De laatste vertegenwoordiger in de SERV is diegene die de social profit vertegenwoordigt namelijk de Vereniging voor Social-Profit Ondernemingen (Verso). Op de werking van Verso wordt later uitgebreid in gegaan (Samenstelling SERV, z.d.).

1.2.2.2 Vertegenwoordigers van de werknemers SERV

De vertegenwoordiging langs werknemerskant bestaat uit de drie grote vakbonden. Als eerste is er de socialistische vakbond of het Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV). Ten tweede is er de christelijke vakbond of het Algemeen Christelijk Vakverbond van België (ACV). Als laatste is er nog een liberale vakbond namelijk de Algemene Centrale van Liberale Vakverbonden van België (ACLVB) (Samenstelling SERV, z.d.).

Een onderscheid maken op basis van vertegenwoordiging zoals bij de werkgevers is hier moeilijker omdat de drie vakbonden als doelstelling hebben de werknemers te vertegenwoordigen. Mensen kiezen zelf bij welke vakbond ze zich al dan niet aansluiten.

Deze vier werkgeversvertegenwoordigers en drie werknemersvertegenwoordigers worden de raad van de SERV genoemd.

1.2.2.3 Dagelijks bestuur SERV

De SERV heeft ook een dagelijks bestuur. Deze bestaat uit drie van de vier werkgeversvertegenwoordigers namelijk Voka, Unizo en Boerenbond, en drie werknemersvertegenwoordigers namelijk de drie vakbonden (Samenstelling SERV, z.d.).

1.2.2.4 Adviezen SERV

Eén van de taken van de SERV is het geven van advies of het opstellen van rapporten of beleidsadviezen. De vertegenwoordigers in de SERV formuleren adviezen op basis van vragen die gesteld worden door de Vlaamse regering, een lid van de Vlaamse regering of de voorzitter van het Vlaams parlement. Deze vragen kunnen, zoals eerder al vermeld, gaan over allerlei zaken die een sociaal en economisch karakter hebben. En die terug te vinden zijn in bijvoorbeeld de regelgeving, beleidsnota's of andere beleidsdocumenten of die betrekking hebben op bepaalde beleidsvraagstukken (Wat doen we?, z.d.).

In sommige gevallen is de Vlaamse regering verplicht om advies te vragen aan de SERV. Bijvoorbeeld bij voorontwerpen van decreten en uitvoeringsbesluiten van de Vlaamse regering als het gaat om thema's waarvoor de SERV als SAR optreedt (Wat doen we?, z.d.).

Dergelijke adviezen komen tot stand in de verschillende commissies van de SERV. Voorbeelden van commissies zijn: commissie diversiteit, innovatie, internationale relaties enzovoort. In die commissies zetelen meestal experts van de sociale partners. Na heel wat opzoekwerk en dergelijke levert de commissie een ontwerp van advies aan de raad van de SERV. Als stap twee zal de raad van de SERV het uiteindelijke advies afleveren (Wat doen we?, z.d.).

1.2.2.5 Samenstelling VESOC

Zoals eerder al vermeld bestaat het VESOC uit de vier werkgeversvertegenwoordigers en de drie werknemersvertegenwoordigers maar ook uit leden van de Vlaamse regering.

Zo is minister-president van de Vlaamse regering, Geert Bourgeois, aanwezig op dit overleg als voorzitter. Daarnaast is ook Hilde Crevits, viceminister-president en Vlaams minister van Onderwijs aanwezig op dit overleg. Ten derde zal ook Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport, Philippe Muyters, hier aanwezig zijn. Tot slot is ook, nog maar net, Bart Tommelein, hier aanwezig. Hij is nu viceminister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Begroting, Financiën en Energie (Samenstelling Vlaams Economisch Overlegcomité, z.d.).

1.2.3 Conclusie mesoniveau

Uit het mesoniveau kunnen we concluderen dat het sociaal overleg in België plaats vindt op drie verschillende niveaus. De social profit wordt op deze drie niveaus dan ook vertegenwoordigd door drie verschillende organisaties. Er werd voornamelijk ingegaan op het sociaal overleg op Vlaams niveau aangezien de organisatie waar ik stage loop daarin zetelt.

1.3 Micro-niveau

In dit gedeelte wordt er voornamelijk ingegaan op de organisatie zelf. Wat is Verso? Wat doet deze organisatie? Hoe ziet haar organogram eruit enzovoort.

1.3.1 Profit, Social-Profit en Non-Profit

Zoals eerder al wel duidelijk geworden was door de toelichting over de verschillende werkgeversvertegenwoordigers is dat organisaties vanuit economisch standpunt in twee verschillende soorten worden onderverdeeld.

Zo hebben we enerzijds commerciële organisaties die behoren tot de profit. Het doel van deze organisaties is om zoveel mogelijk winst na te streven. Anderzijds hebben we de niet-commerciële organisaties of de non-profit. Deze organisaties zijn niet gericht op het maken van zo veel mogelijk winst maar streven naar zo veel mogelijk maatschappelijke meerwaarde. De non-profit wordt ook wel social profit genoemd. De meest voorkomende organisatievorm in de social profit sector is de Vereniging Zonder Winstoogmerk ook wel VZW genoemd.

De laatste jaren zien we ook vaker een derde soort opkomen namelijk de for-profit. Hierin zetelen particulieren die zorg en sociale bescherming bieden met een winstgevend karakter. Zo denken we bijvoorbeeld aan huisartsen, verplegers, onthaalmoeders enzoverder (Van Opstal, 2014).

De organisatie waar ik stage zal lopen, Verso, zetelt in de social profit.

1.3.2 Verso vzw

De Vereniging voor Social Profit Ondernemingen is een intersectorale werkgeversorganisatie die in staat is voor de socialprofitorganisaties in heel Vlaanderen. Een werkgeversorganisatie is een organisatie die zich bezighoudt met het verdedigen van de belangen van die organisaties die zijn 'aangesloten'. In dit geval zijn dit de socialprofitorganisaties in het algemeen. Verso werd opgericht in 1997. Dit was onder een andere naam namelijk de Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (VCSPPO). In 2007 werd deze naam gewijzigd in de huidige naam. Verso vertegenwoordigt de social profit in verscheidene raden en commissies (Over Verso, z.d.).

Verso telt ook zeventien federaties die actief zijn in verscheidene sectoren binnen de social profit. Als eerste geldt de gezondheidszorg, waaronder we ziekenhuizen, thuisverpleging, revalidatiecentra enzovoort, kunnen verstaan. Als tweede sector hebben we de welzijnssector. Die is zeer uitgebreid en kan gaan van algemene diensten naar welzijn toe, als diensten met betrekking op welzijn voor een bepaalde doelgroep. Ten derde hebben we de socio-culturele sector. Dit zijn organisaties die zich vooral bezighouden met cultuur, media, jeugdwerk, sport, toerisme en dergelijke. Als vierde hebben we de sector rond aangepaste tewerkstelling. Dit gaat dan onder meer over beschutte en sociale tewerkstellingsplaatsen. Verder ook het onderwijs en de mutualiteiten (Federaties, z.d.).

1.3.2.1 Federaties

Hieronder vind je een opsomming terug van de 17 verschillende federaties/leden van Verso (Verso Jaarverslag, 2014):

- Groep Maatwerk
- Zorgnet – Icuuro
- Landsbond Liberale Mutualiteiten
- Landsbond van de onafhankelijke ziekenfondsen
- Medisch-sociale sector In Dialoog vzw (MID)
- Neutrale ziekenfondsen
- Rode Kruis Vlaanderen
- Socialistische Vereniging van Vlaamse Gezondheidsvoorzieningen vzw (SOVERVLAGE)
- Socioculturele werkgeversfederatie vzw (Sociare)
- Solidariteit voor het gezin vzw
- De federatie van Sociale ondernemingen vzw (SOM)
- Vereniging Van de Diensten voor Gezinszorg van de Vlaamse gemeenschap vzw (VVDG)
- Vlaamse Christelijke Mutualiteiten (VCM)
- Katholiek onderwijs Vlaanderen
- Vlaamse Socialistische Ziekenfondsen (NVSM)
- Vlaams Welzijnsverbond vzw
- Wit-Gele Kruis Vlaanderen vzw

1.3.3 Raad van bestuur

De algemene vergadering en de raad van bestuur van Verso zijn rechtstreeks vertegenwoordigd door haar ledenfederaties. De raad van bestuur benoemt de leden van het bureau, die op hun beurt de voorbereiding en opvolging van de lopende thema's als taak hebben (Verso, Jaarverslag, 2014).

1.3.4 Organogram

Verso telt 13 medewerkers, die elk hun verantwoordelijkheden hebben. Bruno Aerts is de directeur van Verso en vertegenwoordigt samen met drie andere beleidsadviseurs van Verso de social profit op volgende fora (Verso, Jaarverslag, 2014):

- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV)
- Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC)
- Strategische Adviesraad Welzijn, Gezondheid en Gezin (SAR WGG)
- Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de social profit (VIVO)
- Flanders' Care: zorgvernieuwingplatform
- Comité van het Observatorium van het Verenigingsleven (Koning Boudewijnstichting)
- Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie
- Instituut voor Functieclassificatie (If-ic)
- Venture Philanthropy Fund van de Koning Boudewijnstichting
- Agentschap kwaliteitszorg in onderwijs en vorming

- Verschillende werkgroepen van de Stichting Innovatie en Arbeid
- Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie
- Platform Socio-Economisch Streekbeleid
- VDAB
- RVA
- Pendelfonds

Verso heeft twee aparte projecten, namelijk HRwijs en Jobkanaal. HRwijs wordt vertegenwoordigd door de projectverantwoordelijke, projectmedewerker, de communicatiemedewerker en een stagiaire. Ze zetten zich in voor de HR-ondersteuning van kleine social profit organisaties. HRwijs komt later nog uitgebreider aan bod omdat ik binnen dit luik van Verso stage loop.

Voor Jobkanaal werken momenteel nog drie adviseurs en is een aanspreekpunt bij het uitvoeren van een duurzaam diversiteitsbeleid. Maar dit project zal eindigen in december 2016.

Verder wordt Verso, in het algemeen, ondersteund door een secretariaat. Op dit secretariaat werken drie werknemers die instaan voor het dagelijkse reilen en zeilen (Verso, Jaarverslag, 2014).

1.3.5 Dienstverlening

Zoals eerder al gezegd is Verso een organisatie die zich inzet voor de social profit sector in Vlaanderen (Voorstellingsfolder Verso, z.d.).

Verso representeert de socialprofitondernemers in het sociaal overleg in Vlaanderen. Waar in het mesoniveau uitgebreid is op in gegaan. Om deze verschillende ondernemers te kunnen vertegenwoordigen organiseert Verso werkgroepen waarbinnen de leden van de 17 federaties tot standpunten kunnen komen. Die standpunten hebben dan te maken met de toekomstvisie die zij hebben voor de social profit. Met de resultaten van die werkgroepen kan Verso dan naar het sociaal overleg trekken (Voorstellingsfolder Verso, z.d.).

De belangenbehartiging van de sociale sector gebeurt niet alleen door Verso. Op het federale niveau gebeurt dit door de Unie van socialprofitondernemingen vzw (unisoc). En in het Brusselse en Waalse gewest gebeurt dit door de Brusselse Confederatie van social-profit ondernemingen (BCSPO) (Voorstellingsfolder Verso, z.d.).

1.3.6 HRwijs (Mijn plek als stagiaire)

HRwijs is een project dat uitgaat van Verso en heeft als taak het verlenen van human resources advies op maat en dit aan social profit ondernemingen. Dat advies is zeer uitgebreid. Zo kunnen allerlei thema's aan bod komen zoals: het aantrekken en aanwerven van mensen, burn-out, competenties en talenten van werknemers, diversiteit op de werkvloer, het gebruik van gesprekstechnieken, leiderschap en nog veel meer (Over HRwijs, z.d.).

Dit project ontstond vanuit het VIA4 namelijk het Vierde Vlaamse Intersectorale Akkoord. Vanuit dit akkoord werden middelen vrijgemaakt voor managementondersteuning van de social profit. Dergelijk akkoord is het resultaat van de leden die zetelen in het VESOC.

HRwijs is niet alleen een aanspreekpunt voor advies op maat maar beschikt ook over een website waarop het allerlei tools gratis aanbiedt. Een tool is een hulpmiddel dat verschillende functies kan hebben zoals inspireren, ondersteunen en informeren. Een aantal voorbeelden van tools op de website zijn: een teamontwikkelingsplan, een checklist in verband met de arbeidsinhoud, een stappenplan voor studentenstages enzoverder (Tools, z.d.).

Tot slot wordt er ook steeds een nieuwsbrief verzorgd rond het medewerkersbeleid in de social profit. Voor deze nieuwsbrief kan iedereen die wil zich inschrijven. HRwijs probeert ook actuele thema's bespreekbaar te maken door verschillende inspiratiesessies en workshops te organiseren (Thema's, z.d.).

Zoals de titel van dit gedeelte al weergeeft was mijn plek als stagiaire hier terug te vinden. Ik nam voornamelijk deel aan de dagelijkse activiteiten van het HRwijs-project. Taken die mij onder andere werden toebedeeld zijn bijvoorbeeld het beantwoorden van vragen die gesteld worden over HR-thema's, het mee organiseren van een inspiratiesessie, het screenen van de verschillende tools op de website, het volgen van workshops, schrijven van verslagen enzovoort.

1.3.7 Conclusie microniveau

Op het microniveau kunnen we stellen dat Verso een zeer boeiende organisatie is. Het is voor mij de ideale combinatie van beleid en HRM. Zo kunnen we uit het micro-niveau concluderen dat Verso een groot aantal organisaties vertegenwoordigt in de SERV, namelijk alle organisaties die vallen onder de 17 federaties. Maar daarnaast ook zetelt in verschillende commissies en raden om dit te kunnen verwezenlijken. En zoals hierboven net vermeld heeft Verso ook een project, namelijk HRwijs, om kleine organisaties te helpen of te ondersteunen bij het uitbouwen van hun personeelsbeleid. En in dat laatste gedeelte draag ik mijn steentje bij.

2 Literatuurstudie

2.1 HRM: Definitie

Er zijn zoals bij vele begrippen ook hier verschillende definities met betrekking tot Human Resource Management of HRM. Zo is één van de bekendste definities van management diegene die Daft (2007) formuleerde. Deze luidt als volgt:

'Management is het bereiken van organisatorische doelstellingen op een effectieve en efficiënte manier door het plannen, organiseren, leiden en controleren van organisatorische middelen.'

Met organisatorische middelen worden binnen HRM voornamelijk de werknemers van een organisatie bedoeld. Vandaar de term human resources of vroeger ook wel human capital genoemd. In de definitie wordt vermeld dat organisatorische doelstellingen effectief en efficiënt bereikt moeten worden. Hiermee bedoeld men dat men precies moet omgaan met het plannen, het organiseren, het leiden en het controleren van de personeelsstromen in een organisatie maar ook van hun individuele werknemers (Caers, 2013).

Een ander manier om na te gaan wat HRM juist inhoud kan zijn door te gaan kijken naar de kernactiviteiten waar professionals in HRM of lijnmanagers zich met bezighouden. Een aantal voorbeelden van kernactiviteiten zijn: een organisatieontwerp, een functieontwerp en de organisatieontwikkeling op zich. Het organisatieontwerp gaat voornamelijk over het structurele aspect van een organisatie. Welke structuur de organisatie aanneemt. Het functieontwerp houdt, zoals het woord op zich al weergeeft, in wat de functie op zich inhoudt. Maar daarnaast ook de verantwoordelijkheden die daaraan gekoppeld kunnen worden. En tot slot houdt organisatieontwikkeling alles in om de organisatie zo optimaal mogelijk te laten ontwikkelen. Dit heeft voornamelijk betrekking op het functioneren van de organisatie (Lievens, 2015).

Verder heeft HRM ook een aantal doelstellingen. Zo is HRM zeer belangrijk in de tewerkstellingsrelatie. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om de relatie tussen werknemer en organisatie. Maar ook of er vertrouwen aanwezig is bij de werknemer ten opzichte van de organisatie en of hij of zij zich betrokken voelt. Belangrijk is ook om naar de toekomst toe te weten welke mensen er nodig zullen zijn in een organisatie. HRM houdt zich ook hier mee bezig. Hier draait het dan vooral om het aantrekken en aanwerven van mensen. Wanneer bijvoorbeeld nieuwe mensen werden aangeworven is HRM verantwoordelijk om de ondernemingsdoelstellingen bekend te maken bij deze mensen. Maar ook om het huidige personeel in de richting te sturen van deze doelstellingen. In dit verband spreekt men vaak van prestatie management. Kort gezegd houdt prestatie management in: het meten van de prestaties van het personeel, deze beoordelen en op het juiste moment bij sturen. Wat op zijn beurt dan weer zou zorgen voor betere resultaten voor de organisatie. Maar daarover wordt later uitgebreider op in gegaan (Lievens, 2015).

HRM probeert ook de werknemers van een bedrijf er op te wijzen dat hun eigen ontwikkeling ook zeer belangrijk is. Wanneer werknemers bewust zijn van hun eigen ontwikkeling zal dit ook gemakkelijker worden om individuele doelstellingen te behalen maar ook organisatorische doelstellingen. Verder staat HRM ook in voor het beleid rond beloning (Lievens, 2015).

Naast al deze aspecten is de taak van HRM zeker nog niet afgerond. We kunnen dus wel stellen dat HRM zeer veel omvat. In wat hier na volgt wordt in het kort de geschiedenis van HRM geschetst waarna duidelijk zal worden hoe dit alles evolueerde.

2.2 Ontstaan HRM

Wanneer we kijken naar de geschiedenis van HRM beginnen we rond 1800. Bij het begin van de 19e eeuw, nog net voor de industriële revolutie, maakte men nog veel gebruik van ambachten en gilden in de economische productie (Lievens, 2006). De economische productie bestond veelal uit oude tradities waarop de burgers van toen weinig kritiek hadden. In die tijd kon er nog niet gesproken worden van personeel of zeker niet van een personeelsbeleid (Kluytmans, 2006).

Tussen de periode 1830 en 1940 stond de maatschappij voor nieuwe uitdagingen dankzij het uitbreken van de industriële revolutie. Zo moesten de ambachten en de gilden van de vorige periode plaats maken voor de opkomst van organisaties en de daarmee gepaard gaande moeilijke productieprocessen die nog op gang zouden moeten worden gezet. De nood aan management begint hier dan ook te groeien. Zoals bijvoorbeeld managers die in staat zijn om die complexe productieprocessen zowel te organiseren als te coördineren en te controleren. Hier vind ook de oorsprong van het klassieke managementperspectief plaats (Caers, 2013).

In de periode die daarop volgt, namelijk tussen 1930 en 1960, krijgt de mens een centrale plaats zowel in het management algemeen als in HRM (Daft, 2007). Vroeger werd de mens vooral gezien als iemand die op zoek was naar materiële voldoening. Maar nu komt men ook tot het besef dat werknemers ook op zoek zijn naar sociaal contact en dus ook een groepswezen is. Verder blijft de personeelsdienst in deze periode vooral een punt waar de werknemers terecht kunnen met hun persoonlijke problemen of vragen (Vaes, 2006).

Wanneer we naar de jaren 60 kijken dan staan vooral ontplooiing en verantwoordelijkheid centraal, maar ook de taakverdeling en taakverruiming. Ook de personeelsdienst zijn bevoegdheden worden gedurende deze periode grandioos uitgebreid.

Zoals in vorige paragraaf vermeld diende de personeelsdienst toen enkel voor persoonlijke problemen of vragen van de werknemers. Nu krijgt ze ook controle over de structurering van het werk, de motivatie van werknemers om te komen werken enzoverder. Verder is er in de jaren 60 ook vooral de opkomst van vakbonden, ondernemingsraden en de overheid die een rol zal spelen in het management van organisaties. Waardoor het zelfbestuur van de werkgever kleiner word (Kluytmans, 2006).

In de jaren 70 is voornamelijk sprake van een snelle technologische evolutie. Het gaat hier dan vooral om micro-elektronica. Vroeger was werk vooral kwantitatief gericht terwijl tijdens deze periode werk voornamelijk een kwalitatief gegeven word. Investeren in menselijk kapitaal wordt dan ook een belangrijke uitdaging. Naar aanleiding daarvan werden dan ook de bevoegdheden van de personeelsdienst nog verder uitgebreid gaande van werving en selectie tot training en evaluatie enzoverder (Vaes, 2006).

In de jaren 80 werd er voornamelijk aandacht besteed aan het uitwerken van ondernemingsstrategieën.

Zowel omtrent financiële, als technologische, als commerciële aspecten, maar daarnaast werd er ook aandacht besteed aan de menselijke aspecten van werk (Vaes, 2006). In de jaren 80 was er ook sprake van een economische moeilijker tijd met ook nieuwe uitdagingen als gevolg. Tot slot kreeg de personeelsdienst rond deze tijd ook meer inspraak in cultuurmanagement en kwaliteitszorg (Vaes, 2006).

De jaren die daar opvolgen worden voornamelijk gekenmerkt door het streven naar transformerende en lerende organisaties, competentie management en flexibiliteit. Wanneer we kijken naar de recentste jaren zien we dat tijdens de eerste jaren van 2000 er sprake was van een trage economische groei (Caers en Du Bois, 2011).

Er wordt gedurende deze tijd ook veel aandacht besteed aan communicatie zowel intern als extern in organisaties. Het doel daarvan is om de betrokkenheid van de werknemers op het bedrijf te verhogen. In die zin kunnen we ook spreken van een person-organization fit. Zo worden de waarden en normen van het bedrijf afgestemd met de waarden en normen waarvoor de persoon in kwestie staat. Indien duidelijk is waarvoor een bedrijf staat is het voor huidige of toekomstige werknemers ook gemakkelijker om te weten of ze binnen de organisatie passen en zich dus volledig achter hun job kunnen zetten. Dit gaat op zich dan ook weer gepaard met het vinden van nieuwe kanalen om nieuwe en juiste mensen te vinden voor het bedrijf (Caers, 2013).

Zoals we kunnen opmaken uit de hier bovenstaande korte geschiedenis schets van HRM merken we dat vooral de laatste jaren er veel veranderd is met betrekking tot human resources. Dat werknemers een onmisbare factor zijn in een bedrijf was al reeds duidelijk. Zij besturen namelijk de machines, leveren ideeën en bepalen de toekomst van een bedrijf. Dat investeren in goede werknemers en het motiveren van deze mensen een uitdaging is, is niets nieuw.

2.3 Kijken naar HRM

Nu dat de definitie van HRM duidelijk is en ook hoe HRM doorheen de jaren ontstond kunnen we even stilstaan bij de verschillende manieren van kijken naar human resources.

2.3.1 Perspectieven HRM

In het boek Human Resource Management in essentie van Ralf Caers (2013) maakt men een onderscheid tussen verschillende perspectieven van kijken naar HRM. Zo onderscheid men vier perspectieven namelijk het bedrijfseconomisch perspectief, het sociaalpsychologisch perspectief, het belangenperspectief en het maatschappelijk perspectief. Deze perspectieven verduidelijken ook de geschiedenis van Human Resource Management.

In het eerste perspectief, namelijk het bedrijfseconomisch perspectief, wordt de persoon in kwestie voornamelijk gezien als iemand die moet produceren. In dit perspectief staat de effectiviteit van de organisatie centraal. In het sociaal psychologisch perspectief staat men al meer stil bij het feit dat een werknemer naast een werkkracht ook een persoon op zich is. Een persoon met eigen kenmerken en eigenschappen.

In dit perspectief gaat men er voornamelijk van uit dat mensen zich willen ontwikkelen.

In het derde en voorlaatste perspectief, het belangenperspectief, staat eerder de rechtvaardige verdeling van de opbrengst centraal. Verder creëert men ook meer en meer het bewust zijn dat werknemers in een organisatie geen individuen op zich zijn. Tot slot hebben we het maatschappelijke perspectief waarin het personeelsbeleid centraal staat en of dit al dan niet aanvaard wordt (Caers, 2013).

2.3.2 Modellen HRM

Een andere manier om Human Resource Management te benaderen wordt beschreven in het boek Human Resource Management: back to basics van Filip Lievens. In dit boek wordt er gebruik gemaakt van verschillende modellen zoals het Michiganmodel, het Harvardmodel en het Europees contextueel model van HRM.

Het Michiganmodel is het eerste model en wordt ook wel het matching model genoemd. Het model wordt zo genoemd omdat de hoofdzaak er hierin voornamelijk bestaat een zo goed mogelijke fit of match te vinden tussen huidige of toekomstige werknemers en de organisatie. Het model gaat ervan uit dat het management van de mensen in een organisatie op een zo gelijk mogelijke manier moet lopen zoals alle andere processen in de organisatie. Concreet betekent dit: zo goedkoop mogelijk mensen aanwerven, zuinig zijn met de mensen die je hebt en ze zo goed mogelijk zichzelf laten ontwikkelen en ontplooien. Vanuit deze gedachte werden vier domeinen benoemd tot de belangrijkste factoren voor het bereiken van die fit. Het gaat hier dan om selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling (Fombrun e.a, 1984) In 2.4 wordt er verder ingegaan op de werking van het model.

Het tweede model, namelijk het Harvardmodel, is een zachter model ten opzichte van het Michiganmodel. Men spreekt van een zachter model omdat dit model voornamelijk gebaseerd is op het menselijke aspect van human resources. Het model is zeer uitgebreid omdat het kijkt naar alle relaties tussen werknemer en organisatie. En voornamelijk naar de invloed van het management en andere acties op deze relaties. Wanneer men weet hoe men werknemers in een organisatie wil betrekken en hoe werknemers zich in de organisatie kunnen ontplooien kunnen simpele HR problemen zeer gemakkelijk opgelost worden (Beer e.a, 1984).

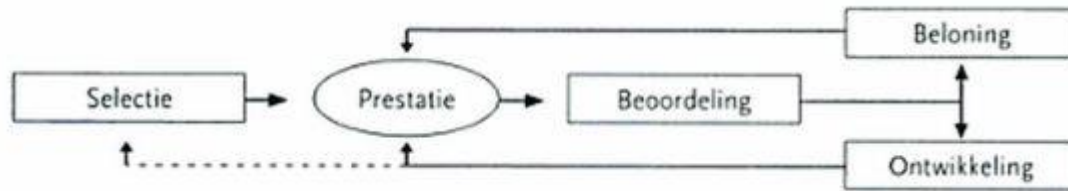
Als derde model, is er sprake van het Europees contextueel model van HRM. Men spreekt in dit verband van een Europees model omdat in Europa meer rekening werd gehouden met meespelende factoren. Zoals bijvoorbeeld cultuur, wetgeving en overlegsysteem. Terwijl de andere modellen vooral redengevend gericht zijn (Lievens, 2015). De grondleggers van het contextueel model zijn Hendry en Pettigrew (1990). Aan de hand van onderzoek wilden zij vooral nagaan wat het gevolg is van verschillend leiderschap in een organisatie en welke bewegingen dat met zich meebrengt. Ze stellen in hun theorie ook dat welke weg een organisatie ook volgt het nog altijd mogelijk is om één zelfde eindresultaat te bereiken.

2.4 Prestatiemanagement

Aan de hand van bovenstaande modellen werden verschillende benaderingen naar HRM toe, kort toegelicht. In wat volgt gaan we voornamelijk uit van het Michiganmodel.

Het model wordt hier nog eens kort toegelicht qua werking. Daarna wordt er voornamelijk in gegaan op het aspect beoordelen.

Figuur 1: Model van Michigan



Bron: Lievens, 2015

Michiganmodel wordt er gestart met de rekrutering van de juiste mensen. Wanneer er nieuwe werknemers worden aangeworven is de volgende stap om hun prestaties, na een bepaalde tijd, te gaan beoordelen. Aan de hand van die beoordeling kan er gezien worden of er een eventuele bijscholing noodzakelijk is. Het doel van een training of bijscholing is voornamelijk om de huidige werknemer de kans te geven zijn competenties te kunnen laten verbeteren. Het kan ook in het kader zijn van een toekomstige promotie. Daarnaast kan een beoordeling ook gepaard gaan met een beloning. Wat op zich ook weer effect heeft op de prestaties van werknemers. Wanneer het toch niet mogelijk is om zijn of haar functie uit te oefenen zoals het hoort, en dit na een training of opleiding, zal de werknemer opnieuw uit de organisatie stromen (Fombrun e.a, 1984).

2.4.1 (Prestatie)beoordeling

In HRM contexten wordt er een onderscheidt gemaakt tussen prestatiebeoordeling en prestatie management. Een leidinggevende is voortdurend bezig met het evalueren van zijn werknemers, dit zowel formeel als informeel. In dit geval gaat het dan voornamelijk om prestatiebeoordeling. Bij prestatie management wordt er nog een fase verder gegaan. In dit management worden de prestaties van de werknemers zowel individueel als in team getoetst aan de strategische doelstellingen van de organisatie (Aguinis, 2009).

In wat volgt gaan we verder in op waarom er beoordeeld wordt, wat er juist beoordeeld wordt, hoe we dit eventueel zouden kunnen aanpakken en door wie er beoordeeld kan worden.

2.4.2 Waarom beoordelen?

Op basis van een studie in de Verenigde Staten (Cleveland e.a, 1989) kunnen we vier brede aspecten onderscheiden in verband met het waarom van beoordelen. In deze studie werd er gepolst naar waarom HR- managers in organisaties gebruik zouden maken van prestatie management. In de Verenigde Staten worden deze factoren ook wel de vier grote gebieden genoemd in bedrijven met betrekking tot prestatie.

Als eerste benoemd hij de tussen- personen toepassingen. Hiermee worden onder meer de gebruikelijke toepassingen van prestatie management bedoeld.

Enkele voorbeelden hiervan zijn: het beoordelen van de werknemers, het nagaan of mensen een bepaalde promotie zouden krijgen of een opslag, maar ook het minder leuke namelijk ontslag (Cleveland e.a., 1989).

De tweede factor betreft de binnen- personen toepassingen. Hiermee worden voornamelijk aspecten bedoeld die te maken hebben met het individu zelf. De ontwikkeling en zelfkennis van het individu staan hier centraal. Enkele voorbeelden hiervan zijn: feedback krijgen op persoonlijke prestaties, kijken naar de sterktes en zwaktes van de betrokken medewerker en hieraan eventueel gekoppelde opleidingen. Deze evaluatie draagt zoals eerder vermeld dan ook bij aan de ontwikkeling van het individu zelf, waardoor eventuele 'zwaktes' in de toekomst zouden kunnen worden weggewerkt (Cleveland e.a., 1989).

De voorlaatste factor gaat vooral rond de benutting van prestatie management voor het verstevigen van de HR- aanpak. Met dit aspect wordt er voornamelijk ingezoomd op de strategische kant van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van prestatie management voor het organiseren van een personeelsplanning (Cleveland e.a., 1989).

De laatste factor heeft voornamelijk betrekking op prestatie management in verband met onderzoeksdoeleinden. Zo is er in de Verenigde Staten bijvoorbeeld een wetgevend kader waarbinnen wordt gesteld dat prestatie management bepaalde doeleinden moet proberen te verwezenlijken en dit is daar dan ook wettelijk verplicht. Een voorbeeld hiervan is dat men er moet proberen voor te zorgen dat discriminatie niet voorkomt eveneens als vriendjespolitiek. Als we deze factor zouden moeten toepassen in functie van onze organisaties zouden we eerder gaan kijken of een bepaalde training geholpen heeft in verband met de prestaties van een individu (Cleveland e.a., 1989).

2.4.3 Wat wordt beoordeeld?

In dit gedeelte wordt er gekeken naar welke criteria centraal staan in het beoordelen van werknemers. Deze criteria moet gebaseerd zijn op een grondige functiestudie. Deze functiestudie moet er dan ook voor zorgen dat de criteria die gehanteerd wordt relevant is. Wat er wordt beoordeeld kan op twee verschillende manieren onderscheiden worden. Zo kan een leidinggevende enerzijds voornamelijk focussen op het gedrag van de werknemer en anderzijds op het resultaat van de werknemer (Lievens, 2015).

In het eerste opzicht spreken we van een gedragsgerichte benadering. Daarbij wordt er gekeken naar het gedrag dat een werknemer stelt, maar ook naar eventuele extra inspanningen. In deze benadering wordt er dan ook voornamelijk directe feedback gegeven op het gedrag dat de leidinggevende vaststelde. Dit kan gebeuren aan de hand van beoordelingsschalen maar is vaak ook subjectief. Deze feedback kan dan een hulpmiddel zijn om het gedrag in de toekomst bij te sturen indien nodig. Soms is de keuze voor een gedragsgerichte benadering niet altijd de eerste keuze. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat men liever vanuit het tweede opzicht zou beoordelen. Maar dat dit niet mogelijk is vanwege allerlei buitenstaande factoren die het gedrag van de werknemers zouden kunnen beïnvloeden. Waarop de medewerkers zelf geen invloed hebben (Lievens, 2015).

De tweede benadering wordt de resultaatgerichte benadering genoemd. In deze benadering staat voornamelijk objectiviteit centraal. Men gaat op een objectieve manier de prestaties van de werknemers proberen te meten. Deze benadering wordt voornamelijk gehanteerd als een bepaalde functie op verschillende manieren kan ingevuld worden.

Het resultaat is hier dan ook het belangrijkste. In tegenstelling tot de gedragsgerichte benadering, is bij deze benadering niet het gestelde gedrag naar het resultaat toe het belangrijkste (Lievens, 2015).

Welk van de twee is nu de beste benadering? Men zegt altijd kiezen is verliezen. Dus men kan best een combinatie van beide benaderingen proberen te hanteren. Wanneer we kijken naar de praktijk zien we voornamelijk dat organisaties de neiging hebben om te vertrekken vanuit de resultaatgerichte benadering (Pulakos, 2009). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat organisaties hun werknemers meer vrijheid willen bieden om hun functie zelf in te vullen zolang het einddoel maar bereikt wordt. Ook kan er aan de hand van de invulling van de functie door de medewerker gekeken worden of de algemene doelstellingen van de organisatie terug te vinden zijn in de werknemer zijn handelen (Lievens, 2015).

2.4.4 Hoe wordt beoordeeld?

Er zijn verschillende beoordelingsmogelijkheden op de markt. Zo heb je bijvoorbeeld rangschikkingmethodes, beoordelingsschalen, methode van kritische incidenten, narratieve beoordeling en Management by objectives. Op al van deze mogelijkheden wordt in dit gedeelte ingegaan.

2.4.4.1 Rangschikkingmethode

Als eerste mogelijkheid hebben we de rangschikkingmethode. Deze methode wordt voornamelijk toegepast bij het onderdeel werving en selectie. Bij deze methode worden twee personen met elkaar vergeleken. Het voordeel van deze methode is dat het één van de oudste en meest gebruikte methode is en daarom ook zeer betrouwbaar. Dit als je als leidinggevende je werknemers goed kent. Deze methode geeft ook een duidelijk beeld hoe de leidinggevende denkt over zijn medewerkers. Toch zien we dat de rangschikkingmethode in de praktijk minder gebruikt worden omwille van drie redenen. Namelijk het competitie-element, praktische problemen en de holistische aanpak (Lievens, 2015).

Als eerste hebben we het competitie- element, dat maakt het moeilijk om als een team de doelstellingen van de organisatie na te streven. Dit is vandaag de dag zeer belangrijk en wanneer er competitie aanwezig is tussen de verschillende werknemers zal het ook moeilijker zijn om deze doelstellingen te bereiken.

Als tweede is er ook sprake van praktische problemen. Bijvoorbeeld wanneer een leidinggevende een paarsgewijze vergelijking wil maken van zijn werknemers. Wanneer een leidinggevende, leiding geeft aan een klein aantal werknemers bijvoorbeeld vier is er geen probleem. Maar wanneer we spreken over tien werknemers zal hij al snel 45 paarsgewijze vergelijkingen moeten maken.

De laatste reden betreft de holistische aanpak van de rangschikkingmethode. Hiermee wordt bedoeld dat de leidinggevende datgene dat hij vaststelt in een zogenaamde 'uitspraak' zou moeten gieten. De vaardigheid van deze techniek is dus niet bestemd voor individuele feedback waardoor er dus ook geen plaats voor het coachen van de werknemer (Lievens, 2015).

De kritiek op deze methode is dan ook dat het twee belangrijke aspecten van beoordelen niet tegemoet kan komen namelijk feedback en coaching.

2.4.4.2 Beoordelingsschalen

Als tweede methode zijn er de beoordelingsschalen. Deze term is zeer algemeen en er zijn dan ook verschillende soorten schalen te onderscheiden. Zo bestaat er de grafische beoordelingsschaal, de gedragsobservatie beoordelingsschaal, de gedragsverankerde beoordelingsschaal, gemengde standaardschaal en de relatieve percentiële methode (Lievens, 2015).

Bij een grafische beoordelingsschaal wordt er gevraagd aan diegene die gaat beoordelen om op een schaal een punt aan te duiden dat volgens hem of haar overeenkomt met de prestaties van de beoordeelde werknemer. Ook binnen de grafische beoordelingsschaal bestaan er verschillende soorten mogelijkheden. Het punt dat de beoordelaar dan heeft aangeduid kan een aanzet zijn voor een gesprek en een eventuele discussie tussen beoordelaar en beoordeelde. Zo'n grafische beoordelingsschalen worden toch immers weinig gebruikt. Omdat de output van zo'n schaal voornamelijk enkel kan gebruikt worden voor coaching (Lievens, 2015).

Als tweede bestaat er ook een gedragsobservatie schaal. Bij dit soort schalen wordt er niet gevraagd naar een evaluatie van de beoordelaar. De beoordelaar moet enkel observeren of bepaalde gedragingen zich herhalen gedurende de periode van beoordeling. Een methode die hiervoor gebruikt wordt is bijvoorbeeld een checklist. Hoe meer de beoordelaar geobserveerd heeft, hoe betrouwbaarder deze checklist is. Maar aangezien er vaak een onderscheidt gemaakt moet worden tussen verschillende niveaus, verschillende functies enzoverder is dit een zeer onrealistische methode in de praktijk. Zo blijkt ook uit onderzoek (Murphy, K.R., Martin, C. & Garcia, M., 1982) dat deze schalen er ook niet in slagen om aspecten van evaluatie te vermijden.

Ten derde bestaat er ook een gedragsverankerde beoordelingsschaal. De grondleggers van deze schaal zijn Smith & Kendall (1963). Deze schaal maakt gebruik van gedragsvoorbeelden per prestatieniveau. Het doel hiervan is dat zowel de competenties die behaald moeten worden als de verschillende prestatieniveaus geformuleerd worden in gedragsgerichte doelstellingen. Voordeel van deze methode is dus dat zowel de competenties als prestatieniveaus duidelijk beschreven zijn. Een nadeel van deze methode is dat deze een lang constructie proces kent.

Als voorlaatste is er ook nog een gemengde standaardschaal. Deze standaardschaal bevat eveneens gedragsvoorbeelden zoals in de vorige beschreven schaal. Bij deze schaal worden telkens verschillende gedragingen gemeten. De persoon die moet beoordelen geeft dan, aan de hand van het gedrag dat reeds staat beschreven, of de beoordeelde zijn gedrag beter, gelijk of slechter is ten opzichte van dat beschreven gedrag (Lievens, 2015).

Tot slot is er ook nog de relatieve percentiële methode. Bij deze methode worden verschillende werknemers tegelijkertijd beoordeeld. Aan de hand van verschillende competenties worden de werknemers enerzijds tegenover elkaar geplaatst en anderzijds tegenover een standaard. Een voordeel aan deze methode is dat men de beoordelaar het niet mogelijk maakt om iedereen een goede beoordeling te geven. Een nadeel van deze methode is doordat werknemers ten opzichte van elkaar wordt geplaatst hier ook een competitie- element kan ontstaan net zoals bij de rangschikkingmethode (Lievens, 2015).

2.4.4.3 Methode van kritische incidenten

Onder de methode van kritische incidenten verstaan we de beschrijving van gedragingen, die het succes of falen van de werknemer, in zijn functie tot gevolg hebben. Aangezien we spreken van kritische incidenten zorgen we ervoor dat incidenten kritisch zijn door te gaan kijken naar welke handelingen betekenis hebben voor de functie. En dit voor het al dan niet succesvol volbrengen van de functie. Wanneer deze activiteiten zijn vastgesteld bijvoorbeeld in een lijst kan de beoordelaar achteraf simpelweg de gedragingen aanduiden die door de beoordeelde werden gesteld gedurende de tijd van beoordeling. Achteraf beschikt de beoordelaar over een overzicht met kritische gedragingen die de beoordeelde stelde (Lievens, 2015).

Een voordeel van deze methode is dat het een beschrijvend karakter heeft. Aangezien het een vorm is van beoordelen wordt het evaluatie aspect hier wat achterwege gelaten en wordt er voornamelijk gefocust op activiteiten die zich werkelijk voordoen. De verdienste van deze methode situeert zich bij coaching en zoals eerder al gezegd minder bij evaluatie (Lievens, 2015).

2.4.4.4 Narratieve beoordeling

Bij een narratieve beoordeling staat het beschrijven van de beoordeelde zijn gedrag centraal. Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. Je kan een verslag hiervan maken of het kan ook aan de hand van een aantal basisvragen. Een voordeel van deze methode is dat je een zeer goede schriftelijke voorbereiding hebt voor een eventueel later evaluatiegesprek. Een ander voordeel is ook dat tijdens de beoordeling het voornamelijk ook alleen zal gaan om feiten die werden vastgesteld en beschreven werden. Wanneer we deze methode vergelijken met de andere mogelijke methodes stelt Pulakos (2009) vast dat deze methode het best aansluit bij bepaalde voorwaarden.

Een voorbeeld hiervan is dat datgene dat genoteerd werd enkel betekenisvol is voor de beoordeling. En er ook duidelijke voorbeelden worden aangehaald van bepaalde gedragingen of resultaten. Tegenover een voordeel staat meestal ook een nadeel en ook deze methode is hierbij geen uitzondering. Het nadeel van deze methode is dat het vooral tijdsintensief is voor de beoordelaar waardoor deze methode niet de favoriet is van de leidinggevende (Lievens, 2015).

2.4.4.5 Management by objectives

Bij Management by objectives (MBO) staat het formuleren van doelstellingen centraal. In de context van deze methode gaat het over doelstellingen die door leidinggevende en werknemer samen werden opgesteld.

De medewerker wordt dan op basis van deze doelstellingen beoordeeld. Bij deze methode wordt er in eerste instantie gekeken naar het feit of de doelstellingen werkelijk bereikt werden. Dat is een eerste verschil met de vorige benoemde methodes. Ten tweede zijn de criteria waarop de medewerker wordt beoordeeld niet alleen opgesteld door het management.

Bij deze methode wordt die criteria zowel door het management als de medewerker besproken. Wanneer de besproken doelstellingen door beide partijen goedgekeurd worden, zal er jaarlijks of om de 6 maanden een gesprek volgen om de afgesproken doelstellingen te bespreken en te evalueren (Lievens, 2015).

Een voordeel van deze methode is dat de nadruk verschuift van evaluatie naar zelfanalyse of zelfevaluatie. Men staat stil bij de ontwikkeling van het individu en dat dit vooral naar de toekomst toe. Een nadeel van deze methode is dat ze eveneens tijdsintensief is. Een bijkomende valkuil van deze methode is dat de leidinggevende en de medewerker doelstellingen formuleren die relatief makkelijk te verwezenlijken zijn (Lievens, 2015).

Uit een onderzoek van Landy & Farr (1980) blijkt dat het soort methode van beoordeling weinig effect heeft op de kwaliteit van de beoordeling zelf. Wanneer men de verschillende instrumenten naast elkaar plaatste, scoorde geen enkele methode van beoordeling beter als een andere methode. De keuze van het juiste instrument is belangrijk en daarom is kennis of inzicht in de verschillende methodes van belang.

2.4.5 Wie beoordeeld er?

Vroeger was het zo vanzelfsprekend dat de werknemer beoordeeld werd door zijn leidinggevende en dat de uitkomst van die beoordeling vast stond. De laatste jaren is daar echter verandering in gekomen. Zo kunnen ook collega's andere collega's beoordelen maar kunnen ook werknemers zichzelf beoordelen (Lievens, 2015).

In een onderzoek van Murphy & Cleveland (1995) wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende types van beoordelaars. Zo onderscheiden ze de volgende beoordelaars: leidinggevende, peers of collega's, medewerkers, zelfbeoordelingen en stakeholders. En wordt er ook gesproken van een zogenaamde multisourcefeedback.

2.4.5.1 Leidinggevende

De eerste groep beoordelaars zijn de leidinggevendenden. Uit onderzoek (Ones, D.S., Schmidt, F.L., Viswesvaran, C., 1996) blijkt dat leidinggevendenden ten opzichte van alle andere beoordelaars het meest betrouwbaar zijn. Wanneer we kijken naar de praktijk zien we dat 80% van de werknemers wordt beoordeeld door hun leidinggevende. Een verklaring voor dit hoge aantal zou kunnen zijn dat de leidinggevende de taken uitdeelt en dus zeer goed weet wat de werknemers doen of zouden moeten doen. Een leidinggevende kent meestal ook zijn werknemers het best.

Hoe een werknemer zich gedraagt of verhoudt ten opzichte van andere collega's is soms moeilijk te beoordelen en zeker als de persoon in kwestie vaak in teamverband werkt. Dat is één van de beperkingen van deze beoordelaars.

Een andere beperking zou kunnen zijn dat medewerkers zich soms beter voorstellen of voordoen ten opzichte van hun leidinggevende indien deze in de buurt is. Met als gevolg verkeerde interpretaties van de leidinggevende wat leidt tot verkeerde beoordelingen (Lievens, 2015).

2.4.5.2 Peers of collega's

Zoals eerder gezegd is er de laatste jaren een tendens op gang waarbij men er probeert voor te zorgen dat naast de leidinggevende er ook andere mogelijkheden van beoordeling bestaan. In dit geval is dat de beoordeling door peers of collega's.

In een onderzoek van Murphy & Cleveland (1995) worden drie grote voordelen aangehaald in verband met deze beoordeling. Bij de beoordeling door leidinggevende was er sprake van een beperking. Namelijk dat de leidinggevende moeilijk de onderlinge relatie tussen collega's en de beoordeelde kan waarnemen. Het voordeel van de beoordeling door peers is dat dit hier wel kan. Doordat collega's dag in en dag uit samenwerken zijn zij hiertoe wel in staat.

Eveneens bleek dat de aanwezigheid van collega's een veel mindere invloed heeft op het gedrag van de beoordeelde. Dit was eveneens een beperking bij de beoordeling door leidinggevende. Daar gingen werknemers hun vaak anders gedragen in het bij zijn van de leidinggevende. Er zijn ook veel collega's die een beoordeling zouden kunnen doen in tegenstelling tot één leidinggevende. Dit kan ervoor zorgen dat de beoordeling meer betrouwbaar is (Murphy & Cleveland, 1995).

2.4.5.3 Medewerkers

De beoordeling door medewerkers wordt vaak gebruikt in een schoolcontext. Bijvoorbeeld studenten die een vak en leerkracht mogen beoordelen. In principe worden hier de rollen omgedraaid. Een bekend voorbeeld van de beoordeling door medewerkers zijn de Tell Dell surveys (Aguinis, 2009). Bij deze surveys mogen medewerkers het gedrag van hun leidinggevende observeren en eventueel hierover iets meedelen.

Bij beide kanten is er een terughoudendheid als het gaat om beoordeling door medewerkers. Zo voelen leidinggevende zich niet op hun gemak omdat de rollen worden omgedraaid. De normale hiërarchie wordt even doorbroken. En anderzijds hebben medewerkers schrik dat als ze hun leidinggevende niet goed beoordelen ze dit achteraf ook zullen merken in hun eigen beoordeling door hun leidinggevende (Lievens, 2015).

2.4.5.4 Zelfbeoordelingen

Zelfbeoordelingen worden nog niet in alle types van organisaties gehanteerd. Maar ze worden toch meer gebruikt dan de beoordelingen door medewerkers. Door een zelfbeoordeling geef je de medewerker in kwestie de kans om naar zichzelf te kijken en daarover iets mee te delen. Zo kan hij of zij zich een mening vormen over zichzelf of zich zo eventueel verdedigen (Lievens, 2015).

Het nadeel van deze zelfbeoordelingen is dat medewerkers vaak de neiging hebben om zichzelf beter voor te stellen of te evalueren in vergelijking met de werkelijkheid.

Ze zijn ten opzichte van zichzelf zeer zachtaardig en dit is zeker het geval wanneer ze weten wat het gevolg is van een eventuele mindere beoordeling (Lievens, 2015).

2.4.5.5 Stakeholders

Met de groep stakeholders kunnen verscheidene groepen van mensen bedoeld worden. Maar in de meeste gevallen gaat het over een beoordeling door zowel interne als externe klanten. Een methode die hier vaak voor gehanteerd wordt zijn de zogenaamde mysteryshoppers of mystery- customers. Deze methode wordt vaak gebruikt om dat in de economie klanttevredenheid steeds meer centraal komt te staan. We spreken dan ook wel eens van een service economie. Jammer genoeg kent deze beoordeling ook het nadeel dat het tijdsintensief is om te werken met deze zogenaamde mystershoppers (Lievens, 2015).

2.4.5.6 Multisourcefeedback

Zoals eerder vermeld komt beoordeling steeds meer centraal te staan in het uitoefenen van een functie. In die beoordeling zit vaak feedback naar de werknemer toe. Dit hoeft op zich niet als iets negatief gezien te worden. Feedback is een mogelijkheid om naar de toekomst bepaalde dingen te verbeteren of verder te ontwikkelen (Lievens, 2015).

Binnen multisourcefeedback staat zelfinzicht centraal. Aan de hand van informatie of feedback van anderen leert de medewerker in kwestie meer over zichzelf. Dit wordt voornamelijk wel toegespitst op het werkgedrag. Bij multisourcefeedback wordt er een combinatie gemaakt van de hierboven benoemde verschillende beoordelingen. De informatie die hieruit verzameld wordt, word dan getoetst aan verschillende competenties die in verband staan met de werknemer zijn functie (Lievens, 2015).

Aangezien de beoordeelde op die manier door bijna alle mogelijke partijen beoordeeld wordt is er dan sprake van een 360 graden feedback. Een ander woord dat hiervoor soms ook gebruikt wordt is multirater feedback. De praktijk wijst uit dat door recente veranderingen in organisaties, zoals bijvoorbeeld de overgang van een hiërarchische organisatie naar een meer plattere organisatie, deze methode steeds vaker gebruikt wordt. Een andere verklaring hiervoor is dat medewerkers steeds meer en meer verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan. Waarvoor deze methode zeker een hulpmiddel kan zijn (Lievens, 2015).

Uit deze 360 graden feedback worden ook andere soorten methodes van feedback afgeleid. Voorbeelden hiervan zijn de 180 graden feedback en de 540 graden feedback. Bij de 180 graden feedback wordt er maar gebruik gemaakt van drie soorten beoordelaars. Namelijk de beoordeelde zelf, de leidinggevende en zijn of haar collega's. Bij de 540 graden feedback worden bij de beoordeling ook de stakeholders betrokken (Lievens, 2015).

Uit een onderzoek (Bracken e.a.,2001; Edwards & Ewen, 1996) blijkt dat we binnen multisourcefeedback drie grote fasen kunnen onderscheiden. In de eerste fase wordt er gekeken naar in wat voor soort organisatie de werknemer tewerk is gesteld. Deze methode van feedback werkt namelijk beter in organisaties waar er aandacht wordt besteed aan coaching en men vaak in team werkt.

In de tweede fase wordt er gekeken naar welke beoordelaars er gebruikt gaan worden bij de beoordeling. Voor elke groep van beoordelaars wordt er aan de medewerker gevraagd om een aantal personen aan te duiden. Een aandachtspunt hierbij is wel dat de beoordeelde kiest voor mensen die genoeg op de hoogte zijn van de beoordeelde zijn prestaties en ontwikkeling.

Wanneer de beoordelaars gekozen zijn is de volgende stap om te kiezen voor het soort multisourcefeedback systeem. De derde fase bevat een rapport van de feedback. In dit rapport staan verschillende competenties vermeld die dan beoordeeld werden door de beoordelaars. Wat ervoor zorgt dat de feedback uit verschillende invalshoeken komt. En daardoor meer betrouwbaar is. Uit dit rapport kunnen ook de sterktes en zwaktes van de medewerker naar voren komen. Een valkuil dat gepaard gaat met deze methode zijn de zogenaamde blinde vlekken. Hiermee wordt bedoeld dat het soms kan zijn dat de meningen van twee beoordelaars of de mening van de beoordeelde en een beoordelaar heel sterk kunnen verschillen. Belangrijk aan de laatste fase is dat er op het einde een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt opgesteld door beide partijen.

2.5 Gesprekken voeren

Nu we ongeveer weten wat er zal beoordeeld worden, hoe dit zou kunnen gebeuren, wie de werknemer beoordeeld enzoverder, kunnen we verder gaan naar de mogelijke gesprekken die daarbij een ondersteunend kader kunnen bieden. Als eerste gaan we in op een belangrijk aspect van gesprekken voeren namelijk communicatie. Ten tweede gaan we in op de verschillende soorten gesprekken. Deze soorten gesprekken vallen onder de brede term functioneringsgesprekken. Er wordt bijvoorbeeld gekeken op basis van wat zo'n gesprek kan verschillen, wat er aan bod komt in zo een gesprek enzoverder.

2.5.1 Communicatie

Vooraleer we kunnen beginnen aan het voeren van gesprekken is het belangrijk om een aantal elementen rond communicatie toe te lichten.

Wanneer we spreken over communicatie kunnen we een onderscheid maken tussen verbale en non- verbale communicatie. Onder verbale communicatie verstaan we het mededelen van een boodschap aan de hand van woorden. Hiervoor zijn twee mogelijkheden namelijk schriftelijk en mondeling. Voornamelijk de inhoud van de boodschap is hier van belang. Non-verbale communicatie is dan het tegenovergestelde van verbale communicatie. Daarbij worden geen woorden gebruikt om een boodschap over te brengen maar lichaamstaal, stemvolume, houding en gezichtsuitdrukkingen (Communicatie: verbaal en non-verbaal, z.d.).

Het effect van verbale en non-verbale communicatie ligt ook zeer ver uit elkaar. Zo zouden woorden, dus de verbale communicatie, maar 7 procent vertegenwoordigen. De stem en de intonatie van de stem zouden in staan voor 38 procent en de lichaamstaal voor 55 procent (Six, 2016).

Het effect van een boodschap is ook aan te tonen aan de hand van een formule namelijk $E = K \times A$. Deze formule wordt ook wel de wet van Maier genoemd. Het effect van je boodschap is gelijk aan de vermenigvuldiging van de kwaliteit en de acceptatie (Six, 2016).

In het kader van het functioneringsgesprek, dat hieronder aan bod zal komen, is feedback geven ook een belangrijk aspect dat onder communicatie hoort. Onder feedback geven verstaan we het geven van informatie over hoe we het gedrag van de ander zien en dat gedrag ervaren. Kan zowel vanuit een positieve insteek zijn, wat we dan de waarderende bandering noemen, en vanuit een negatieve insteek (Six, 2016)

Een aantal aandachtspunten die in het achterhoofd gehouden moeten worden is dat feedback beschrijvend moet zijn en niet beoordelend. Feedback gaat het best over waargenomen gedrag en aspecten die veranderd kunnen worden (Six, 2016).

Een ander belangrijk aspect tijdens het voeren van gesprekken is luisteren. Onder luisteren verstaan we zowel verbaal als non-verbaal aandacht geven. Verbaal aandacht geven kunnen we doen door één of twee woorden te herhalen, door vragen te stellen, door te hummen of overtuigend te knikken enzoverder. Non- verbaal aandacht geven kan onder meer door oogcontact, voorover leunen, open handbewegingen gebruiken, door te knikken, te glimlachen enzoverder (Six, 2016).

Dat je luistert kan je duidelijk maken door te parafraseren. Parafraseren is een herhalingstechniek die bruikbaar kan zijn bij een grote hoeveelheid of ingewikkelde informatie. Op het einde van het gesprek kan het ook handig zijn om even samen te vatten. Samenvatten is een ordeningstechniek die gebruikt wordt om duidelijkheid te scheppen, het gesprek in één lijn te krijgen en eventueel het gesprek te sturen (Six, 2016).

Tijdens een gesprek hangt heel veel af van het stellen van de juiste vragen. Tijdens een functioneringsgesprek is het voornamelijk belangrijk om open vragen te stellen. En vermijden we best suggestieve en meervoudige vragen (Six, 2016).

Natuurlijk zijn er aan communicatie ook een aantal valkuilen verbonden. Zo is er de neiging om dingen te gaan veralgemenen of zichzelf als maatstaf te nemen. Zo is het vaak dat mensen een vraag stellen aan de ander en dan over zichzelf beginnen te vertellen. Nog een beoordelingsfout wordt het HALO- effect genoemd. Dit houdt in dat wanneer een persoon iets goed heeft gedaan deze in de toekomst niets meer fout kan doen. Daar tegenover staat het HORN-effect. Dit is het tegenovergestelde van het HALO-effect (Six, 2016).

Tijdens het voeren van gesprekken is het voornamelijk belangrijk dat alles zo veel mogelijk objectief gebeurt. Een aantal tips die hierbij kunnen helpen zijn (Six, 2016):

- Leg feiten vast en oordeel zoveel mogelijk aan de hand van feitelijk gedrag en prestaties
- Maak een onderscheid tussen feiten en meningen
- Oordeel alleen over een langere periode
- Weiger te oordelen als u haast hebt
- Beoordeel in het licht van de functie
- Wees u bewust van uw persoonlijke vooroordelen
- Wees bereid van gedachten te veranderen

2.5.2 Het functioneringsgesprek

Onder het begrip 'functioneringsgesprek' zijn vele definities te plaatsen. Zo kunnen we onder een functioneringsgesprek, een gesprek verstaan, tussen werknemer en 'leidinggevende' waarbij concrete afspraken worden gemaakt omtrent het huidige takenpakket en de verwachtingen hier rond. Daarnaast wordt er tijdens een functioneringsgesprek ook gekeken naar de competenties van de persoon in kwestie. Welke competenties heeft de medewerker al en in welke competenties zou hij eventueel nog kunnen groeien (Lievens, 2015).

De intentie van zo'n gesprek is om de verwachtingen langs beide kanten beter op elkaar af te stemmen en te verbeteren. Het functioneringsgesprek is voortdurend gericht op de toekomst en op de ontwikkeling van de medewerker (Lievens, 2015).

Een functioneringsgesprek wordt gekenmerkt door verschillende elementen. Zo is het gesprek enkel een middel en geen doel op zich. En wordt er door dit gesprek tijd vrijgemaakt voor de werknemer. Wanneer het gesprek plaats vindt is er sprake van een wederzijds overleg en gelijkwaardigheid. Zoals hierboven al vermeld, vindt het gesprek plaats tussen twee partijen, waardoor er sprake is van een dialoog gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Tot slot zal het gesprek resulteren in een aantal duidelijke afspraken die worden opgenomen in een eventueel verslag (Six, 2016).

De term 'functioneringsgesprek' is maar één mogelijkheid van de vele invalshoeken en namen die gebruikt kunnen worden voor dit soort gesprekken. Het is dan ook belangrijk om stil te staan bij welke benaming je gaat gebruiken. Omdat die naam sterk samenhangt met het doel dat je voor ogen hebt voor dat gesprek. Mogelijke alternatieve benamingen zijn een groeigesprek, evolutiegesprek, waarderingsgesprek, ontwikkelingsgesprek, loopbaangesprek, samenwerkingsgesprek enzoverder (Six, 2016).

Ik heb ervoor gekozen om de term functioneringsgesprekken te hanteren omdat deze algemeen gekend is bij de meeste mensen.

In sommige bedrijven zie je of hoor je dat een functioneringsgesprek georganiseerd wordt omdat het moet van bovenaf. Waardoor het doel van dit gesprek verloren gaat en beide partijen niets uit dit gesprek halen. Als tweede wordt een functioneringsgesprek ook vaak gehanteerd als disciplinemaatregel. Men voert het gesprek met de werknemer indien deze niet naar 'behoren' functioneert. In dit tweede scenario staat het functioneren van de werknemer centraal maar gaat men hieraan een beoordeling geven. Door dit wordt het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek in één gesprek gegoten. Waardoor aan het functioneringsgesprek een negatieve connotatie wordt toegekend. Een uitgebreider onderscheid tussen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken komt later aan bod (Ranzijn, 2008).

Algemeen is het belangrijk om te weten dat een functioneringsgesprek geen exacte wetenschap is. Dat geldt ook voor de frequentie van het functioneringsgesprek. In het algemeen vindt zo'n gesprek zo vaak plaats als nodig is maar toch wel minimaal één keer per jaar (Van Den Berg & Klijs, 2013).

Alles wat hier onder wordt aangehaald zijn leidraden, aanzetten, tips enzoverder die kunnen helpen bij het uitbouwen van een functioneringsbeleid.

2.5.3 Gespreksmodaliteiten

Geen enkel gesprek is hetzelfde. En dat zou ook niet kunnen want elke persoon is anders. Er kunnen grofweg vier aspecten onderscheiden worden op basis van wat een gesprek kan verschillen. Deze zijn het referentiekader, de communicatierichting, de motivatie en de directiviteit (Lievens, 2015).

Binnen het referentiekader zijn er twee grote mogelijkheden. De beoordelaar kan van mening zijn dat het gesprek enkel draait om het gene dat hij of zij vindt. De beoordelaar zal dan zijn beoordeling meegeven aan de medewerker en gaat er dan vanuit dat de medewerker deze gewoon accepteert. Een tweede mogelijkheid is dat de beoordelaar een oprechte interesse heeft in de medewerker en deze dan ook echt beter wil leren kennen als werknemer. Belangrijk voor dat laatste is dat er een wederzijds vertrouwen bestaat (Lievens, 2015).

Wat betreft de communicatierichting van het gesprek kan het ook twee kanten opgaan. Ofwel kent het gesprek een éénrichtingsverkeer of wel is er sprake van tweerichtingsverkeer. Bij éénrichtingsverkeer staat de ondergeschiktheid van de medewerker centraal. Hij luistert enkel naar de beoordelaar. Bij tweerichtingsverkeer is er meer sprake van een dialoog tussen beide partijen. Ook hier is wederzijds vertrouwen een belangrijk aspect (Lievens, 2015).

Bij motivatie kunnen er ook twee soorten gesprekken onderscheiden worden. Het kan gaan om extrinsieke motivatie gesprekken of intrinsieke motivatie gesprekken. Bij extrinsieke motivatie gaat de beoordelaar voornamelijk proberen om de medewerker te motiveren met aspecten die niets met zijn functie op zich te maken hebben. En zal de beoordelaar proberen zo het gewenste gedrag te verkrijgen. Bij de intrinsieke motivatie gesprekken zal de beoordelaar voornamelijk proberen om het gewenste gedrag aantrekkelijk te maken. Voorwaarden voor zo'n intrinsiek motivatie gesprek zijn begripvol zijn, actief luisteren en groei stimuleren (Lievens, 2015).

Wat betreft de directiviteit van het gesprek kan het eveneens weer twee kanten opgaan. De eerste mogelijkheid is dat de beoordelaar als het ware een 'rechter' is. Het gesprek is dan in handen van de zogenaamde 'sterkste' partij. De beoordelaar zal er alles aan proberen te doen om de medewerker in de positie te krijgen waar hij of zij die graag wil. Een tweede mogelijkheid is dat de beoordelaar het gesprek open laat en luistert naar zijn medewerker. De werknemer kan dan zijn bedenkingen duidelijk maken en eventuele oplossingen toereiken. De taak van de beoordelaar is hier voornamelijk luisteren naar de beoordeelde en deze reflecteren (Lievens, 2015).

2.5.4 Soorten functioneringsgesprekken

Algemeen kunnen er twee soorten functioneringsgesprekken van elkaar onderscheiden worden. Zo hebben we een halfopen en een open functioneringsgesprek. Bij een halfopen functioneringsgesprek wordt er gebruik gemaakt van bestaande formulieren om zo een structuur in je gesprek te krijgen (Ranzijn, 2008). Het voordeel van deze techniek is dat aan de hand van zo'n formulieren het gesprek gemakkelijker in de hand te houden is. Vooral wanneer het functioneringsgesprek nog maar net is ingevoerd lijkt dit een zeer handig instrument. Hierdoor worden er ook geen onderdelen vergeten (Ranzijn, 2005).

Als tweede alternatief bestaat er een open functioneringsgesprek. Zo'n open functioneringsgesprek vraagt wel meer voorbereiding. Zo wordt dit gesprek grondig voorbereid door beide partijen en bepalen ze beide welke onderwerpen er juist aan bod dienen te komen. Meestal wordt er gesproken van één of twee weken voorbereidingstijd (Ranzijn, 2008). Een open functioneringsgesprek wil niet zeggen dat er geen structuur terug te vinden is in dit gesprek (Ranzijn, 2005).

In wat volgt gaan we verder in op een aantal leidraden voor het voeren van dergelijke gesprekken.

2.5.4.1 Tell-and-sellgesprek

Een tell-and-sellgesprek wordt gekenmerkt door de zogenaamde éénrichtingscommunicatie. De beoordelaar is voornamelijk aan het woord en beoordeelt de medewerker. De beoordelaar heeft op voorhand stil gestaan bij het gedrag en de prestaties van de medewerker en deelt deze nu mee. Beloningen of sancties worden hier dan ook gebruikt om het gedrag uit te lokken dat de beoordelaar graag van de beoordeelde zou zien. Het gevolg hiervan is dat zulke gesprekken vaak extrinsieke motivatie uitlokken (Lievens, 2015).

Zo'n gesprek wordt vaak ook gekenmerkt door enkele fases. Meestal begint de beoordelaar met het benoemen van de sterke punten of prestaties van de medewerker. Om daarna verder te gaan met de iets mindere prestaties of gedragingen. Het gevolg van het aanhalen van de zwaktes van de medewerker kan ervoor zorgen dat de medewerker in kwestie zich defensief gaat gedragen. Dat kan ervoor zorgen dat de standpunten van de beoordelaar en de beoordeelde nog meer verschillend zijn. Meestal eindigt dit gesprek met de acceptatie van de beoordeling langs de kant van de medewerker. Omdat hij het gevoel heeft dat datgene wat hij zegt of doet niets zal veranderen aan de huidige situatie of beoordeling (Lievens, 2015).

2.5.4.2 Tell-and-listengesprek

Zoals de naam van het gesprek al duidelijk maakt heeft dit gesprek wat weg van het tell-and-sellgesprek. Het tell-and-listengesprek is hier namelijk een variant op. Dit gesprek zouden we eigenlijk kunnen onderverdelen in twee grote blokken. In het eerste gedeelte krijgt de beoordelaar de kans om alles te vertellen rond het werkgedrag van de beoordeelde. Daar worden dan ook de sterke en zwakke punten van de beoordeelde in aangehaald. De beoordelaar wordt tijdens zijn verhaal het liefst niet onderbroken omdat in het tweede gedeelte de medewerker de kans krijgt om zijn verhaal te doen (Lievens, 2015).

In het tweede gedeelte krijgt dus de werknemer in kwestie de kans om zijn kant van het verhaal te vertellen. Hij kan ingaan op dingen die door de beoordelaar werden verteld en deze eventueel weerleggen. Dit gesprek begint directief. Maar naarmate het gesprek vordert en de beoordeelde de kans krijgt om te vertellen zal de beoordelaar voornamelijk actief moeten luisteren. Daardoor wordt het gesprek steeds minder directief (Lievens, 2015).

2.5.4.3 Problemsolvinggesprek

Het problemsolvinggesprek is helemaal het tegenovergestelde van de vorige twee soorten gesprekken. In dit gesprek wordt het aspect beoordelen voor een groot stuk achter wege gelaten. De ontwikkeling van de medewerker staat hier centraal. De beoordelaar heeft het volste vertrouwen in de beoordeelde en is ervan overtuigd dat hij in staat is om aan zelfontplooiing en zelfbeslissing te doen. Dit gesprek wordt voornamelijk gekenmerkt door tweerichtingscommunicatie. Maar over het algemeen zal de beoordelaar de beoordeelde meer aan het woord laten. De beoordelaar wil zijn medewerker als persoon beter leren kennen en luistert dan ook actief naar wat hij of zij te vertellen heeft (Lievens, 2015).

Ook in dit gesprek zijn er een aantal zaken die kenmerkend zijn voor het verloop van het gesprek. Bij dit gesprek wordt er aan de beoordeelde gevraagd om een soort van reflectie te maken in zake zijn prestaties. Daarbij zal de beoordeelde dingen aanhalen die goed zijn gegaan maar ook dingen die minder goed zijn gegaan.

Op basis van de dingen die de beoordeelde aanhaalde zal de beoordelaar vragen naar eventuele verbeteringen of oplossingen voor de dingen die minder zijn gegaan. Het typische aan dit gesprek is dat de beoordelaar deze oplossingen of verbeteringen niet zelf zal aanreiken maar dit openlaat voor de beoordeelde. De beoordelaar kan de beoordeelde hier natuurlijk wel in bijstaan. Op het einde van het gesprek worden op basis van die besproken verbeteringen of oplossingen afspraken gemaakt door beide partijen. In een volgend problemsolvinggesprek worden dan deze afspraken opnieuw besproken (Lievens, 2015).

2.5.4.4 Guidancegesprek

Een guidancegesprek is een combinatie van twee soorten gesprekken. Enerzijds van het tell-and-listengesprek en anderzijds van het problemsolvinggesprek. Wanneer we dit gesprek ook in twee delen zouden opsplitsen zou het eerste gedeelte gelijk zijn aan dat van het tell-and-listengesprek en het tweede aan dat van het problemsolvinggesprek (Lievens, 2015).

In het eerste gedeelte zal de beoordelaar opnieuw zijn mening vertellen over het werkgedrag van de beoordeelde. En zal hij daarbij ook eventuele sterke en zwakke punten aanhalen. De beoordeelde krijgt dan ook eveneens de kans om zijn kant van het verhaal te vertellen en eventueel dingen te weerleggen. Beide partijen onderbreken elkaar niet tijdens dit gedeelte. Tenzij er iets niet duidelijk is natuurlijk kan er achteraf om verduidelijking gevraagd worden. In het tweede gedeelte van het gesprek gaan beide partijen op zoek naar oplossingen of verbeteringen voor eventuele zwakkere punten. Dit gedeelte komt dan overeen met het problemsolvinggesprek. De medewerker is hier ook voornamelijk aan het woord en de beoordelaar ondersteund hem of haar daarin (Lievens, 2015).

Ook dit gesprek eindigt met een aantal afspraken die door beide partijen worden goedgekeurd. Deze afspraken worden dan in één plan gegoten wat in de toekomst terug vast genomen kan worden.

2.5.5 Het voorbereiden van een functioneringsgesprek

Nu we weten wat een functioneringsgesprek is en hoe dat gesprek er eventueel kan uitzien kunnen we beginnen aan de voorbereiding van zo'n gesprek. De voorbereiding is vaak iets dat over het hoofd wordt gezien maar is een belangrijk en niet te missen onderdeel.

De voorbereiding van een functioneringsgesprek kan opgesplitst worden in twee delen. Langs de ene kant zijn er de praktische zaken die moeten gebeuren en langs de andere kant de inhoudelijke zaken die voorbereid moeten worden.

2.5.5.1 Praktische voorbereiding

Onder het praktische gedeelte kunnen vier zaken vallen namelijk aankondiging, afstemming, tijd en omgeving. Onder aankondiging wordt verstaan dat de leidinggevende aan de medewerker laat weten wanneer het gesprek zal plaatsvinden. Daarnaast vraagt de leidinggevende, ongeveer twee weken op voorhand, aan de medewerker om al eens stil te staan bij een aantal gesprekspunten. De leidinggevende doet dat voor zichzelf ook. Het tweede gedeelte is de afstemming. Nadat beide partijen een aantal gesprekspunten opstelden kunnen ze deze op eender welke manier al eens met elkaar delen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld nog even kort samen zitten of de verschillende punten al eens naar elkaar doormailen. Beide partijen krijgen op die manier de kans om zich voor te bereiden op elkaars gesprekspunten (Van Den Berg & Klijs, 2013).

Ook tijd is een belangrijk aspect. Het is belangrijk dat je de tijd voor ziet die nodig is om het gesprek te plannen, voor te bereiden, uit te voeren en verslag van te maken. Het beste is dat je op zoek gaat naar een gepast moment voor beide partijen en dat je op voorhand aangeeft, als leidinggevende, hoeveel tijd er voor zien word voor het gesprek. Daarnaast zal de omgeving waarin het gesprek plaatsvindt ook een belangrijke rol spelen. Het spreekt voor zich dat je op zoek gaat naar een omgeving waar je tijdens het gesprek niet gestoord kan worden. Zodat je met 100% aandacht naar de persoon die tegenover jou zit kan luisteren. Wat vaak ook over het hoofd gezien wordt is de zitplaatspositie aan tafel. Afhankelijk van hoe plaatsgenomen wordt aan tafel en het gesprek gevoerd wordt zal er meer oogcontact zijn en zal je beter non-verbale communicatie kunnen lezen (Six, 2016).

2.5.5.2 Inhoudelijk voorbereiding

Wat de inhoudelijke voorbereiding betreft wordt er een onderscheid gemaakt tussen werknemer en leidinggevende. Zoals hier boven al kort werd aangehaald. Het is niet alleen de werknemer die zich op dit gesprek moet voorbereiden omdat het 'zijn' functioneringsgesprek is. Van de leidinggevende wordt eveneens verwacht dat hij dit grondig voorbereid (Six, 2016).

De inhoudelijke voorbereiding van dergelijk gesprek kan gebaseerd zijn op vier onderwerpen namelijk opvolging van eerdere afspraken, functie-inhoud, functie-uitvoering en samenwerking (Six, 2016).

De gesprekspunten die tijdens de praktische voorbereiding gevraagd worden kunnen dan eventueel behandeld worden als varia punten. Hier kan mee begonnen worden of op het einde van het gesprek er nog bijgehaald worden.

De essentie hiervan kan eigenlijk samengevat worden in vier kernvragen namelijk (Six, 2016):

- Waarmee wil je dat ik begin?
- Waarmee wil je dat ik doorga?
- Waarmee wil je dat ik stop?
- Wat kan jij doen om daarbij te helpen?

Iets wat de hele voorbereiding iets gemakkelijker zou kunnen maken voor leidinggevende is het bijhouden van een 'fiche' per medewerker. Wat er dan op die 'fiche' komt te staan kan zeer uiteenlopend zijn. Het kan gaan om dingen die de leidinggevende zelf heeft gezien, informatie rond sterke en zwakke punten van de medewerker, formele tussenkomsten, tussentijdse afspraken enzoverder (Six, 2016).

2.5.6 Het voeren van een functioneringsgesprek

Na de voorbereiding vindt het functioneringsgesprek dan ook echt plaats. Een mogelijk gespreksmodel hiervoor bestaat uit vijf fasen. Die vijf fases zijn: opening, punten van de medewerker, verhelderingsfase, oplossingen en afspraken (Van Den Berg & Klijs, 2013). Daarnaast kunnen de verschillende leidraden die al eerder werden uitgelegd ook een model zijn dat hier gehanteerd kan worden.

Bij de opening is het zeer belangrijk om een sfeer van vertrouwen te creëren en kan je eventueel beginnen met een ijsbreker. Vertrouwen kan je ook krijgen door als leidinggevende niets nieuws te zeggen op dat moment. Door voornamelijk de dingen te beschrijven zoals ze zijn of waren (Six, 2016). Tijdens de intro legt de leidinggevende kort het doel uit van het gesprek, schetst hij kort even hoe het gesprek zal verlopen en geeft hij aan wat de tijdsduur is van het gesprek. Wanneer dit eerste gedeelte achter de rug is wordt de voorbereiding van beide partijen even kort bekeken om daarna verder te gaan en te beginnen met de punten van de werknemer (Six, 2016).

Nadat de introductie achter de rug is wordt er begonnen met de medewerker. Door te beginnen met de punten van de werknemer wordt voornamelijk het tweerichtingsverkeer, dat centraal staat in dergelijk gesprek, bevorderd. Een leidinggevende zou heel gemakkelijk kunnen beginnen met één van zijn punten maar dan heeft deze de neiging om aan het woord te blijven. Vaak heeft de leidinggevende dan ook al nagedacht aan hoe dit eventueel zou kunnen opgelost worden. Een ander voordeel dat verbonden is aan het beginnen met de punten van de werknemer is dat hierdoor de motivatie van de werknemer zal stijgen (Van Den Berg & Klijs, 2013).

Ten derde is er de verhelderingsfase. Dit wordt ook wel het hart van het gesprek genoemd. In deze fase begint de werknemer zijn kant van het verhaal te vertellen en maakt hij duidelijk waarom hij bepaalde dingen aanhaalt of net niet. In deze fase wordt er voornamelijk beroep gedaan op de vraag- en luistervaardigheden van de leidinggevende (Van Den Berg & Klijs, 2013).

Als voorlaatste is er de fase van de oplossingen. Hier kan de leidinggevende beroep doen op de jij, wij en ik oplossing. Met de jij-oplossing probeert de leidinggevende de werknemer eerst aan het denken te zetten om tot een eventuele oplossing te komen. Als achteraf dan voor de oplossing van de werknemer gekozen wordt is het 'zijn' oplossing.

Met de wij-oplossing wordt bedoeld dat de leidinggevende samen met de werknemer op zoek gaat naar mogelijke oplossingen. En pas als het de werknemer niet lukt om tot een bepaalde oplossing te komen kan de leidinggevende één van zijn oplossingen voorstellen (Van Den Berg & Klijs, 2013).

En tot slot moet er op het einde van het functioneringsgesprek afspraken worden gemaakt. Deze afspraken kunnen dan eventueel in een verslag gegoten worden dat dan met een handtekening 'voor akkoord' of 'ter kennisname' kan bevestigd worden (Van Den Berg & Klijs, 2016).

Naast het verslag kan er ook eventueel een actieplan opgesteld worden in verband met de opvolging van de afspraken. En wanneer het gesprek dan bijna volledig is afgerond kan je als leidinggevende bij de werknemer polsen wat hij van de voorbereiding van het gesprek en het gesprek zelf vond. Als leidinggevende kan je dan ook nog eens kort herhalen wat er met de gegevens en informatie van dat gesprek zal gebeuren. Maar eventueel ook vertellen wat er na het gesprek nog zal gebeuren in het kader van het functioneringsgesprek (Six, 2016).

Mogelijke onderwerpen die tijdens het functioneringsgesprek nog aan bod kunnen komen (Six, 2016):

- Taakinhoud
- Taakuitvoering
- Werkwijzen/werkmethoden
- Werkomstandigheden
- Ondersteuningsmiddelen
- Samenwerking
- Vereiste kennis/vaardigheden
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- ...

2.5.7 Na het functioneringsgesprek

Wat gebeurt er na het functioneringsgesprek met alle input?

Zoals hier boven vermeld is het aangeraden om op het einde van het gesprek of na het gesprek een verslag te maken. In dit verslag kunnen dan eventueel de belangrijkste punten en de gemaakte afspraken worden beschreven. Het verslag wordt bij voorkeur in consensus opgemaakt en ondertekend door beide partijen. Deze ondertekening hoeft niet voor akkoord te zijn maar op zijn minst voor kennisname. Belangrijk om te onthouden is dat het verslag geen doel op zich mag zijn maar een middel is om tot iets te komen of iets te bereiken. Verder is het ook belangrijk dat de leidinggevende duidelijk maakt aan de werknemer waar dat verslag bewaard wordt en wie inzage heeft in dat verslag (Six, 2016).

2.5.7.1 Persoonlijk Ontwikkelingsplan of POP

In het kader van het vastleggen van afspraken, naar de toekomst toe, wordt er vaak beroep gedaan op een Persoonlijk Ontwikkelingsplan of ook wel POP genoemd.

In een POP worden de afspraken die gemaakt worden omtrent de professionele ontwikkeling van de medewerker vastgelegd. Dit document wordt eveneens, bij voorkeur, opgemaakt in overleg tussen medewerker en leidinggevende (Six, 2016).

Elementen die in een POP kunnen voorkomen zijn (Six, 2016):

- Waarom: aanleiding, motivatie
- Waartoe: welke competenties?
- Hoe: leervorm, leerstijl
- Waar: intern of extern
- Wanneer: concreet of deadline
- Middelen: praktisch of coach/mentor
- Hoe evalueren: methode bepalen

Bij het formuleren van deze doelstellingen of taken wordt er vaak beroep gedaan op het SMART- principe. Deze lettercode staat voor specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsaspect (Six, 2016).

Met specifiek wordt bedoeld of er precies staat omschreven wat de werknemer moet doen om te kunnen slagen. Deze formulering moet zo concreet mogelijk zijn. De tweede letter staat voor meetbaar. Daarmee wordt bedoeld of er precies omschreven staat hoe het resultaat gemeten kan worden. Onmeetbare afspraken leiden immers tot onherkenbare resultaten. Ten derde vragen we ons af of de doelstelling wel aanvaardbaar is. Dit houdt in dat beide partijen akkoord moeten zijn met de doelstelling. Het voorlaatste hangt hier een beetje met samen. Daarbij stellen we ons de vraag of de doelstelling realistisch is. En tot slot is het ook belangrijk om te weten hoeveel tijd er voorzien wordt om de doelstelling te realiseren (Six, 2016).

2.5.8 Waarom een functioneringsgesprek?

In het algemeen kunnen we stellen dat het voeren van functioneringsgesprekken heel wat voordelen met zich meebrengen. Eén van de belangrijkste redenen of motivatie om dit te doen is, om na te gaan of de match tussen werknemer en organisatie nog steeds aanwezig is. Bij de aanwerving van een nieuw persoon, kies je voor die persoon waarvan je vindt dat die past binnen de organisatie. Zo'n functioneringsgesprekken gaan dan na of dit nog steeds het geval is (Ranzijn, 2005).

Uit een functioneringsgesprek komt men ook allerlei dingen te weten. Zoals bijvoorbeeld heeft deze werknemer nog steeds zin in zijn/haar job en is hij/zij dan ook van plan om te blijven werken in onze organisatie. Ondervindt de werknemer problemen of dingen die het uitvoeren van het werk bemoeilijken? Waar heeft de werknemer ondersteuning nodig of een eventuele bijscholing? Zit de juiste werknemer op de juiste plaats? Dit laatste is een beetje vergelijkbaar met de match tussen organisatie en persoon. Door het functioneringsgesprek leer je waar je werknemer goed in is en waar er eventueel bijgeschoold moet worden. Door de dingen waar de werknemer goed in is te laten terugkomen in zijn functie zal je zorgen voor een match tussen beide (Ranzijn, 2005).

De voordelen van functioneringsgesprekken kunnen ook specifiek onderverdeeld worden in voordelen voor de medewerker, voordelen voor de leidinggevende en voordelen voor de organisatie (Six, 2016).

Mogelijke voordelen voor de werknemer (Six, 2016):

- Krijgt de kans om zijn mening te uiten tegenover zijn werk, de werkomstandigheden, de organisatie
- Krijgt de mogelijkheid om eventueel ongenoegen en frustraties te uiten
- Krijgt duidelijkheid over de wensen en verwachtingen van de leidinggevende en de organisatie
- Krijgt erkenning en aandacht tijdens het functioneringsgesprek, wat motiverend werkt
- Krijgt een beter zicht op het eigen functioneren
- Komt te weten hoe hij er voor staat, van daaruit kan hij zich verder ontwikkelen

Mogelijke voordelen voor de leidinggevende (Six, 2016):

- Krijgt een beter zicht op zijn manier van leidinggeven
- Krijgt beter voeling met de werking van zijn dienst en met wat er leeft bij de medewerkers
- Detecteert dienst gebonden problemen en knelpunten
- Krijgt duidelijkheid over de wensen en verwachtingen van de medewerker
- Krijgt beter zicht op wat de medewerker nodig heeft aan ondersteuning en hulpmiddelen
- Krijgt de gelegenheid om gemaakte afspraken, de opvolging en de resultaten ervan, van naderbij te bekijken en te bespreken
- Leert de onderliggende motivatie en de ontwikkelings- en leerbehoeften van de medewerker kennen

Mogelijke voordelen voor de organisatie (Six, 2016):

- Open, niet defensief klimaat
- Verandering van het organisatieklimaat met betrekking tot interne communicatie en de omgang met de medewerkers
- Signaalfunctie voor de organisatie, vinger aan de pols
- Onderlinge relaties optimaliseren
- Ontwikkelingsnoden inventariseren
- Beter zicht op de aanwezige competenties en talenten in organisatie

2.5.9 Functioneringsgesprek versus beoordelingsgesprek

Om het hoofdstuk rond functioneringsgesprekken af te ronden wil ik nog even het verschil tussen een functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek of evaluatiegesprek duidelijk maken.

Het doel van een functioneringsgesprek is voornamelijk de verdere ontplooiing en ontwikkeling van de werknemer. Tijdens het gesprek komen voornamelijk aspecten van het werk aan bod maar ook de samenwerking tussen collega's en de werkomstandigheden. Een functioneringsgesprek wordt op het vlak van communicatie gekenmerkt door tweerichtingsverkeer, een grote inbreng van de werknemer en gelijkwaardigheid. De output van dit gesprek zijn onderlinge afspraken vastgelegd in een verslag of een POP. Een valkuil van dit gesprek is gaan beoordelen (Six, 2016).

Bij een evaluatiegesprek daar en tegen spreekt de leidinggevende een oordeel uit over hoe de medewerker gepresteerd heeft. Het gesprek gaat dan ook hoofdzakelijk over de prestaties van de medewerker die dan beoordeeld worden. Op het vlak van communicatie wordt dit gesprek gekenmerkt door éénrichtingsverkeer namelijk van leidinggevende naar medewerker, is er weinig inbreng door de werknemer, hiërarchische verhoudingen worden weerspiegeld in het gesprek en het is zeer formeel. De focus ligt op de prestaties uit het verleden. De output van dit gesprek is een cijfer of een letter dat een bepaalde beoordeling weerspiegelt. Een valkuil bij dit gesprek is discussiëren (Six, 2016).

De SERV deed onderzoek naar functionerings- en evaluatiegesprekken in Vlaanderen. Uit deze enquête kunnen vier mogelijkheden onderscheiden worden. De eerste houdt in dat werknemers enkel functioneringsgesprekken hebben. De tweede mogelijkheid houdt in dat er enkel evaluatiegesprekken zijn. Ten derde vinden de functionerings- en evaluatiegesprekken plaats op hetzelfde moment en als laatste vinden de functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats op twee verschillende tijdstippen (SERV, 2009).

Enkele kenmerken van de werknemers met functionerings- en evaluatiegesprekken in Vlaanderen (SERV, 2009):

- Heeft 66% minstens jaarlijks een gesprek;
- Duurt het gesprek bij 19% minder dan een kwartier;
- Duurt het gesprek bij 43% tussen een kwartier en een half uur;
- Is voor 82% de direct leidinggevende (één van) de gesprekspartner(s);
- Krijgt 62% vooraf informatie over de gesprekken;
- Kan 72% het gesprek zelf tijdig voorbereiden;
- Bereidt de leidinggevende bij 81% het gesprek voor;
- Heeft 34% een vorm van 360°-feedback waarbij men expliciet gebruik
- Maakt van informatie van anderen (klanten, collega's, ...) bij de beoordeling
- Of het bespreken van het functioneren;
- Maakt men bij 19% geen verslag van het gesprek;
- Kan het gesprek voor 44% de basis vormen voor beloning (loonsverhoging, extra bonus of premie, extra voordelen)

Algemeen is het aan te raden om beide gesprekken op een apart tijdstip te houden. Omdat beide gesprekken een andere doelstelling en output hebben zoals hierboven al reeds vermeld werd (Six, 2016).

2.5.10 E-HRM en functioneringsgesprekken

E-HRM staat voor Electronic Human Resources Management. Onder E-HRM verstaan we internet gebaseerd hulpmiddelen, die een ondersteunende functie hebben, voor zowel het HRM proces als het personeel en de organisatie. Wanneer we spreken over internet gebaseerde hulpmiddelen kan het zowel gaan om mogelijkheden op het vlak van internet, intranet en extranet. Op het vlak van personeel en organisatie zou er een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen instroom, doorstroom en uitstroom. Het meest bekende voorbeeld bij instroom is werving en selectie. Bij doorstroom kan het dan bijvoorbeeld gaan over functioneringsgesprekken, ontwikkelingsplannen en beoordelingsgesprekken. En bij uitstroom gaat het dan eerder over het verloop van personeel (Wat houdt e- hrm in?, z.d.).

Aan dit hele E-HRM gebeuren zijn natuurlijk ook voordelen en nadelen verbonden. Enkele voordelen van het gebruik van E-HRM zijn efficiëntere werk- en HR ondersteunende processen, digitale toetsing en controle, digitale analyse van het personeel, kennismanagement, e- learning enzoverder. Enkele nadelen die verbonden zijn aan het gebruik van E-HRM zijn ongewenst surfgedrag bij werknemers, vervreemding van contacten en gestandaardiseerde processen (Wat houdt e- hrm in?, z.d.).

Zoals je hierboven kan lezen zijn er dus verschillende mogelijkheden om met E-HRM aan de slag te gaan. Zo kan je bijvoorbeeld kiezen voor software om één van de HR processen elektronisch te voeren bijvoorbeeld werving en selectie. Of je kan gaan kijken naar software die eerder alles omvattend is.

2.5.11 Tegenkantingen prestatie management/functioneringsgesprekken

Na alles wat je tot hiertoe gelezen hebt zou je haast denken dat prestatie management en in het bijzonder het voeren van functioneringsgesprekken alleen maar voordelen heeft voor zowel werkgever als werknemer, toch? Toch zijn er een aantal zaken die er op wijzen dat dit niet altijd het geval is!

Uit een survey van de Society of Human Resources Management blijkt dat meer dan 90 procent van de systemen van prestatie management niet rendabel zijn. Zo blijkt dat de meeste systemen de werknemers niet motiveren en ook geen effect hebben op hun ontwikkeling (Lawler, 1994).

Algemeen worden er twee grote problemen onderscheiden met de prestatie management systemen vandaag de dag. Als eerste probleem spreekt men van tegenstrijdige doelstellingen. Enerzijds wil men op basis van gesprekken met de werknemer beslissingen nemen inzake personeelsbeheer. Dat kunnen bijvoorbeeld beslissingen zijn over beloning, promotie, ontslag enzoverder. Anderzijds probeert men aan de hand van gesprekken ook de werknemer te begeleiden en te steunen in zijn ontwikkeling. Daarbij ligt de focus dan eerder op verbetering, bijsturing en training.

Uit een survey blijkt ook dat 77 procent van de organisaties dergelijke prestatie management systemen hanteren voor beide doelstellingen (Cleveland, Murphy & Williams (1989)). Maar beide doelstellingen maken gebruik van een ander soort leidinggevende. In het eerste geval gaat het voornamelijk over een leidinggevende als beoordelaar en in het tweede geval gaat het eerder over een leidinggevende als begeleider. Het spreekt voor zich dat beide rollen niet gemakkelijk te combineren zijn. En zo blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek dat het gebruik van dergelijk prestatie management systeem nadelig is voor beide doelstellingen ((Boswell & Boudreau, 2002; Jawahar & Williams, 1997; Meyer, 1991).

Het tweede grote probleem waarover gesproken wordt is de weerstand die op duikt. Bijvoorbeeld bij het geven of krijgen van feedback. Zoals eerder al vermeld in de context analyse zijn leidinggevendens iets terughoudender bij het geven van feedback en proberen ze dit dan ook zo veel mogelijk te vermijden (Larson, 1986) of uit te stellen (Bond & Anderson, 1987). In dit geval wordt er in de wetenschappelijk context al eens gesproken van het 'mum'-effect.

Algemeen kunnen we vaststellen dat leidinggevendenden er vaak nerveus bij lopen wanneer het weer de tijd is voor functionerings- en/of beoordelingsgesprekken. Ook al biedt dat zeker enkele voordelen voor de leidinggevende. Zo krijgt hij de kans om na te denken over het resultaat van zijn werknemers maar ook over zijn eigen leiderschapsgedrag (Anseel & Lievens, 2004).

Daarnaast durven werknemers al eens defensief reageren op feedback die minder goed is. Ze durven deze dan ook toe te wijzen aan factoren die buiten zichzelf liggen of spreken de feedback gewoonweg tegen (Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson, 2001; Ilgen & Davis, 2000). Het defensieve gedrag van de werknemer kan een slechte invloed hebben op het hele proces. Dit alles wil niet zeggen dat de werknemer in kwestie niet geïnteresseerd is in zijn ontwikkeling en evaluatie.

Want enerzijds wil de werknemer graag weten waar hij staat bij zijn leidinggevende maar anderzijds vindt men het niet echt prettig wanneer dit een minder positieve boodschap is (Anseel & Lievens, 2004).

Dit zijn onder meer twee voorbeelden van problemen die al aangetoond hebben dat systemen van prestatie management kunnen falen.

3 Onderzoeksluik

Om tot een tool voor functioneringsgesprekken te komen, die een antwoord zou kunnen bieden op mijn onderzoeksvraag, namelijk: 'Hoe kunnen we het functioneren van medewerkers in de social profit aansturen/meten?' ben ik op zoek gegaan naar organisaties, zowel in de profit als in de social profit, die hun ervaringen omtrent functioneringsgesprekken met mij wilden delen.

In theorie, zoals terug te vinden in mijn literatuurstudie, kan je lezen dat er zeer veel documentatie bestaat rond functioneringsgesprekken. Daarom ben ik op basis van onderzoek op zoek gegaan naar hoe organisaties dit in de praktijk juist aanpakken en wat er bij hen tijdens dit gesprek zoal aan bod komt. In dit hoofdstuk wordt er dus voornamelijk ingegaan op hoe het onderzoek werd aangepakt. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 4) zal ik dan de resultaten en conclusies van mijn onderzoek verder toelichten.

3.1 Methodologie

3.1.1 De bestaande onderzoeksmethoden

Binnen het onderzoek voeren kunnen twee soorten onderzoeksmethoden onderscheiden worden. Zo bestaat er een kwalitatief onderzoek en een kwantitatief onderzoek (Dilworth, 2015).

Met een kwalitatief onderzoek worden voornamelijk gevoelens, motieven, ervaringen enzoverder onderzocht. Men wil aan de hand van deze onderzoeksmethode te weten komen waar mensen mee bezig zijn en waarom. Het bevragen van mensen omtrent het gene waarmee ze bezig zijn is hier perfect mogelijk. Bij kwalitatief onderzoek is dan ook meer diepgang mogelijk dan bij kwantitatief onderzoek. Een voorbeeld om aan kwalitatief onderzoek te doen zijn bijvoorbeeld diepte-interviews (Dilworth, 2015).

Kwalitatief onderzoek kan dus zoals eerder gezegd meer dieptegang verkrijgen dan kwantitatief onderzoek. Andere voordelen van deze onderzoeksmethode zijn bijvoorbeeld dat men bij een diepte-interview naast de vooropgestelde vragen nog extra vragen kan bijstellen. Men kan deze dan ook eventueel afstemmen op de gesprekspartner. Aangezien je bij een diepte-interview ook echt in gesprek gaat met mensen is deze methode ook persoonlijker dan dat je een enquête zou afnemen (Dilworth, 2015).

Het grootste nadeel van de kwalitatieve onderzoeksmethode is dat het heel tijdsintensief kan zijn. Daarnaast kan het ook zijn dat wanneer je mensen gaat interviewen deze nog oppassen wat ze zeggen en dus durven overschakelen naar sociaal wenselijke antwoorden. Bij de verwerking van de interviews achteraf, en zeker wanneer het er een groot aantal zijn, kunnen de antwoorden van de geïnterviewden op een bepaalde manier worden geïnterpreteerd waardoor dit een subjectief gegeven wordt. En bepaalde zaken dus iets minder betrouwbaar kunnen zijn (Dilworth, 2015).

De tweede onderzoeksmethode is het kwantitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek gaat het voornamelijk om cijfers of dingen die in hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Een voorbeeld van een methode om aan kwantitatief onderzoek te doen is het afnemen van een enquête. Er bestaan verschillende soorten enquêtes.

Zo heb je online enquêtes, schriftelijke enquêtes enzoverder. Kenmerkend voor kwantitatief onderzoek is ook dat na je bevraging je de gegevens gaat verwerken in tabellen of grafieken (Dilworth, 2015).

Een voordeel van deze kwantitatieve methode is dat het snel en eenvoudig is. Je kan op een snelle manier, bijvoorbeeld via een enquête, te weten komen hoe een bepaalde groep mensen over iets denkt. Meestal bestaat een enquête uit gesloten vragen waardoor deze snel in te vullen zijn maar het laat ook ruimte voor hier en daar een open vraag.

Waardoor mensen hun antwoord met een kleine verantwoording kunnen verduidelijken. De verwerking van de gegevens gebeurt ook op een meer objectieve manier dan bij de kwalitatieve onderzoeksmethode. Omdat je hier niet veel met de mensen die de enquête invullen in contact bent geweest (Dilworth, 2015).

Een nadeel van de kwantitatieve onderzoeksmethode is dat de onderzoeker geen controle heeft op het aantal enquêtes die worden ingevuld. Je kan veel respons krijgen maar ook juist heel weinig respons. Soms is het ook nadelig aan een enquête dat je deze niet kan aanpassen aan iedereen. Denk bijvoorbeeld maar aan de moeilijkheidsgraad van de vragen (Dilworth, 2015).

3.1.2 De gehanteerde onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek heb ik, in overleg met mijn stage begeleiders, ervoor gekozen om de kwalitatieve onderzoeksmethode te hanteren. Dit door het afnemen van een tiental diepte-interviews bij organisaties die gebruik maken van functioneringsgesprekken (Onder 3.4 Doelgroep/populatie/steekproef vind je meer informatie omtrent die organisaties).

Zoals hierboven reeds vermeld peilt een kwalitatief onderzoek eerder naar inzichten, gevoelens, ervaringen enzoverder (Dilworth, 2015). Aangezien het doel van het onderzoek informatie te weten te komen is en luisteren naar de ervaringen van de deelnemers is een diepte-interview hiervoor de geschikte onderzoeksmethode.

Een tweede argument voor het hanteren van diepte-interviews is dat een face-to-face gesprek vaak meer informatie oplevert omdat je dan echt een persoonlijk gesprek opstart. Daarnaast heb je ook de mogelijkheid om alle vragen die in je opkomen ook te stellen wat vaak zorgt voor meer diepgang in het gesprek.

De vragenlijst, die je kan terugvinden in bijlage 2, gold als leidraad bij de verschillende diepte-interviews. Ik maak gebruik van het woord leidraad omdat de vragenlijst eerder dient als basis voor het gesprek. De leidraad van het gesprek bestaat voor het merendeel uit open vragen met een aantal sub vragen. Het spreekt dan ook voor zich dat elk gesprek er anders uit ziet. Omdat bijvoorbeeld bij de ene organisatie de focus helemaal ergens anders ligt als bij de andere organisatie. Ook ga je als interviewer in op antwoorden die mensen je geven wat ook weer voor verschillen zorgt. De sub vragen hadden als doel de open hoofdvragen te ondersteunen, maar wanneer ik terugblik naar de verschillende interviews waren deze vragen eerder wat overbodig. Vaak kreeg ik bij het stellen van de hoofdvragen al een antwoord op de sub vragen.

Per interview werd er anderhalf uur voorzien en in de meeste gevallen was dit qua timing juist goed. Het is zelden voorgekomen dat een interview korter of langer heeft geduurd dan de vooropgestelde timing.

3.1.3 Beperkingen van het onderzoek

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk hebben we gezien dat er twee soorten onderzoeken bestaan en dat elk onderzoek zijn voordelen en nadelen heeft. Dus ook mijn onderzoek heeft zijn eigen beperkingen.

Eén van de nadelen is bijvoorbeeld dat je bij een kwalitatief onderzoek de antwoorden van de diepte-interviews vrij moeilijk kan veralgemenen. En dat is toch wel iets waar ik vaak op gebotst ben gedurende het voeren van mijn onderzoek.

Een andere beperking die verbonden is aan de kwalitatieve onderzoeksmethode is dat diegene die het interview ondergaan geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Wanneer ik terugkijk naar mijn interviews moet ik zeggen dat ik niet het gevoel heb gehad dat men dergelijke sociaal wenselijke antwoorden gaf.

Daarnaast is het nadeel, van een vragenlijst met open vragen, dat het heel moeilijk is om een rode draad te vinden of conclusies te trekken uit deze vragen. De antwoorden die de deelnemers gaven zijn één voor één allemaal juist omdat het onderwerp van mijn onderzoek nu eenmaal geen exacte wetenschap is.

En tot slot ben ik ook geen professioneel onderzoeker dus op het vlak van vaardigheden, met betrekking tot het voeren van onderzoek, zijn er natuurlijk ook dingen die beter kunnen. Hierdoor kan het bijvoorbeeld zijn dat, moest ik hier meer in getraind zijn, ik beter verbanden zou kunnen leggen tussen verschillende antwoorden.

3.1.4 Doelgroep/populatie/steekproef

Eigenlijk alle organisaties die functioneringsgesprekken voeren of ervaring hebben met functioneringsgesprekken behoren tot de doelgroep van mijn onderzoek. In eerste instantie was het de bedoeling om mijn doelgroep te beperken tot organisaties in de social profit aangezien dit de doelgroep is van de organisatie waar ik stage loop. Maar aangezien profit en social profit HR, en meer specifiek het gedeelte van prestatie management gemeen hebben, leek het mijn stage begeleiders interessant om het zo breed mogelijk te laten.

Maar net omdat de doelgroep van mijn onderzoek zo uitgebreid is, is het dus noodzakelijk om een steekproef te trekken. Onder een steekproef kunnen we een groep verstaan die in staat is om de gehele doelgroep te representeren (Dilworth, 2015).

Ook binnen de steekproef zijn twee soorten te onderscheiden. Zo heb je een aselechte steekproef en een selecte steekproef. Een aselechte steekproef houdt in dat iedereen evenveel kans maakt om tot die groep te behoren die de gehele doelgroep zal vertegenwoordigen. Aselechte wil voornamelijk zeggen per toeval. Bij een selecte steekproef is er geen sprake van toeval en bepaald de onderzoeker aan de hand van enkele criteria de steekproef. De bepaling van die criteria is meestal in het kader van de probleemstelling (Dilworth, 2015). Hieronder wordt verder verduidelijkt hoe mijn steekproef tot stand is gekomen.

Als eerste stap om potentiële deelnemers te vinden in de social profit werd er een oproep gedaan in de nieuwsbrief van HRwijs (zie bijlage 3). Deze nieuwsbrief werd verstuurd naar alle vzw's die hierop ingeschreven zijn en dat zijn ongeveer 2200 personen. Als tweede stap heb ik mijn mede studenten aangesproken om een aantal organisaties te vinden die behoren tot de profit. Mijn streefdoel was vijf organisaties in de profit en vijf organisaties in de social profit.

Uiteindelijk heeft mijn eerste oproep via de nieuwsbrief me maar twee kandidaten opgeleverd. En ook bij de mede studenten lieten de reacties op zich wachten. Met dat in het achterhoofd ben ik bij collega's naar input beginnen vragen en zei wisten al vrij snel welke organisaties bereid zouden zijn om deel te nemen aan mijn onderzoek. Ik heb deze mensen daarna dan ook gecontacteerd met een positief resultaat.

Mijn organisaties in de social profit stonden dus allemaal vast. Stilaan begonnen ook een aantal mede studenten aan te geven dat hun stageplaatsen ook wel geïnteresseerd waren om deel te nemen. En zo zijn het uiteindelijk tien organisaties geworden waarvan zes vzw's en vier bedrijven in de profit.

Verder was het ook de bedoeling om er voor te zorgen dat ik een gezonde mix van organisaties had. Hiermee bedoel ik bijvoorbeeld in de sociale sector heb je de welzijnssector, socio-culturele sector enzoverder. Maar ook een verschil in grootte van organisatie.

Onderstaande tabel geeft een aantal duidelijke kenmerken weer van de organisaties die deelnamen aan mijn onderzoek.

Tabel 1: Kenmerken van de deelnemende organisaties

	<i>Organisatie</i>	<i>Profit/Social Profit</i>	<i>Regio</i>	<i>Sector</i>	<i>Aantal werknemers België (+/-)</i>
1.	Organisatie A	Profit	Diegem	Gezondheid & landbouw	+/- 750
2.	Organisatie B	Profit	Diegem	Consultancy	+/- 3271
3.	Organisatie C	Profit	Hasselt	HR- Dienstverlener	+/- 14
4.	Organisatie D	Profit	Westerlo	Elektro techniek	+/- 200
5.	Organisatie E	Social Profit	Ranst	Welzijnssector	+/- 550
6.	Organisatie F	Social Profit	Leuven	Socio-culturele sector	+/- 46
7.	Organisatie G	Social Profit	Brussel	Socio-culturele sector	+/- 24
8.	Organisatie H	Social Profit	Mechelen	Gezondheidszorg/welzijnssector	+/- 6500
9.	Organisatie I	Social Profit	Oostende	Welzijnssector	+/- 250
10.	Organisatie J	Social Profit	Genk	Socio-culturele sector	+/- 70

3.1.5 Deontologie en ethiek

Om het vertrouwen tussen Verso en de organisaties in de sociale sector te behouden wordt er confidentieel omgaan met de verzamelde gegevens. Wat natuurlijk ook geldt voor de andere organisaties. Zo begon ik tijdens mijn interviews steeds met een mondelinge toelichting, een kader, zodat de deelnemers wisten met welke bedoelingen ik een interview kwam afnemen en vanuit welke doelstelling. Die mondelinge toelichting kan je terugvinden in bijlage 4. Wanneer dat kader geschetst was vroeg ik steeds aan de deelnemers om hun organisaties even kort voor te stellen, om hen ook even aan het woord te laten en hen op hun gemak te stellen. Maar voor mij was dit ook zeer leerrijk omdat ik nog heel wat organisaties en hun werking hebben leren kennen op die manier.

De deelnemers mochten ook steeds kiezen waar het gesprek plaatsvond. In de meeste gevallen hadden ze graag dat ik naar hen kwam om het interview af te nemen wat ik dan ook gedaan heb. Op het einde van het gesprek werd ook telkens het formulier 'geïnformeerde toestemming' ondertekend dat ik tijdens het inleidende kader al had aangehaald. Dat formulier kan terug gevonden worden in bijlage 5.

Na het gesprek werd het interview telkens uitgewerkt en dit onder een anonieme naam bijvoorbeeld organisatie A. Verder werden de uitgewerkte versies bijgehouden op mijn persoonlijke laptop van mijn stageplaats. Daarnaast werden de interviews ook nog eens opgeslagen op een usb stick, als back up, die ik thuis bewaar. Maar die ik uiteindelijk niet nodig heb gehad.

Het spreekt ook voor zich dat de deelnemende organisaties graag het definitieve resultaat te zien krijgen. Zo zal de uiteindelijke tool, die het resultaat is van dit onderzoek, in de nieuwsbrief van HRwijs terecht komen. Maar aangezien dat niet alle deelnemende organisaties aangesloten zijn op die nieuwsbrief heb ik besloten om mijn eindwerk en de tool aan iedereen nog eens elektronisch te bezorgen. Dit was ook op vraag van de deelnemers zelf. Na de verdediging van mijn eindwerk zullen ze beide documenten mogen ontvangen.

4 Een onderzoek binnen HRwijs: resultaten en conclusies

In dit hoofdstuk staan voornamelijk de resultaten centraal die zijn voortgekomen uit de tien diepte-interviews die ik voerde. Zo zal ik proberen om deze conclusies te koppelen aan de informatie die de contextanalyse en literatuurstudie ons biedt. Om daarna aan de slag te gaan met deze informatie. Dit met als doel het ontwikkelen van een tool voor functioneringsgesprekken, die eventueel een antwoord biedt op mijn onderzoeksvraag.

4.1 Resultaten

Om te begrijpen hoe ik deze resultaten heb verwerkt leg ik eerst even kort uit hoe ik te werk ben gegaan.

Zoals je in bijlage 2 kan zien is de leidraad die ik gehanteerd heb opgesplitst in vier grote delen namelijk context, voortraject, het functioneringsgesprek en het natraject. Voor de verwerking van mijn resultaten zal ik dan ook deze vier grote delen behouden. Voor het gedeelte van de 'context' ga ik te werk met behulp van een aantal grafieken om bepaalde dingen te duiden. Voor de andere drie gedeeltes ga ik voornamelijk de antwoorden die de interviews hebben opgeleverd toetsen aan mijn literatuurstudie. En op basis daarvan kijken waar de verschillen of gelijkenissen zich bevinden. Bij de gehele verwerking zal ik ook de volgorde van mijn vragenlijst zo goed mogelijk proberen te hanteren.

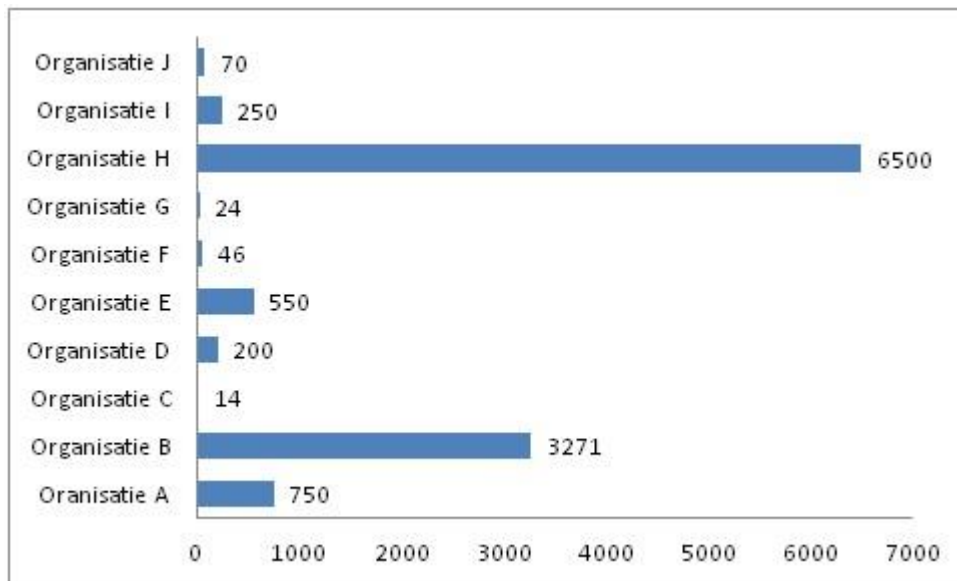
Na dit gedeelte zal ik in de volgende paragraaf 'conclusies' nog eens kort vaststellingen maken op basis van de resultaten die hier beschreven werden.

4.1.1 Context

In het eerste gedeelte komen voornamelijk vragen aan bod die een grove schets weergeven van de organisatie zelf. Het leek me toch wel nodig, alvorens naar de andere informatie over te gaan, om te weten wat voor soort organisatie het is, hoe groot de organisatie is, of er al dan niet een personeelsdienst is en wat deze hun bevoegdheden zijn en dergelijke. Deze vragen zullen in dit gedeelte worden weergegeven aan de hand van een grafiek die volgens mij het meest sprekend is.

De eerste vraag gaat over de grootte van de organisatie, dus met andere woorden het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de organisatie (in België). Deze vraag heb ik al kort geschetst in tabel 1 (hoofdstuk 3) omdat ik dit een belangrijk kenmerk vond waar rekening gehouden mee moest worden. Hieronder vind je een tabel terug die nog eens kort even schetst hoeveel werknemers er zijn binnen de tien organisaties.

Grafiek 1: Hoe groot is de organisatie? (aantal medewerkers)

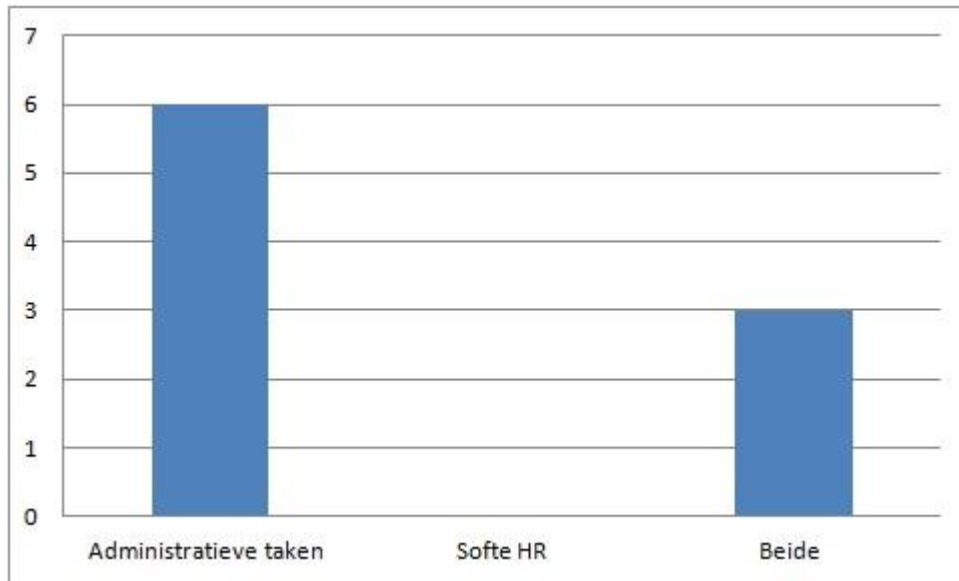


Op basis van grafiek 1 kunnen we dus vaststellen dat er drie organisaties (30 procent) zijn met minder dan vijftig werknemers. Daarnaast is er één organisatie (10 procent) met een aantal tussen 50 en 100 werknemers. Vier organisaties (40 procent) hebben werknemers tussen de 100 en 1000 werknemers en twee organisaties (20 procent) hebben meer dan 1000 werknemers in dienst.

In de volgende vraag werd er gepolst naar de aanwezigheid van een personeelsdienst in de organisatie. Bij negen van de tien organisaties was er een personeelsdienst aanwezig. Bij de andere organisatie was hiervoor geen specifieke dienst voorzien. Bij deze laatste worden de taken die bij een personeelsdienst horen verdeeld onder de verschillende verantwoordelijken binnen de organisatie. En bestaat er dus geen aparte dienst hiervoor.

Een sub vraag bij deze hoofdvraag was wat de bevoegdheden dan juist zijn van deze personeelsdienst. De resultaten hiervan kan je terugvinden in onderstaande grafiek.

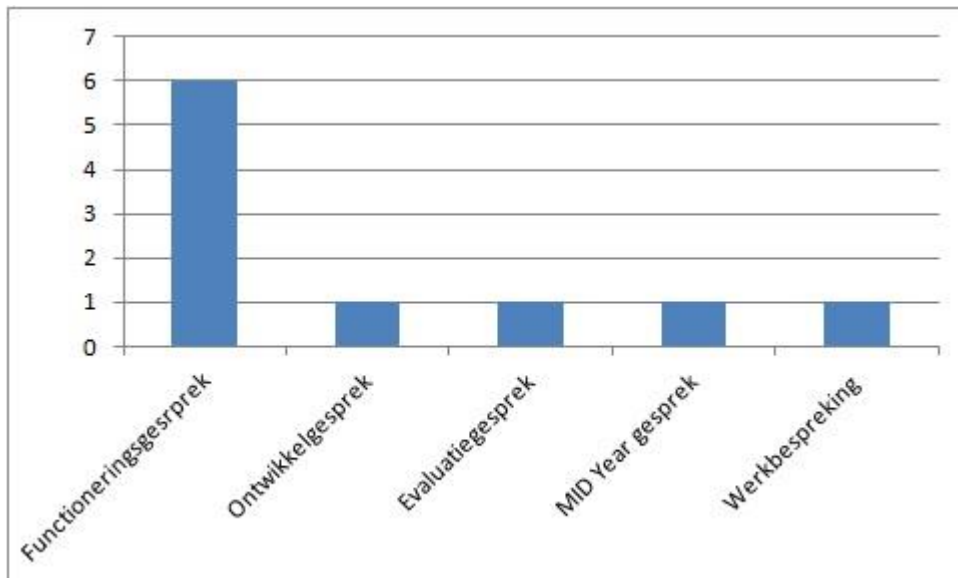
Grafiek 2: Wat zijn de taken en bevoegdheden van de personeelsdienst?



Uit de interviews zijn eigenlijk drie grote categorieën voortgekomen. Zoals hierboven benoemd in de grafiek. Daaruit zien we dat de personeelsdiensten vandaag de dag zich voornamelijk nog bezig houden met de administratieve kant van het personeel namelijk 60 procent. Ook al zijn de meeste van deze organisaties aangesloten bij een sociaal secretariaat. Slechts drie van de negen personeelsdiensten, oftewel dertig procent, houden zich naast het administratieve luik ook bezig met de 'softe' kant van HRM.

De volgende vraag die aan bod komt in mijn leidraad is de vraag: 'maken jullie gebruik van functioneringsgesprekken?'. Achteraf gezien is dit een beetje een overbodige vraag want indien dit niet het geval zou geweest zijn zouden deze organisaties niet deelgenomen hebben aan mijn onderzoek. Maar de vragen die daarna aan bod kwamen zijn zeker wel interessant. Zo luid de volgende vraag als volgt: 'Worden de zo gezegde functioneringsgesprekken ook echt zo benoemd in de organisatie?'. Het resultaat van deze vraag kan je terug vinden in onderstaande grafiek.

Grafiek 3: Worden de zo gezegde 'functioneringsgesprekken' ook echt zo benoemd in de organisatie?



Aan de hand van bovenstaande grafiek zien we dat in zes van de tien organisaties (60 procent) de gesprekken ook echt nog benoemd worden als functioneringsgesprekken. Daarnaast worden er in de vier andere organisaties (40 procent) alternatieve namen gebruikt voor dergelijk gesprek. Zoals hierboven valt af te lezen gaat het dan bijvoorbeeld over een ontwikkelgesprek, een evaluatiegesprek, een MID year gesprek en een werkbespreking. Daarbij te vermelden valt wel dat één van de organisaties aan het proberen was om te evalueren van een functioneringsgesprek naar een ontwikkelgesprek.

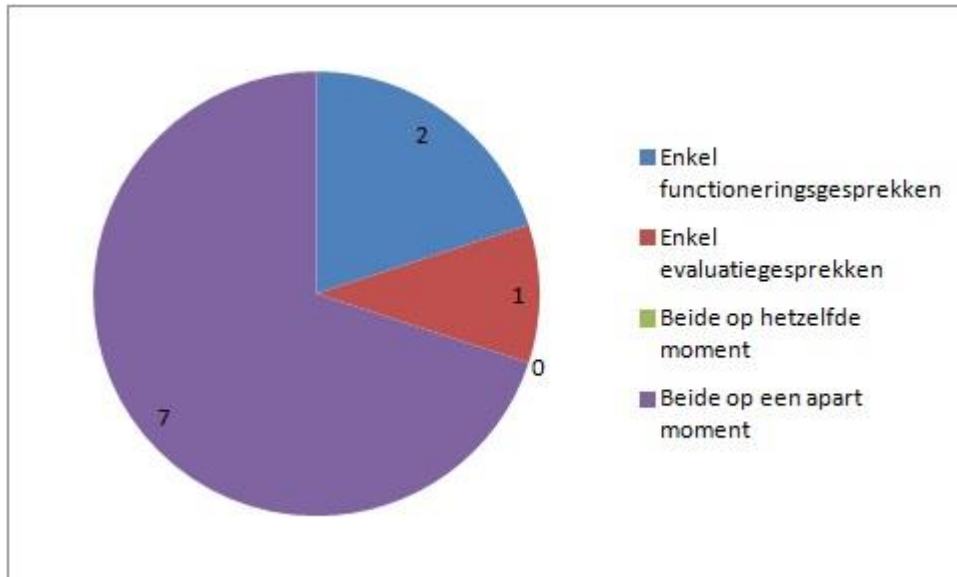
"Voor ons zegt de naam van het gesprek veel over de inhoud van het gesprek. Wij zijn namelijk aan het proberen om van een functioneringsgesprek naar een ontwikkelgesprek te evolueren. Maar dit wil niet bij ons zeggen gewoon de naam veranderen. Ook de inhoud zal worden herbekeken." (Organisatie E)

Achteraf gezien was dit een vrij moeilijke vraag. Want zoals eerder al vermeld in de literatuurstudie, bepaalt de doelstelling die je geeft aan het gesprek ook de naam van het gesprek zelf. Maar dit wil natuurlijk niet zeggen dat de zes organisaties die de term 'functioneringsgesprek' hanteren ook exact dezelfde gesprekken voeren qua inhoud. Maar daar wordt later in het gedeelte 'Het functioneringsgesprek' nog op terug gekomen. Waar later ook op terug gekomen wordt zijn de andere sub vragen die hier nog bij vermeld stonden omdat deze achteraf bekeken ook meer over de inhoud van het gesprek zelf gaan.

De volgende vraag die dan gesteld werd was een vraag die ik in mijn leidraad gezet had op basis van de enquête van de SERV in 2009 naar functionerings- en evaluatiegesprekken bij werknemers in Vlaanderen. Deze werd ook aangehaald in mijn literatuurstudie en op basis daarvan wou ik wel eens toetsen hoe dit in de praktijk gebeurt. In de enquête kwamen vier mogelijke scenario's naar boven namelijk enkel evaluatiegesprekken, enkel functioneringsgesprekken, evaluatie- en functioneringsgesprekken op hetzelfde gespreksmoment en evaluatie- en functioneringsgesprekken op twee aparte

gespreksmomenten. De resultaten van deze vraag kan je in onderstaande grafiek terugvinden.

Grafiek 4: Wat is bij jullie van toepassing van de vier mogelijke scenario's?



Hier zien we duidelijk dat zeven van de tien organisaties, oftewel zeventig procent, een onderscheid maken tussen het functioneren en het evalueren. En dus beide gesprekken organiseren op een apart gespreksmoment. Twee van de tien organisaties (20 procent) daarentegen maken enkel gebruik van functioneringsgesprekken. Daarbij dient wel vermeld te worden dat een evaluatiegesprek bij deze twee organisaties wel bestaat maar zich enkel voordoet bij bepaalde gebeurtenissen zoals bij een verandering van functie, einde contract, een bijsturingstraject enzovoort. Daarnaast maakt één organisatie enkel gebruik van evaluatiegesprekken. Wat dus duidelijk op valt is dat geen enkele organisatie die bevroegd werd beide op hetzelfde moment organiseert.

"Vroeger maakte we ook gebruik van het klassieke onderscheid tussen functioneren en evalueren maar ik vind dat eigenlijk hypocriet. Daarom zijn we dit gaan herbekijken. Nu zijn er dus voornamelijk functioneringsgesprekken maar bij nieuwe medewerkers heeft dit gesprek een meer evaluatief karakter op het begin dan bij medewerkers die al langer in dienst zijn." (Organisatie E)

Naast die vier mogelijkheden die uit het rapport van de SERV kwamen had ik aan die vraag ook nog een vijfde mogelijkheid toegevoegd namelijk de optie 'andere'. Bij dit gedeelte werd er voornamelijk gepolst naar andere gesprekken of initiatieven die georganiseerd werden buiten het klassieke functionerings- en evaluatiegesprek.

Antwoorden die voornamelijk werden gegeven op die vraag zijn loopbaangesprekken, coachingsgesprekken, tussentijdse gesprekken (al dan niet ad hoc), gesprekken rond vorming en opleiding enzovoort. Maar bij de meeste organisaties werd er geprobeerd om deze zaken voor een groot deel mee op te nemen in het functioneringsgesprek zelf. En vaak zijn deze initiatieven ook enkel verkrijgbaar op vraag van de werknemer.

"Ik probeer tijdens het functioneringsgesprek loopbaan en coaching voornamelijk mee op te nemen. Zo werd het element stress al eens mee opgenomen in dat gesprek omdat we merkten dat er nood was om hierover te praten". (Organisatie F)

4.1.2 Voortraject

Tijdens dit gedeelte van het interview werd er voornamelijk gepeild naar de voorbereiding van het functioneringsgesprek.

In de literatuurstudie wordt er een onderscheid gemaakt tussen de praktische voorbereiding en de inhoudelijke voorbereiding van het functioneringsgesprek. Onder de praktische voorbereiding horen onder meer de aankondiging, de voorbereiding zelf, de tijd en de omgeving (Six, 2016). Hieronder kan je hier omtrent de bevindingen van mijn onderzoek terugvinden.

1. Hoe verloopt de aankondiging van het functioneringsgesprek?

Zoals in de theorie gezegd word blijkt dat in de praktijk ook bij de geïnterviewde organisaties een aanzet word gedaan, voor data voor het functioneringsgesprek, door de leidinggevende. Bij ongeveer de helft van die organisaties is de aanzet van de leidinggevende bindend en zal het voorgestelde tijdstip het definitieve tijdstip worden. Tenzij er een duidelijk argument bestaat waarom dit niet voor de werknemer zou passen. Deze afspraak word dan ook in sommige gevallen ingepland door de leidinggevende in de agenda van de werknemer.

In het verlengde daarvan wordt er in een andere organisatie eerst een oproep gedaan door de personeelsdienst aan de leidinggevende die de functioneringsgesprekken moeten afnemen.

"Wij verwittigen, als personeelsdienst, meestal onze directeurs dat het weer de tijd van het jaar is en ze hun werknemers moeten contacteren om een afspraak vast te leggen om functioneringsgesprekken af te nemen." (Organisatie F)

Een alternatieve methode die ik ook ben tegengekomen tijdens mijn onderzoek is dat de leidinggevende een aantal data voorstelt en dat werknemers dan kunnen zeggen wat voor hun mogelijk is en wat niet. Een voorbeeld hiervan kwam ik tegen bij organisatie G.

"In onze organisatie wordt er een Excel- bestand opgesteld, met een aantal data, door de directeurs die functioneringsgesprekken dienen af te nemen. Werknemers mogen dan hun naam invullen bij de data en het uur dat voor hun het beste past. En dienen daarna ook die afspraak in te plannen in de agenda van hun rechtstreeks leidinggevende."

En tot slot is er ook nog een organisatie waarbij een afspraak voor een functioneringsgesprek wordt vastgelegd vanuit onderlinge toestemming. Daarbij wordt er vanaf het begin gekeken naar de mogelijkheden van beide partijen en op basis daarvan een tijdstip geprikt.

2. Welke voorbereidingen worden er gemaakt naar aanleiding van het functioneringsgesprek?

Naar aanleiding van het tweede aspect van de praktische voorbereiding namelijk de voorbereiding van het gesprek zelf werd deze tweede vraag gesteld. Maar natuurlijk kwamen hier ook al inhoudelijke antwoorden aan bod.

Op praktisch vlak kunnen we stellen dat in alle organisaties die geïnterviewd werden het gesprek grondig werd voorbereid. Zoals in de literatuurstudie ook aangehaald word, worden bepaalde gesprekspunten voorbereid, door beide partijen, en achteraf met elkaar uitgewisseld zodat men tijdens het gesprek niet voor verrassingen komt te staan.

Wat het inhoudelijke gedeelte van de voorbereiding betreft was dit in bijna alle organisaties verschillend. Maar dat is natuurlijk niet abnormaal. En zoals al eerder aangehaald heeft dit volgens mij voornamelijk te maken met de doelstelling die door de organisatie aan het gesprek gekoppeld word.

Ik moet toch wel zeggen dat de antwoorden op deze vraag licht verschillen van de theorie die in mijn literatuurstudie beschreven staat. Daarbij worden voornamelijk vier grote gesprekspunten aangehaald waaronder opvolging van eerdere afspraken, functie- inhoud, functie-uitvoering en samenwerking.

Op basis van de antwoorden die op deze vraag gegeven werden kan ik twee grote groepen/aspecten onderscheiden. Enerzijds is de focus bij de helft van de geïnterviewde organisaties echt het functioneren van de werknemer en het uitvoeren van vooropgestelde objectieven of doelstellingen. Wat dus wel overeenkomt met wat in mijn literatuurstudie beschreven staat. En anderzijds ligt de focus bij de andere helft van de organisaties eerder op zelfreflectie van de werknemer. Het gesprek heeft daar eerder coaching als uitgangspunt. Dus bij die twee groepen zal de voorbereiding zeker al verschillend zijn.

Bij de eerste helft van de organisaties gaat het dan meestal over een stand van zaken. In het begin van het jaar zijn doorgaans objectieven of doelstellingen opgesteld per werknemer. Dan wordt er naar aanleiding van het functioneringsgesprek gevraagd aan de werknemer om eens te kijken naar dingen die goed lopen en dingen die minder goed lopen, waar hij/zij eventueel bijsturing nodig heeft enzoverder.

"Bij ons heeft dit gesprek voornamelijk als doel richting geven en bijsturen." (Organisatie A)

Bij het tweede deel van de organisaties staat dan meer de zelfreflectie van de werknemer centraal. Daarbij worden onder meer de SWOT- analyse gebruikt ter voorbereiding, eventueel een aantal begeleidende vragen en dergelijke.

"Het jaarlijkse individuele functioneringsgesprek gaat eerder over hoe het is met de werknemer. Daarbij worden meestal twee begeleidende vragen op voorhand gestuurd naar de werknemer met als doel aan te zetten tot nadenken." (Organisatie G)

Nu we de inhoudelijke en praktische voorbereiding achter de rug hebben resten er ons nog twee zaken van de praktische voorbereiding die behandeld moeten worden namelijk de tijd en omgeving. De tijd van het functioneringsgesprek is niet echt aan bod gekomen tijdens het interview.

Omdat het me snel vrij duidelijk was dat de meeste organisaties die ik geïnterviewd heb, het functioneringsgesprek heel serieus nemen en dus de voorbereiding hiervan ook. Dit geldt ook voor de omgeving waarin de voorbereiding gebeurt. De meeste organisaties zorgden ervoor dat men een rustige plek op zocht waar men in alle stilte kon nadenken zonder telefoon, computer in de buurt enzoverder.

4.1.3 Het functioneringsgesprek

Dan komen we bij het gedeelte van het functioneringsgesprek zelf. Ook tijdens dit gedeelte zal ik proberen om zo goed mogelijk de volgorde van de leidraad die ik hanteerde te volgen.

De eerste vraag die in dit deel gesteld werd was voor mij wel een zeer interessante vraag. Omdat je aan de hand van dat antwoord ook al veel te weten kan komen over hoe men staat tegenover het functioneringsgesprek.

1. Waarom hebben jullie ervoor gekozen om met functioneringsgesprekken te beginnen?

In de literatuurstudie hebben we gezien dat er zowel voor werkgever als werknemer als de organisatie verschillende voordelen verbonden zijn aan het gebruik van een functioneringsgesprek. Enkele voordelen die toen werden aangehaald voor de werknemer zijn: de werknemer krijgt de kans om zijn mening te geven over zijn werk/leidinggevende/organisatie, de werknemer krijgt de kans om eventuele frustraties te uiten, de werknemer krijgt duidelijkheid omtrent de verwachtingen van zijn leidinggevende enzoverder (Six, 2016).

Ook voor de leidinggevende werden er een aantal voordelen aangehaald waaronder: de leidinggevende krijgt een betere voeling met zijn werknemers en wat er leeft bij hen, de leidinggevende krijgt eveneens duidelijkheid omtrent de verwachtingen van de werknemer, de leidinggevende krijgt een beter zicht op de noden en behoeften van de werknemer enzoverder (Six, 2016).

Maar eveneens voor de organisatie kan dit ook een positief verhaal zijn. Zo kan het gebruik van een functioneringsgesprek een middel zijn om de vinger aan de pols te houden als organisatie. Maar krijgt men bijvoorbeeld ook een beter zicht op de aanwezige competenties en talenten in de onderneming (Six, 2016).

Wanneer we kijken naar de antwoorden op deze vraag kunnen we het volgende vaststellen. In vijf van de tien organisaties geeft men aan dat functioneringsgesprekken er bij hen eigenlijk altijd al geweest zijn en dus ingeburgerd zijn in de organisatie. De mensen waarmee ik sprak wisten dus niet echt wat de aanleiding was geweest voor het invoeren van dergelijke gesprekken maar gingen er eigenlijk voornamelijk vanuit dat dit was om de vinger aan de pols te houden. Zoals hier net boven werd aangehaald.

"Bij ons heeft het gesprek als voordeel en als doel de vinger houden aan de pols tijdens de loopbaan van mensen". (Organisatie E).

In een andere organisatie vond men eerder dat er een open communicatie cultuur moet bestaan in hun organisatie.

"Er moet kunnen gesproken worden over hoe teamverantwoordelijken kijken naar hun mensen en omgekeerd hoe de mensen kijken naar hun teamverantwoordelijke. De werknemer heeft het recht om te weten hoe de leidinggevende denkt over zijn functioneren." (Organisatie I)

Daarnaast werd ook aangehaald dat een functioneringsgesprek ook een antwoord kan bieden op verschillende doelstellingen. Die al dan niet sector gebonden zijn. Bijvoorbeeld organisatie H is een organisatie in het welzijn en de gezondheidszorg. Daar zegt men bijvoorbeeld zorg en welzijn kent een snel veranderde context en is een zware sector zowel fysiek als mentaal. Daarom bestaat er dus een nood aan een goede ondersteuning van werknemers. En een functioneringsgesprek kan daarbij dus een hulpmiddel zijn.

In sommige organisaties is er ook pas echt een functionerings- en evaluatiebeleid gekomen omdat niet elke leidinggevende of verantwoordelijke deze taak even "serieus" nam. Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld dat de ene verantwoordelijke zijn mensen vaker zag als een andere verantwoordelijke en dat werknemers dat niet vonden kunnen.

"Functioneringsgesprekken hebben altijd wel geleefd binnen onze organisatie. Maar vroeger bestond er niet echt een kader rond waardoor de ene leidinggevende met zijn team dat heel goed deed en de andere leidinggevende met zijn team dat praktisch niet deed". (Organisatie F)

Dus zoals je kan lezen zijn er wel een aantal antwoorden die overeenkomen met de dingen die werden aangehaald in de literatuurstudie. Waaronder het gedeelte van de vinger aan de pols houden en het afstemmen van verwachtingen naar elkaar toe.

2. Wat wordt er tijdens het functioneringsgesprek juist besproken?

Zoals reeds eerder vermeld bij het deel van de voorbereiding van het functioneringsgesprek kunnen de geïnterviewde organisaties eigenlijk opgesplitst worden in twee groepen. De ene helft van de organisaties bespreekt tijdens het functioneringsgesprek eerder een stand van zaken. Daarbij worden onder meer het functioneren van de werknemer besproken maar ook de vooropgestelde doelstellingen en de haalbaarheid daarvan. Bij de andere organisaties staat de zelfreflectie van de werknemer eerder centraal. En zet men deze aan tot nadenken aan de hand van het functioneringsgesprek.

Het spreekt dan ook voor zich dat men de voorbereiding die men gemaakt heeft naar aanleiding van het gesprek ook bespreekt tijdens dat moment. Mogelijke gespreksonderwerpen die werden aangehaald in de literatuurstudie zijn onder meer: taakinhoud, taakuitvoering, werkomstandigheden, ondersteuningsmiddelen, ontwikkelingsmogelijkheden, samenwerking enzoverder. Wanneer we de methode van beide groepen organisaties zouden samen nemen kunnen we constateren dat alle onderwerpen die hier werden aangehaald ook in de praktijk aan bod komen tijdens het functioneringsgesprek.

"Bij ons is de centrale focus van het functioneringsgesprek waardering en erkenning geven voor wat mensen doen". (Organisatie G).

3. Hoe ziet het verloop van een functioneringsgesprek in jullie organisatie er uit?

Aan de hand van deze vraag wou ik voornamelijk pijlen naar hoe de leidinggevenden het gesprek juist aanpakken. Bij bijna alle organisaties wordt er in het begin kort nog eens de doelstelling van het gesprek meegegeven. Zodat de werknemer weet wat hij van het gesprek kan verwachten. Dit komt dus overeen met het gene dat we gezien hebben in de theorie.

Daarnaast wordt er in de literatuur aangeraden om met de gesprekspunten van de werknemer te beginnen want dit zou een motiverend effect teweegbrengen. In de praktijk gebeurt dit bij de helft van de organisaties. Of dit werkelijk een motiverend effect heeft werd niet aangehaald maar de organisaties hopen dat natuurlijk wel. Bij de andere helft neemt de leidinggevende eerst het woord ten einde het gesprek zo op gang te zetten.

Maar daarnaast wordt er in alle organisaties wel gestreefd naar een dialoog waarbij tweerichtingsverkeer centraal staat. Men is zeer goed op de hoogte van het verschil tussen een functionerings- en evaluatiegesprek op dat vlak. Waarbij tijdens het eerste gesprek tweerichtingsverkeer centraal staat maar bij dat laatste eerder eenrichtingsverkeer.

Ook inhoudelijk zijn de organisaties goed op de hoogte wat het verschil beoogd tussen een functionerings- en evaluatiegesprek. Alle organisaties geven aan tijdens een functioneringsgesprek toekomstgericht te kijken en tijdens een evaluatiegesprek eerder terug te blikken naar eventueel het voorbije jaar.

Wat ook opvallend was bij het stellen van deze vraag is dat alle organisaties eigenlijk een functionerings- en evaluatiecyclus hebben uitgewerkt waarin het functioneringsgesprek plaats vind. In de meeste gevallen gaat het dan om minstens één functioneringsgesprek en één evaluatiegesprek. Zoals we ook konden vaststellen in grafiek 5. Daaruit konden we vaststellen dat zeven van de tien organisaties beide gesprekken organiseert en dat op twee aparte gespreksmomenten. Maar naast deze twee gesprekken vind vaak ook nog een derde gesprek plaats en dat kan bijvoorbeeld een gesprek zijn op het begin van het jaar om objectieven vast te stellen of in andere gevallen gaat het dan bijvoorbeeld om een extra coachingsgesprek.

4. Wie is er allemaal aanwezig tijdens het functioneringsgesprek?

Bij alle tien de organisaties vind het functioneringsgesprek plaats tussen de rechtstreeks leidinggevende en de persoon die het gesprek ondergaat. Daarnaast bestaat natuurlijk ook de mogelijkheid om feedback te vragen aan eventueel collega's en dergelijke.

5. Waar wordt het functioneringsgesprek gehouden?

De omgeving waar het gesprek plaats vind is net zo belangrijk als de omgeving waarin de voorbereiding van het gesprek gebeurde. Ook hier zorgden de leidinggevenden ervoor dat het gesprek plaats vind in een neutraal en rustig gelegen lokaal waar men niet gestoord word.

Bij sommige organisaties was het ook mogelijk om een functioneringsgesprek te houden buiten de organisatie indien het bijvoorbeeld mooi weer was. Andere organisaties waren daar dan eerder niet voor omdat men dan misschien te snel afgeleid kan zijn.

De laatste twee vragen van het deel 'Het functioneringsgesprek' werden eigenlijk al beantwoord. In bijna alle organisaties is het functioneringsgesprek een formeel gesprek of probeert men dit toch zo naar de werknemers toe duidelijk te maken. Het functioneringsgesprek maakt deel uit van een formele cyclus.

Ook in alle organisaties wordt er gewerkt met een sjabloon voor functioneringsgesprekken. Drie van de tien organisaties werken met een E-HRM tool om de input van functioneringsgesprekken te registreren. De andere zeven organisaties werken met sjablonen die zelf hebben uitgewerkt.

Nu dat we de voorbereiding en het functioneringsgesprek zelf hebben behandeld kunnen we overgaan naar het gedeelte erna. Wat gebeurt er met al deze input na het functioneringsgesprek? Dit is misschien wel de belangrijkste vraag van het hele onderzoek.

4.1.4 Natraject

Met dit gedeelte zijn we toegekomen tot het laatste gedeelte van het functioneringsgesprek. In alle organisaties wordt er na het gesprek een soort van verslag gemaakt. De drie organisaties die met een E-HRM tool werken registreren het 'verslag' in die tool. Bij twee van de drie organisaties is het voor de werknemer mogelijk om in het online formulier eigen commentaar of aanvullingen toe te voegen. Bij de andere organisatie is het verslag van het functioneringsgesprek niet beschikbaar voor de werknemer.

Bij vier andere organisaties wordt het verslag opgemaakt door de leidinggevende. Maar werknemers hebben dan achteraf ook de mogelijkheid om aanvullingen te doen en het verslag opnieuw door te sturen naar hun werkgever. Bij de laatste drie organisaties wordt in eerste instantie het verslag opgemaakt door de werknemer. Die op zijn beurt het verslag dan doorstuurt naar zijn leidinggevende die dan eventueel kan aanvullen.

In drie van de tien organisaties is de ondertekening van het verslag van het functioneringsgesprek aan bod gekomen.

"Het verslag dat wordt opgesteld door de leidinggevende kan achteraf nog worden aangevuld door de werknemer. Daarna wordt dit verslag ondertekend ter goedkeuring. Bij een evaluatiegesprek wordt het verslag ondertekend ter kennisname." (Organisatie I)

Wanneer alles goed verloopt en er geen echte opmerkingen zijn over het functioneren van de werknemer blijft het meestal gewoon bij het verslag van het functioneringsgesprek dat moet worden nagekomen. Wanneer de werknemer het echter niet goed doet wordt in de meeste organisaties wel een soort van actieplan opgesteld. Zoals ook in de literatuurstudie vermeld staat. Daarin worden dan een aantal afspraken gemaakt die over een overeengekomen termijn terug worden herbekeken en geëvalueerd.

Naast het goed of minder goed functioneren van de werknemer kunnen er ook andere zaken aan bod komen tijdens het functioneringsgesprek. Dat hebben we ondertussen al gezien. Wanneer er bijvoorbeeld vormingsbehoeften spelen bij de werknemers proberen de meeste organisaties wel te gaan kijken wat daar mogelijk is. Ofwel op individueel niveau ofwel op organisatieniveau.

4.2 Conclusies

Nu de resultaten van mijn onderzoek beschreven zijn kan ik in dit gedeelte overgaan tot het vaststellen van een aantal conclusies. In dit gedeelte zal ik nog eens kort in gaan op een aantal vaststellingen met betrekking tot mijn onderzoek. Om daarna in hoofdstuk 5 over te gaan tot de uiteindelijke conclusie, met betrekking tot mijn onderzoeksvraag, en een aantal aanbevelingen.

In het eerste gedeelte van mijn onderzoek, dat context werd genoemd, werden bepaalde zaken geschetst met betrekking tot de organisatie in haar geheel. Zo konden we zien dat er tien organisaties, met een verschillend aantal werknemers, hebben deelgenomen aan het onderzoek. Van die tien organisaties hadden er negen een personeelsdienst in hun organisatie. De andere organisatie verdeelde de taken van een zo gezegde personeelsdienst onder de verantwoordelijken.

Daarna werd er gepolst naar de inhoud van deze taken. Daaruit konden we vaststellen dat zes personeelsdiensten toch nog voornamelijk bezig zijn met de administratieve zaken die komen zien bij het personeel. En slechts drie personeelsdiensten zowel het administratieve luik als de 'softe' kant van HRM op zich nemen. Aangezien mijn onderzoeksvraag betrekking heeft op functioneringsgesprekken binnen organisaties werd ook hier naar gepolst. Zoals we al eerder hebben gelezen zijn er verschillende namen mogelijk voor dit soort gesprek. In de praktijk zagen we toch dat er zes organisaties deze term hanteren en vier organisaties gebruik maken van een alternatieve naam.

Het voortraject, wat het tweede gedeelte was in mijn onderzoek, heeft ook een aantal interessante vaststellingen opgeleverd. Daaruit bleek dat, net zoals in de theorie ook in de praktijk, de aankondiging van het gesprek verloopt door de leidinggevende en dat deze ook ineens een voorstel doet voor wanneer het gesprek zal plaatsvinden. Daarnaast zagen we ook dat er een aantal organisaties deze gesprekken vastlegden in onderlinge toestemming. Tot zo ver de praktische voorbereiding van het functioneringsgesprek.

Daarnaast werd er ook gepolst naar een inhoudelijke voorbereiding die moest gemaakt worden naar aanleiding van het gesprek zelf. Bij die voorbereiding konden we twee grote groepen onderscheiden. De ene helft van de organisaties focust voornamelijk op het functioneren van de werknemer op zich en de andere helft van de organisaties maakt meer gebruik van coaching tijdens het functioneringsgesprek. Deze zagen als doel van het gesprek voornamelijk dat de werknemer meer zicht krijgt op wie hij zelf is.

Het derde gedeelte van het onderzoek had betrekking op het eigenlijke functioneringsgesprek. Daar werden voornamelijk topische vragen gesteld om een beeld te krijgen van hoe de organisatie dit gesprek juist aanpakt. Als eerste werd er gepolst naar waarom de organisatie functioneringsgesprekken invoerde. In de literatuurstudie werden een aantal voordelen aangehaald voor zowel werknemer, werkgever en organisatie. En een aantal van die redenen kwamen ook terug in de praktijk.

Zo haalden sommige organisaties aan dat het functioneringsgesprek voornamelijk een middel is om de vinger aan de pols te houden. In een andere organisatie vond men dat men meer moest streven naar een open communicatie cultuur waarbij dat gesprek dus ook een hulpmiddel kan zijn.

Als tweede kwam eigenlijk de belangrijkste vraag van het onderzoek aan bod namelijk wat wordt er besproken tijdens het functioneringsgesprek. Dit is natuurlijk geen verrassing meer aangezien we bij de voorbereiding zagen dat er twee groepen onderscheiden konden worden. Het spreekt ook voor zich dat de voorbereiding die gemaakt werd ook als leidraad hanteert voor het gesprek. En dus die onderwerpen aan bod komen.

Het ene gedeelte, van organisaties, bespreekt voornamelijk een stand van zaken tijdens het functioneringsgesprek en het andere gedeelte van organisaties wil voornamelijk de werknemer doen nadenken over zichzelf tijdens het gesprek. Als derde werd er gepolst naar hoe het gesprek verloopt. Bijvoorbeeld in de theorie zagen we dat wanneer je de werknemer tijdens het gesprek laat beginnen dit een motiverend effect met zich zou meebrengen. In de praktijk zagen we dan ook dat in de helft van de organisaties men ook de medewerker laat beginnen.

Daarna werd ook gepolst of de organisaties een onderscheid maken tussen functioneren en evalueren. En dit onderscheid ook kennen zoals in de theorie beschreven word. Op basis van mijn resultaten kunnen we vaststellen dat alle organisaties wel goed het inhoudelijke verschil tussen beide kennen. En zagen we ook dat als organisaties beide organiseren dit op een apart gespreksmoment doen. Wat uit de literatuurstudie ook blijkt dat het beste is aangezien beide gesprekken een verschillende doelstelling hebben. Daarna werd ook nog even ingegaan op waar het gesprek gehouden word. Voor alle organisaties was dit een vanzelfsprekend gegeven.

Als laatste kwam het natraject aan de beurt. Daar werd er voornamelijk gepolst naar wat er gebeurt met alle input van het functioneringsgesprek. In alle organisaties wordt er een verslag gemaakt van het gesprek. En dit doet iedere organisatie op zijn manier. Zo zagen we dat er drie organisaties werken met een E-HRM tool waarin dat gebeurt. Bij andere organisaties wordt het verslag opgemaakt door de leidinggevende en kan het daarna aangevuld worden door de werknemer. Nog een andere mogelijkheid was dat de werknemer zelf een aanzet doet voor het verslag.

Daarnaast was het in drie van de tien organisaties verplicht om het verslag te ondertekenen. Wanneer er geen opmerkingen zijn of misschien een aantal kleine opmerkingen doet men gewoon verder zoals men bezig is en worden de afspraken die gemaakt werden nagekomen. Wanneer er toch een aantal grotere bemerkingen zijn wordt er, zoals aanbevolen in de literatuurstudie, een soort van actieplan opgesteld. Dit is een periode dat de werknemer de kans krijgt om zich te herpakken. Dit wordt dan ook na een afgesproken termijn geëvalueerd.

Aan de hand van deze vaststellingen kunnen we eigenlijk concluderen dat de organisaties die deelnamen aan het onderzoek voor een groot deel gelijklopen met de dingen die worden aangehaald in theorie. Ik zeg voor een groot deel omdat het ook vanzelfsprekend is dat de manier van aanpak en dergelijke ook moet passen binnen de cultuur van de organisatie. Elke organisatie doet zijn eigen ding. En legt de nadruk op wat men als organisatie belangrijk vind. Daarnaast kunnen we ook vaststellen dat er eigenlijk geen opmerkelijke antwoorden aanbod zijn gekomen of dingen die heel onverwachts uit de hoek kwamen.

5 Conclusies en aanbevelingen

Na het analyseren van de voorbije hoofdstukken met name de context, de literatuurstudie en mijn onderzoek zelf, zijn we toegekomen tot het laatste hoofdstuk van deze scriptie. In dit laatste hoofdstuk kan je een samenvattende en uiteindelijke conclusie terugvinden aangevuld met enkele aanbevelingen. Daarnaast zal ik in deze paragraaf ook proberen een zo goed mogelijk antwoord te bieden op mijn onderzoeksvraag.

Het hebben van werknemers, die zo goed en lang mogelijk inzetbaar zijn, is voor elke werkgever een droom. Daarom weten leidinggevendenden ook dat ze kort op de bal moeten spelen, en hun werknemers zo goed mogelijk moeten proberen te ondersteunen waar nodig is. Een hulpmiddel daarbij kan dan het functioneringsgesprek zijn. In het kader van die gedachte, en de vraag vanuit de praktijk, werd de centrale focus voor mijn onderzoek volgende probleemstelling:

"Hoe kunnen we het functioneren van medewerkers in de social profit aansturen/meten?"

Naast deze onderzoeksvraag formuleerde ik ook een aantal sub vragen, om de hoofdvraag te ondersteunen, namelijk:

- Hoe verloopt de voorbereiding van een functioneringsgesprek? (Wie doet wat?, wat zijn eventuele voorbereidende vragen?)
- Hoe ziet een mogelijk functioneringsgesprek er uit?
- Wat gebeurt er daarna met de input van dergelijk gesprek?

Deze sub vragen vormden de basis voor mijn diepte-interviews en kwamen dus ook uitvoerig aan bod in hoofdstuk 4.

Om tot een uiteindelijk antwoord te komen op deze verscheidene vragen ben ik in deze scriptie begonnen met het uitschrijven van een contextanalyse met name op macro, meso en microniveau. Op macroniveau werd er voornamelijk ingezoomd op maatschappelijke trends die te maken hebben met het thema van mijn onderzoek. In het tweede gedeelte namelijk het mesoniveau, werd er gekeken naar het groter geheel, rondom de organisatie, waar ik stage liep. En in het laatste gedeelte, het microniveau, werd de stage organisatie zelf beschreven. Daarna voerde ik een literatuurstudie uit, waarin informatie aan bod komt die relevant was voor het thema van mijn onderzoeksvraag.

Ten slotte volgt dan het onderzoeksgedeelte van deze scriptie. Dit onderzoek was een kwalitatief onderzoek aan de hand van diepte-interviews. Ik heb ervoor gekozen om met diepte-interviews te werken omdat deze peilen naar inzichten, ervaringen enzovoort. Het leek me de meest aangewezen methode aangezien het doel van mijn scriptie is: te weten komen hoe organisaties een functioneringsgesprek aanpakken. Daarnaast bieden diepte-interviews ook de mogelijkheid om door te vragen op dingen.

Maar natuurlijk zijn er ook een aantal beperkingen die verbonden zijn aan de kwalitatieve onderzoeksmethode waar ik rekening mee moest houden. In hoofdstuk drie werden die beperkingen aangehaald. Eén van de nadelen was dat het bij een kwalitatief onderzoek relatief moeilijk is om de antwoorden van de diepte-interviews met elkaar te veralgemenen.

In lijn daarmee kan ook een ander nadeel aangehaald worden met name, dat het bij diepte-interviews ook moeilijk is om een rode draad te vinden of conclusies te trekken uit de verschillende vragen.

Na de beschrijving van de gekozen onderzoeksmethode en de beperkingen ervan komt dan het uiteindelijke onderzoek aan bod. In dat gedeelte worden de verschillende sub vragen van mijn probleemstelling behandeld. Die resultaten werden uitvoerig beschreven in hoofdstuk vier.

Wanneer we kijken naar die resultaten kunnen we algemeen vaststellen dat de antwoorden, die de diepte-interviews ons opleverden, in vergelijking met de theorie, weinig verrassend zijn. Maar daarnaast kunnen we wel concluderen dat functioneringsgesprekken nog steeds actueel zijn en onderwerp van gesprek. Het leeft dus nog binnen de organisaties. In tegenstelling tot wat sommige onderzoekers of experts beweren.

Zoals hierboven reeds vermeld is één van de nadelen van deze onderzoeksmethode dat het moeilijk is om de verschillende antwoorden te veralgemenen. Dat is in deze kwestie ook ergens logisch aangezien elke organisatie kijkt naar wat hij of zij belangrijk vindt en daar de nadruk op legt. Maar daarnaast ook probeert alles zo goed mogelijk aan te passen aan de cultuur van de organisatie.

Als definitief antwoord op mijn onderzoeksvraag en sub vragen, heb ik deze scriptie vervolledigd met een draaiboek voor functioneringsgesprekken. Dit kan je terugvinden in bijlage 6. Met dit draaiboek wil ik leidinggevenden op weg helpen bij het installeren van functioneringsgesprekken of het verbeteren ervan.

Het draaiboek bevat tips en mogelijke sjablonen om aan de slag te gaan. Maar natuurlijk heb ik dit niet zelf uitgevonden. Ik heb namelijk tijdens mijn interviews genoeg mooie voorbeelden gezien. Ik wil met dit document ervoor zorgen dat ook andere organisaties de mogelijkheid hebben om hier gebruik van te maken of eventueel inspiratie op te doen.

Zowel in de inleiding als doorheen het draaiboek worden mijn aanbevelingen weergegeven.

Ik hoop dat dit draaiboek en de hele scriptie een bondig antwoord geeft op mijn probleemstelling. En dat leidinggevenden het uiteindelijke resultaat kunnen toepassen in hun organisatie. Zo zijn we weer een stap dichterbij zowel een tevreden leidinggevende als een tevreden werknemer. En met die positieve noot sluit ik graag mijn scriptie af!

Bibliografie

Anseel, F. & Lievens, F. (2002). Feedbackzoekend gedrag in organisaties: literatuuroverzicht en richtingen voor toekomstig onderzoek. *Gedrag en organisatie*. *Gedrag en organisatie*, 15, 294-319

Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall

Aron (2008-2016). *Wat houd e- hrm in?*. Geraadpleegd op 23 april 2016, van <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/23542-wat-houd-e-hrm-in.html>

Beer, M., Spector, P., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.

Boerenbond, (z.d.). *Missie*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <https://www.boerenbond.be/boerenbond/missie>

Bond, C.F. & E.L. Anderson (1987). *The reluctance to transmit bad news: Private discomfort or public display?* *Journal of Experimental Social Psychology*.

Bracken, D.W., Timmreck, C.W. & Church, A.H. (2001). *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey Bass.

Caers, R. (2013). *Human Resource Management in essentie*. Insertia.

Caers, R. & Du Bois, C. (2011). "*Arbeidsmarktbarometer 2011*". HUB/Insilencio working paper.

Cleveland, J.N., Murphy, K.R. & Williams, R.E. (1989). *Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates*. *Journal of Applied Psychology*.

Daft, R. (2007). *New era of management*. Mason, Thomson South-Western.

Dilworth, M. (2015). *Bachelorproject* [intern document]. Leuven, België: University Colleges Leuven Limburg Departement Sociale School Heverlee

Edwards, M.R., & Ewen A.J. (1996). *360 degree feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement*. New York: Amacom.

Fedor, D.B., W.D. Davis, J.M. Maslyn & K. Mathieson (2001). *Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of power and recipient self-esteem*. *Journal of management*.

Fombrun, C., Tichey, N.M., Devanna, M.A. (Eds) (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

Grant, A.M., Berg, J.M., & Cable, D.M. (2014). job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57, 1201-1225

Hendry, C. & Pettigrew, A.M. (1990). *Human resource management: an agenda for the 1990s*. *International journal of Human Resource Management*

HRwijs. (z.d.). *Over HRwijs*. Geraadpleegd op 17 november 2015, van <http://www.hrwijs.be/over-hrwijs>

HRWijs. (z.d.). *Thema's*. Geraadpleegd op 17 november 2015, van <http://www.hrwijs.be/node/37>

HRWijs. (z.d.). *Tools*. Geraadpleegd op 17 november 2015, van <http://www.hrwijs.be/tools>

Ilgen, D.R. & C.A. Davis (2000). *Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback*. Applied psychology: An International review.

Kluger, A.N. & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235-246

Kluytmans, F. (2006). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff.

Landy, F.J. & Farr, J.L. (1980). *Performance rating*. Psychological Bulletin.

Larson, J.R., Jr. (1986). *Supervisors' performance feedback to subordinates; The role of subordinate performance valence and outcome dependence*. Organizational behavior and Human Decision Processes.

Lawler, E.E. III (1994). *Performance management: The next generation*. Compensation and Benefits review.

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag, Lannoo-Academic Service

Lievens, F. (2015). *Human Resource Management: back to basics*. Tiel: Uitgeverij Lannoo nv

Medicinfo (z.d.). *Communicatie: verbaal en non-verbaal*. Geraadpleegd op 14 maart 2016, van <http://www.medicinfo.nl/%7Bad83a736-345a-4460-9f53-d9cfc5c96ac8%7D>

Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks: Sage.

Murphy, K.R., Martin, C. & Garcia, M. (1982). *Do behavioral observation scales measure observation?*. Journal of Applied Psychology

Nederlandse encyclopedie, (z.d.). *Begrip sociaal overleg*. Geraadpleegd op 22 april 2016, van <http://www.encyclo.nl/begrip/sociaal%20overleg>

Ones, D.S., Schmidt, F.L., Viswesvaran, C. (1996). *Comparative analysis of the reliability of job performance ratings*. Journal of Applied Psychology.

Pulakos, E.D. (2009). *Performance management: a new approach for driving business results*. Oxford (UK): Wiley- Blackwell

Ranzijn, E. (2008). *Help, een functioneringsgesprek*. Geraadpleegd op 18 november 2015, van www.bsl.nl/standby

Ranzijn, E. (2005). *Het functioneringsgesprek: een gestructureerde aanpak*. DOI 10.1007/BF03072554

SERV, (z.d.). *Samenstelling SERV*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://www.serv.be/serv/page/samenstelling-serv-0>

SERV, (z.d.). *Samenstelling Vlaams Economisch Overlegcomité*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://www.serv.be/serv/page/samenstelling-vlaams-economisch-sociaal-overlegcomité>

SERV, (z.d.). *Wat doen we?*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://www.serv.be/serv/page/wat-doen-we>

Smith, P.C. & Kendall, L.M. (1963). *Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales*. Journal of Applied Psychology.

Unie voor Zelfstandige Ondernemers, (z.d.). *Unizo versterkt ondernemers*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://www.unizo.be/unizo-versterkt-ondernemers>

Vaes, G. (2006). *Personeelsbeleid*. Brussel, EHSAL, 157 p.

Van Den Berg, J., & Klijs, M. (2013). *Het grote gesprekken boek*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV

Van Opstal, W. (2014). *Verzorgingsstaat en sociale economie*. Leuven: Departement Sociale School

Verso, (2014). *Jaarverslag 2014. Krachtlijnen 2014 en Verso werking*. Kolonel Bourgstraat 122/4, Evere.

Verso. (z.d.). *Over Verso*. Geraadpleegd op 17 november 2015, van <http://www.verso-net.be/content/over-verso>

Verso. (z.d.). *Over Verso: federaties*. Geraadpleegd op 17 november 2015, van <http://www.verso-net.be/node/80>

Verso. (z.d.). *Voorstellingsfolder Verso*. Evere, Brussel.

Vlaams netwerk van ondernemingen, (z.d.). *Over Voka*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <https://www.voka.be/content/over-voka/>

Vlaamse overheid, (z.d.). *Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV)*. Geraadpleegd op 5 april 2016, van <http://overheid.vlaanderen.be/sociaal-economische-raad-van-vlaanderen-serv>

Vleugels, P. (2016) *Over Verso* [Mondelinge communicatie]. Evere, België: Verso, Kolonel Bourgstraat

Lijst van tabellen

Tabel 1: Kenmerken van de deelnemende organisaties

Lijst van grafieken

Grafiek 1: Hoe groot is de organisatie? (aantal medewerkers)

Grafiek 2: Wat zijn de taken en bevoegdheden van de personeelsdienst?

Grafiek 3: Worden de zo gezegde 'functioneringsgesprekken' ook echt zo benoemd in de organisatie?

Grafiek 4: Wat is bij jullie van toepassing van de vier mogelijke scenario's?

Bijlage 1: Decreet 7 mei 2004

Decreet inzake de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen

Datum 07/05/2004

HOOFDSTUK I ALGEMENE BEPALINGEN

Art. 1.

Dit decreet regelt een gemeenschaps- en gewestaangelegenheid.

Art. 2.

Dit decreet regelt het statuut, de werking, de taken en de bevoegdheden van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, in afkorting SERV, hierna te noemen de Raad.

HOOFDSTUK II OPDRACHTEN EN HOEDANIGHEDEN VAN DE SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD VAN VLAANDEREN

Art. 3.

§ 1. De Raad is het orgaan waarbinnen het sociaal-economische overleg plaatsvindt tussen de representatieve organisaties van de werknemers, de werkgevers, de middenstand en de landbouw.

De in het eerste lid vermelde organisaties kunnen met elkaar akkoorden sluiten, alsmede aanbevelingen doen aan sectoren en ondernemingen betreffende de aangelegenheden bedoeld in artikel 11, § 1.

Het staat de in het eerste lid vermelde organisaties vrij om de in het tweede lid bedoelde akkoorden al dan niet ter bekrachtiging aan de Vlaamse regering voor te leggen.

§ 2. Naast de opdracht, vermeld in § 1, functioneert de Raad tevens als de strategische adviesraad voor de beleidsdomeinen Kanselarij en Bestuur, Werk en Sociale Economie, voor het gedeelte Economie van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie, en voor het beleidsveld Energie van het beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie.

De opdracht van de Raad als strategische adviesraad voor het beleidsveld Energie heeft betrekking op de sociaal-economische dimensie.

§ 3. Bij het uitbrengen van zijn studies, standpunten, adviezen en andere documenten vermeldt de Raad telkens de hoedanigheid waarin hij optreedt, te weten hetzij, enerzijds, de hoedanigheid van orgaan van sociaal-economisch overleg als bedoeld in de eerste paragraaf, hetzij, anderzijds, de hoedanigheid van strategische adviesraad als bedoeld in de tweede paragraaf, evenals het artikel van dit decreet waarop zijn optreden is gesteund.

§ 4. Naast de hoedanigheden, vermeld in § 1 en § 2, heeft de Raad ook bijzondere opdrachten zoals vermeld in hoofdstuk IV, afdeling 2.

§ 5. Bij de Raad zijn de bijzondere overleginstanties, vermeld in hoofdstuk IV, afdeling 3, opgericht.

§ 6. Bij de Raad zijn ook de Mobiliteitsraad van Vlaanderen, vermeld in hoofdstuk Vbis, de Strategische Adviesraad voor het Vlaamse Welzijns-, Gezondheids- en Gezinsbeleid, vermeld in hoofdstuk Vter en de Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij, vermeld in hoofdstuk Vquater, werkzaam als strategische adviesraad.

HOOFDSTUK III STATUUT, SAMENSTELLING EN WERKING VAN DE RAAD

Art. 4.

De Raad heeft rechtspersoonlijkheid.

Art. 5.

§ 1. De Raad is samengesteld uit tien leden voorgedragen door de representatieve organisaties van de werkgevers, de middenstand en de landbouw en uit tien leden voorgedragen door de representatieve organisaties van de werknemers. Deze twintig leden worden door de Vlaamse regering benoemd uit dubbele lijsten voorgedragen door die organisaties.

§ 2. Overeenkomstig de in paragraaf 1 bepaalde procedure, benoemt de Vlaamse regering voor ieder lid een plaatsvervanger.

§ 3. De duur van het mandaat van de leden bedraagt vier jaar. Het mandaat is hernieuwbaar.

§ 4. Leden van de Raad en hun plaatsvervangers worden door de Vlaamse regering ontslagen op verzoek van de representatieve organisatie op wier voordracht zij benoemd zijn.

Leden van de Raad en hun plaatsvervangers kunnen ook te allen tijde vrijwillig ontslag nemen.

§ 5. Het lid van de Raad dat voortijdig ophoudt zijn mandaat uit te oefenen, wordt vervangen door zijn plaatsvervanger totdat in de vervanging van het effectieve lid is voorzien met naleving van hetgeen is bepaald in paragraaf 1.

§ 6. De Raad kan, voor het onderzoek van bijzondere vraagstukken, een beroep doen op deskundigen, permanente of tijdelijke werkgroepen, onder de voorwaarden te bepalen in zijn reglement van orde.

§ 7. Ten hoogste tweederde van de leden van de Raad is van hetzelfde geslacht.

Telkens wanneer in de Raad één of meer mandaten te begeven zijn en de voorgedragen kandidaturen het niet mogelijk maken om te voldoen aan de verplichting vermeld in artikel 5, § 7, eerste lid, moet de voordrachtprocedure hernomen worden. In

voorkomend geval moeten de voordragende instanties die geen kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht hadden voorgedragen, een extra kandidaat voordragen die van het ondervertegenwoordigde geslacht is.

§ 8. De bepalingen van § 7 zijn van overeenkomstige toepassing op de bijzondere overleginstanties die bij de Raad zijn opgericht, zoals vermeld in hoofdstuk IV, afdeling 3.

Art. 6.

Het lidmaatschap van de Raad is onverenigbaar met een mandaat in het Europees Parlement, de Kamer van Volksvertegenwoordigers, de Senaat, het Vlaams Parlement en de Brusselse Hoofdstedelijke Raad, met het ambt van minister, staatssecretaris en hun kabinetsleden, met het ambt van personeelslid van een departement of agentschap van de Vlaamse overheid met het ambt van personeelslid van het Vlaams Parlement en de bij het Vlaams Parlement opgerichte diensten en met het ambt van personeelslid van de Raad.

Art. 7.

§ 1. De Raad verkiest onder zijn leden een voorzitter en stelt uit zijn leden het dagelijks bestuur samen.

Het dagelijks bestuur is samengesteld uit een gelijk aantal leden voorgedragen door de organisaties van de werkgevers, de middenstand en de landbouw, enerzijds, en door de organisaties van de werknemers, anderzijds, de voorzitter van de Raad die het dagelijks bestuur voorziet, meegerekend.

§ 2. ...

De Vlaamse regering stelt de presentiegelden en de vergoedingen van de leden van de strategische adviesraad vast.

§ 3. De Raad stelt zijn reglement van orde op dat verplicht voorziet in:

- 1° de bevoegdheden van de voorzitter;
- 2° de bevoegdheden en de werkwijze van het dagelijks bestuur;
- 3° de wijze van bijeenroeping en beraadslaging;
- 4° de periodiciteit van de vergaderingen;
- 5° de wijze van besluitvorming van de Raad;
- 6° de bekendmaking van de handelingen;
- 6°bis de regeling inzake het personeel;
- 7° de voorwaarden waaronder de Raad een beroep kan doen op deskundigen, permanente of tijdelijke werkgroepen, overeenkomstig artikel 5, § 6;
- 8° de organisatie van de administratieve en materiële opvang en het verzekeren van het secretariaat van de in afdeling II van hoofdstuk IV genoemde opdrachten;
- 9° de organisatie van de administratieve en materiële opvang en het verzekeren van het secretariaat van het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité;
- 10° enige andere regeling die de werking van de Raad, alsmede de in diens schoot opgerichte commissies, werkgroepen of andere organismen, betreft.

Het in het eerste lid bedoelde reglement is onderworpen aan de goedkeuring van de Vlaamse regering.

§ 4. Onverminderd het bepaalde in artikel 16, § 4 en artikel 19, § 4 kan elk van de in afdeling 2 en afdeling 3 van hoofdstuk IV bedoelde commissies, werkgroepen of andere organismen een eigen reglement van orde inzake de organisatie en de werking daarvan vaststellen.

Enig in het eerste lid bedoeld reglement van orde, opgesteld door de commissie, werkgroepen of andere organismen, vermeld in hoofdstuk IV, afdeling 2, is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad.

Art. 8.

De voorzitter vertegenwoordigt de Raad in gerechtelijke en buitengerechtelijke handelingen.

De rechtsgedingen waarbij de Raad betrokken is, hetzij als eiser, hetzij als verweerder, worden op verzoek van de voorzitter krachtens een beslissing van het dagelijks bestuur ingesteld.

De voorzitter voert en stelt de vorderingen in kortgeding en de eis tot inbezitstelling in; hij verricht alle daden van bewaring of alle handelingen tot stuiting van verjaring en van verval.

Art. 9.

§ 1. De financiële middelen van de Raad bestaan uit:

- 1° een vaste dotatie die jaarlijks wordt ingeschreven op de begroting van de Vlaamse Gemeenschap;
- 2° een variabele dotatie die bepaald wordt in functie van de bijkomende opdrachten waarmee de Vlaamse regering de Raad belast;
- 3° eigen inkomsten.

§ 2. De Raad stelt jaarlijks een begroting en een rekening op en voert een boekhouding volgens de wijze die de Vlaamse Regering bepaalt.

De controle op de financiële toestand en de certificering van de jaarrekening wordt opgedragen aan een bedrijfsrevisor, lid van het Instituut der Bedrijfsrevisoren. De bedrijfsrevisor kan toezicht ter plaatse uitoefenen op de comptabiliteit en de verrichtingen van de Raad. Hij mag te allen tijde alle bewijsstukken, staten, inlichtingen of toelichtingen opvragen die betrekking hebben op de ontvangsten, de uitgaven, de activa en de schulden.

Het Rekenhof is gemachtigd om de rekening van de Raad te controleren.

Art. 10.

De Raad beschikt over een eigen secretariaat dat belast is met de administratieve, logistieke en inhoudelijke ondersteuning van zijn algemene, bijkomende en bijzondere

opdrachten.

De Raad verzekert tevens het secretariaat van de bijzondere overleginstanties, vermeld in hoofdstuk IV, afdeling 3, en van de strategische adviesraden, vermeld in hoofdstuk Vbis en hoofdstuk Vter.

De Raad zorgt tevens voor de nodige administratieve en materiële opvang en verzorgt het secretariaat van het overleg tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners in het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité.

Art. 10bis.

§ 1. De Raad heeft jaarlijks, voor de aanvang van het werkjaar een overleg met de Vlaamse Regering over zijn werkprogramma.

§ 2. De Vlaamse Regering stelt de Raad uit eigen beweging op structurele wijze alle informatie ter beschikking die noodzakelijk is voor de overlegopdracht, vermeld in artikel 11, en de adviesopdracht, vermeld in artikel 20.

§ 3. De structurele informatie-uitwisseling tussen de Vlaamse Regering en de Raad wordt veruitwendigd in een protocol tussen de Vlaamse Regering en de Raad.

§ 4. De Raad kan de personeelsleden van de departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid verzoeken om de nodige technische toelichting te verschaffen.

§ 5. De Vlaamse Regering geeft duiding en toelichting aan de Raad bij haar beslissing over de standpunten, vermeld in artikel 11, § 2, en de adviezen, vermeld in artikel 20, § 3.

Art. 10ter.

De Raad brengt elk jaar verslag uit van zijn werkzaamheden. Dat jaarverslag wordt voor 15 mei van het volgende jaar bezorgd aan de Vlaamse Regering en aan het Vlaams Parlement.

HOOFDSTUK IV SOCIAAL-ECONOMISCH OVERLEG

AFDELING 1 ALGEMENE BEVOEGDHEDEN VAN DE RAAD

Art. 11.

§ 1. In het kader van artikel 3, § 1, van dit decreet beschikt de Raad over een algemene bevoegdheid om op eigen initiatief sociaal-economisch overleg te plegen, over alle aangelegenheden als vermeld in artikel 39 of in artikelen 127, 128 of 129 van de Grondwet of over alle aangelegenheden waaromtrent het akkoord, de betrokkenheid of het advies van het Vlaamse Gewest vereist is, voor zover deze aangelegenheden een sociaal-economische dimensie hebben.

Onverminderd andere bepalingen van dit decreet kan de Raad aan de uitkomst van het overleg, vermeld in het eerste lid, naar goeddunken een interne of externe mededeling

verbinden.

§ 2. De Vlaamse Regering verzoekt de Raad om sociaal-economisch overleg te plegen over :

- 1° alle voorontwerpen van decreet die een sociaal-economische dimensie hebben, uitgezonderd de voorontwerpen van decreet betreffende de begrotingen en de voorontwerpen van decreet die aan de Raad worden voorgelegd ingevolge artikel 20;
- 2° alle voorontwerpen van decreet houdende oprichting, afschaffing of wijziging van bevoegdheden van instellingen waarvan de opdracht een sociaal-economische dimensie heeft en die onder de bevoegdheid van het Vlaamse Gewest of van dé Vlaamse Gemeenschap ressorteren, uitgezonderd de voorontwerpen van decreet die aan de Raad worden voorgelegd ingevolge artikel 20;
- 3° alle voorontwerpen van wet of van koninklijk besluit die een sociaal-economische dimensie hebben en waarvoor met toepassing van de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen het akkoord van de Vlaamse Regering is vereist.

Het sociaal-economisch overleg, vermeld in het eerste lid, resulteert in een standpunt van de Raad dat aan de Vlaamse Regering wordt meegedeeld.

Art. 12.

Vóór 10 september van elk jaar brengt de Raad een met redenen omkleed standpunt uit over het te voeren begrotingsbeleid. Het standpunt wordt meegedeeld aan de Vlaamse regering. Indien het standpunt niet tijdig is meegedeeld, hoeft er niet op te worden gewacht.

Art. 13.

Het Vlaams Parlement, de Vlaamse regering of het lid van de Vlaamse regering dat terzake bevoegd is, kan de Raad en/of enige instantie bedoeld in hoofdstuk IV, afdeling 3 om studies en/of standpunten omtrent onderwerpen die Vlaanderen aanbelangen, verzoeken.

Art. 14.

§ 1. Tenzij de Vlaamse regering in haar aanvraag uitdrukkelijk in een langere termijn voor het plegen van sociaal-economisch overleg heeft voorzien, worden de standpunten bedoeld in artikel 11, § 2, verstrekt binnen een termijn van één maand na datum van ontvangst van de aanvraag.

Ingeval van spoed, die met redenen wordt omkleed, kan de Vlaamse regering de termijn inkorten zonder dat hij minder dan tien werkdagen mag bedragen.

Indien het standpunt niet tijdig is meegedeeld, hoeft er niet op te worden gewacht.

§ 2. De in artikel 13 bedoelde studies en standpunten worden uitgebracht binnen de termijn, opgelegd in het verzoek, die minstens tien werkdagen moet omvatten.

Indien de studie of het standpunt niet tijdig is meegedeeld, hoeft er niet op te worden gewacht.

AFDELING 2 BIJZONDERE OPDRACHTEN VAN DE RAAD

ONDERAFDELING 1 STICHTING INNOVATIE & ARBEID (verv. decr. 19/12/2008, art. 12)]

Art. 15.

§ 1. Binnen de Raad is er een stichting, genaamd « Stichting Innovatie & Arbeid ».

§ 2. De in de eerste paragraaf bedoelde stichting heeft tot taak om zich te ontwikkelen tot een kenniscentrum op het gebied van organisatorische en technologische veranderingen in relatie tot arbeid in Vlaanderen.

De in het eerste lid bedoelde taak omvat in elk geval:

- a) het bijeenbrengen van informatie en documentatie;
- b) het uitvoeren of initiëren van maatschappelijk onderzoek;
- c) het verspreiden van de behaalde onderzoeksresultaten;
- d) het mede onderbouwen van het overleg binnen en de standpuntbepaling van de Raad;
- e) het valoriseren van de onderzoeksresultaten naar de geledingen van de Raad, bedoeld in artikel 5, § 1;
- f) op verzoek van de Raad, het formuleren van aanbevelingen aan de Raad, de Vlaamse regering en/of het Vlaams Parlement.

[ONDERAFDELING 2 BEROEPSCOMPETENTIEPROFIELEN EN STANDAARDEN (ing. decr.19 december 2008)]

Art. 15bis.

§ 1. De Raad bepaalt beroepscompetentieprofielen of competentieprofielen hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek van de Vlaamse Regering, hetzij op verzoek van de sociale partners van een bedrijfstak of een samenhangend geheel van bedrijfstakken zoals door de Vlaamse Regering omschreven, hetzij op verzoek van een maatschappelijke sector zoals omschreven door de Vlaamse Regering.

Een competentieprofiel kan alleen bepaald worden voor maatschappelijke rollen waarvoor geen beroepscompetentieprofiel bestaat of ontwikkeld zal worden.

§ 2. De SERV garandeert bij de ontwikkeling van beroepscompetentieprofielen en competentieprofielen een paritaire vertegenwoordiging van de actoren uit de betrokken bedrijfstak, bedrijfstakken of maatschappelijke sectoren, en waarborgt de toepassing van Vlaamse, federale en internationale regelgeving over beroepsuitoefening.

§ 3. Zoals bepaald in artikel 6, 3°, van het decreet van 30 april 2004 betreffende het verwerven van een titel van beroepsbekwaamheid, werkt de Raad op verzoek van de

Vlaamse Regering voor de beroepen, vermeld in artikel 6, 1°, van het voormelde decreet, de profielen uit.

§ 4. De Raad ontwikkelt en adviseert de standaarden, vermeld in het decreet van 30 april 2004 betreffende het verwerven van een titel van beroepsbekwaamheid, en zoals omschreven in het besluit van de Vlaamse Regering van 23 september 2005 tot uitvoering van het decreet van 30 april 2004 betreffende het verwerven van een titel van beroepsbekwaamheid.

**[AFDELING 3 BIJZONDERE OVERLEGINSTANTIES, OPGERICHT BIJ DE RAAD
(ing. decr. 19 december 2008)]**

[ONDERAFDELING 1 SECTORALE COMMISSIES (verv. decr. 19 december 2008)]

Art. 16.

§ 1. Op aanbeveling, op verzoek of als gevolg van een standpunt van de Raad kan de Vlaamse regering voor iedere bedrijfstak of samenhangend geheel van bedrijfstakken die, respectievelijk dat zij omschrijft, bij de Raad sectorale commissies oprichten.

§ 2. Iedere sectorale commissie is samengesteld uit een gelijk aantal stemgerechtigde leden die de representatieve werknemers- en werkgeversorganisaties van de betrokken bedrijfstak, of het betrokken samenhangend geheel van bedrijfstakken, die, respectievelijk dat de Vlaamse regering omschrijft, vertegenwoordigen. Zij worden door de Vlaamse regering benoemd op dubbele lijsten, voorgedragen door de Raad.

Leden van een sectorale commissie en hun plaatsvervangers worden door de Vlaamse regering ontslagen op verzoek van de Raad. Leden van een sectorale commissie en hun plaatsvervangers kunnen ook te allen tijde vrijwillig ontslag nemen.

Iedere sectorale commissie kiest onder zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter.

De Vlaamse regering bepaalt voor iedere sectorale commissie het aantal leden zonder dat dit aantal twintig leden mag overschrijden.

Het mandaat van de leden duurt vier jaar. Het kan worden hernieuwd. De leden blijven in functie totdat hun opvolgers zijn aangesteld. Het lid dat voortijdig ophoudt zijn mandaat uit te oefenen, wordt vervangen door zijn plaatsvervanger totdat in de vervanging van het effectieve lid is voorzien met naleving van hetgeen is bepaald in het eerste lid van deze paragraaf.

§ 3. Overeenkomstig de in paragraaf 2, eerste lid, bepaalde procedure wordt voor ieder lid een plaatsvervangend lid benoemd.

§ 4. Iedere sectorale commissie stelt zijn reglement van orde op. Dit reglement van orde is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad en van de Vlaamse regering.

§ 5. De sectorale commissies hebben een algemene bevoegdheid tot het formuleren van aanbevelingen en standpunten inzake de aangelegenheden bedoeld in artikel 39 en/of de

artikelen 127, 128 en 129 van de Grondwet die een sociaal-economische dimensie hebben en tot de materies van de bedrijfstak, of het samenhangend geheel van bedrijfstakken, die, respectievelijk dat de Vlaamse regering omschrijft, behoren.

De sectorale commissies kunnen op eigen initiatief, of op verzoek, aanbevelingen richten tot, respectievelijk standpunten meedelen aan, het Vlaams Parlement, de Vlaamse regering, het lid van de Vlaamse regering dat terzake bevoegd is en de Raad.

§ 6. De sectorale commissies kunnen voor het onderzoek van bijzondere vraagstukken een beroep doen op deskundigen.

§ 7. Bij de Raad is er een coördinerend bestuur voor de sectorale commissies, dat samengesteld is uit de voorzitter en de leden van het dagelijks bestuur van de Raad en de voorzitters en ondervoorzitters van de sectorale commissies.

Het coördinerend bestuur is belast met :

- 1° het ordenen en op elkaar afstemmen van werkmethodes tussen de sectorale commissies onderling en met de Raad;
- 2° het uitwisselen van inlichtingen tussen de sectorale commissies onderling en met de Raad;
- 3° het bespreken van kwesties van gemeenschappelijk belang.

[ONDERAFDELING 2 VLAAMSE HAVENCOMMISSIE (verv. decr. 19 december 2008)]

Art. 17.

§ 1. Bij de Raad is een commissie opgericht die de Vlaamse Regering adviseert bij de voorbereiding van het havenbeleid, hierna te noemen de Vlaamse Havencommissie.

§ 2. De Vlaamse Havencommissie is onderworpen aan het bepaalde in artikel 24 en artikel 30, § 3, van het decreet van 2 maart 1999 houdende het beleid en het beheer van de zeehavens.

[ONDERAFDELING 3 VLAAMSE LUCHTHAVENCOMMISSIE (ver. decr. 19 december 2008)]

Art. 18.

§ 1. Bij de Raad is een commissie opgericht die de Vlaamse Regering adviseert bij de voorbereiding van het luchthavenbeleid, hierna te noemen de Vlaamse Luchthavencommissie.

§ 2. De Vlaamse Luchthavencommissie hanteert een geïntegreerde benadering van het luchtvaart- en luchthavenbeleid, waarbij sociaal-economische, ruimtelijke, mobiliteits- en milieueffecten tegelijkertijd worden afgewogen.

§ 3. De Vlaamse Luchthavencommissie kan op eigen initiatief of op vraag van de Vlaamse Regering studies en aanbevelingen richten aan de Vlaamse Regering.

§ 4. De Vlaamse Regering bepaalt nadere regels met betrekking de bevoegdheid, de samenstelling en de werking van de Vlaamse Luchthavencommissie.

[ONDERAFDELING 4 COMMISSIE DIVERSITEIT (verv. decr. 19 december 2008)]

Art. 19.

§ 1. Bij de Raad fungeert een commissie, genaamd "Commissie Diversiteit", die ijvert voor de evenredige vertegenwoordiging in het sociaal-economische leven van die groepen van de bevolking die thans niet op een evenredige wijze vertegenwoordigd zijn in het sociaal-economische leven.

De Vlaamse regering bepaalt, na advies van de Raad, de nadere omschrijving van de in het eerste lid bedoelde groepen.

§ 2. De Commissie Diversiteit is samengesteld uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van de volgende drie groepen :

1° de representatieve organisaties van de werkgevers, de middenstand en de landbouw;

2° de representatieve organisaties van de werknemers;

3° de representatieve organisaties van de groepen, vermeld in § 1, tweede lid.

Voor elk van de leden van de Commissie Diversiteit wordt door de organisatie die hen heeft voorgedragen, tevens een plaatsvervanger voorgedragen.

De leden en plaatsvervangende leden van de representatieve organisaties van de werkgevers, de middenstand en de landbouw, en van de representatieve organisaties van de werknemers worden aangewezen door de Raad. De Vlaamse Regering wijst de representatieve organisaties aan van de groepen, vermeld in § 1, tweede lid.

De Commissie Diversiteit verkiest onder zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter.

Voorzitter en ondervoorzitter kunnen nooit tot dezelfde groep van leden die de werkgevers-, middenstands- en landbouworganisaties, respectievelijk de werknemersorganisaties vertegenwoordigen, behoren.

Het mandaat van de leden duurt vier jaar. Het kan worden hernieuwd. De leden blijven in functie tot hun opvolgers zijn aangesteld. Het lid dat voortijdig ophoudt zijn mandaat uit te oefenen wordt vervangen door zijn plaatsvervanger totdat in de definitieve vervanging van het effectieve lid is voorzien.

§ 3. De Commissie Diversiteit betreft de in § 1 bedoelde groepen bij de werking overeenkomstig de modaliteiten vastgesteld in het reglement van orde.

§ 4. De Commissie Diversiteit stelt een reglement van orde op. Dat reglement van orde is onderworpen aan de goedkeuring van de Vlaamse Regering.

§ 5. Onverminderd artikel 13 kan de Raad de Commissie Diversiteit verzoeken om informatie in te zamelen, studies te verrichten en aanbevelingen te formuleren inzake de aangelegenheden bedoeld in artikel 39 en/of de artikelen 127, 128 en 129 van de

Grondwet, die een sociaal-economische dimensie hebben en die inzonderheid het thema van de diversiteit of de evenredige participatie van minderheidsgroepen of minder bedeelde groepen betreffen.

De Commissie Diversiteit kan op eigen initiatief studies en aanbevelingen uitbrengen. De wijze waarop de commissie tot haar studies en aanbevelingen komt, wordt bepaald in het reglement van orde.

HOOFDSTUK V DE RAAD ALS STRATEGISCHE ADVIESRAAD

Art. 20.

§ 1. Voor het gedeelte Algemeen Regeringsbeleid en gelijkekansen- en integratiebeleid van het beleidsdomein Kanselarij en Bestuur, voor het beleidsdomein Werk en Sociale Economie, voor het gedeelte Economie van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie en voor het beleidsveld Energie, geldt de Raad als strategische adviesraad zoals vermeld in artikel 2 van het decreet van 18 juli 2003 tot regeling van strategische adviesraden.

§ 2. In de hoedanigheid, vermeld in § 1, vervult de Raad voor de genoemde beleidsdomeinen de volgende opdrachten :

- 1° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over de hoofdlijnen van het beleid;
- 2° bijdragen tot het vormen van een beleidsvisie;
- 3° de maatschappelijke ontwikkelingen volgen en interpreteren;
- 4° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over voorontwerpen van decreet : van de Vlaamse Regering;
- 5° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over voorstellen van decreet;
- 6° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over ontwerpen van besluit van de Vlaamse Regering;
- 7° reflecties leveren over de bij het Vlaams Parlement ingediende beleidsnota's;
- 8° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over ontwerpen van samenwerkingsakkoord die de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaams Gewest wil sluiten met de Staat of met andere gemeenschappen en gewesten;
- 9° uit eigen beweging of op verzoek advies uitbrengen over beleidsvoornemens, beleidsplannen en regelgeving in voorbereiding op het niveau van de Europese Unie, alsook over internationale verdragen in voorbereiding. ».

§ 3. De Vlaamse Regering is verplicht om advies te vragen over :

- 1° de voorontwerpen van decreet, vermeld in § 2, 4°;
- 2° de ontwerpen van besluit van de Vlaamse Regering, vermeld in § 2, 6°, die van strategisch belang zijn. Dat zijn ontwerpen van reglementair of organiek besluit die uitvoering geven aan de inhoud van een decreet en waarvan de Vlaamse Regering beslist dat het basisuitvoeringsbesluiten zijn.

§ 4. Alle adviezen die de Raad uitbrengt, zijn openbaar.

§ 5. De opdrachten, vermeld in § 2, doen geen afbreuk aan de andere taken, opdrachten en bevoegdheden van de Raad, vermeld in het decreet.

Art. 21.

In de in artikel 20, § 1, bedoelde hoedanigheid wordt een advies in de regel verstrekt binnen een termijn van één maand na de datum van ontvangst van de aanvraag. In geval van spoed, die met redenen wordt omkleed, kan de Vlaamse regering de termijn inkorten zonder dat deze minder dan tien werkdagen mag bedragen.

Indien het advies niet tijdig is meegedeeld, hoeft er niet op te worden gewacht.

Art. 22.

In de in artikel 20, § 1, bedoelde hoedanigheid kan de Raad onderling samenwerken met andere strategische adviesraden en een gezamenlijk advies uitbrengen.

HOOFDSTUK Vbis MOBILITEITSRAAD VAN VLAANDEREN

Art. 22bis.

Bij de raad is de strategische adviesraad "Mobiliteitsraad van Vlaanderen", afgekort MORA, opgericht. De MORA wordt geregeld door het decreet van 7 juli 2006 houdende de oprichting van de Mobiliteitsraad van Vlaanderen.

[HOOFDSTUK Vter. Strategische Adviesraad voor het Vlaamse Welzijns-, Gezondheids- en Gezinsbeleid (ing. decr. 7 december 2007, art. 18, I: 1 januari 2009)]

Art. 22ter.

Bij de Raad is de Strategische Adviesraad voor het Vlaamse Welzijns-, Gezondheids- en Gezinsbeleid opgericht. Deze strategische adviesraad wordt geregeld door het decreet van 7 december 2007 houdende de oprichting van de Strategische Adviesraad voor het Vlaamse Welzijns-, Gezondheids- en Gezinsbeleid en van een Adviescommissie voor Voorzieningen van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

[HOOFDSTUK Vquater. Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij (ing. decr. 3 juli 2015, art. 6, I: 1 januari 2016)]

Art. 22quater.

Bij de Raad is de Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij opgericht. Die strategische adviesraad wordt geregeld door het decreet van 6 juli 2007 houdende de oprichting van de Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij.

HOOFDSTUK VI OPHEFFINGS-, WIJZIGINGS- EN SLOTBEPALINGEN

Art. 23.

(niet opgenomen)

(Heft het decreet van 27 juni 1985 op de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen op)

Art. 24.

De Raad en de in hoofdstuk IV, afdeling 2 en afdeling 3 vermelde commissies en andere instanties, alsmede alle in hun hoofde bestaande rechten en verplichtingen en door hen gestelde handelingen, eventuele proceshandelingen en besluiten inbegrepen, genieten na datum van inwerkingtreding van dit decreet, een volle continuïteit sedert de datum van oprichting van de Raad, respectievelijk andere instantie of commissie, op grond van het decreet van 27 juni 1985 of van het later decreet dat voormeld decreet van 27 juni 1985 heeft gewijzigd.

Art. 25.

(niet opgenomen)

(Wijzigt artikel 24 van het decreet van 2 maart 1999 houdende het beleid en het beheer van de zeehavens)

Art. 26.

De Vlaamse regering bepaalt de datum van inwerkingtreding van dit decreet.

Bijlage 2: Blanco Vragenlijst

CONTEXT

Hoe groot is de organisatie? (aantal medewerkers)	
Hoe ziet het organogram van de organisatie er uit?	
Is er een personeelsdienst? • Zo ja, wat zijn de taken en bevoegdheden van deze dienst?	
Maken jullie gebruik van (functionerings)gesprekken? Hoe ziet dat er uit? • Zo ja, hoe worden deze benoemd? • Wordt er een onderscheid gemaakt tussen functioneren en evalueren? • Hoe vaak worden deze georganiseerd? • Door wie worden ze afgenomen?	
Op basis van een enquête omtrent functionerings- en evaluatiegesprekken bij werknemers in Vlaanderen werden vier soorten gesprekken onderscheiden, wat is bij jullie van toepassing? • Enkel beoordelingsgesprekken • Enkel functioneringsgesprekken • Beoordelings- en functioneringsgesprekken op hetzelfde gespreksmoment • Beoordelings- en functioneringsgesprekken op twee aparte gespreksmomenten • Andere ?	

VOORTRAJECT

Hoe verloopt de aankondiging van dergelijk gesprek?	
Welke voorbereidingen worden er gemaakt naar aanleiding van het gesprek?	

FUNCTIONERINGSGESPREK

Waarom hebben jullie ervoor gekozen om met functioneringsgesprekken te beginnen?	
--	--

Wat wordt er tijdens het functioneringsgesprek juist besproken?	
Hoe ziet het verloop van een functioneringsgesprek in jullie organisatie eruit? • Wie is er voornamelijk aan het woord?	
Wie is er allemaal aanwezig tijdens het functioneringsgesprek?	
Waar wordt het gesprek gehouden?	
Heeft het eerder een formeel of een informeel karakter?	
Wordt er gebruik gemaakt van een sjabloon?	

NATRJECT

Wat gebeurt er nadat het functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden?	
--	--

Bijlage 3: Oproep in nieuwsbrief HRwijs



Functioneringsgesprekken // Deel je aanpak met Tessa

Voer je binnen je organisatie functioneringsgesprekken? Dan hoort onze stagiaire Tessa Gorris graag hoe je dat aanpakt. Zij werkt aan een bruikbare tool voor de socialprofitsector. Die mag je vrij gebruiken als dank voor je input.

"Ik ben op zoek naar organisaties die hun aanpak rond functioneringsbeleid willen delen", zegt deze studente Personeelswerk. "Ik maak dan één bruikbaar model voor de hele social profit. Die leg ik nog voor in een focusgroep met de deelnemers."

>> Help je ons graag verder met dit onderzoek? Stuur een mailtje naar tessa.gorris@verso-net.be.

>> Bekijk ook [DOSSIER Het functioneringsgesprek](#).

Bijlage 4: Mondelinge inleiding diepte- interviews

Om te beginnen wil ik u bedanken voor de tijd die u hebt willen vrijmaken voor mij. Zoals u al weet of nog niet juist weet, ben ik een laatstejaars studente 'Sociaal Werk' aan de UCLL te Leuven, de vroegere Katholieke Hogeschool van Leuven. Dit met als afstudeerrichting personeelswerk.

Ik loop in het kader van mijn derde jaar natuurlijk ook een stage en dat doe ik bij de Vereniging voor Social- Profit Ondernemingen (Verso). Deze organisatie is de intersectorale werkgeversorganisatie voor de sociale sector in Vlaanderen. En doet met andere woorden aan belangenbehartiging en dat onder meer in het sociaal overleg van Vlaanderen. Aan de hand van het VIA4 akkoord, namelijk het vierde Vlaamse Intersectorale Akkoord en in het bijzonder bij het kabinet van Welzijn, werden middelen vrijgemaakt voor managementondersteuning van de social profit. In het kader daarvan werd HRwijs opgericht door Verso. HRwijs is een project dat voornamelijk in staat voor het ondersteunen van organisaties, in de sociale sector, bij het uitbouwen van hun medewerkersbeleid. En in het kader daarvan ben ik dus vandaag hier.

De vraag vanuit mijn stage was om een tool te ontwikkelen rond functioneringsgesprekken die achteraf ook gepubliceerd kan worden op de HRwijs website. Er bestaat namelijk zeer veel rond functioneringsgesprekken en er is voornamelijk vraag naar wat kwalitatief goed is. In het kader daarvan zal ik een tiental organisaties interviewen waaronder die van jou. Belangrijk om te weten is dat alle informatie van dit interview confidentieel behandeld zal worden en niemand anders toegang zal hebben tot deze informatie. Aan het einde van het interview zal ik dan ook een document geven dat hiervoor ondertekend dient te worden (zie bijlage 5).

Verder zou ik graag het interview starten met de vraag "Hoe ziet jullie organisatie eruit?". Ik maak namelijk ook graag gebruik van deze mogelijkheid om de verschillende organisaties waar ik op bezoek kom te leren kennen.

Bijlage 5: Geïnformeerde toestemming



Geïnformeerde toestemming

- Ik ben voldoende geïnformeerd over het doel van het onderzoek en ben op de hoogte gebracht dat dit kadert in het Bachelorproject van een student(e) aan het departement Sociale School Heverlee aan de UC Leuven-Limburg en dat de student een stage uitvoert in (naam van de organisatie).....
- Ik neem uit vrije wil deel aan dit onderzoek.
- De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt voor wetenschappelijke doeleinden en mogen worden gepubliceerd.
- Mijn naam wordt hierbij niet gepubliceerd en de vertrouwelijkheid van gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd.
- Ik behoud het recht om op elk moment mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten en ik weet dat daaruit geen nadeel voor mij mag ontstaan.

Opgemaakt in drievoud teop.....

Gelezen en goedgekeurd,

Naam en handtekening van de respondent

.....

Naam en handtekening van de student

.....



DRAAIBOEK ONTWIKKELGESPREK



Inleiding

In dit draaiboek ga ik de verschillende input die ik gekregen heb tijdens mijn diepte-interviews proberen te koppelen aan elkaar. Wat bedoel ik daar nu juist mee? Zoals ondertussen al wel duidelijk is, aan de hand van mijn resultaten en conclusies van het onderzoek, is dat functioneringsgesprekken nog steeds zeer levendig zijn in organisaties.

Omdat er al heel wat bestaat rond functioneringsgesprekken leek het me niet nuttig om nog eens iets compleet nieuws te ontwikkelen. Het lijkt me eerder zinvol om de verschillende positieve dingen die ik gezien heb in de diverse organisaties aan elkaar te koppelen. Zodat ook andere organisaties hiervan gebruik kunnen maken. Natuurlijk ga ik geen dingen letterlijk overnemen. De bedoeling is om de verschillende positieve dingen te combineren zodat deze elkaar kunnen aanvullen.

Wat bijvoorbeeld kon vastgesteld worden aan de hand van het onderzoek, is dat er inhoudelijk twee groepen onderscheiden kunnen worden. De ene groep organisaties focust voornamelijk op het functioneren van de werknemer en de andere groep van organisaties zet coaching meer centraal. Omdat ik het nut van beide inzie, zou ik ze dus combineren. Zodat al deze elementen tijdens het functioneringsgesprek/ontwikkelgesprek aan bod komen.

Zoals je uit de titel al kan afleiden heb ik ervoor gekozen om de term functioneringsgesprekken te veranderen in de term ontwikkelgesprekken. Ten eerste vind ik dat deze benaming een positievere connotatie heeft en ten tweede is een functioneringsgesprek ook toekomstgericht. Het is namelijk ook de bedoeling dat de persoon in kwestie de kans krijgt om zich verder te ontwikkelen of te verbeteren. En die ontwikkeling komt dan ook aan bod in dit gesprek. Wat men zeer breed kan interpreteren.

Mijn bedoeling met dit draaiboek is om leidinggevend een leidraad te bieden voor alles dat komt kijken bij een functioneringsgesprek. Dit van planning, voorbereiding, het functioneringsgesprek zelf, tot het verslag.

Bovengenoemde rubrieken zal je dan ook terugvinden in dit document. Ten eerste wordt er ingegaan op een praktische manier om ontwikkelgesprekken met je medewerkers in te plannen. Ten tweede zal er een leidraad worden meegegeven die je als leidinggevende en werknemer kan gebruiken ter voorbereiding van het gesprek. Als derde vind je dan ook een mogelijk sjabloon terug voor het gesprek zelf. En tot slot dienen er (meestal) op het einde van het gesprek ook een aantal afspraken gemaakt te worden. Als laatste kan je dan ook een eventueel sjabloon terugvinden voor het verslag van het ontwikkelgesprek.

Ik hoop dat dit document leidinggevend, die willen starten met gesprekken voeren, op weg kan helpen. In organisaties waar al sprake is van een feedbackcultuur gebeurt dit vaak al dagelijks. Maar voor organisaties waarvoor dit niet vanzelfsprekend is, zou dit draaiboek dus een eerste stap kunnen zijn. Daarnaast kan dit draaiboek, in andere gevallen, ook eventueel nieuwe inzichten bieden.

Veel succes!

Stap 1 : Afspraak maken voor het functioneringsgesprek

Een mogelijke en praktische manier om een ontwikkelgesprek in te plannen kan de volgende zijn.

De leidinggevende stelt een mail op met mogelijke data en uren die voor hem/haar passen. Deze mail kan dan verstuurd worden naar alle werknemers die een ontwikkelgesprek dienen te voeren.

De volgende stap is dan aan de medewerker. Hij bekijkt welk moment ook voor hem/haar het beste past. En plant daarna ook ineens de afspraak in zijn agenda in, en nodigt de leidinggevende ook voor die afspraak uit.

Inhoudelijke informatie over het gesprek kan eventueel ook al aangehaald worden in deze mail. Bijvoorbeeld wat je als leidinggevende wenst dat de werknemer voorbereid. Daarnaast kan je misschien ook al kort vermeden hoe het gesprek er zal uit zien. Indien het daarvoor nog te vroeg is, kan je vermelden dat verdere informatie over hoe het gesprek zal verlopen nog volgt.

Ik heb gekozen voor deze methode omdat aan de ene kant de leidinggevende, op deze manier, het vrij gemakkelijk heeft en er dus niet te veel praktische zaken bij komen kijken. En aan de andere kant omdat ook de werknemer toch nog de mogelijkheid heeft om te kijken wat het best voor hem/haar past. Maar daarnaast geeft de leidinggevende de werknemer ook een stuk verantwoordelijkheid doordat de medewerker ook de afspraak in zijn agenda moet inplannen en de leidinggevende hiervoor moet uitnodigen.

Voorbeeld mail ontwikkelgesprekken zonder voorbereiding

Beste ... ,

Naar aanleiding van onze ontwikkelgesprekken in mei en juni stel ik alvast een aantal data voor:

- **Vrijdag 20 mei:** 13 uur
- **Maandag 23 mei:** 10 uur
- **Donderdag 26 mei:** 14 uur
- **Maandag 6 juni:** 13 uur
- **Donderdag 9 juni:** 10 uur
- **Dinsdag 14 juni:** 13 uur

Bekijk gerust welke data het best voor jou past, maar eerst is eerst! Graag zou ik je ook vragen, indien je een data gekozen hebt, deze in te plannen in je agenda en mij hiervoor uit te nodigen.

Verdere informatie over het gesprek zelf volgt nog.

Ik kijk er alvast naar uit!

Met vriendelijke groeten

.....

Voorbeeld mail ontwikkelgesprekken met voorbereiding

Beste ... ,

Naar aanleiding van onze ontwikkelgesprekken in mei en juni stel ik alvast een aantal data voor:

- **Vrijdag 20 mei:** 13 uur
- **Maandag 23 mei:** 10 uur
- **Donderdag 26 mei:** 14 uur
- **Maandag 6 juni:** 13 uur
- **Donderdag 9 juni:** 10 uur
- **Dinsdag 14 juni:** 13 uur

Bekijk gerust welke data het **best voor jou past**, maar eerst is eerst! Graag zou ik je ook vragen, indien je een data gekozen hebt, deze in te plannen in je agenda en **mij hiervoor uit te nodigen**.

Inhoudelijk zal ons gesprek er als volgt uitzien:

- Introductie: doelstelling gesprek
- Temperatuur meten (voorbereidende vragen hiervoor kan je terugvinden in bijlage)
- Opvolgen eerdere afspraken
- Huidige taakuitvoering (functie-uitvoering, functie-inhoud, samenwerking)
- Wat heb je nodig?
- Verwachtingen naar elkaar toe
- Afspraken maken + afronding

Voor het opvolgen van eerdere afspraken en de huidige taakuitvoering, kan je in bijlage ook een aantal voorbereidende vragen terugvinden die je op weg kunnen helpen.

Ik kijk er alvast naar uit!

Met vriendelijke groeten

.....

Stap 2: Voorbereiding ontwikkelgesprek

In de literatuurstudie zagen we dat er tijdens het functioneringsgesprek vaak vier grote domeinen aan bod kwamen. Dit waren namelijk het opvolgen van eerdere afspraken, functie-inhoud, functie-uitvoering en samenwerking met collega's (Six, 2016). In de praktijk zagen we dat, bij de organisaties die voornamelijk focuste op het functioneren van de werknemer, ook deze zaken meestal aan bod kwamen. En ook ik vind dit zeker dingen die aan bod mogen komen tijdens het ontwikkelgesprek.

Maar daarnaast geloof ik ook heel sterk in het vertrekken vanuit positieve dingen. En vind ik dat er tijdens het ontwikkelgesprek hierop zeker gefocust mag worden. Ik bedoel daarmee vertrekken vanuit successen, positieve dingen benoemen die je als leidinggevende hebt gezien, maar ook vragen aan de werknemer waarop hij trots is enzovoort. Dit maakt dat het ontwikkelgesprek ook een positief gesprek is of word! Dit laatste komt hoofdzakelijk aanbod bij stap 3, het ontwikkelgesprek zelf.

In dit gedeelte kun je voorbereidende vragen terugvinden die vooral polsen naar de eerste vier rubrieken rond het functioneren van de werknemer. Deze vragen kunnen dus ook op voorhand, zoals bij stap 1 vermeld, al meegegeven worden. Zo kan de werknemer deze vragen eventueel voorbereiden of hierover al eens nadenken.

Richtvragen, voor zowel werknemer als leidinggevende, met betrekking tot het opvolgen van eerdere afspraken:

- Welke vroeger gemaakte afspraken wil ik bespreken?
- Werden deze afspraken uitgevoerd? Hoe?
- Wat verliep goed/minder goed en waarom?
- Wat is uit deze afspraken te hernemen? Onder welke voorwaarden?

Richtvragen, voor zowel werknemer als leidinggevende, met betrekking tot functie-inhoud:

- Welke evoluties onderken ik in de opdrachten en taken?
- Welke opdrachten kunnen hier bij komen in het licht van de afdelings- of organisatiedoelen?
- Welke middelen zijn hiervoor nodig? Extra ondersteuning leidinggevende?
- In welke mate moet de functiebeschrijving worden aangepast?

Richtvragen voor leidinggevende met betrekking tot functie-uitvoering:

- Welke omstandigheden beïnvloeden, zowel positief als negatief, het functioneren en moeten besproken worden?
- Worden energie, aandacht en tijd evenwichtig verdeeld over verschillende opdrachten en taken?
- Zijn nodige middelen/ondersteuning ter beschikking? Wordt dit optimaal aangewend?
- Wat zijn de sterke punten en de zwakke punten van de medewerker?
- Is er nood aan bijkomende kennis en/of vaardigheden?

Richtvragen voor werknemers met betrekking tot functie-uitvoering:

- Wat gaf mij de voorbije periode voldoening en wat vind ik vervelend?
- Welke taken liggen mij het best/het minst goed?
- Wat zou ik veranderd willen zien in mijn werksituatie?
- Wat zijn mijn verwachtingen en plannen?
- Denk aan 2 concrete positieve werkverhalen die je bijgebleven zijn afgelopen periode. Je moet zelf bijgedragen hebben aan het succes van je werkverhaal. Welke competenties en/of middelen heb je ingezet?

Richtvragen, voor zowel werknemer als leidinggevende, met betrekking tot samenwerking:

- Welke relatie zie ik tussen mijn functie en deze van mijn medewerker/leidinggevende?
- Is het voldoende duidelijk wat mijn en zijn verantwoordelijkheden zijn?
- Voel ik mij voldoende gewaardeerd en gerespecteerd door mijn medewerker/leidinggevende?
- Zijn er meningsverschillen die de samenwerking bemoeilijken? Welke wens ik te bespreken?
- Is er nog voldoende job vreugde te zien/voelen?
- Verloopt de coaching voor beiden naar wens?

Bron: Six, 2016

Stap 3: Het ontwikkelgesprek

Zoals eerder al aangehaald in de inleiding was een opmerkelijk resultaat van mijn onderzoek dat er inhoudelijk twee groepen onderscheiden konden worden. De ene helft van de organisaties focusten voornamelijk op het functioneren van de werknemer terwijl de andere helft van de organisaties meer focusten op coaching. Zoals ik ook al eerder aanhaalde ben ik voorstander om beide domeinen op te nemen in het ontwikkelgesprek. En dat heb ik dan ook gedaan in het sjabloon dat je hieronder kan terugvinden.

Vooraleer overgegaan word naar het gesprek zelf is het belangrijk om als leidinggevende eerst nog eens kort het doel van het gesprek te schetsen, zodat de werknemer goed weet waarom dit ontwikkelgesprek juist gevoerd word. Het doel van dit gesprek is niet controleren maar vooral polsen naar de beleving van de werknemer met betrekking tot zijn functie maar ook met betrekking tot de organisatie.

In het sjabloon voor het ontwikkelgesprek heb ik ervoor gekozen om te starten met een opwarmer om het ijs te breken. Ik heb ervoor gekozen om een aantal vragen te stellen die een positieve ondertoon hebben. Ook heb ik een thermometer toegevoegd aan de opwarmer. De reden hiervan is om eens te polsen naar hoe de werknemer zich in de organisatie en in zijn functie voelt. Eventueel ook hoe het gesteld is met bijkomende stress.

Het antwoord hierop kan vaak al heel wat meegeven over hoe de werknemer zich voelt. Wat ook invulling kan geven aan het verdere verloop van het gesprek. Ook deze inleidende vragen kunnen op voorhand ter voorbereiding worden meegegeven. Ik kan me voorstellen dat niet alle medewerkers even mondig zijn en dat het dus niet voor iedereen even makkelijk is om zo op deze vragen te antwoorden.

Daarna wordt er in het sjabloon voornamelijk gepolst naar de vier grote domeinen die eerder ook al werden aangehaald en waarvoor ook de voorbereidende vragen gebruikt kunnen worden. Bij elk domein wordt dan ook plaats gelaten om enkele notities te nemen. Die kunnen achteraf handig zijn voor het verslag van het ontwikkelgesprek.

Na deze vier domeinen wordt er ook nog even gepolst naar wat de werknemer nodig heeft van zowel de leidinggevende als van de organisatie. Met deze rubriek wil ik voornamelijk de werknemer de mogelijkheid geven om alle vragen te stellen die hij/zij heeft. Dit kunnen vragen zijn over opleidingen die de medewerker graag zou volgen, vragen met betrekking tot loopbaanplanning, vragen over de functie zowel inhoudelijk als praktisch enzovoort. Loopbaanplanning kan hier ook aangehaald worden. Wanneer je als leidinggevende merkt dat dit voor de werknemer wel een belangrijk iets is, kan je eventueel een apart loopbaangesprek voeren. Of externe loopbaanbegeleiding aanbieden.

Ten slotte heb ik er ook voor gekozen om een luik met verwachtingen toe te voegen. Dit gaat zowel om verwachtingen van de leidinggevende naar de werknemer toe als omgekeerd. Deze rubriek is inhoudelijk vrij in te vullen. Een voorbeeld dat ik in de praktijk gezien heb, is dat het bijvoorbeeld gaat om heel praktische zaken die nog afgehandeld moeten worden. Bijvoorbeeld documenten die nog aan elkaar bezorgd dienden te worden. Het leek me wel nuttig om ook hiervoor eventjes tijd te nemen tijdens het ontwikkelgesprek.

Als afronding van het gesprek heb ik er opnieuw voor gekozen om een aantal reflectievragen te stellen. Dit heeft eveneens, zoals de opwarmer, als doel om de leidinggevende een goed beeld te geven van hoe de werknemer zich voelt.

Dit zijn vragen zoals 'voel je je nog goed in je huidige functie?', 'voldoet het werk nog aan de verwachtingen?', "heb je er nog zin in?" enzovoort.

En tot slot bespraken we al, zowel in de literatuur als in de praktijk, dat het aangewezen is om een aantal afspraken, die tijdens het gesprek werden gemaakt, op te nemen in het sjabloon. Dus op het einde van het ontwikkelgesprek wordt tijd vrijgemaakt om die afspraken kort nog eens te overlopen en eventueel taken te verdelen. Hier kan het bijvoorbeeld ook gaan om een afspraak wie het verslag op maakt.

Naam werknemer:
Naam leidinggevende:
Datum gesprek:
Datum vorig gesprek:

Opwarmer

Hoe is het met jou? Hoe is de voorbije week verlopen? Wat ging er allemaal goed?
Wat ging er minder goed?



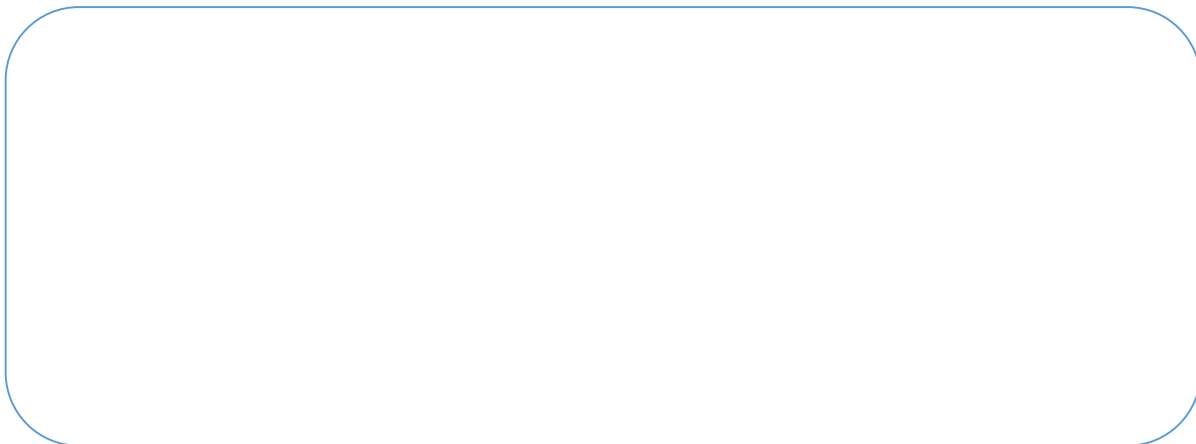
Gemaakte afspraken vorig gesprek

Functie-inhoud

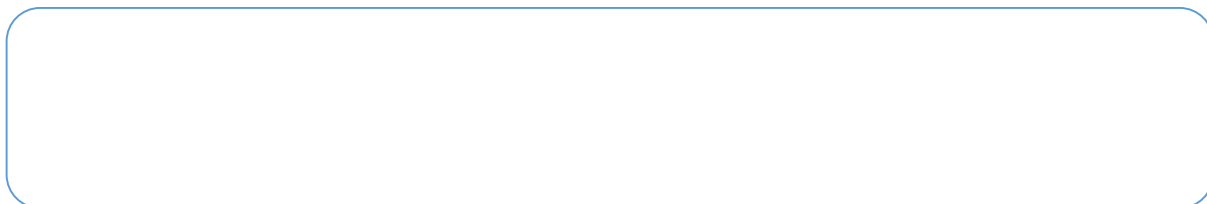
Functie-uitvoering

Samenwerking (collega's, team, leidinggevende)

Wat heb ik nodig? (Vragen over opleiding, loopbaan, functie-inhoud, functie-uitvoering, middelen,...)

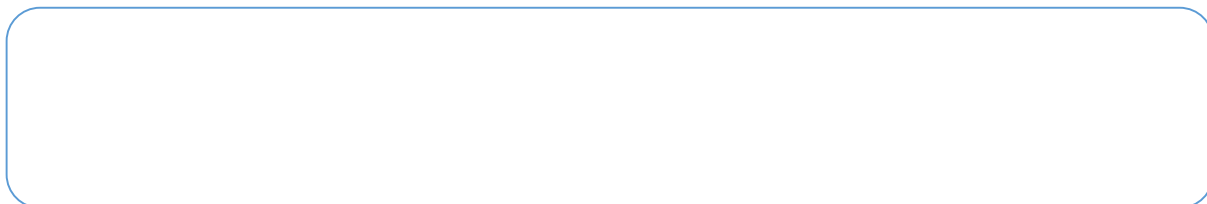


Verwachtingen naar elkaar toe (Bv. To do's + deadline)

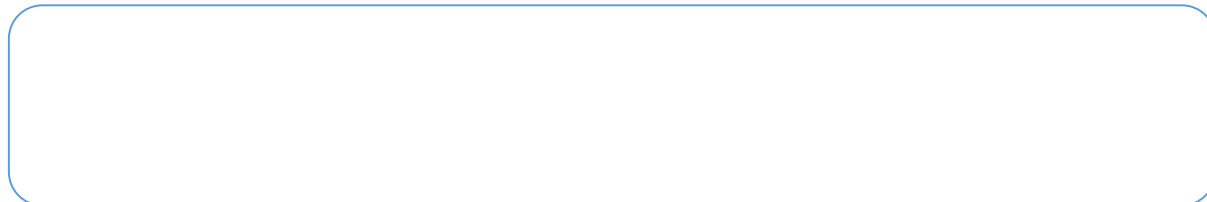


Afronding

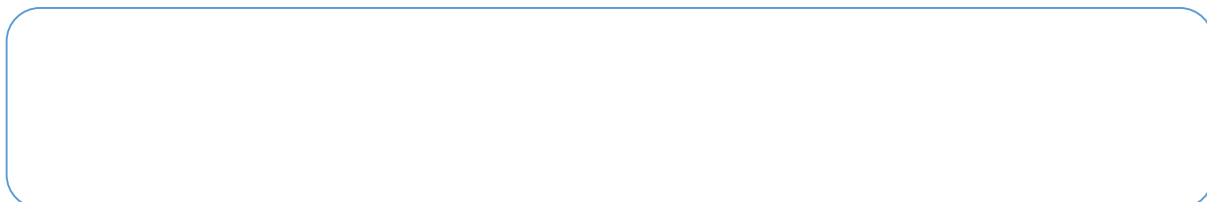
Voldoet de functie nog steeds aan jouw verwachtingen? Komt het werk dat je doet nog steeds overeen met wat je wil doen?



Zijn er dingen waar we het in het volgende gesprek zeker over moeten hebben? Wat heb je nog nodig op het vlak van coaching, wat voor soort gesprek?



Afspraken/Varia (Bv. Wie maakt het verslag?, naar to do's toe,...)



Stap 4: Verslag maken

De laatste stap in dit draaiboek betreft het maken van een verslag na het ontwikkelgesprek. In dit gedeelte kan je opnieuw een mogelijk sjabloon hiervoor terugvinden. Het verslag wordt opgemaakt aan de hand van wat er tijdens het ontwikkelgesprek werd afgesproken. Dit is ofwel de leidinggevende ofwel de werknemer.

In de praktijk heb ik gezien dat in het merendeel van de organisaties de leidinggevende een eerste aanzet doet voor het verslag. Daarnaast waren er ook een aantal organisaties die de werknemer als eerste een aanzet lieten doen. En daar zit volgens mij wel iets in. Als je de werknemer als eerste een aanzet laat doen kan je als leidinggevende zien wat hij/zij van het gesprek heeft onthouden of meegenomen. Daarnaast is het voor de leidinggevende ook tijdbesparend. Bovendien voelt het voor de medewerker mogelijk rechtvaardiger aan, er is voor hem of haar geen risico dat zijn woorden anders vertaald worden.

In het sjabloon komen als eerste de afspraken aan bod met betrekking tot de functie. Dit kan zowel gaan om de functie-inhoud als functie-uitvoering. Daarna wordt nog even kort geschetst wat er rond de samenwerking tijdens het ontwikkelgesprek werd aangehaald. Om daarna over te gaan naar verwachtingen of afspraken rond loopbaaninteresses, opleiding enzovoort.

Tot slot worden ook nog even kort de verwachtingen naar elkaar toe aangehaald. En als laatste heb ik ook nog een rubriek varia of suggesties toegevoegd. Omdat er tijdens zo'n gesprek ook nog altijd dingen aan bod kunnen komen die niet binnen één van de rubrieken vallen. Met suggesties wil ik de werknemer de mogelijkheid geven om bepaalde ideeën onder woorden te brengen. Bijvoorbeeld suggesties ter verbetering van het ontwikkelgesprek of andere zaken in de organisatie, of dingen waar de werknemers in de organisatie nood aan hebben en die er nu nog niet zijn enzovoort.

Na dat de werknemer het verslag heeft opgemaakt, kan hij deze doorsturen naar zijn leidinggevende. Die op zijn beurt het verslag nog eens naleest. De leidinggevende kan dan dingen weerleggen of aanvullen.

Na dit alles staat er ons nog een dilemma te wachten namelijk of je als leidinggevende het verslag van het ontwikkelgesprek laat ondertekenen? Dit wil ik hier in het midden laten omdat dit ook sterk afhankelijk is van de cultuur van de organisatie. Maar wel geef ik graag de voordelen en nadelen van beide mee.

In de literatuur wordt aangeraden om het verslag te laten ondertekenen door beide partijen. In de praktijk heb ik gezien dat een aantal organisaties dit ook doen. Voornamelijk om zich als leidinggevende te beschermen wanneer het eventueel minder goed loopt met de werknemer en zou kunnen uitdraaien op een ontslag.

Daarnaast begrijp ik ook andere organisaties die ervoor kiezen om het verslag net niet te laten ondertekenen. De redenen hiervoor kunnen verschillend zijn. Bijvoorbeeld voor het behouden van een goede verstandhouding tussen werknemer en leidinggevende. Een andere reden zou kunnen zijn dat de leidinggevende het ontwikkelgesprek ziet als iets dat positief dient benaderd te worden. Het gaat namelijk over de ontwikkeling van de werknemer. En hier dus niet iets controlerend van wil maken.

Nu dat zowel de voordelen als nadelen van beide kanten werden aangehaald kan je als leidinggevende dus zelf uitmaken wat voor jou het beste past in je organisatie.

Naam werknemer:
Naam leidinggevende:
Datum gesprek:
Datum vorig gesprek:

Afspraken omtrent de functie (functie-inhoud, functie-uitvoering)

Afspraak	Opvolging	Termijn

Samenwerking (collega's, team, leidinggevende)

--

Afspraken rond ontwikkeling (opleiding, loopbaan,...)

--

Verwachtingen

--

Varia/suggesties

--