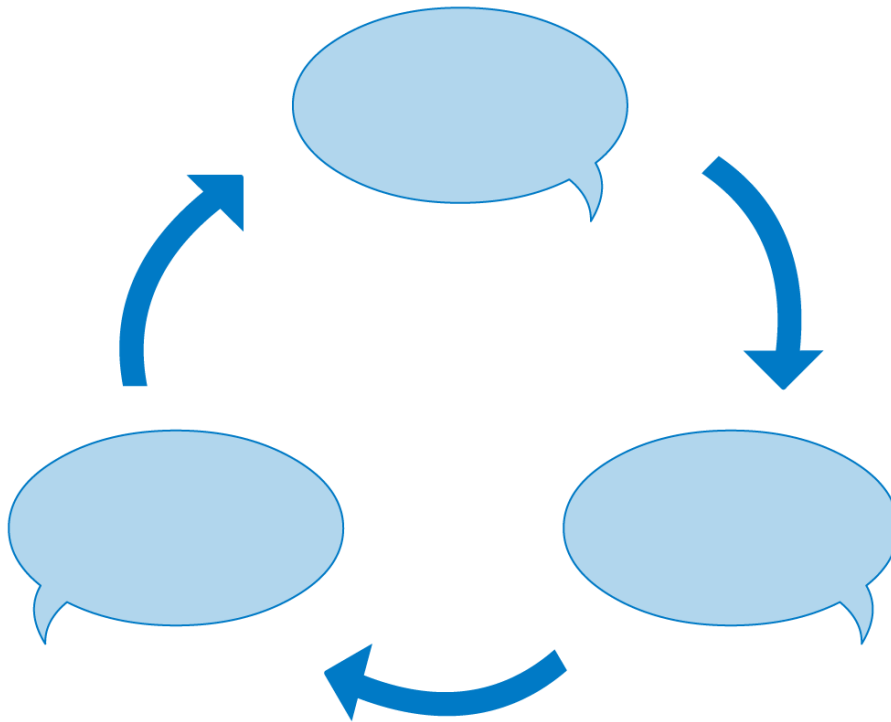


# Gebrek aan een goed gesprek

Een onderzoek naar de gesprekscyclus binnen  
Scholengemeenschap Were Di

---



Student: Mariska Vreede  
Studentnummer: 2311909  
Opdrachtgever: Scholengemeenschap Were Di

Praktijkbegeleider: Niels van Limpt  
Coach: Martijn Moonen

20-01-2017

# Gebrek aan een goed gesprek

Een onderzoek naar de gesprekscyclus binnen  
Scholengemeenschap Were Di

Student: Mariska Vreede

Studentnummer: 2311909

Klas: HRME4I

Fontys Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie

Opdrachtgever: Scholengemeenschap Were Di

Merendreef 1

5553 CC, Valkenswaard

040 207 4700

Praktijkbegeleider: Niels van Limpt

Coach: Martijn Moonen

20-01-2017

## Samenvatting

Dit onderzoek is gehouden binnen Scholengemeenschap Were Di. Er is onderzoek gedaan naar de houding van werknemers van het OOP (onderwijs ondersteunend personeel) ten opzichte van de gesprekscyclus. Dit onderzoek is op drie onderdelen gehouden; de inhoud van de gesprekken, het belang van de gesprekscyclus en de kwantiteit. Hiermee wordt het aantal gesprekken per jaar bedoeld.

De aanleiding van dit onderzoek ligt bij het feit dat er op dit moment te weinig functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gehouden. De richtlijn van één gesprek per jaar wordt niet door iedere leidinggevende gehaald. De afdeling Personeelszaken en de directie vinden het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken wel belangrijk. Daarom is dit onderzoek gedaan, om duidelijkheid te krijgen waarom deze gesprekken niet gevoerd worden.

In dit onderzoek is beschreven welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de gesprekscyclus. De bovengenoemde onderwerpen zijn hier in uitgediept.

Door onderzoek te doen naar drie verschillende factoren zijn belangrijke punten die van invloed zijn op de kwaliteit van de gesprekscyclus uitgediept. Hierdoor kan Scholengemeenschap Were Di in spelen op de knelpunten en daarmee de kwaliteit van de gesprekscyclus behouden of verbeteren. Het grootste knelpunt lag bij het feit dat er geen goede borging voor zowel kwaliteit als kwantiteit was. Dit zou een taak voor de afdeling Personeelszaken zijn. Een opvallend verschil met de theorieën die gegeven zijn is dat de theorie verschillende fases benoemt, en aangeeft wat er in een functioneringsgesprek besproken zou moeten worden. Uit dit onderzoek blijkt dat de medewerkers en leidinggevende deze fases en onderwerpen niet als dusdanig belangrijk zien. Beide partijen vinden het belangrijker dat er een 'goed' gesprek plaatsvindt, waarbij iedereen kan zeggen wat hij/ zij wil. De dingen die besproken worden, kunnen vanzelf onder een onderwerp geplaatst worden. Dit is wat de respondenten hebben aangegeven.

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek "Gebrek aan een goed gesprek". Een onderzoek naar de gesprekscyclus dat is gehouden onder verschillende afdelingen die onder het OOP (onderwijs ondersteund personeel) van scholengemeenschap Were Di vallen. Dit onderzoek is een onderdeel van mijn afstudeerstage. Ik volg de opleiding HRM (Human Resource Management) aan Fontys hogeschool Eindhoven. Vanaf september 2016 tot en met juli 2017 loop ik stage bij Scholengemeenschap Were Di. In het eerste half jaar van deze stage heb ik dus dit onderzoek uitgevoerd.

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van mijn stagebedrijf, Scholengemeenschap Were Di te Valkenswaard. Scholengemeenschap Were Di is een middelbare school die alle niveaus van het middelbaar onderwijs faciliteert. Er zitten zo'n 2500 leerlingen op 'het Were di'. In overleg met mijn stagebegeleider en tevens HR- manager is het onderwerp en daarmee ook de onderzoeksvraag ontstaan. Na het voeren van interviews met negen werknemers heb ik de hoofdvraag van dit onderzoek kunnen beantwoorden. Bij deze wil ik de medewerkers die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd en medewerking. Daarnaast wil ik Niels van Limpt en Marjolein Zieren bedanken voor hun hulp wanneer ik deze nodig had. Tot slot wil ik mijn coach vanuit school bedanken. Zonder hulp van bovengenoemden had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Tot slot wil ik alle andere collega's van Scholengemeenschap Were Di bedanken voor hun hulp en hun motiverende woorden. Deze had ik af en toe nodig, zowel over mijn stage als over mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mariska Vreede

Valkenswaard, 18 januari 2016

## Inhoudsopgave

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting .....                                                   | 2  |
| Voorwoord.....                                                       | 3  |
| 1. Inleiding.....                                                    | 7  |
| 1.1 Achtergrondinformatie Scholengemeenschap Were Di.....            | 10 |
| 1.2 Praktijkdoel.....                                                | 10 |
| 1.3 Kennisdoel .....                                                 | 11 |
| 1.4 Hoofdvraag .....                                                 | 11 |
| 1.5 Deelvragen .....                                                 | 11 |
| 1.6 Definiëring .....                                                | 11 |
| 1.7 Leeswijzer.....                                                  | 12 |
| 2. Theoretisch Kader.....                                            | 14 |
| 2.1 Wat maakt een gesprekscyclus goed?.....                          | 14 |
| 2.1.1 Kwantiteit.....                                                | 15 |
| 2.1.2 Inhoud functioneringsgesprek .....                             | 16 |
| 2.1.3 Inhoud beoordelingsgesprek .....                               | 16 |
| 2.1.4 Het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken ..... | 17 |
| 2.2 Het belang van een goede gesprekscyclus.....                     | 18 |
| 2.2.1 Belang voor de werknemer en leidinggevende.....                | 18 |
| 2.2.2 Belang voor de werkgever .....                                 | 19 |
| 2.3 Rollen.....                                                      | 20 |
| 2.3.1 Rol werknemer en leidinggevende .....                          | 20 |
| 2.3.2 Rol HR- afdeling .....                                         | 22 |
| 3. Conceptueel model .....                                           | 23 |
| 3.1 Toelichting bij conceptueel model.....                           | 23 |
| 3.1.1 Inhoud .....                                                   | 23 |
| 3.1.2 Belang .....                                                   | 23 |
| 3.1.3 Kwantiteit.....                                                | 24 |
| 4. Methodische verantwoording .....                                  | 25 |
| 4.1 Type onderzoek .....                                             | 25 |
| 4.2 Procedure en respondenten .....                                  | 25 |
| 4.2.1 Procedure.....                                                 | 25 |
| 4.2.2 Onderzoekspopulatie.....                                       | 26 |
| 4.2.3 Respondenten .....                                             | 26 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 4.3 Meetinstrumenten .....                          | 27 |
| 4.4 Analyses .....                                  | 28 |
| 5. Resultaten .....                                 | 29 |
| 5.1 Rollen .....                                    | 29 |
| 5.1.1 Directie .....                                | 29 |
| 5.1.2 Leidinggevenden .....                         | 29 |
| 5.1.3 Werknemers .....                              | 30 |
| 5.1.4 Personeelszaken.....                          | 30 |
| 5.2 Inhoud gesprekscyclus .....                     | 31 |
| 5.2.1 Manier waarop het gesprek wordt gevoerd.....  | 31 |
| 5.2.2 Formulieren .....                             | 31 |
| 5.2.3 Manier van beoordelen .....                   | 31 |
| 5.2.4 Complimenten.....                             | 32 |
| 5.2.5 Evaluatie .....                               | 32 |
| 5.3 Frequentie .....                                | 33 |
| 5.3.1 Richtlijnen vanuit OMO.....                   | 33 |
| 5.3.2 Wanneer voer je een gesprek.....              | 33 |
| 5.3.3 Planning .....                                | 33 |
| 5.3.4 Borging .....                                 | 34 |
| 5.4 Belangen .....                                  | 34 |
| 5.4.1 Werkgever (Were Di) .....                     | 34 |
| 5.4.2 Leidinggevende .....                          | 35 |
| 5.4.3 Werknemer.....                                | 36 |
| 5.4.4 Band onderling.....                           | 36 |
| 5.5 Kennis over gesprekscyclus.....                 | 36 |
| 5.5.1 Voorlichting .....                            | 36 |
| 5.5.2 Beloning .....                                | 37 |
| 5.5.3 Hulp voor leidinggevenden.....                | 37 |
| 5.5.4 Voorbeeld.....                                | 37 |
| 5.5.5 Beoordelen .....                              | 38 |
| 6. Conclusie.....                                   | 39 |
| 6.1 Antwoord hoofdvraag .....                       | 39 |
| 6.2 Antwoord deelvragen.....                        | 39 |
| 6.3 Terugkoppeling naar het conceptueel model ..... | 40 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 7. Discussie .....                                            | 42  |
| 7.1 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid ..... | 42  |
| 7.2 Vergelijking met de literatuur .....                      | 43  |
| 7.3 Innoverende waarde van het onderzoek.....                 | 43  |
| Literatuurlijst.....                                          | 44  |
| Bijlagen .....                                                | 46  |
| Bijlage 1 .....                                               | 47  |
| Bijlage 2 .....                                               | 49  |
| Bijlage 3 .....                                               | 52  |
| Bijlage 4 .....                                               | 55  |
| Bijlage 5 .....                                               | 57  |
| Bijlage 6 .....                                               | 59  |
| Bijlage 7 .....                                               | 69  |
| Bijlage 8 .....                                               | 78  |
| Bijlage 9 .....                                               | 86  |
| Bijlage 10.....                                               | 95  |
| Bijlage 11.....                                               | 104 |
| Bijlage 12.....                                               | 111 |
| Bijlage 13.....                                               | 117 |
| Bijlage 14.....                                               | 122 |
| Bijlage 15.....                                               | 128 |

## 1. Inleiding

Functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en pop-gesprekken. Het zijn termen die je vaak voorbij hoort komen. De een is er enorm enthousiast over, de ander ziet het meer als iets dat moet. Het ene bedrijf vindt het belangrijk dat deze gesprekken gevoerd worden, het andere bedrijf vindt het juist tijdsverspilling.

Jaarlijks worden er minstens 4,6 miljoen functionerings- of beoordelingsgesprekken gevoerd in Nederland. Van de werkzame Nederlandse beroepsbevolking (7,4 miljoen) geeft 64% aan dat zij per jaar minstens één functionerings- of beoordelingsgesprek hebben. (hetfunctioneringsgesprek.nl, z.d.) In het onderwijs ligt dit percentage een stuk lager. Slechts 18% van de werknemers geeft aan dat zij jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek voeren. (Tummers, 1999)

Of het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken verplicht is verschilt per organisatie of per sector. In Nederland zijn relatief veel cao's en wet- en regelgevingen die mogelijk wel en mogelijk niet van toepassing zijn. Bij de meeste organisaties in Nederland is het bij cao geregeld of het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken verplicht is. Het kan vrijblijvend, of verplicht zijn, of het wordt niet vermeld. In het laatste geval wordt het aan de organisatie zelf overgelaten of ze wel of geen functionerings- of beoordelingsgesprekken voeren. (hetfunctioneringsgesprek.nl, z.d.)

Sinds 1 juli 2016 is er bij het Rijk een nieuwe gesprekscyclus ingevoerd. De ministeries Infrastructuur en Milieu, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport lopen hierin voorop. De drie belangrijkste veranderingen voor de gesprekscyclus bij het Rijk zijn:

1. Er komt (nog) meer nadruk te liggen op resultaatafspraken
2. Er wordt een koppeling gelegd met het 5R-model
3. Nieuw is het evalueren met conclusie

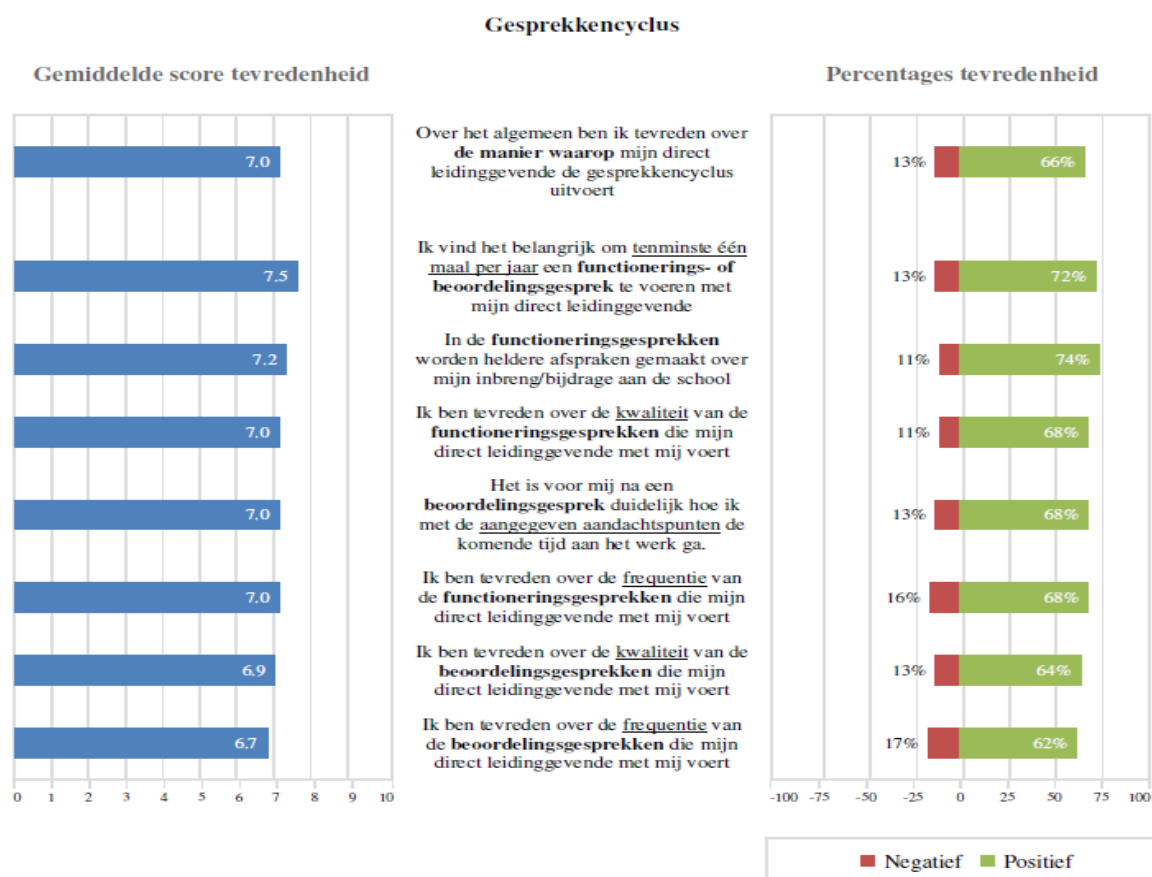
De nieuwe gesprekscyclus zal uiteindelijk gelden voor alle ministeries. Elk ministerie bepaalt samen met de ondernemingsraad wanneer er wordt gestart met de nieuwe gesprekscyclus. Dit moet voor 1 januari 2018 gebeurd zijn. (FNV Overheid, 2016)

Reacties die op dit bericht gegeven waren, zijn veelal negatief. Zo schrijft bijvoorbeeld Mike Litoris (2016) "Lekker belangrijk.... Zijn de CAO onderhandelingen voor de CAO 2017 al van start gegaan?" Veel andere reacties sloten hierbij aan. Ook hier zie je dat niet iedereen het belang van goede functionerings- en beoordelingsgesprekken in ziet.

Bij de veranderingen in de gesprekscyclus van het Rijk wordt het 5R- model genoemd. De 5 R's in het 5R- model staan voor; Reflect, Return, Resource, Ready, Result. (Azam, 2015) Bij Scholengemeenschap Were Di wordt het 5R model niet als 'model' gebruikt. Onderdelen uit het model komen wel terug in de gespreksonderwerpen die nu worden gebruikt, maar de 5 R's worden niet als hoofdstuk besproken.

Over het algemeen wordt er bij Scholengemeenschap Were Di wel gelet op resultaatafspraken. Op het formulier dat ingevuld moet worden na een functionerings- of beoordelingsgesprek worden afspraken vastgelegd. In het volgende gesprek wordt er gekeken of deze afspraken/ doelen behaald zijn. Wanneer dit niet het geval is wordt gekeken waardoor deze niet zijn gehaald.

Helaas staat de gesprekscyclus niet bij iedereen binnen Scholengemeenschap Were Di hoog op de agenda. In een medewerkers onderzoek dat in 2015 is gehouden werd ook aandacht besteed aan de onderwerpen functionerings- en beoordelingsgesprekken. In figuur 1.1 staan in het midden de vragen met betrekking tot de gesprekscyclus uit het medewerkers onderzoek. Links staat de gemiddelde score en rechts zijn percentages tevredenheid uitgewerkt.



*Figuur 1.1; Gemiddelde score tevredenheid en percentages tevredenheid.*

In het algemeen geven de respondenten aan dat zij redelijk tevreden zijn over de gesprekscyclus in het algemeen. 72% (195 medewerkers) geeft aan het belangrijk te vinden tenminste één keer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek te voeren. Gemiddeld is 65% procent tevreden over de frequentie van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. In eerste instantie kan dus gezegd worden dat er goed gescoord wordt door Scholengemeenschap Were Di. Dit omdat aan de hand van deze percentages globaal gezegd kan worden dat van de 195 medewerkers die een keer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek willen, er 127 medewerkers (65% van 195 medewerkers) ook daadwerkelijk een functionerings- of beoordelingsgesprek voeren. Dit is 47% van de 271 medewerkers in totaal.

Naast de stellingen was er in het medewerkers onderzoek ook ruimte om een opmerking toe te voegen. Na analyse blijkt dat 31 van de 49 opmerkingen gaan over het niet voeren van functionerings- en/ of beoordelingsgesprekken. Dit is 62,3 %.

Na de analyse van het medewerkers onderzoek is gekeken naar hoe de gesprekscyclus er op dit moment daadwerkelijk voor staat. Hieruit kwamen de volgende cijfers:

Van de 271 medewerkers hebben 134 medewerkers in 2015 en/ of 2016 een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd met hun direct leidinggevende. Dit is 49,4 %. Verder gekeken naar de verschillende doelgroepen. Hieruit blijkt dat de doelgroep Onderwijsondersteunend personeel erg laag scoort op frequentie. De doelgroep Onderwijsondersteunend personeel bestaat uit 90 medewerkers. Dit is 33,2% van het totaal aantal medewerkers. Van deze 90 medewerkers is er in 2015 en/ of 2016 met 30 personen een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd. Dit komt neer op 11,1% van het totaal. Daarnaast is met 27 van de 90 medewerkers nog nooit een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd.

De resultaten uit het medewerkers onderzoek zijn dus tegenstrijdig met de resultaten die bekend zijn bij HR.

Wat in de cao OMO 2012-2013 wordt bepaald rondom de functionerings- en beoordelingsgesprekken staat beschreven in bijlage 1. Het belangrijkste hieruit is dat de medewerker minstens één keer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek moet voeren, maar wel op het initiatief van de werknemer zelf. (OMO, 2012)

Daarnaast geldt bij Scholengemeenschap Were Di de regeling "Bewust belonen". Deze staat beschreven in bijlage 2. Wat het meest van belang is in deze regeling is dat een periodieke salarisverhoging kan worden tegengehouden wanneer een medewerker slecht scoort op zijn beoordelingsgesprek. (OMO 2016)

Uit de verschillende cijfers blijkt dus dat de frequentie van de gevoerde functionerings- of beoordelingsgesprekken te laag ligt. Daarnaast zijn er meningsverschillen over het belang van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ook bij scholengemeenschap Were Di vindt de een deze gesprekken belangrijker dan de ander. Tot slot worden in de cao en in de regeling "Bewust belonen" regels gegeven rondom de gesprekscyclus. Deze regels worden op dit moment niet nageleefd. Dit zijn de aanleidingen van dit onderzoek, hieruit vloeien het praktijkdoel, Het kennisdoel en de hoofd- en deelvragen uit. Deze zijn te lezen in paragraaf 1.2 tot en met paragraaf 1.5.

## 1.1 Achtergrondinformatie Scholengemeenschap Were Di

De missie van Scholengemeenschap Were di luidt als volgt: *'Scholengemeenschap Were Di biedt kwaliteit' 'In een voor alle betrokkenen veilige omgeving biedt Scholengemeenschap Were Di uitdagend en betekenisvol onderwijs dat leidt tot het ontwikkelen en zich eigen maken van kennis, vaardigheden, persoonlijke kwaliteiten, waarden en normen'.* (Scholengemeenschap Were Di, 2016) Scholengemeenschap Were Di huisvest zicht in Valkenswaard. Het bestaat uit vier gebouwen; havo- vwo, vmbo-onderbouw, vmbo- bovenbouw en het sportcomplex. Er wordt op alle niveaus middelbaar onderwijs gegeven. 2525 leerlingen volgen les aan Scholengemeenschap Were Di. In totaal zijn er 271 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zijn verdeeld in de groepen OP en OOP. OP staat voor onderwijzend personeel, OOP staat voor onderwijs ondersteunend personeel. De groep OP staat dus daadwerkelijk voor de klas, de groep OOP staat niet per definitie voor de klas, maar zorgt ervoor dat de lessen wel gegeven kunnen worden. Denk hierbij aan leerlingenadministratie, roostermakers of HR. Echter vallen onder de groep OOP wel nog de instructeurs en de onderwijsassistenten. Deze staan dus wel in de klas. Bij Scholengemeenschap Were Di zijn er van de 271 medewerkers 90 medewerkers onderwijs ondersteunend personeel.

## 1.2 Praktijkdoel

Met dit onderzoek wil Scholengemeenschap Were Di de kwaliteit van de gesprekscyclus binnen het onderwijsondersteunend personeel verbeteren. De kwaliteit is te meten door te kijken naar de inhoud van de gesprekken, maar ook naar de frequentie. De definiëring van een kwalitatief goed functionerings- of beoordelingsgesprek wordt omschreven in paragraaf 1.6. De doelstelling voor de frequentie is op dit moment één gesprek per jaar. Dhr. Van Limpt, hoofd stafdienst personeelszaken, is tevreden wanneer er een 100% score wordt behaald. Hij zegt hierover *"Ik vind dat het niet goed is wanneer een leidinggevende zijn medewerker niet eens één keer per jaar in een formele setting kan spreken."* Op dit moment blijkt dat 33,2% van de medewerkers in 2015 of 2016 een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft gehad. Dit percentage is te laag en hier moet verbetering in worden aangebracht. Men zal in moeten zien dat functionerings- en beoordelingsgesprekken van groot belang zijn voor zijn/ haar eigen ontwikkeling en niet alleen bedoeld zijn voor dossier opbouw.

### 1.3 Kennisdoel

Wanneer dit onderzoeksrapport af is, is het voor Scholengemeenschap Were Di duidelijk welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de gesprekscyclus. Ook komt er antwoord op de vraag waar de medewerkers van de doelgroep 'Onderwijsondersteunend personeel' behoefte aan hebben als het gaat om het voeren van functionerings- of beoordelingsgesprekken. Tot slot zal Scholengemeenschap Were Di inzicht over het stuk verantwoordelijkheid wat er bij het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken komt.

### 1.4 Hoofdvraag

"Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van de gesprekscyclus van de doelgroep 'onderwijsondersteunend personeel' binnen Scholengemeenschap Were Di?"

### 1.5 Deelvragen

- Welke factoren zijn belangrijk wanneer het gaat over de inhoud van een goed gesprek?
- Wat is volgens de leidinggevenden en de medewerkers het belang van een goede gesprekscyclus?
- Hoe tevreden zijn de leidinggevenden en de medewerkers over het aantal gesprekken dat per jaar gevoerd wordt en waarom?
- Waarom worden de gesprekken op dit moment wel, of niet gevoerd?

### 1.6 Definiëring

**Medewerkers;** Medewerkers in de doelgroep 'onderwijsondersteunend personeel'. Met deze definiëring worden de mensen die onder een leidinggevende vallen bedoeld.

**Leidinggevenden;** Leidinggevenden in de doelgroep 'onderwijsondersteunend personeel'.

**Gesprekscyclus;** De cyclus die Scholengemeenschap Were Di heeft betreft het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. POP-gesprekken worden hierin niet meegenomen omdat deze niet specifiek in de richtlijnen van OMO staan.

**Kwaliteit functioneringsgesprek;** In een functioneringsgesprek wordt teruggekeken op de afgelopen periode, plus- en verbeterpunten worden hierin besproken. ( Kluijtmans, 2010) Een functioneringsgesprek is van goede kwaliteit als het aan de volgende eisen voldoet; een goede voorbereiding, zowel van de leidinggevende als van de medewerker. Daarnaast bestaat het gesprek zelf uit de volgende onderdelen; Opening, inleiding (hierin bespreek je punten uit het vorige functioneringsgesprek), punten vanuit medewerker, punten vanuit

leidinggevende, afspraken maken. Het is van belang dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk door beide partijen worden nagekomen. Is dit niet het geval, dan verliest het functioneringsgesprek zijn waarde. (Ondernemen met personeel, 2016)

**Kwaliteit beoordelingsgesprek;** Bij een beoordelingsgesprek ligt het accent op het uitspreken van een oordeel over de prestatie van de medewerker. (van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2005) Een beoordelingsgesprek is van goede kwaliteit als het aan de volgende eisen voldoet; een goede voorbereiding. Vervolgens heeft het gesprek een goede opening. Hierna spreekt de leidinggevende zijn oordeel uit en vervolgens geeft de medewerker zijn reactie hierop. Tot slot worden er afspraken gemaakt. Het is van belang dat de gemaakte afspraken daadwerkelijk worden nagekomen. Is dit niet het geval dan verlies het beoordelingsgesprek zijn waarde. (Ondernemen met personeel, 2014)

## 1.7 Leeswijzer

In dit rapport is ten eerste het theoretisch kader opgesteld (hoofdstuk 2). Hierin staat onder andere beschreven wat er volgens de theorie in een functionerings- en beoordelingsgesprek besproken dient te worden. Ook de manier waarop en het belang voor zowel werknemer, leidinggevende en werkgever wordt besproken. Tot slot staan de rollen van de partijen: werknemer, leidinggevende en de afdeling HR beschreven.

Aan de hand van het vooronderzoek en het theoretisch kader is het conceptueel model opgesteld. Hierin staat beschreven welke onafhankelijke variabele (inhoud, belang, kwantiteit) van invloed zijn op de afhankelijke variabele (kwaliteit van de gesprekscyclus).

Na het conceptueel model bestaat hoofdstuk 4 uit de methodische verantwoording. Ten eerste wordt de keuze voor dit type onderzoek uitgelegd. Vervolgens staat beschreven hoe de data verzameling heeft plaatsgevonden. Ten derde staat de onderzoekspopulatie en de samenstellingen van de respondentengroep beschreven. Vervolgens worden de meetinstrumenten beschreven. Hierin staan de vragen uit de interviews beschreven en welke topics zijn gebruikt om begrippen uit te diepen. Aan de hand van deze punten wordt benoemd hoe er is toegewerkt naar een betrouwbaar en valide onderzoek. Tot slot staat de kwalitatieve analyseprocedure beschreven.

In hoofdstuk 5 staan de resultaten van het kwalitatieve onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden de resultaten objectief besproken. Vervolgens, in hoofdstuk 6; de conclusie, worden de resultaten geïnterpreteerd. De hoofdvraag en deelvragen worden hier beantwoord. Ook wordt er een vergelijking gemaakt met het conceptueel model.

In het hoofdstuk discussie (hoofdstuk 7) wordt er in gegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Aan de kritiekpunten worden tips gekoppeld voor een volgend onderzoek. Ook worden theoretische implicaties van de resultaten beschreven. Tot slot wordt er gereflecteerd op de innovatieve waarde van dit onderzoek. Als laatste zijn de literatuurlijst en de bijlagen bijgevoegd.

## 2. Theoretisch Kader

### 2.1 Wat maakt een gesprekscyclus goed?

Kluijtmans (2010) geeft aan dat in veel organisaties een gesprekscyclus bestaat uit:

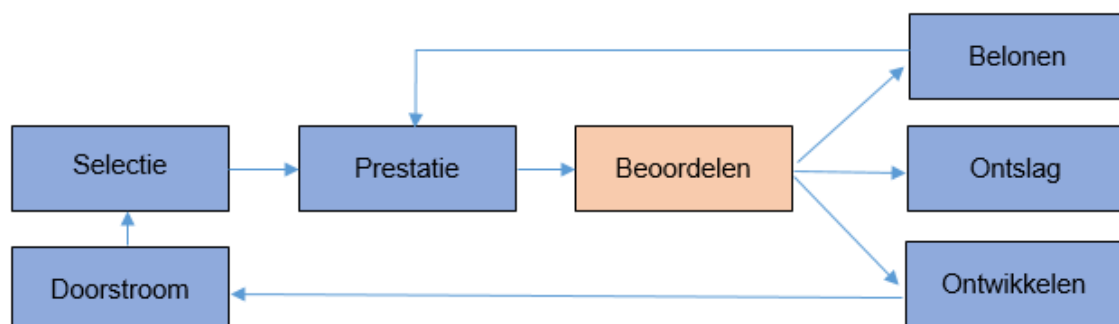
- Planningsgesprekken; hierin worden afspraken gemaakt over de activiteiten van de werknemer voor de komende periode.
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken; hierin wordt teruggekeken op de voorafgaande periode. Er wordt gekeken naar de afspraken die gemaakt zijn en of deze op de juiste manier zijn behaald.
- Ontwikkelingsgesprekken; hierin staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Dit mondt vaak uit in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). In Figuur 2.2 in paragraaf 2.1.1 wordt een voorbeeld van de gesprekscyclus schematisch weergegeven.

Er kan ook op een informele manier invulling worden gegeven aan een gesprekscyclus. Of een formele of informele manier van gesprekken voeren beter is verschilt per organisatie, of zelfs per persoon. In bedrijven met minder dan tien werknemers is vaak te zien dat de gesprekken op een informele manier plaatsvinden. Informele gesprekken kunnen als nadeel hebben dat deze niet rechtsgeldig zijn. Er kunnen dus geen rechtspositionele gevolgen aan deze gesprekken hangen. (Kluijtmans, 2010)

Gesprekscyclussen worden niet altijd uitgevoerd zoals ze geschetst worden in de theorie. Veel voorkomende valkuilen hierbij zijn:

- Functioneringsgesprekken krijgen een beoordelend karakter.
- Het proces sluit niet voldoende aan bij de dagelijkse contacten tussen leidinggevend en medewerkers, hierdoor wordt het een 'papieren ritueel'.
- Leidinggevende kunnen vanwege hun grote span of control onvoldoende tijd en aandacht geven aan het proces. (Kluijtmans, 2010)

In de literatuur wordt vaak gesproken over de Human Resource Cycle van Formburn e.a. (1984) Deze staat in figuur 2.1 hieronder weergegeven.



*Figuur 2.1 De Human Resource Cycle (naar Formburn e.a. 1984)*

Binnen de Human Resource Cycle vormt beoordelen een kernactiviteit waarmee men verschillende doelen hoopt te bereiken:

1. Prestaties zelf beoordelen en hier consequenties aan verbinden.
2. Kijken naar de wijze waarop die prestaties tot stand zijn gekomen en kijken of het functioneren verbeterd kan worden. Hierdoor hoopt men zowel de prestaties als de tevredenheid van de medewerker te bevorderen.
3. Kijken naar het potentieel van de medewerker en hierdoor al zijn of haar talenten benutten.

### 2.1.1 Kwantiteit



*Figuur 2.2 Voorbeeld gesprekscyclus*

Kluijtmans (2010) Geeft dus aan dat leidinggevenden en medewerkers drie gesprekken per jaar moeten voeren. Een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Deze cyclus is aan het einde van het jaar afgewerkt en kan ieder jaar opnieuw worden ingepland. Van der Molen, Hommes en Kluijtmans (2005) geven aan dat het eerste gesprek vaak weggelaten wordt. De argumenten hiervoor zijn:

Men vraagt zich af of spreken over een ontwikkelingsperspectief, vooral over de langere termijn, zich wel verdraagt met een jaarlijkse cyclus. Organisaties kiezen er hierdoor vaak voor een dergelijk gesprek één keer per drie of vier jaar in te plannen. Ten tweede biedt dat tevens de mogelijkheid om dit gesprek te laten voeren door personen die meer afstand hebben tot het dagelijkse werk. Dit heeft als voordeel dat de werknemer zich vrijer kan uiten. Bovendien wordt hiermee voorkomen dat talenten van de medewerker door de blinde vlekken van de leidinggevende niet meer her- en erkend worden.

### 2.1.2 Inhoud functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek heeft als doel dat de medewerker zijn functioneren bespreekbaar kan maken met als doel een beter functioneren in de toekomst. (Noomen en Janssen, 2015)

Een functioneringsgesprek kent een aantal fasen. Het functioneringsproces is tweezijdig daarom is het belangrijk dat er in **fase 1** een gezamenlijke agenda wordt opgesteld. Er wordt besproken welke punten zowel de medewerker als de leidinggevende willen bespreken. Ook worden in deze fase procedureafspraken gemaakt over de tijdsduur van het gesprek, maar ook op de manier van verslaglegging. Het is van belang dat de leidinggevende en de medewerker op basis van vertrouwen het gesprek in gaan. In **fase 2** komen zo veel mogelijk feiten aan de orde. Deze feiten moeten gaan over hoe de werkzaamheden verlopen en hoe de werkrelaties van de medewerker zijn. In **fase 3** worden de waarnemingen door beide partijen geïnterpreteerd. Op basis van de waarnemingen worden conclusies getrokken. Deze conclusies worden vergeleken met elkaar en verschillen en overeenkomsten worden op een rij gezet. Wanneer de conclusie verschilt, gaan de medewerker en de leidinggevende na hoe ze tot een overeenstemming kunnen komen. Tot slot worden in **fase 4** verbeter- en ontwikkelafspraken gemaakt. Verbeterafspraken hebben betrekking op de condities waarin het werk wordt uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de manier van leidinggeven, maar ook de middelen of ondersteuning waarmee het werk moet worden uitgevoerd. Ontwikkelafspraken hebben betrekking tot de medewerker zelf. Hierbij kan worden gedacht aan opleiding om de kennis van de medewerker te vergroten. Het gesprek wordt vervolgens afgesloten met een evaluatie en het vaststellen van nieuwe afspraken. (Kluijtmans, 2010)

### 2.1.3 Inhoud beoordelingsgesprek

Een beoordelingsgesprek is een formeel en gestructureerd gesprek. Meestal vindt dit een keer per jaar plaats. Tijdens het beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende zijn oordeel over het functioneren van de werknemer. Dit gebeurt vaak aan de hand van een standaard beoordelingsformulier. Het doel van een beoordelingsgesprek is een eindoordeel aan de werknemer te vertellen. Op basis van dit eindoordeel kunnen beslissingen genomen worden over bijvoorbeeld salarisverhoging of promotie. Het verslag dat bij een beoordelingsgesprek zit is het beoordelingsformulier dat door beide partijen is ondertekend. (Schoenmakers en Koopmans, 2012)

Volgens Van der Molen, Hommes en Kluijtmans (2005) kent een beoordelingsgesprek de volgende Fases:

**Fase 1** is de gespreksopening. Hierin wordt het doel van het gesprek zo concreet mogelijk gegeven. Hierbij moet ook gedacht worden aan de gevolgen van het gesprek, bijvoorbeeld wel of geen salarisverhoging. Daarna geeft de leidinggevende aan op welke criteria zijn beoordeling is gebaseerd. Tot slot wordt

de structuur van het gesprek aangegeven. In **fase 2** Wordt het oordeel uitgesproken. Aan de hand van verschillende beoordelingscriteria geeft de leidinggevende een algemeen oordeel. Dit algemene criteria kan positief dan wel negatief zijn. Wanneer het algemeen oordeel positief is kan de leidinggevende het beste beginnen met criteria waarop de werknemer goed gescoord heeft, hier kan de werknemer op reageren. Vervolgens worden de minder goed beoordeelde criteria besproken. Wanneer het algemeen oordeel negatief is, is het de taak van de leidinggevende om eerst de emotionele reacties op te vangen. Wanneer de werknemer weer open staat voor verdere informatie kan de beoordeling aan de hand van de beoordelingscriteria worden uitgelegd. **Fase 3** is de laatste fase. Dit is de gespreksafronsting. Hierin vat de leidinggevende samen en hierin worden afspraken gepland. Vooral in geval van een negatieve beoordeling kan een vervolgspraak belangrijk zijn.

#### **2.1.4 Het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken**

##### **Functioneringsgesprekken**

Volgens Ranzijn (2008) zijn er twee verschillende manieren om een functioneringsgesprek te voeren. Dit zijn halfopen en open. Een halfopen gesprek wordt gehouden aan de hand van een formulier. Een open gesprek wordt gevoerd aan de hand van agendapunten. Bij beide vormen is voorbereiding van groot belang. De voorbereiding bestaat uit het doorkijken van de functieomschrijving en het opstellen van agendapunten. Bij een halfopen gesprek staan de taken uit de functieomschrijving op het formulier. Tijdens het gesprek is het voor zowel leidinggevende als werknemer van belang om concreet te blijven. Woorden zoals 'altijd' en 'iedereen' kunnen relativerende opmerkingen opleveren. Wanneer een van de beide partijen kritiek heeft is het belangrijk om het effect van het kritiekpunt aan te geven. Bijvoorbeeld wanneer afspraken regelmatig uitlopen, kan het effect hierop zijn dat je met andere werkzaamheden in de knoei komt. Daarnaast is het belangrijk om je wens bij een kritiekpunt uit te spreken. De wens in bovenstaand voorbeeld kan zijn "Ik wil dat we tijdens afspraken ons beter houden aan de eindtijd". Beide partijen kunnen deze wens omzetten in een actie en hier een afspraak over maken. Hier kan in het volgende functioneringsgesprek op terug gekeken worden. Tot slot moeten beide partijen niet vergeten dat een functioneringsgesprek vanuit twee partijen komt. Het is bedoeld om het functioneren, maar ook het plezier in het werk te verbeteren.

##### **Beoordelingsgesprekken**

Schoenmakers en Koopmans (2012) geven aan dat de volgende punten belangrijk zijn om als leidinggevende in acht te nemen bij het voeren van een beoordelingsgesprek:

- Wees helder en rechtstreeks
- Blijf zakelijk
- Benoem positieve punten en zet de minpunten hiernaast
- Begin met het meest essentiële
- Presenteer het oordeel overtuigend

- Houdt overzicht
- Ga niet in de verdediging
- Maak samenvattingen of geef commentaar
- Neem alle voorstellen serieus
- Zoek naar oorzaken en oplossingen
- Maar een verslag van het gesprek en de acties die hieruit voortkomen

Een belangrijke voorwaarde voor een goed beoordelingsgesprek is dat de beoordeling niet als verrassing komt. Hiervoor is dus een goede voorbereiding nodig. Daarnaast moeten eventuele minpunten al eerder aangegeven zijn dan tijdens het beoordelingsgesprek.

## 2.2 Het belang van een goede gesprekscyclus

### 2.2.1 Belang voor de werknemer en leidinggevende

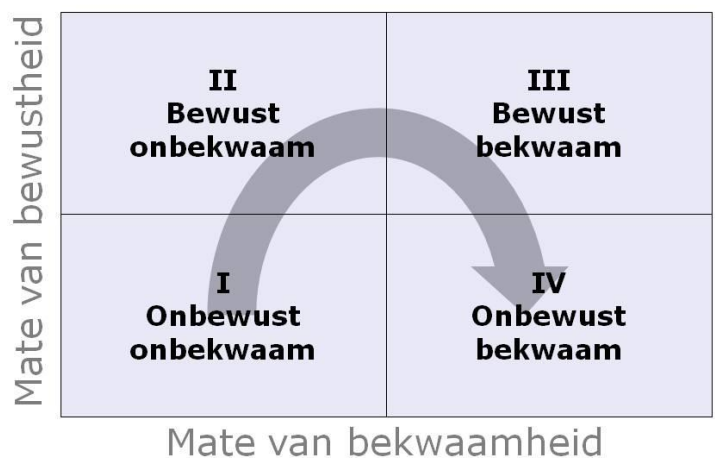
Het effect van een beoordelingsgesprek moet zijn dat de medewerker steeds verder verbetert, dat hun competenties zich verder ontwikkelen en dat de motivatie van de medewerker op peil blijft. (Kluijtmans, 2010) In 1943 ontwikkelde Maslow de motivatietheorie op basis van de behoeftepiramide. De behoeftepiramide van Maslow staat in figuur 2.3. Om jezelf te ontwikkelen moet je eerst aan de vier lagen onder zelfontplooiing voldoen. (Maslow, 1943) De functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen bijdragen in de laag waardering. Wanneer de werknemer goed scoort, of positieve feedback krijgt 'voldoet' hij aan de laag waardering en kan hij verder met zichzelf te ontwikkelen/ ontplooiën. Een tegenargument voor de theorie van Maslow kan zijn dat wanneer een medewerker niet goed scoort, of negatieve feedback krijgt, hij dit ook kan verbeteren. Daarmee is hij alsnog bezig met zichzelf te ontwikkelen. Het is dus niet zo dat je alleen na succes jezelf kan ontwikkelen. Ook bij geen succes kun je door jezelf te verbeteren jezelf ontwikkelen. (XPert HR actueel, 2014)



*Figuur 2.3 Behoeftepiramide van Maslow*

Zoals al eerder benoemd is, is het functioneringsgesprek een gesprek vanuit twee partijen. Zowel de werknemer als de leidinggevende krijgen feedback. Deze feedback kan omgezet worden in de vier fases van leren. Deze theorie van Maslow staat beschreven in het boek "Reflecteren de basis" van Groen (2006). Het model dat hier bij hoort staat in figuur 2.4. De toelichting bij dit model is als volgt:

Men start in fase 1, **onbewust onbekwaam**. In deze fase is het handelen of gedrag niet effectief. Men heeft echter niet door dat dit het geval is. In fase 2, **bewust onbekwaam**, realiseert men dat het handelen of het gedrag niet effectief is. Dit kan bijvoorbeeld door er op aangesproken te worden. (feedback krijgen) Men weet dan nog niet waardoor het handelen of het gedrag niet effectief is. Hier komt men in fase 3, **bewust bekwaam**, achter. In deze fase leert men ook nieuwe vaardigheden waardoor het nieuwe handelen of gedrag wel effectief is. Tot slot komt men in fase 4, **onbewust bekwaam**. In deze fase is men in staat om het nieuw aangeleerde gedrag toe te passen zonder hier bij na te denken. Het is een automatisme geworden.



*Figuur 2.4 vier leerfases volgens Maslow*

Door feedback te krijgen op hun handelingen (zowel medewerker als leidinggevende) komen zij automatisch in een van deze vier fases terecht. Hierna kunnen zij zichzelf gaan ontwikkelen zodat al hun handelingen uiteindelijk in fase 4 terecht komen.

### 2.2.2 Belang voor de werkgever

Het systematisch en regelmatig houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken is essentieel wanneer men spreekt over verwachttingsmanagement. In deze gesprekken kan het functioneren en eventueel het disfunctioneren van de medewerker besproken worden. Knelpunten ten aanzien van het werk worden in de gesprekken besproken en er wordt getracht deze te verbeteren. Problemen kunnen in een aantal gevallen voorkomen worden wanneer haalbare doelen en afspraken gemaakt worden. Het uitspreken van verwachtingen is hierbij ook sterk van belang. Naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen bij verwachttingsmanagement ook coaching gesprekken of POP-gesprekken ingezet worden. (Diehl, Koenders en Stoffelsen, 2007)

Het beoordelingsgesprek gaat vaak samen met het belonen van personeelsleden. Thierry (2011) geeft aan dat belonen zes doelstellingen kent. Deze zes doelstellingen zijn:

- Aantrekken op de arbeidsmarkt

Beloningen kunnen worden gebruikt om mensen die werk zoeken een beeld te geven van de organisatie.

- Vasthouden gekwalificeerde medewerkers

Door middel van beloningen (bijvoorbeeld een blijfpremie of een arbeidsmarkttoeslag) wordt geprobeerd uitstekende medewerkers voor langere tijd vast te houden.

- Stimuleren van prestaties

Beloningen worden ingezet om het gedrag van mensen te beïnvloeden.

- Leren van nieuw arbeidsgedrag

Mede door beloningen worden medewerkers gestimuleerd cursussen en trainingen te volgen.

- Compenseren van ongemakken

Ongemakken kunnen door middel van beloningen worden gecompenseerd. Hierbij kan gedacht worden aan warme of juist koude werkplekken.

- Eigen, herkenbaar beleid uitten

Beloning is een manier om een uniek beleid te uitten. Bijvoorbeeld een speciale cultuur of een apart klimaat binnen een organisatie.

Wanneer belonen samenhangt met een beoordelingsgesprek (bij een goede beoordeling krijgt de medewerker een beloning) is het dus belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden, op deze manier speelt een organisatie in op de bovenstaande zes punten.

Tot slot ligt het belang voor de werkgever in het gedeelte dossieropbouw. Wanneer een werknemer onvoldoende functioneert, moet deze werknemer daarop gewezen worden. Wanneer de werknemer door middel van een verbetertraject als nog niet verbeterd in het uitvoeren van zijn werkzaamheden kan de werkgever overgaan tot ontslag. (Wanneer er geen sprake is van een mogelijkheid tot herplaatsing binnen de organisatie). Voor het ontslaan van een medewerker wegens disfunctioneren moet er een dossier zijn dat aantoont dat de medewerker meerdere malen op zijn disfunctioneren is gewezen. (Loonstra, 2016).

## **2.3 Rollen**

### **2.3.1 Rol werknemer en leidinggevende**

De gemeente Krimpenwaard (z.d) heeft een model ontworpen waarin staat welke partij, wanneer actie moet ondernemen. Dit model staat uitgewerkt op de volgende bladzijde. Hierin staan dus zowel de rol van de werknemer, als de leidinggevende beschreven.

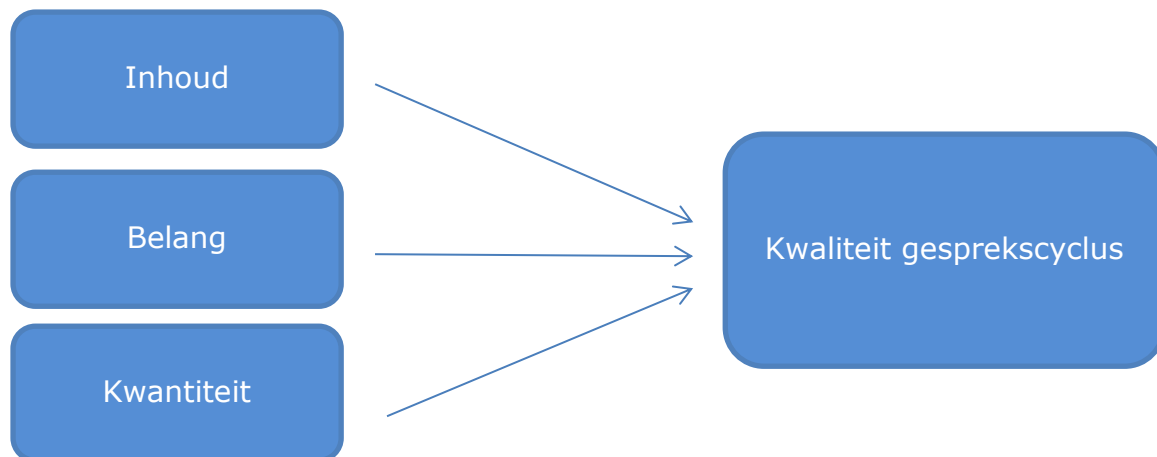
| Wanneer                                                             | Wat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Door wie                            |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1<sup>e</sup> maand van de jaarcyclus</b>                        | <b>Plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken plannen.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Leidinggevende                      |
| Voorafgaande aan planningsgesprek                                   | <b>Planningsgesprek voorbereiden.</b> Nadenken over inhoud werk en overige gespreksonderwerpen (leidinggevende stimuleert actieve rol medewerker)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Leidinggevende <b>en</b> medewerker |
| <b>1<sup>e</sup>/2<sup>e</sup> maand</b>                            | <b>Planningsgesprek voeren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stilstaan bij taakhoud; in welke taken blinkt medewerker uit, in welke niet? Waar krijgt hij energie van, wat kost energie?</li> <li>- afspraken maken over <ul style="list-style-type: none"> <li>o te verrichten taken</li> <li>o competentieontwikkeling</li> <li>o gewenste ondersteuning (opleiding, coaching)</li> </ul> </li> <li>- onderwerpen bespreekbaar maken die het functioneren van de medewerker beïnvloeden (relatie met leidinggevende/collega's, werkdruk, balans werk/privé, werksfeer/ arbeidsomstandigheden, vitaliteit/veroudering, loopbaan).</li> <li>- <b>Afspraken vastleggen</b> en het gespreksformulier ondertekenen.</li> </ul> | Leidinggevende en medewerker        |
| Zo spoedig mogelijk na planningsgesprek                             | Ondertekende versie naar P&O sturen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Leidinggevende                      |
| <b>6<sup>e</sup>/7<sup>e</sup> maand</b>                            | <b>Functioneringsgesprek</b> voeren <ul style="list-style-type: none"> <li>- tussenbalans opmaken. Wat gaat goed, wat kan beter? Eventueel afspraken bijstellen.</li> <li>- <b>Datum en afspraken vermelden in gespreksformulier</b></li> <li>- Alleen op verzoek van leidinggevende en/of medewerker wordt verslag gemaakt. Dit verslag als bijlage voegen bij het gespreksformulier.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Leidinggevende en medewerker        |
| Kan tussendoor, maar uiterlijk voorafgaande aan beoordelingsgesprek | <b>Evaluatie</b><br>Werkresultaten, competentieontwikkeling en overige vastgelegde afspraken evalueren. Conclusies in gespreksformulier vermelden (het eindoordeel ligt bij de leidinggevende).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Leidinggevende en medewerker        |
| <b>12<sup>e</sup> maand/1<sup>e</sup> maand</b> nieuwe jaarcyclus   | <b>Beoordelingsgesprek</b><br>Leidinggevende maakt beoordeling op en ligt deze toe in een beoordelingsgesprek met de medewerker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Leidinggevende                      |
| <b>Binnen 1 week</b> na beoordelingsgesprek                         | <b>Uitreiking gespreksformulier</b> aan medewerker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Leidinggevende                      |
| <b>Binnen 2 weken</b> na beoordelingsgesprek                        | Bij afwijkende visie medewerker: Medewerker vermeldt geschilpunten in het gespreksformulier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medewerker                          |
| <b>Binnen 4 weken</b> na beoordelingsgesprek                        | <b>Vaststelling evaluatie en beoordeling:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggevend tekent voor akkoord</li> <li>- Medewerker tekent voor gezien.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Zo spoedig mogelijk na vaststelling beoordeling                     | Originele ondertekende versie gespreksformulier naar P&O sturen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Leidinggevende                      |

Gemeente Krimpenwaard (z.d)

### **2.3.2 Rol HR- afdeling**

Gemeente Leudal (2008) geeft aan dat de HR-afdeling een adviserende, bewakende en ondersteunde rol heeft binnen de gesprekscyclus. Het adviseren zal voornamelijk tot uitdrukking komen wanneer de leidinggevende of de medewerker een (rechtspositionele) vraag heeft. De bewakende rol uit zich door te kijken of afspraken worden/ zijn nagekomen. Ten derde komt de ondersteunende rol tot uiting wanneer de leidinggevende ondersteuning nodig heeft. Dit kan bijvoorbeeld zijn; hulp bij het houden van gesprekken (leidinggevende) of het maken van bepaalde keuzes binnen de loopbaan van een medewerker. Wanneer de afdeling hier niet bij kan helpen kunnen zij de medewerker doorverwijzen naar een deskundige.

### 3. Conceptueel model



#### 3.1 Toelichting bij conceptueel model

De afhankelijke variabele in het conceptueel model hierboven is de kwaliteit van de gesprekscyclus. Of de kwaliteit van de gesprekscyclus in orde is, is afhankelijk van de drie onafhankelijke variabelen die links in het conceptueel model staan. Per variabele wordt in de paragrafen 3.1.1, 3.1.2 en 3.1.3 uitgelegd waarom ze van invloed zijn op de kwaliteit van de gesprekscyclus.

##### 3.1.1 Inhoud

Onder inhoud wordt 'het gesprek zelf' verstaan. Wat zegt de theorie over gesprekspunten van een functionerings- of beoordelingsgesprek en hoe geven de leidinggevende en de medewerkers hier hun invulling aan. Komt de theorie overeen met de praktijk? Zo niet, dan is het van belang om op de juiste punten sturing te geven. Niet alleen de gesprekspunten zijn belangrijk, ook de manier waarop het gesprek gevoerd wordt speelt een rol. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze in een gesprek alles kunnen zeggen, wanneer dit niet zo is zal dit moeten veranderen. Tot slot is de rol van belang. Wie neemt welke rol aan, en waar ligt de verantwoordelijkheid. Ook de rol van de HR- afdeling wordt hierin meegenomen. Deze drie punten vormen samen de onafhankelijke variabele 'Inhoud'.

##### 3.1.2 Belang

Met het belang wordt bedoeld of medewerkers en leidinggevendenden het belang een gesprekscyclus zien. Waarom vindt de ene leidinggevende het wel belangrijk en waarom een andere juist niet? Daarnaast is het de vraag of medewerkers het belang van een gesprekscyclus in zien. Dit wordt onderzocht onder de onafhankelijke variabele 'Belang'. Tot slot wordt hierin ook het organisatiebelang in meegenomen.

### **3.1.3 Kwantiteit**

De onafhankelijke variabele 'Kwantiteit' geeft antwoord op de vraag "Hoe vaak vinden leidinggevenden en medewerkers dat er een gesprek moet plaatsvinden?" Op dit moment is het de bedoeling dat er (minstens) één keer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd wordt. Vinden leidinggevenden en medewerkers dit voldoende, te veel of juist te weinig. Deze punten geven antwoord op de bovenstaande vraag.

## **4. Methodische verantwoording**

### **4.1 Type onderzoek**

Dit onderzoek is een vervolg op een kwantitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door OMO. Dit kwantitatieve onderzoek is niet alleen gegaan over de gesprekscyclus, maar ook over andere onderwerpen zoals leidinggevende of werksfeer. Het kwalitatieve onderzoek wordt in dit rapport beschreven, vanuit de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek wordt in dit rapport dieper in gegaan op het onderwerp gesprekscyclus.

De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek staan beschreven in het rapport Medewerkers onderzoek Scholengemeenschap Were Di (Grinsven en Schaapman, 2015). De opmerkingen met betrekking tot de gesprekscyclus die de medewerkers in dit onderzoek hebben gegeven zijn terug te vinden in bijlage 3.

In dit rapport wordt dus door middel van een kwalitatief onderzoek het kwantitatieve onderzoek verder uitgediept. Er zijn half gestandaardiseerde interviews gehouden. Dit houdt in dat de interviewvragen voorafgaand aan het interview vast staan, maar dat er tijdens het interview doorgevraagd wordt wanneer dit nodig is. Er is voor deze manier gekozen omdat de vragen voorafgaand aan het interview naar de desbetreffende respondent gestuurd kunnen worden, diegene kan het interview van te voren al deels voorbereiden. Wanneer de geïnterviewde het interview kan voorbereiden zal hij tijdens het interview minder hoeven nadenken waardoor het interview minder tijd in beslag neemt. Vooral leidinggevendenden hebben aangegeven dat ze graag mee willen werken aan dit onderzoek, maar dat het interview zelf niet al te veel tijd in beslag moet nemen. Op deze manier kunnen ze daar zelf sturing aan geven. De vragen voor het interview zijn gebaseerd op het conceptueel model en de theorie.

### **4.2 Procedure en respondenten**

#### **4.2.1 Procedure**

De interviews zijn gehouden in de maand november 2016 en december 2016. De volgende data zijn daaraan verbonden:

07-11-2016 (ochtend); interview 1- Vergaderruimte onderbouw  
07-11-2016 (middag); interview 2- Vergaderruimte onderbouw  
08-11-2016; interview 3- Spreekkamer onderbouw  
09-11-2016; interview 4- Kantoor financiën  
10-11-2015; interview 5- Kantoor rector  
14-11-2016; interview 6- Vergaderruimte onderbouw  
15-11-2016; interview 7- Spreekkamer onderbouw  
17-11-2016 (ochtend); interview 8- Vergaderruimte onderbouw  
17-11-2016 (middag); interview 9- Vergaderruimte onderbouw

Alle interviews zijn gehouden aan de hand van de vragen die in bijlagen 4 en 5 staan beschreven. Deze vragen waren de basis. Door middel van luisteren, samenvatten en doorvragen hebben er negen interviews van ongeveer een half uur plaatsgevonden.

Er is gekozen voor negen interviews, meer dan negen was in verband met de tijd niet mogelijk. Door negen interviews te houden is er toch een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie gecreëerd (90 personen). Daarnaast is er voor 9 interviews gekozen zodat de verhouding tussen medewerkers en leidinggevendens hetzelfde was. Er zijn 3 leidinggevendens geïnterviewd. Op deze manier konden van elke leidinggevende 2 medewerkers geïnterviewd worden.

Voordat de interviews hebben plaatsgevonden zijn de respondenten in samenspraak met Hoofd stafdienst Personeelszaken geselecteerd. Vervolgens is aan de desbetreffende respondent gevraagd of hij/ zij mee wilde werken aan het onderzoek. Wanneer dit het geval was, is er in samenspraak een datum ingepland. Vervolgens is de vragenlijst opgestuurd naar de respondent. De selectie van de respondenten staat beschreven in paragraaf 4.2.3.

#### **4.2.2 Onderzoekspopulatie**

De onderzoekspopulatie bestaat zoals hier boven al vermeld is uit 90 medewerkers. Medewerkers van de volgende afdelingen horen tot de doelgroep Onderwijsondersteunend personeel: facilitaire dienst, administratie, HR, roosterkamer, zorgteam, ICT, decanen, onderwijsassistenten, instructeurs, afdelingsmanagers, beleidsondersteuning, receptionisten en het directiesecretariaat. De gemiddelde leeftijd van de doelgroep is 45,3 jaar. Van de 90 medewerkers zijn er 58 vrouwelijk. Dit komt neer op 57,8%. 42,2% is dus mannelijk. De totale omvang qua FTE'S bevat 71,9 fte. Dit komt neer op een gemiddelde van 0,8 fte per persoon.

#### **4.2.3 Respondenten**

De respondenten zijn samen met hoofd stafdienst PZ geselecteerd. Bij de selectie van de leidinggevende is gekeken naar een leidinggevende die zijn gesprekscyclus goed uitvoert. Dit betekent dat hij elk jaar met iedere medewerker een functionerings- of beoordelingsgesprek voert. Ook is er gekozen voor een leidinggevende die zijn gesprekscyclus niet- of nauwelijks uitvoert. Hierdoor worden verschillen goed zichtbaar. "Waarom voert de ene wel een gesprek, en waarom de ander niet?" "Wat zou er moeten veranderen om de gesprekken wel te laten plaatsvinden?" Deze vragen worden aan de leidinggevendens gesteld. Als derde leidinggevende is gekozen voor de rector. Dit omdat hij ook leidinggevende is van een groep OOP'ers. Ook is er gekozen voor de rector omdat hij als hoofd van de school het goede voorbeeld uit wil stralen, dit is interessant voor het onderzoek.

De eerste stap bij het selecteren van de medewerkers was kijken of hun leidinggevende is geïnterviewd. Er is gekozen voor medewerkers waarvan hun leidinggevende ook is geïnterviewd. Dit omdat de interviews anders 'langs elkaar af gaan'. De waarde van een interview is lager wanneer de leidinggevende niet is geïnterviewd. Vervolgens is geprobeerd mannen en vrouwen te interviewen.

In tabel 4.1 staan gegevens van de respondenten. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is de afdeling waar ze werken en hun leidinggevende weg gelaten. Door deze selectie is een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie tot stand gekomen.

| <b>Respondent</b> | <b>Leeftijd</b> | <b>Geslacht</b> | <b>Rol</b>              |
|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| <b>1</b>          | 39              | Vrouw           | Werknemer               |
| <b>2</b>          | 62              | Man             | Leidinggevende          |
| <b>3</b>          | 46              | Man             | Werknemer               |
| <b>4</b>          | 55              | Man             | Leidinggevende          |
| <b>5</b>          | 64              | Man             | Leidinggevende (rector) |
| <b>6</b>          | 38              | Vrouw           | Werknemer               |
| <b>7</b>          | 38              | Man             | Werknemer               |
| <b>8</b>          | 39              | Vrouw           | Werknemer               |
| <b>9</b>          | 40              | Man             | Werknemer               |

*Tabel 4.1 gegevens respondenten*

### 4.3 Meetinstrumenten

Zoals in paragraaf 4.1 staat zijn de interviewvragen gebaseerd op de drie onafhankelijke variabelen uit het conceptueel model en wat de theorie schrijft over deze variabelen. De onafhankelijke variabelen zijn; Inhoud, belang en kwantiteit. In hoofdstuk 3 is beschreven waarom deze variabelen van belang zijn. De vragenlijsten die gebruikt zijn bij de interviews zijn terug te vinden in de bijlagen 4 en 5.

Door half gestandaardiseerde interviews te houden is het zeker dat alle drie de onafhankelijke variabelen besproken zijn. Door middel van de vooraf gestelde topics was het duidelijk wat er van elke onafhankelijke variabele terug moest komen in het interview. Door te luisteren, samenvatten en doorvragen kwamen er onderwerpen bij die niet in de topiclijst stonden, maar wel van belang zijn voor het onderzoek.

#### 4.4 Analyses

Zodra de interviews zijn afgenomen zijn hier verschillende analyses van gemaakt. De eerste stap was het maken van de transcripten van de interviews. Deze zijn terug te vinden in de bijlagen 6 tot en met 14. In deze transcripten zijn namen vervangen door de termen als 'leidinggevende', 'jijzelf' of een 'collega'. Dit om de anonimiteit van de respondent te waarborgen. Vervolgens zijn de hoofdzinnen uit elk interview opgeschreven. Dit zijn de zinnen die opvallen in het interview. Daarna is er open gecodeerd, dit betekent dat er onderwerpen zijn toegekend aan de verschillende antwoorden van de respondenten. Voorbeelden hiervan zijn 'band met leidinggevende' of 'inhoud gesprek'. Nadat de onderwerpen zijn toegekend is er selectief gecodeerd. Dit houdt in dat de onderwerpen samengevoegd zijn en dat hier een hoofdonderwerp aan gekoppeld is. Deze hoofdonderwerpen en sub onderwerpen staan in de codeboom, deze is te vinden in bijlage 15. Ten derde is er selectief gecodeerd, bij selectief coderen worden theorieën gekoppeld aan de onderwerpen. Tot slot heeft mevr. C. Custers twee transcripten doorgelezen en gecodeerd. Er is gekeken of zij dezelfde onderwerpen toe zou kennen. Over de verschillen heeft er een discussie plaatsgevonden. Op deze manier is het toekennen van onderwerpen door twee personen bekeken. Na de discussie is het onderwerp dat het beste paste toegekend.

Vanuit de hoofd en sub onderwerpen in de codeboom zijn de resultaten beschreven. Daarnaast is er vanuit deze onderwerpen antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. Deze resultaten zijn gevormd aan de hand van de transcripten van de interviews. Deze transcripten zijn geanalyseerd zoals in hoofdstuk 4.4 beschreven staat. Uit deze analyse is een codeboom voortgekomen. De codes uit de codeboom zijn de lijndraad voor dit hoofdstuk.

### 5.1 Rollen

#### 5.1.1 Directie

De respondenten geven aan dat de rol van de directie twee belangrijke punten omvat. Het eerste punt is dat de directie een voorbeeld moet zijn. Daarnaast vinden de

*"Het gaat bij mij fout, maar ook bij mijn leidinggevende gaat het fout, wanneer ik vanuit mijn rol als werknemer meer getriggerd wordt vanuit mijn leidinggevende, dan voer ik als leidinggevende ook sneller die gesprekken met mijn medewerkers"* - Respondent 2

respondenten dat de directie het belang van het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken moet blijven benadrukken. Een voorbeeld hiervan is, dat wanneer een leidinggevende door de afdeling Personeelszaken wordt aangesproken op het feit dat hij/ zij zijn gesprekken niet voert, dat de directie in dit geval achter de afdeling Personeelszaken staat. Het moet niet het geval zijn dat de afdeling Personeelszaken als 'Boeman' wordt gezien. De partij die iemand ergens op aan spreekt wordt op dit moment vaak wel nog zo gezien.

#### 5.1.2 Leidinggevenden

De rol van de leidinggevenden binnen de gesprekscyclus ligt ten eerste bij het in plannen van de gesprekken. De respondenten zeggen dat ze dit de verantwoordelijkheid vinden van de leidinggevende. Dit ondanks dat de cao aangeeft dat dit bij de werknemer ligt. Daarnaast is het van belang dat leidinggevenden kennis hebben van beloningen. De leidinggevenden geven aan dat ze hierover de kennis nog wel eens missen. Ze vinden het dan moeilijker een

*"ik heb een goed contact met mijn leidinggevende, dus ik vind het niet zo'n probleem, maar ik denk wel dat het daaraan ligt. Wat voor contact je met je leidinggevende hebt. Ik kan me voorstellen als je niet zo'n goed contact hebt, als die vertrouwensband er niet is dat je het dan spannender vindt. Dan lijkt het me moeilijker. Het is dus belangrijk dat beide partijen daaraan werken."* – Respondent 1

gesprek aan te gaan omdat ze de werknemer voor hun gevoel niets kunnen bieden. De respondenten geven ook aan dat ze het belangrijk vinden dat de leidinggevenden weten hoe je een goed gesprek voert. Hierbij worden zowel de inhoud als de manier waarop genoemd als belangrijke punten. Tot slot is het belangrijk dat de leidinggevenden agendapunten noteren voor het gesprek.

### 5.1.3 Werknemers

De rol van de werknemer kan volgens de respondenten in twee belangrijke taken worden onderverdeeld. Dit is ten eerste dat zij goed moeten nadenken over wat ze willen bespreken in een functioneringsgesprek. Nu is het vaak zo dat alleen de punten van de leidinggevenden worden besproken. De werknemer brengt vaak geen punten in. Ten tweede is het van belang dat de werknemer er samen met de leidinggevende voor zorgt dat het gesprek ook daadwerkelijk gehouden wordt. Ook al vinden de respondenten dat het inplannen van het gesprek bij de leidinggevende ligt, is het mede wel aan de werknemer dat het gesprek ook daadwerkelijk plaatsvindt.

### 5.1.4 Personeelszaken

De respondenten geven aan dat de rol van de afdeling Personeelszaken vooral ligt bij de borging. Zij moeten een stok achter de deur zijn wanneer het gaat om zowel kwantiteit als kwaliteit. Wanneer een leidinggevende geen gesprekken met zijn medewerkers voert is het aan de afdeling Personeelszaken de taak om hier in te grijpen. Zij moeten hier iets van zeggen, en er samen met de leidinggevende voor zorgen dat deze gesprekken wel gevoerd gaan worden. Ook is het de taak van de afdeling Personeelszaken om de kwaliteit te borgen. Dit kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door een gesprek tussen leidinggevende en werknemer te filmen en het vervolgens samen met de leidinggevende terug te kijken. Een ander voorbeeld dat gegeven werd is om eens met alle leidinggevenden te kijken naar hun manier van beoordelen. De respondenten geven namelijk aan dat zij het belangrijk vinden dat iedere leidinggevende op dezelfde manier beoordeelt. Zoals in paragraaf 5.1.1 al beschreven stond is het belangrijk dat Personeelszaken in bovenstaande punten steun krijgt van de directie.

*"Bij het voeren van Functioneringsgesprekken. Het is fijn als we daar iets meer duidelijkheid in krijgen.. Hoe je de papieren moet gebruiken, moeten we BIO-monitor wel of niet gebruiken. Nu hoorde ik van Niels dat we BIO-monitor nu niet meer moeten gebruiken, maar wat komt er voor in de plaats? Het is ook een stukje communicatie. Ook van PZ uit, dat wij ook meer getriggerd worden om die verplichting die wij hebben, om die ook uit te voeren." – Respondent 2*

## 5.2 Inhoud gesprekscyclus

### 5.2.1 Manier waarop het gesprek wordt gevoerd

Wat belangrijk is bij het voeren van een functionerings- of beoordelingsgesprek is de band tussen leidinggevende en werknemer. Wanneer deze band niet goed is ga je een gesprek niet goed in. De vertrouwensband tussen beide partijen zou hierin vooral belangrijk zijn. Een medewerker moet kunnen zeggen wat hij/ zij wil. De respondenten geven wel aan dat hun band met hun leidinggevers goed is. Daarnaast is het belangrijk dat de kennis van de leidinggevende up-to-date is. Hiermee wordt onder andere de kennis omtrent belonen bedoelt. Tot slot geven alle respondenten aan dat zij het belangrijk vinden dat de band tussen beide partijen niet te hiërarchisch moet zijn. Natuurlijk zit er een verschil tussen leidinggevende en werknemer, maar deze moet zich niet gaan uiten in het feit dat een leidinggevende zich beter voelt dan zijn medewerker.

### 5.2.2 Formulieren

Alle respondenten geven aan dat de formulieren die je bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken gebruikt te veel op het OP gericht zijn. De onderwerpen die aan bod 'moeten' komen zijn soms moeilijk te bepalen voor het OOP. De respondenten geven aan dat zij het fijner zouden vinden als er verschillende formulieren voor het OOP en het OP zouden komen. Daarbij geven ze wel aan dat dit wellicht moeilijk

is om te realiseren. Dit omdat dit niet iets is wat binnen de school geregeld kan worden, maar dit zal vanuit OMO geregeld zal moeten worden.

*"Het is eigenlijk gericht op Onderwijs. Voor het OOP is eigenlijk niets geregeld vanuit Tilburg. Er is wel een standaardformulier, maar daar heb je als OOP-zijnde niets aan."* –Respondent 4

### 5.2.3 Manier van beoordelen

De manier van beoordelen is in paragraaf 5.1.2 al benoemd. De respondenten geven aan dat zij het gevoel hebben dat de manier van beoordelen per leidinggevende verschilt en dat daar niet één standaard voor is. Dit bestempelen de respondenten als oneerlijk, gezien er beloningen aan beoordelingsgesprekken vast zitten. Hierdoor maakt de ene werknemer meer kans op een beloning dan de ander. Alle leidinggevers zouden samen met de afdeling Personeelszaken samen op een lijn qua beoordelen moeten komen. Wel geven de respondenten hierbij aan dat leidinggevers niet iedere functie kan beoordelen. Het is bijvoorbeeld voor een manager onderwijs moeilijk om de functie '1<sup>e</sup> financiële

*"Jantje is een hele gulle leidinggevers deelt graag D's uit, terwijl een andere leidinggevende erg kritisch is en bijna nooit een D geeft. Dat is niet eerlijk tegenover de medewerkers."* –Respondent 6

medewerker' te beoordelen omdat hij hiervoor wellicht te weinig kennis heeft en te weinig samenwerkt met deze persoon.

#### 5.2.4 Complimenten

Op de vraag “Vind je een compliment binnen een functionerings- of beoordelingsgesprek anders dan een compliment in het dagdagelijkse?” zeiden de respondenten “ja”. Een compliment in een functionerings- of beoordelingsgesprek vinden zij toch zwaarder wegen dan een compliment in het dagdagelijkse. Dit komt omdat een compliment binnen een functionerings- of beoordelingsgesprek gezien wordt als een compliment over een langere tijd, over een werkzaamheid en niet over een taak. Een compliment in het dagdagelijkse wordt gezien als een compliment over een taak, het is meer een schouderklopje. Dat wil niet zeggen dat deze niet belangrijk zijn. Af en toe een compliment krijgen zorgt voor frisse energie. Dit geldt zowel voor werknemers als leidinggevende.

*“Een functioneringsgesprek, dat is een gesprek over een hele periode. Als je daar een compliment over krijgt krijg je eigenlijk een compliment over die hele periode. Een compliment tussendoor is vaak toch maar over één taak” – Respondent 3*

#### 5.2.5 Evaluatie

Een evaluatiemoment wordt soms wel gemist binnen de gesprekscyclus. De respondenten geven aan dat dit niet per se een officieel moment hoeft te zijn, maar even samen terug komen op het gesprek wordt soms wel gemist. De respondenten geven aan dat je vaak toch nog denkt: “Had ik dat maar gezegd.” of “Hoe zou dat overgekomen zijn?” Het zou dan fijn zijn om daar toch nog op terug te komen. Dit kan ook belangrijk zijn bij het onderhouden van de band tussen leidinggevende en werknemer. Er achteraf op terugkomen zou in sommige gevallen voor opheldering kunnen zorgen. De respondenten geven aan dat wanneer een evaluatie niet nodig is, beide partijen dit aan zullen geven, maar het evaluatiemoment is dan in ieder geval een agendapunt geweest.

*“Een evaluatie is denk ik wel goed. Dingen kunnen toch in emotie gezegd worden, of je gaat soms toch met het gevoel weg van was dit wel duidelijk. Dan kun je dat toch nog ophelderen. Dat hoeft niks formeels te zijn. Meer iets voor in een werkoverleg bijvoorbeeld, niet te zwaar. Als het nodig is kun je het nog altijd formeel aan het gesprek toevoegen, maar dat is niet noodzakelijk, maar het is wel goed om toch even kijken of je op een lijn zit nog.” – Respondent 8*

## 5.3 Frequentie

### 5.3.1 Richtlijnen vanuit OMO

De richtlijn vanuit OMO is één gesprek per jaar. Dit in de volgende volgorde: Jaar 1 functioneringsgesprek, jaar 2 functioneringsgesprek, jaar 3 beoordelingsgesprek. De respondenten geven aan dat deze richtlijnen het minimum zouden moeten zijn binnen de gesprekscyclus. Er kan hier vanaf geweken worden wanneer het nodig is, maar er zou nooit minder dan één gesprek per jaar moeten zijn. twee of drie gesprekken zou bijvoorbeeld wel kunnen.

### 5.3.2 Wanneer voer je een gesprek

Wanneer alles 'goed' gaat is het niet nodig om vaker dan één keer per jaar een gesprek te voeren. Indien de situatie aanleiding geeft, zou er wel vaker dan één keer een gesprek gevoerd moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld zijn bij slecht functioneren. Wanneer men in dit geval vaker dan één keer een gesprek heeft kan er ook beter gezien worden of het functioneren verbeterd en of het nodig is om maatregelen treffen. Ook wanneer een medewerker goed functioneert kan dit een aanleiding zijn om vaker een gesprek te voeren. De uitspraak van respondent 7 hieronder geeft dit weer.

*"Als er in een beoordelingsgesprek bijvoorbeeld maar twee puntjes zijn die niet helemaal perfect zijn. Dan moet het weer drie jaar duren voordat je die kan aanscherpen en een prestatiebonus kan krijgen. Dan duurt het dus eigenlijk zes jaar om in aanmerking te komen voor die bonus terwijl je in die zes jaar eigenlijk heel goed werk levert. Maar dat je pas na drie jaar ziet wat de punten zijn die je moet verbeteren, dan moet weer drie jaar wachten." – Respondent 7*

### 5.3.3 Planning

De respondenten geven aan dat hen het makkelijk lijkt dat iedere leidinggevende aan het begin van het (school)jaar een planning van hun gesprekscyclus inlevert bij de afdeling Personeelszaken. Zo kan de afdeling Personeelszaken makkelijk controleren of de betreffende gesprekken gevoerd zijn. Wanneer dit niet het geval is kunnen zij de leidinggevende aanspreken en vragen waarom dit niet gebeurd is. Voor de leidinggevende zou de afdeling Personeelszaken dan een stok achter de deur zijn en voor de afdeling Personeelszaken is dit een goede manier om de kwantiteit te borgen. Op dit moment heeft de leidinggevende alleen zijn eigen planning. Niemand heeft hier inzicht in en dat vinden de respondenten niet goed.

*"Als PZ het vangnet is voor het hele traject en daar dan ook dagelijks of wekelijks mee bezig is, dan kun je qua planning en daarmee kwantiteit een grote slag maken." – Respondent 8*

### 5.3.4 Borging

Zoals in paragraaf 5.1.4 al is besproken geven de respondenten aan dat zij de borging van kwantiteit en kwaliteit voornamelijk vinden liggen bij de afdeling Personeelszaken. Dit natuurlijk wel in samenwerking met de leidinggevenden. Kwantiteit kunnen zij borgen door een planning van de leidinggevenden te ontvangen en een leidinggevende er op aan spreken wanneer hij/ zij de functionerings- of beoordelingsgesprekken niet gevoerd heeft. Kwaliteit kunnen

*"Er moet toch ergens een borging zijn. En als die er dan is, vind ik dat deze bij PZ moet liggen."*  
– Respondent 9

zij onder andere borgen door gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers te filmen en deze terug te kijken. Zo kan de leidinggevende zien waar zijn/ haar sterke kanten liggen, maar ook waar hij/ zij nog verbeteringen kan maken. Door dit 1 op 1 te doen krijgt iedere leidinggevende gerichte tips.

## 5.4 Belangen

### 5.4.1 Werkgever (Were Di)

De respondenten geven aan dat zij het belang van de functionerings- en beoordelingsgesprekken wel in zien. Waarom deze dan niet altijd gevoerd worden, dat kunnen ze niet precies uitleggen. Velen denken dat het een kwestie is van 'verkeerd' prioriteiten stellen. Een functionerings- of beoordelingsgesprek wordt makkelijker uitgesteld dan hun 'eigen' werkzaamheden.

Wat volgens de respondenten het belang is voor de werkgever, in dit geval scholengemeenschap Were Di, is dat de medewerkers goed functioneren. Wanneer deze gesprekken gevoerd worden krijgt een medewerker in zicht in zijn/ haar functioneren. Dingen die goed gaan, kan hij/ zij zo blijven doen. Wanneer iets minder goed gaat kan de medewerker dit verbeteren. Dit geldt natuurlijk ook voor een leidinggevende. Als de medewerker hierin verbetert wordt hij/ zij dus waardevoller voor de organisatie. Daarnaast ligt het belang voor de werkgever ook bij de dossiervorming. Wanneer een medewerker juist niet goed functioneert, en je legt dit vast, dan heb je een dossier wanneer je juridische stappen wil ondernemen.

*"Dat stukje dossiervorming is natuurlijk een puntje. Als het er op aan komt moet je toch zorgen dat het dossier op orde is."* –Respondent 6

#### 5.4.2 Leidinggevende

Het grootste belang voor de leidinggevende is het antwoord op de vraag "Waar staat de werknemer nu?" Hieronder kunnen velen vragen geplaatst worden. Bijvoorbeeld "Heeft hij/ zij het naar zijn/ haar zin op het werk?" of "Wat houdt hem/ haar dagelijks bezig?". De respondenten geven aan dat het bij een functioneringsgesprek vooral gaat om het welbevinden van de medewerker en de band tussen werknemer en leidinggevende. Deze wordt in paragraaf 5.4.4 verder besproken. Het functioneren van de medewerker en leidinggevende wordt hierin wel besproken, maar dit zou niet het hoofdonderwerp van het functioneringsgesprek moeten zijn. In Het beoordelingsgesprek staat het functioneren van de medewerker centraal. Tot slot geven de leidinggevenen aan dat zij het belangrijk vinden om inzicht te krijgen wat zij voor de medewerker kunnen betekenen. Dit kan in verschillende aspecten zijn (bijvoorbeeld scholing of arbeidsomstandigheden). Dit komt niet altijd goed naar voren in bijvoorbeeld een werkoverleg. Een functioneringsgesprek is hiervoor een goede gelegenheid om dit inzichtelijk te krijgen.

### 5.4.3 Werknemer

Het belang voor de werknemer staat deels gelijk aan het belang voor de leidinggevende. De respondenten geven aan dat ook het belang voor de werknemer vooral ligt in zijn/haar welbevinden op het werk en zijn/haar functioneren. Dit zijn dezelfde punten die in paragraaf 5.4.2 staan beschreven. De respondenten geven aan dat ze de gesprekken ook zien als een 'wake-up call'. Je gaat in op zaken die heel normaal zijn geworden. Door deze te bespreken ga je van de automatische piloot af. Wat de respondenten naast deze punten nog aangeven is dat ze in een functioneringsgesprek het functioneren van hun leidinggevende kunnen bespreken. Dit is iets wat je in het dagdagelijkse niet zo makkelijk doet. Ze geven aan dat een functioneringsgesprek daarvoor bedoelt is en dat het daarom ook makkelijk is dit te bespreken.

*"Je hebt positieve feedback, je hebt negatieve feedback. Als het goed is geven je die een nieuwe impuls om beter te worden. Een nieuwe boost om weer met frisse zin naar het werk te gaan en er anders naar te kijken. – Respondent 6"*

### 5.4.4 Band onderling

Wat in paragraaf 5.4.4 al is besproken, is dat de band tussen leidinggevende en werknemer een van de belangrijkste punten is voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er kan aangegeven worden wat als prettig wordt ervaren in de samenwerking, maar ook wat als minder prettig wordt ervaren. Hier kunnen verbeteracties op worden ondernomen. Ook

*"Je moet er uiteindelijk toch gewoon samen uitkomen" – Respondent 3*

eventuele irritaties kunnen makkelijker worden besproken in een functioneringsgesprek. Door deze zaken met elkaar te bespreken blijft de band onderling goed, of er kan aan gewerkt worden deze te verbeteren. Een evaluatie na een functionerings- of beoordelingsgesprek kan hier ook aan bijdragen. Dit staat in paragraaf 5.2.5 beschreven.

## 5.5 Kennis over gesprekscyclus

### 5.5.1 Voorlichting

Ook al zien leidinggevende en medewerkers het belang van de gesprekscyclus wel in, toch worden functionerings- en beoordelingsgesprekken makkelijker uitgesteld dan bijvoorbeeld 'eigen' werkzaamheden. Respondenten geven aan dat dit wellicht komt door te weinig voorlichting over de gesprekscyclus. Ze geven aan dat de afdeling Personeelszaken moet blijven 'triggeren' om deze gesprekken te voeren. Wanneer de afdeling Personeelszaken aan zowel leidinggevende als medewerkers voorlichting geeft over de gesprekscyclus, denken de respondenten dat men ook meer getriggerd wordt om deze gesprekken te voeren. Ook hier geven de respondenten aan dat het een opfrissing is. Wanneer mensen het belang, de gevolgen etc. nog eens horen, zullen zij volgens de respondenten weer denken: "Oh ja, deze gesprekken moeten we echt voeren". Deze voorlichting is nodig omdat men niet dagelijks bezig is met de gesprekscyclus. Het hoort niet bij hun werkzaamheden, daarom

zien zij het niet altijd als prioriteit. Dit in tegenstelling tot de afdeling Personeelszaken. Hier wordt wel (bijna) dagelijks aandacht gegeven aan de gesprekscyclus.

### 5.5.2 Beloning

Wat in paragraaf 5.1.2. al is benoemd, is dat de kennis over de manier van belonen niet bij iedere leidinggevende gelijk is. De ene leidinggevende geeft aan dat hij goed weet hoe hij zijn medewerkers kan belonen, de andere geeft aan dat hij hier meer kennis over zou willen hebben. De afdeling Personeelszaken zou hierbij kunnen helpen. Medewerkers geven aan dat zij de manieren van belonen ook niet goed weten. Wel geven zij aan dat zij verschillende manieren van belonen op prijs stellen. Dit kan in de vorm van geld zijn, maar ook op andere manieren. Een leidinggevende heeft zijn medewerkers mee uit eten genomen als blijk van waardering, dit zagen de medewerkers ook zeker als beloning. De respondenten geven aan dat zij het wel eerlijker vinden als de kennis over belonen bij iedere leidinggevende hetzelfde is. Wanneer dit niet het geval kan het gebeuren dat medewerkers onevenredig en dus oneerlijk beloond worden.

*"Je wordt in zo'n gesprek geconfronteerd met iets waar je in het verleden heel weinig mee kon. Dat stukje beloningsstructuur blijft veranderen"* – Respondent 2

### 5.5.3 Hulp voor leidinggevenden

Wat in dit hoofdstuk al vaker is aangegeven, is dat leidinggevende meer hulp zouden willen vanuit de afdeling Personeelszaken. Dit is onder andere met het plannen, en daarmee het hebben van een stok achter de deur als het gaat om het voeren van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast zouden leidinggevenden voorlichting willen krijgen over de manieren van belonen. Ook is het verstandig om de kwaliteit te verbeteren door samen met de betreffende leidinggevende te kijken naar een gesprek en hier leermomenten uit te halen. Tot slot is de manier van beoordelen ook verschillend bij leidinggevenden. Dit komt in paragraaf 5.5.5 terug.

### 5.5.4 Voorbeeld

Wat als erg belangrijk wordt gezien is de voorbeeldfunctie vanuit de directie. (de leidinggevende van de leidinggevende) De leidinggevenden geven aan dat zij jarenlang geen (officieel) functionerings- of beoordelingsgesprek hebben gehad. Wanneer een leidinggevende geen goed voorbeeld krijgt vanuit zijn leidinggevende, motiveert dit hem/ haar niet om zelf wel functionerings- of beoordelingsgesprekken te voeren. Het is dus erg belangrijk dat de directie deze gesprekken wel voert. Daarnaast geven de respondenten aan dat de directie niet volledig achter de afdeling Personeelszaken kan staan wanneer zij zelf geen functionerings- of beoordelingsgesprekken voeren. Dit straalt een verkeerd beeld uit.

### 5.5.5 Beoordelen

De manier van beoordelen is ook al vaker naar voren gekomen in dit hoofdstuk. Hierin zit te veel verschil tussen de leidinggevendenden. Dit kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld een beloning voor de werknemer. De manier van beoordelen zou meer uniform moeten gebeuren vinden de respondenten. Personeelszaken kan hier bij helpen, maar ook leidinggevende kunnen elkaar helpen. Door bij elkaar te komen en te discussiëren of te vergaderen over beoordelingsgesprekken kan de uniformiteit meer toenemen. Voorbeelden kunnen hierbij gebruikt worden. Ook kunnen leidinggevendenden eventueel elkaars gesprekken terugzien. Op deze manier kunnen ze elkaar nog tips geven en zien ze hoe iemand tot een beoordeling komt. De respondenten geven aan dat hier altijd verschil in zal blijven zitten, maar hoe kleiner dit verschil is, hoe beter.

*" Nou kijk, je weet he, je hebt maar vier scores en in het onderwijs houden we nogal van een 6-.. en tegenwoordig hebben we zelfs een honderd punt schaal. Dus we hebben de gedachte dat we heel erg precies kunnen zijn, maar dan zijn we soms nog niet eens tevreden, en dan wordt het natuurlijk wel heel moeilijk om het in vier schalen te doen. Want je hebt geen 6-, maar die vier punten die wij hebben zijn eigenlijk vrij duidelijk; A: je voldoet niet aan de eisen, B: je voldoet niet helemaal aan de eisen. Dat betekent niets rampzaligs, maar het moet wel beter. C je voldoet aan de eisen, en dat kan dan naar de onderkant of de bovenkant uitzwieren. En D je stijgt boven de eisen uit. Wat eigenlijk zegt als je dat de volgende keer weer een D hebt, dan moet je eigenlijk een andere baan gaan zoeken, of promotie maken, in ieder geval iets doen. Maar iedere keer een D dan daag je jezelf niet uit. Dus als je die vier criteria aanhoudt, moet het volgens mij gewoon te doen zijn. En dan staan die competenties ook nog uitgewerkt in verschillende delen, nou ja of het dan bij ieder deel voor mij precies duidelijk is of het een B of een C moet zijn dat weet ik niet, soms is het ook het voordeel van de twijfel, maar ik denk dat we daar mee toe kunnen." – Respondent 5*

## 6. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek is: "Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van de gesprekscyclus van de doelgroep 'onderwijsondersteunend personeel' binnen Scholengemeenschap Were Di?"

### 6.1 Antwoord hoofdvraag

Bij het antwoorden van de hoofdvraag lag de focus in dit onderzoek op drie factoren. Dit waren inhoud van functionerings- en beoordelingsgesprekken, het belang van het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en tot slot hoe vaak worden de functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden, ofwel kwantiteit.

Uit dit onderzoek blijkt dat er 3 belangrijke factoren genoemd kunnen worden die invloed hebben op de kwaliteit van de gesprekscyclus. De eerste factor is de borging door de afdeling Personeelszaken. Een mogelijk gevolg hiervan kan zijn is dat wanneer de afdeling Personeelszaken voor meer borging zorgt, leidinggevendenden meer getriggerd worden om de functionerings- en beoordelingsgesprekken in te plannen. Planning is namelijk de tweede factor die wordt aangegeven. De derde factor die als belangrijk wordt genoemd is de onderlinge band tussen leidinggevende en medewerker. Wanneer een functionerings- of beoordelingsgesprek niet van voldoende kwaliteit is, kan dit er op wijzen op het feit dat de band tussen leidinggevende en medewerker niet goed is. Een mogelijk gevolg hiervan kan zijn dat de medewerker niet vrijuit durft te spreken tegenover zijn leidinggevende.

### 6.2 Antwoord deelvragen

De vier deelvragen van dit onderzoek worden in deze paragraaf behandeld. Per deelvraag is er een antwoord geformuleerd.

#### **Welke factoren zijn belangrijk wanneer het gaat over de inhoud van een goed gesprek?**

De inhoud van een functioneringsgesprek wordt vooral gekenmerkt door de band tussen leidinggevende en medewerker. Het vrijuit durven spreken kan hiermee in verband worden gebracht. De punten die op het gespreksformulier staan worden wel behandeld, maar de agendapunten die beide partijen in brengen worden als belangrijker bestempeld. Dat de punten op het gespreksformulier niet als meest belangrijk worden gezien komt doordat het formulier erg gericht is op het onderwijzend personeel en dat het daardoor moeilijk te gebruiken is voor het onderwijsondersteunend personeel. Bij het beoordelingsgesprek wordt het formulier wel als belangrijk gezien, dit komt omdat de taken van de medewerker hierop kunnen worden neergezet. Aan de hand van deze taken wordt de medewerker beoordeeld. Dit is voor beide partijen duidelijk.

## **Wat is volgens de leidinggevenden en de medewerkers het belang van een goede gesprekscyclus?**

Beide partijen zijn het eens dat het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken belangrijk is. Het is voornamelijk belangrijk dat zowel de medewerker als de leidinggevende feedback krijgt over zijn/ haar functioneren. Niet alleen het (goed) functioneren wordt als factor voor het belang gegeven. Ook het welbevinden van de medewerker wordt hierbij als factor gegeven. Tot slot is de band tussen leidinggevende en medewerker de laatste factor die wordt gegeven. Dit kan in verband gebracht worden met het geven en krijgen van feedback. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld irritaties verholpen worden waardoor de onderlinge band goed blijft of zelfs beter wordt.

## **Hoe tevreden zijn de leidinggevenden en de medewerkers over het aantal gesprekken dat per jaar gevoerd wordt en waarom?**

Hoe tevreden de medewerkers en de leidinggevenden zijn over het aantal gesprekken die op dit moment gevoerd worden is moeilijk te beantwoorden. Dit komt doordat niet iedere respondent even veel gesprekken heeft. Wel kan er gezegd worden dat de medewerkers en leidinggevenden tevreden zijn over de richtlijnen die vanuit OMO worden voorgeschreven. Wel moet hierbij gemeld worden dat deze richtlijnen het minimum zouden moeten zijn. Wanneer de situatie erom vraagt, zouden er meerdere gesprekken per jaar plaats moeten vinden. (Zowel in goede, en minder goede situaties)

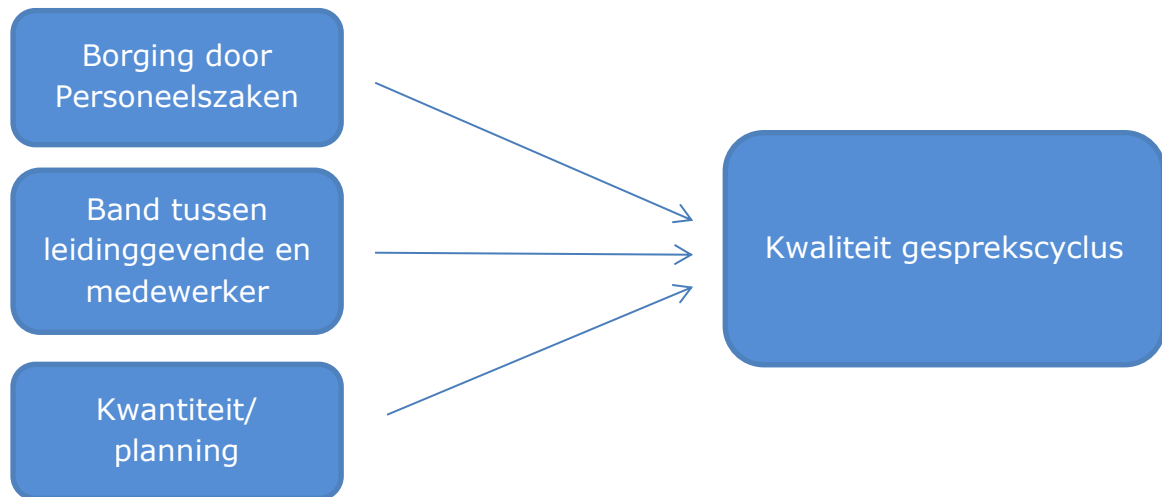
## **Waarom worden de gesprekken op dit moment wel, of niet gevoerd?**

Redenen voor het niet voeren van de functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn: Het niet hebben van een goed voorbeeld, niet genoeg getriggerd worden om deze gesprekken te voeren en het naar de achtergrond schuiven door de dagdagelijkse werkzaamheden. Redenen voor het wel voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn: Het welbevinden van de medewerker peilen, het recht van de medewerker op een functionerings- of beoordelingsgesprek en het functioneren van zowel medewerker als leidinggevende bevorderen.

## **6.3 Terugkoppeling naar het conceptueel model**

Terugkijkend naar het conceptueel model kunnen twee van de drie variabelen vervangen worden. De inhoud van de gesprekken wordt wel als belangrijk gezien, maar aangezien het formulier vanuit OMO erg gericht is op het onderwijzend personeel, wordt de inhoud van de functioneringsgesprekken zelf ingevuld door de leidinggevende en de medewerkers. Het belang zien beide partijen in, toch worden er nog steeds te weinig gesprekken gevoerd. Dit kan er op wijzen dat 'belang' niet van grote invloed is op de kwaliteit van de gesprekscyclus. Kwantiteit kan samengevoegd worden met de planning. Een mogelijk gevolg van een goede planning is dat de kwantiteit omhoog gaat. De

factoren borging en onderlinge band tussen leidinggevende zouden de factoren inhoud en belang kunnen vervangen. Waarom deze factoren belangrijk zijn staat in paragraaf 6.1 beschreven. Het nieuwe conceptueel model ziet er dan als volgt uit:



## 7. Discussie

### 7.1 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

De grootste beperking aan dit onderzoek is dat de doelgroep niet ver genoeg is afgebakend. In dit onderzoek is er een verschil gemaakt tussen onderwijs ondersteund personeel en onderwijzend personeel. De groep onderwijs ondersteunend personeel kan echter ook nog verdeeld worden in de groepen primair en secundair. De primaire groep zijn medewerkers die wel in de klas staan, maar niet bevoegd zijn als leraar. (onderwijsassistenten en instructeurs) Er zijn geen respondenten uit de primaire groep gekozen. Het was dus beter geweest wanneer er met de afbakening rekening was gehouden met de twee verschillende groepen onderwijs ondersteunend personeel. Wanneer in het onderzoek alleen de groep secundair als doelgroep was gebruikt, zou de doelgroep uit 57 personen in plaats van uit 90 personen bestaan. Hierdoor zou het percentage van geïnterviewde medewerkers van 11% naar 18% gestegen zijn. Hierdoor zouden de uitkomsten meer valide zijn. De onderzoeksmethode is wel sterk aan dit onderzoek. Dit omdat het onderwerp al eerder aan bod is gekomen in een medewerkers tevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek diept de onderwerpen uit dit medewerkers tevredenheidsonderzoek verder uit. In dit onderzoek is er daarom maar sprake van één onderzoeksmethode, maar omdat het een verdieping van een ander onderzoek betreft maakt dit het onderzoek sterk.

In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van bestaande (betrouwbare) vragenlijsten. De vragen zijn gebaseerd op het conceptueel model en de hoofd- en deelvragen. De vragenlijsten voor alle medewerkers waren hetzelfde, zowel waren ook alle vragenlijsten voor de leidinggevende hetzelfde. Aangezien de cultuur binnen Scholengemeenschap Were Di als prettig en open wordt ervaren, wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden minimaal geschat. In de interviews zijn namelijk zaken verteld over leidinggevend. Deze zijn niet in de transcripten opgenomen, maar dit geeft wel aan dat er vrij uit gesproken is. Hierdoor kan dit onderzoek als voldoende valide beschouwd worden. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is moeilijk te peilen. Veel antwoorden van zowel leidinggevend als medewerkers kwamen overeen. Toch zijn dit de antwoorden van (maar) negen mensen uit de onderzoekspopulatie. Hoe de andere 81 mensen uit de onderzoekspopulatie hierover denken is moeilijk in te schatten. Hierdoor is ook de generaliseerbaarheid van dit onderzoek moeilijk te toetsen.

Om bovenstaande beperkingen te voorkomen is het belangrijk dat de doelgroep ver genoeg wordt afgebakend. Daarnaast kan er meer gebruik gemaakt worden van bestaande vragen(lijsten) die al ooit getest zijn. Dat is in dit onderzoek niet gebeurd. De kwaliteit van de interviews kan gewaarborgd worden door een veilige omgeving te creëren voor de respondenten. Dit is in dit onderzoek gedaan door de interviews in een ruimte te voeren waar niemand anders aanwezig was

en door van te voren aan te geven dat namen uit de transcripten gehaald zouden worden. Mede hierdoor hebben respondenten vrijuit gesproken. Hierdoor is de validiteit van dit onderzoek hoog.

## **7.2 Vergelijking met de literatuur**

Het meest opvallende verschil tussen de resultaten en de literatuur is dat de borgende rol van de afdeling Personeelszaken niet benoemd wordt in de literatuur. De literatuur geeft wel aan dat de afdeling Personeelszaken een bewakende rol zou moeten hebben, maar hiermee wordt bedoeld dat er gekeken moet worden of men zich wel heeft gehouden aan de gemaakte afspraken. Hierin wordt niets geschreven over de rol van de HR-afdeling tijdens de gesprekscyclus. Hierdoor zou de theorie niet te herzien hoeven worden, maar dit gedeelte zou er wel aan toegevoegd kunnen worden.

Ook de behoeftepiramide van Maslow verschilt met dit onderzoek. Niet alleen wanneer successen worden behaald kan men zich ontwikkelen. Wanneer iemand negatieve feedback krijgt kan hij/ zij zich hierin in ontwikkelen. Deze persoon behaalt dan geen succes, maar is wel bezig met zelfontplooiing. De treden hoeven dus niet 'behaald' te zijn om naar de volgende treden te gaan. Deze weerlegging wordt in paragraaf 2.2.1 al besproken, hierdoor hoeft de theorie van Maslow niet opnieuw worden herzien.

De manier waarop de functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd worden komt wel overeen met de theorie. Uit dit onderzoek komen niet specifiek alle punten naar voren die in de theorie genoemd zijn, maar in beide gevallen komt het er op neer dat beide partijen zichzelf op hun gemak moeten voelen. Dat is de basis van een goed gesprek.

## **7.3 Innoverende waarde van het onderzoek**

Qua onderzoeksmethode is dit onderzoek niet innoverend. Het doen van kwalitatief onderzoek aan de hand van vragenlijsten is geen nieuwe methode, maar omdat deze wel doeltreffend is, is voor deze methode gekozen.

De innoverende waarde van dit onderzoek ligt voornamelijk bij de inzichten die Scholengemeenschap Were Di heeft verkregen. Het inzicht in de taak van de afdeling Personeelszaken is nieuw. Dit inzicht zou kunnen leiden tot innoverende maatregelen voor de HR beroepspraktijk. De taak van de HR-afdeling tijdens de gesprekscyclus moet groter worden op verschillende vlakken (borging van kwaliteit en kwantiteit). Nu is dit nog te vaak een taak van de leidinggevenden. Tot slot geeft de uitkomst dat het belang niet van grote invloed is op de kwaliteit van de gesprekscyclus ook nieuw inzicht.

## Literatuurlijst

- Azam, R. (2015) *5R coaching model, How to reach your personal best*. Opgevraagd van <http://www.coachrihana.com/my-process.html>
- Diehl, P.J., Koenders, H en Stoffelsen, J.M. (2007) *Handboek integraal gezondheidsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- FNV Overheid (2016) *Nieuwe regels voor functioneringsgesprek Rijk*. Opgevraagd van <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/overheid/rijk/nieuws/nieuwe-regels-voor-functioneringsgesprek-rijk/>
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. en Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley
- Gemeente Leudal (2008) *Richtlijnen jaarlijkse gesprekscyclus nieuwe stijl*. Opgevraagd van [http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Leudal/14173/14173\\_1.html](http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Leudal/14173/14173_1.html)
- Gemeente Krimpenwaard (z.d.) *De gesprekscyclus: Wat doen we en op welk Moment* Geraadpleegd op 2 november 2016
- Grinsven, van, Schaapman, Duren, van (2015) *Medewerkersonderzoek Scholengemeenschap Were Di*. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek
- Groen, M.G.J. (2006) *Reflecteren de basis*. Groningen, Houten: Wolters Noordhoff
- Hetfunctioneringsgesprek.nl (z.d.) *Minstens 4,6 miljoen gesprekken op jaarbasis*. Opgevraagd van [http://www.hetfunctioneringsgesprek.nl/index.php?n1\\_id=6&n2\\_id=65&pagina=feiten](http://www.hetfunctioneringsgesprek.nl/index.php?n1_id=6&n2_id=65&pagina=feiten)
- Hetfunctioneringsgesprek.nl (z.d.) *Is een functioneringsgesprek verplicht?* Opgevraagd van [http://www.hetfunctioneringsgesprek.nl/index.php?n1\\_id=10&n2\\_id=6&pagina=wet](http://www.hetfunctioneringsgesprek.nl/index.php?n1_id=10&n2_id=6&pagina=wet)
- Kluijtmans, F. (2010) *Leerboek HRM*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers
- Loonstra, C.J. (2016) *Hoofdstukken sociaal recht editie 2016*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers
- Maslow, A.H. (1943) *A Theory of human motivation*. Originally Published in Psychological Review 50, 370-396.

- Molen, van der, H.T. Hommes, M.A. en Kluijtmans, F (2005) *Gespreksvoering*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers
- Noomen, J.L., Janssen, M.J. (2015) *Integraal personeelsmanagement*. Amsterdam: Boom Lemma
- Ondernemen met Personeel (2014) *Betere beoordelingsgesprekken voeren* Opgevraagd van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/functioneringsgesprek/189-betere-beoordelingsgesprekken-voeren.html>
- Ondernemen met Personeel (2016) *Zo voer je een goed functioneringsgesprek* opgevraagd van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/functioneringsgesprek/94-zo-voer-je-een-goed-functioneringsgesprek.html>
- Ranzijn, E. (2008) *Help, een functioneringsgesprek!* Standby: volume 22, pagina 22-25.
- Redactie Xpert HR actueel (2014) *Behoeftepiramide van Maslow is helemaal niet nodig*. Opgevraagd van <https://www.xperthractueel.nl/leiderschap/behoeftepiramide-van-maslow-is-helemaal-niet-nodig/11-12-2014/>
- Schoenmakers, I. en Koopmans, F (2012) *Operationeel personeelsmanagement*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers
- Scholengemeenschap Were Di (2016) *Functieprofiel rector Scholengemeenschap Were Di*. Valkenswaard: Wesselo & Partners.
- Thierry, H. (2011) *Beter Belonen in organisaties*. Assen: van Gorcum
- Tummers, J. (1999) *Functioneringsgesprekking in het onderwijs* Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer
- Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs(2012). *Collectieve Arbeidsovereenkomst OMO 2012-2013*.
- Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (2016) *Regeling Bewust Belonen Ons Middelbaar Onderwijs*.

# Bijlagen

## Bijlage 1

### **Bepalingen omtrent functionerings- en beoordelingsgesprekken in cao OMO 2012-2013**

#### ***F9 Functioneringsgesprekken***

1 Op verzoek van de werknemer, tot maximaal 2 keer per jaar, of wanneer de werkgever daartoe aanleiding ziet maar tenminste twee keer per 3 jaar, zal de ontwikkeling en het functioneren van de medewerker, mede tegen de achtergrond van het POP middels een functioneringsgesprek worden geëvalueerd.

2 De werkgever stelt een regeling vast in overleg met het personeelsdeel van de GMR waarin de procedures van het voeren van functioneringsgesprekken zijn vastgelegd.

3 In de regeling functioneringsgesprekken wordt in elk geval aangegeven:

- het doel van het voeren van het functioneringsgesprek;
- dat functioneringsgesprekken worden gevoerd op basis van gelijkwaardigheid van beide gesprekspartners en het tweezijdige karakter ervan. Het functioneren van de werknemer, van diens direct leidinggevende, alsook de werkomstandigheden komen aan de orde;
- de frequentie waarmee, op welke wijze en door welke leidinggevende de gesprekken gevoerd worden;
- welke vaste gespreksonderwerpen in elk geval aan de orde komen, waaronder in elk geval de taakbelasting;
- dat alle gespreksonderwerpen, zowel van de zijde van werknemer als van zijn direct leidinggevende voorafgaand aan het gesprek bekend zijn bij de gesprekspartners;
- dat de afspraken worden vastgelegd, gedateerd en door beide gesprekspartners worden ondertekend;
- dat aan een functioneringsgesprek geen rechtspositionele consequenties zijn verbonden;
- functioneringsgesprekken worden gevoerd op basis van de voor het vervullen van de functie relevante competenties en competentieniveaus.

### **F10 Beoordelingen**

1 Na afloop van de looptijd van het POP zullen het functioneren en de ontwikkeling van de werknemer mede tegen de achtergrond van de inhoud van het POP door of namens de werkgever worden beoordeeld. Aan een beoordeling kunnen rechtspositionele gevolgen worden verbonden.

2 Beoordelingen vinden voorts plaats telkens alvorens de aard van een dienstverband wijzigt, indien een extra beloning wordt overwogen, bij het bereiken van het maximum van de schaal en indien het functioneringsgesprek daartoe aanleiding geeft.

3 De beoordeling vindt plaats nadat in het tijdvak waarop de beoordeling betrekking heeft een

functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden, tenzij dat wegens zwaarwegende omstandigheden niet mogelijk was.

4 In overleg met het personeelsdeel van de GMR wordt een regeling beoordeling vastgesteld door de werkgever.

5 In de regeling beoordeling wordt in elk geval aangegeven:

- het doel van beoordelen;
- dat beoordelen in voorkomende gevallen kan leiden tot het treffen van maatregelen waaraan rechtspositionele gevolgen verbonden kunnen zijn;
- op welke wijze en binnen welke periode, in geval van een negatieve beoordeling waar geen rechtspositionele gevolgen aan zijn verbonden, een volgende beoordeling plaatsvindt;
- dat de beoordeling plaatsvindt aan de hand van een beoordelingsformulier waarop de te beoordelen functioneringsaspecten staan vermeld;
- dat vooraf aan de werknemer kenbaar wordt gemaakt op welke taak- en functioneringsaspecten de werknemer zal worden beoordeeld;
- wie welke werknemer of werknemers beoordeelt;
- dat de beoordeling door de werknemer (beoordeelde) voor gezien wordt getekend;
- op welke wijze voorzien is in de mogelijkheid in beroep te gaan tegen een vastgestelde beoordeling;
- beoordelingsgesprekken worden gevoerd op basis van de voor het vervullen van de functie relevante competenties en competentieniveaus.

6 De beoordeling wordt vastgesteld door de werkgever.

## Bijlage 2

### **Regeling Bewust Belonen**

#### **Begripsbepalingen**

Deze regeling verstaat onder:

- a. *Werkgever*: vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
- b. *Raad van bestuur*: raad van bestuur van vereniging Ons Middelbaar Onderwijs;
- c. *Rector/directeur*: degene die de eindverantwoordelijkheid draagt binnen een school en waarop het managementstatuut van vereniging Ons Middelbaar Onderwijs van toepassing is;
- d. *Werknemer*: het personeelslid dat een arbeidsovereenkomst heeft met de werkgever;
- e. *Functie*: het samenstel van werkzaamheden, dat de werknemer krachtens zijn arbeidsovereenkomst en algemeen geldende afspraken (zoals regelingen, reglementen en werkafspraken) moet verrichten;
- f. *Functievervulling*: de wijze waarop de werknemer zijn functie heeft vervuld inclusief zijn gedragingen in verband met de uitoefening van de functie;
- g. *Professionaliteit*: de wijze waarop de werknemer in zijn functioneren handelt vanuit de beroepswaarden en disposities, gebruik maakt van de professionele ruimte en kennis deelt;
- h. *Professionele ontwikkeling*: de mate waarin de benodigde competenties, beroepswaarden, disposities, professionalisering, kennisdeling en deelname aan kennisnetwerken zich ontwikkeld hebben ten opzichte van het niveau bij de vorige beoordeling;

#### **1. Kader bewust belonen**

In 2007 is de regeling bewust belonen ingevoerd. Als gevolg van de geactualiseerde gesprekscyclus is de regeling bewust belonen in 2015 geëvalueerd en aangepast.

In de cao OMO wordt in artikel C7 *beloningsdifferentiatie* verwezen naar de regeling bewust belonen: *'Zodra op een instelling integraal personeelsbeleid is ingevoerd, kunnen gratificaties en toelages worden toegekend. De criteria voor toekenning van gratificaties en toelages zijn vastgelegd in de regeling bewust belonen.'*

Voor de toepassing van de regeling bewust belonen zijn twee voorwaarden gesteld:

1. in het invoeringsplan IPB is aan de toepassing van de regeling "bewust belonen" als voorwaarde gesteld, dat de school een IPB-plan heeft;
2. in de CAO is vastgelegd dat voor de regeling "bewust belonen" overeenstemming dient te zijn tussen de Cao-partijen.

#### **2. Doelstelling**

Deze regeling is gericht op beloning op grond van (de groei in) het functioneren van een werknemer. De groei in het individueel functioneren is daarbij gekoppeld aan de mate van professionele ontwikkeling. De regeling biedt de rector/directeur de mogelijkheid om extra beloning toe te kennen aan werknemers die uitstijgen boven de eisen die gesteld worden aan de functievervulling. Dit sluit aan bij de visie op waardering van werknemers zoals aangegeven in Koers 2016.

### **3. Uitvoering**

De regeling 'bewust belonen' kent twee beloningsgronden:

- a. *huidige functievervulling dan wel professionele ontwikkeling*
- b. *behaalde resultaten dan wel getoonde inzet*

Hiernaast blijft het mogelijk om op andere beloningsgronden te belonen.

#### **a. Beoordeling huidige functievervulling dan wel professionele ontwikkeling**

1. Aan het toekennen van een extra beloning ligt bij de beloningsgrond *huidige functievervulling dan wel professionele ontwikkeling* een beoordeling ten grondslag. Via een beoordeling wordt vastgesteld of er sprake is van het ontstijgen aan de eisen gesteld bij de functievervulling dan wel professionele ontwikkeling.

2. Indien de beoordeling van een personeelslid de totaalscore 'D' oplevert, kan de rector/ directeur beslissen extra periodiek(en) aan betrokkene toe te kennen.

3. De beoordeling is schriftelijk vastgelegd.

4. Het is aan de rector/ directeur om de beslissing te nemen een jaarlijkse periodiek aan een personeelslid op grond van zijn beoordeling te onthouden, als bedoeld in artikel C3 lid 3 van de cao OMO. Dit is slechts mogelijk indien de totaalscore bij de beoordeling een 'B' of een 'A' is.

5. Wanneer een personeelslid het maximum in zijn schaal bereikt heeft, dan is er de mogelijkheid betrokkene een pensioengevende toelage toe te kennen.

#### **b. Extra behaalde resultaten dan wel getoonde inzet**

a) Hiermee wordt bedoeld dat werknemers een extra beloning in de vorm van een gratificatie kunnen ontvangen, indien zij werkzaamheden hebben verricht, die weliswaar behoren tot hun functie, maar die tijdelijk een kwalitatief zwaardere belasting en/of verantwoordelijkheid tot gevolg hebben gehad of tot een kwalitatief bijzonder resultaat hebben geleid.

b) Deze gratificatie kan worden toegekend als de werkzaamheden van kennelijk tijdelijke aard zijn geweest. Dit wil zeggen dat ze gedurende maximaal een jaar mogen worden verricht.

c) De rector/ directeur kan besluiten de betreffende werknemer een bruto gratificatie toe te kennen.

d) Het vaststellen van een gratificatie wordt door de rector/ directeur schriftelijk onderbouwd. Uit deze onderbouwing moet blijken welke relatie er bestaat tussen de behaalde resultaten dan wel getoonde inzet en de (hoogte van de) gratificatie.

e) Beloningen op basis van deze grondslag dienen op school bekend gemaakt te worden.

De regeling bewust belonen (beide beloningsgronden) is van toepassing op alle personeelscategorieën uit het OMO functieboek, te weten directiefuncties, functies in het primaire proces en ondersteunende functies.

Essentieel bij het toepassen van bewust belonen is dat alle partijen – ook degenen die niet in aanmerking komen voor een extra beloning- begrijpen waarom een beloningsmaatregel wordt getroffen. Duidelijkheid over de gronden waarop bewust beloond wordt en het openbaar maken van de uitkomsten leidt tot transparantie. Daarnaast zullen personeelsleden gelijk behandeld worden bij gelijke prestaties in gelijke omstandigheden. Dit voorkomt ontevredenheid bij de personeelsleden en zorgt voor draagvlak voor deze regeling.

De uitvoering van de regeling wordt neergelegd bij de rector/directeur. Dit is geheel in lijn met managementstatuut.

#### **4. Andere beloningsgronden**

Naast de geformaliseerde grondslagen om personeelsleden te belonen, kan de rector/ directeur bepalen om personeelsleden op andere gronden een incidentele beloning te verstrekken.

- a. Deze beloning kan meerdere verschijningsvormen (eervolle vermeldingen, studiereis, cadeaubonnen, etentje, bloemen etc.) hebben.
- b. Voorwaarde hierbij is dat deze beloningsmogelijkheid van toepassing is op de gehele organisatie.
- c. Beloningen op basis van deze grond dienen op school bekend gemaakt te worden.

#### **5. Maximale extra beloning per personeelslid**

Het totaal aan extra bruto beloningen dat jaarlijks maximaal aan een personeelslid kan worden toegekend, mag niet meer bedragen dan 100% van het bruto maandsalaris van dat personeelslid.

#### **6. Uitbetaling extra beloning**

Voor extra beloning op alle gronden geldt dat de uitbetaling van deze beloning zo spoedig mogelijk na vaststelling van het toekennen van bewust belonen, dient plaats te vinden.

#### **7. Overgang oude naar geactualiseerde regeling**

Deze geactualiseerde *regeling bewust belonen* geldt vanaf 1 augustus 2016. Voor werknemers, die bij aanvang van hun POP afspraken hebben gemaakt conform de oude regeling<sup>1</sup>, blijft de oude regeling gelden.

1 Onder oude regeling wordt de regeling bewust belonen, zoals vastgesteld in 2007, verstaan.

Een uitzondering hierop is de volgende afspraak: een werknemer die tijdens de looptijd van zijn/haar POP promotie maakt ontvangt geen periodiek(en) op grond van de uitvoering van het POP. Bij het aanvaarden van de nieuwe functie, stelt de werknemer een nieuw POP op.

De afspraak onder 5. wordt na 1 jaar geëvalueerd.

Aldus vastgesteld in de vergadering van de raad van bestuur van vereniging Ons Middelbaar Onderwijs d.d. 5 april 2016

## Bijlage 3

### **Opmerkingen omtrent functionerings- en beoordelingsgesprekken in het medewerkers onderzoek 2015.**

**Als u nog opmerkingen heeft over uw functionerings- en beoordelingsgesprekken of als u een toelichting wilt geven op de**

**antwoorden die u heeft gegeven, wilt u dat dan in de onderstaande ruimte noteren?**

- Functioneringsgesprekken worden bij ons in het team niet standaard gedaan. Ik ga er vanuit als ik niets hoor, is het goed.
- Nog niet gehad.
- Leidinggevende beoordeelt mij niet. Beoordelaar maakt geen afspraken om tot beoordeling te komen.
- Nog niet gehad.
- Ik werk al lange tijd hier, 1 POP gesprek gehad en binnenkort mijn eerste functioneringsgesprek. Beoordelingsgesprek nog nooit gehad. De continuïteit binnen de gesprekkencyclus is pas echt sinds vorig jaar van start.
- Ik heb tot nu toe 1 gesprek gehad in vele jaren dat ik voor de school werk.
- Ik is nu 2 jaar werkzaam. Ik heb nog geen gesprek gehad. er is nog nooit iemand in mijn les komen kijken. Ik ben al lange tijd werkzaam op school. Eerder in een andere functie. In die jaren heb ik 1x functioneringsgesprek gehad.
- Ik werk nu voor het tweede jaar op Were Di. Vorig schooljaar heb ik geen enkel gesprek gehad over mijn functioneren, ik heb tot dusver geen gesprek gehad over mijn functioneren.
- Zowel beoordelings- als functioneringsgesprekken worden er te weinig gevoerd.
- Met mijn huidige leidinggevende nog geen functioneringsgesprek gehad.
- Ik kan dit niet invullen. Ben recent begonnen en heb veel gesprekken met de rector. die gesprekken zijn prima, maar er is nog niet een echt gesprek volgens de cyclus gevoerd.
- Pas kort werkzaam dus nog niet echt van toepassing.
- Met mijn huidige direct leidinggevende nog geen beoordelingsgesprek gehad, dus daar kan ik nog niet over oordelen.
- De vertrouwensbasis is te broos. Ik vindt persoonlijk het eigenlijk heel vreemd dat je direct leidinggevende deze gesprekken voert. Ik zou dit graag bij een onafhankelijke persoon zien. Zulke gesprekken kunnen de sfeer en werkrelatie beïnvloeden wat soms te vervelende situaties kan leiden.
- Ik heeft in al die jaren tijd slechts 1 beoordelingsgesprek gehad waar een gratificatie uit is gekomen. Met mijn huidige leidinggevende heb ik nog nooit een beoordelingsgesprek gevoerd. Wel 2 functioneringsgesprekken binnen 9 maanden tijd. Van het tweede gesprek werd ik geacht zelf een verslag te maken. Volgens mij is dit niet gebruikelijk, althans: ik heb het nog nooit meegemaakt. Mijn vorige leidinggevende had een strakke en prettige structuur in de gesprekkencyclus, maakte fijne verslagen en ik werkte enthousiast aan mijn POP. Dat ben ik helemaal kwijt aangezien er geen enkele inspiratie voor mij in de gesprekken zit, en er geen doel is waar ik een aantal jaren aan kan werken. Het volgend jaar kan een inspirerende taak zo weer doorgeschoven worden naar een andere collega. En de dingen waar ik met veel enthousiasme aan begonnen ben, worden me afgepakt.

- Huidige leidinggevende nog geen beoordelingsgesprek mee gevoerd. Vorige leidinggevende heeft de cyclus niet helemaal juist gevolgd. (e.e.a. vergeten-> niet fijn; kan huidige niets aan doen, maar heeft wel financiële consequenties voor mij gehad.)
- Door mijn taakstelling wordt anders omgegaan met mijn FG.
- Ik kan mijn laatste functioneringsgesprek niet eens meer herinneren; een beoordelingsgesprek heb ik nog nooit gehad.
- Het initiatief moet wel vaak van mij komen in plaats van mijn leidinggevende.
- Frequentie staat onder druk. Beoordelingsgesprek heeft twee jaar op zich laten wachten. gesprekken zijn altijd zeer inhoudelijk en prettig!
- Nog niet echt een beoordelingsgesprek gehad gezien de cyclus. De antwoorden zijn gemaakt op basis van het vooruitzicht en de planning zoals deze nu doorlopen wordt.
- Nog geen beoordelingsgesprek gehad op deze school.
- Al heel lang op deze school werkzaam en in het totaal 2 functioneringsgesprekken gehad..... Ik heb nog nooit een beoordelingsgesprek gehad op deze school, in mijn voorgaande onderwijsbanen wel in de korte werkperiode.
- Ik heb er al 1 gehad in mijn carrière.
- Nog niet aan de orde geweest. Gesprekken staan al wel gepland.
- Ik heb een nieuwe leidinggevende waardoor het eerste beoordelings-functioneringsgesprek binnenkort plaats vindt.
- Hier geldt hetzelfde als bij voorgaande vraag. Te weinig informatie om dit te kunnen beoordelen.
- Mijn vorige adjunct was erg goed, die gesprekken waren stimulerend. Met die resultaten in gedachten heb ik bovenstaande ingevuld. Met de huidige persoon heb ik nog geen functioneringsgesprek gehad.
- Ik heb sinds dit jaar een andere direct leidinggevende: met haar heb ik nog geen functioneringsgesprek gehad. Het staat wel op de agenda van dit jaar. Ik vind het lastig om terug te kijken naar degene die het vorige gesprek hield.
- Leidinggevende is pas onlangs in functie en heeft nog geen gesprekken gevoerd.
- dit item is voor mij (niet meer) van toepassing.
- Ik heb met mijn nieuwe leidinggevende nog geen functioneringsgesprek gehad, maar ik heb positieve verwachtingen
- Na meer dan heel lange tijd goed functioneren zouden er geen functioneringsgesprekken meer moeten zijn.
- De vorige pagina heb ik over iemand anders ingevuld dan deze, omdat ik in de zomervakantie ben gewisseld van direct leidinggevende.
- Ik heb met mijn huidige leidinggevende nog geen gesprek gevoerd. Over mijn vorige leidinggevende was ik niet tevreden. Ik heb nog nooit een beoordelingsgesprek gehad, maar ik ga er dit jaar een krijgen.
- Ik herhaal, ik ben nog maar kort in dienst. Dus ik heb nog geen beoordelings- of functioneringsgesprek gehad.
- Tot dusver 1 gesprek gehad in mijn lange periode, dit is veel te weinig!
- Nadat functioneringsgesprekken decennia niet of nauwelijks zijn uitgevoerd heeft de voorlaatste leidinggevende de draad voortvarend opgepakt. Maar nu is er weer een andere, dus is de vraag of die lijn wordt doorgetrokken.
- Mag voor mij véél minder.
- Zie vorige vraag.
- De direct leidinggevende die met mij deze gesprekken voert, is een ander persoon dan de direct leidinggevende van de vorige vraag.

- Ben van team/ gebouw gewisseld. Heb daarom al heel lang geen beoordelingsgesprek gehad.
- In de lange tijd dat ik nu hier werkzaam ben heb ik 1 functioneringsgesprek gehad.
- In mijn geval heeft mijn leidinggevende een inlevingsvermogen van een pannenkoek. Is zeer beperkt in het denken naar mogelijkheden. Denkt alles beter te weten en zet nooit vraagtekens bij zichzelf, loopt alleen maar rond met uitroeptekens. Stelt constant wedervragen alsof je ondoordacht binnen bent komen lopen. Bekijkt zaken enkel vanuit zijn persoonlijke normen en waarden. Waardoor hij bepaalde kwesties enkel vanuit zijn persoonlijke waarheid bekijkt, beargumenteert en uitspreekt, waar weinig tot geen openheid en flexibiliteit in zit wanneer men spreekt vanuit andere ervaringen of andere verworven kennis.
- Ik heb nog geen beoordelingsgesprek gevoerd met mijn direct leidinggevende. Ik heb in lange tijd slechts 1 functioneringsgesprek gevoerd.
- Gezien de korte tijd die ik voor de school werk, is er nog geen sprake geweest van een functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek.
- Ik heb pas een keer een kort functioneringsgesprekje gevoerd met mijn huidige leidinggevende. Een beoordelingsgesprek heb ik nog helemaal niet gevoerd. Ik kan hier dus niet goed over oordelen.
- Nog geen gehad.
- ik heb eigenlijk geen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken met mijn leidinggevende.
- Gesprekken vinden niet plaats.
- Er wordt geen functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek met mij gevoerd....

## Bijlage 4

### Vragenlijst Leidinggevenden

#### Inhoud

- Wat vind jij, naast de 5 punten die al besproken worden, belangrijk om te bespreken in een functioneringsgesprek?
- Wat vind jij, naast de 5 punten die al besproken worden, belangrijk om te bespreken in een beoordelingsgesprek?
- Zijn er items die die volgens jou vast toegevoegd kunnen worden in de huidige gesprekken zodat de gesprekken school breed van betere kwaliteit worden?

#### Manier waarop

- Hoe vind je het om gesprekken te voeren met medewerkers?
- Wat zijn zaken waar je tegenaan loopt bij het voeren van gesprekken? Wat heb je nodig om dit te verbeteren?

#### Kwantiteit

**De richtlijnen vanuit OMO over de kwantiteit zijn 1 gesprek per jaar, in de volgorde Functioneringsgesprek- functioneringsgesprek-beoordelingsgesprek.**

- Wat vind jij van deze richtlijnen?
- Wat zou je graag anders zien?
  - welke gesprekken, hoe vaak (hele cyclus per jaar, 1 gesprek per jaar etc.)
- Waarom wil je de gesprekken wel/ niet voeren?
- Vind jij dat er genoeg aandacht wordt gegeven aan de gesprekscyclus binnen SG Were Di?

#### Belang werknemer

- Vind je het voor een medewerker belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden? Waarom wel/ niet?

#### Belang werkgever

- Waarom vind je het voor jezelf wel/ niet belangrijk om de gesprekken te voeren?
- Waarom vind je het voor het Were di wel/ niet belangrijk om de gesprekken te voeren? (Wat is volgens jou het belang voor de werkgever?)

#### Rol werknemer

- Wat vind je dat een werknemer moet doen om een goede gesprekscyclus te doorlopen?

(Denk hierbij aan verantwoordelijkheid, voorbereiding, rol in het gesprek zelf, gespreksverslag maken, evaluatie op het gesprek)

#### Rol leidinggevende?

- Wat vind je dat een werknemer moet doen om een goede gesprekscyclus te doorlopen?

(Denk hierbij aan verantwoordelijkheid, voorbereiding, rol in het gesprek zelf, gespreksverslag maken, evaluatie op het gesprek)

***Wat moet er volgens jou gebeuren om de gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren?***

## Bijlage 5

### Vragenlijst werknemer

#### Inhoud

- Wat vind jij, naast de 5 punten die al besproken worden, belangrijk om te bespreken in een functioneringsgesprek?
- Wat vind jij, naast de 5 punten die al besproken worden, belangrijk om te bespreken in een beoordelingsgesprek?
- Zijn er items die die volgens jou vast toegevoegd kunnen worden in de huidige gesprekken zodat de gesprekken school breed van betere kwaliteit worden?
- Wanneer je een compliment krijgt in een gesprek, hecht je daar meer waarde aan dan wanneer je 'tussendoor' een compliment krijgt?

#### Manier waarop

- Hoe vind je het om gesprekken te voeren met je leidinggevende?
- Waarin zou jou leidinggevende zich nog verder kunnen met betrekking tot het voeren van (formele) gesprekken?

#### Kwantiteit

**De richtlijnen vanuit OMO over de kwantiteit zijn 1 gesprek per jaar, in de volgorde Functioneringsgesprek- functioneringsgesprek-beoordelingsgesprek.**

- Wat vind jij van deze richtlijnen?
- Wat zou je graag anders zien?
  - welke gesprekken, hoe vaak (hele cyclus per jaar, 1 gesprek per jaar etc.)
- Waarom wil je de gesprekken wel/ niet voeren?
- Vind jij dat er genoeg aandacht wordt gegeven aan de gesprekscyclus binnen SG Were Di?

#### Belang werknemer

- Vind je het voor jezelf belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden? Waarom wel/ niet?

#### Belang werkgever

- Waarom vind je het voor je leidinggevende wel/ niet belangrijk om de gesprekken te voeren?

- Waarom vind je het voor het Wre di wel/ niet belangrijk om de gesprekken te voeren? (Wat is volgens jou het belang voor de werkgever?)

#### Rol werknemer

- Wat vind je dat een werknemer moet doen om een goede gesprekscyclus te doorlopen?

(Denk hierbij aan verantwoordelijkheid, voorbereiding, rol in het gesprek zelf, gespreksverslag maken, evaluatie op het gesprek)

#### Rol leidinggevende?

- Wat vind je dat een werknemer moet doen om een goede gesprekscyclus te doorlopen?

(Denk hierbij aan verantwoordelijkheid, voorbereiding, rol in het gesprek zelf, gespreksverslag maken, evaluatie op het gesprek)

**Wat moet er volgens jou gebeuren om de gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren?**

## Bijlage 6

### **Interview 1**

28:18 minuten

X = respondent

**X= interviewer**

**Ik zal eerst het een en ander toelichten, mijn onderzoek gaat over de gesprekscyclus binnen het onderwijsondersteunend personeel. Ik interview 3 leidinggevende en van elke leidinggevende interview ik twee medewerkers. Het gaat over de punten die je in de vragenlijst hebt gelezen. Het interview gaat geen uur duren denk ik, eerder een half uur-drie kwartier, maar in verband met de ruimte heb ik een uur gereserveerd. Als jij op dit moment geen verdere vragen hebt dan gaan we starten met het interview.**

Nee, ik was aan het denken wat waren die punten ook al weer, maar die heb jij hier.

**Ja inderdaad, dan is mijn eerste vraag "Wat vind jij, naast de vijf punten die al besproken worden belangrijk om te bespreken in een functioneringsgesprek. Die vijf punten zijn de volgende; werkverdeling, arbeidsomstandigheden professionaliseren, competentie ontwikkeling en realisatie.**

Oh ja, wat ik belangrijk vind is of je het naar je zin hebt op je werk, maar de rest vind ik eigenlijk wel goed zoals het daar staat.

**En mis je binnen die punten misschien nog iets? Ik weet niet wanneer je laatste functioneringsgesprek is geweest?**

Hmm even denken, ja een beoordelingsgesprek heb ik pas nog gehad, maar een functioneringsgesprek is alweer een tijdje geleden. Dat zijn ze nu wel aan het hervatten. Hoe zal ik dat zeggen, dat ze weer echt aan de regeltjes gaan voldoen he, want ik heb nu te horen gekregen van het was weer een tijdje geleden, maar nu willen we echt weer zoals het hoort om de zoveel tijd een functioneringsgesprek en dan een beoordelingsgesprek. Want dat had ik eigenlijk al heel lang niet meer gehad. Dus ik heb even zo iets van ooh wat wordt er ook alweer besproken in een functioneringsgesprek. Je moet gewoon in een functioneringsgesprek ook gewoon jouw dingetjes aan kunnen geven en dat vind ik het belangrijkste, daar is het gesprek ook eigenlijk voor. Dat het echt een gesprek is dat twee kanten in gaat, maar dat is hier wel. Ik heb altijd het gevoel dat als ik dat gesprek heb dat twee kanten op gaat en dat je goed aan kunt geven hoe je over dingen denkt en waar je aan wil werken.

**Oké, dus naast en binnen die punten geef je aan dat vooral je eigen zegje doen voor jou wel het belangrijkste is.**

Ja, dat vind ik het belangrijkste, want het volgende punt gaat over die beoordelingsgesprekken, dat is meer een richting in he.

**Ja, daar zijn de vijf punten werkzaamheden, competities, kennis en inzicht, contacten en functie totaal. Wat je al zegt dat is meer eenrichtingsverkeer, daarin verteld jouw leidinggevende jou op deze vijf punten. Uhm zijn er naast deze punten nog dingen waarvan jij vindt dat die er in moeten?**

Ik heb er toevallig laatst een gehad, dan gaan ze ook bij collega's vragen hoe jij functioneert. Dat hoort bij puntje.. even kijken het puntje functie totaal. Dat vind ik wel goed, want dat is toch waar je uiteindelijk op beoordeeld wordt. Dat ze toch van meerdere hoeken inzicht krijgen van hoe jij functioneert. Ze hebben dat ook binnen de mijn afdeling gevraagd, dat vind ik ook goed. Want een afdelingsmanager weet niet altijd of ik het goed doe, dus hebben ze het ook daar gevraagd en dat hoort er natuurlijk ook in. En of je je functie goed uitvoert dat is uiteindelijk het belangrijkste denk ik. Voor de rest werd er nog gevraagd of ikzelf nog iets toe te voegen had, dat vind ik ook altijd heel belangrijk, dat je toch nog wel iets kunt zeggen. En ja, als er echt iets is dan had je dat wel al gehoord he, dus ik denk niet dat je in een beoordelingsgesprek vaak iets hoort dat heel verassend is.

**Nee, dat is inderdaad waar, dan trekken ze vaak al eerder aan de bel. Oké, zijn er volgens jou nog items die school breed aan de gesprekscyclus toegevoegd kunnen worden om deze te verbeteren?**

Uhm, nee ik vind het eigenlijk op deze manier wel goed. Ik had geen extra vragen die ik er bij heb gezet. Weet je wat het is, hoe zal ik dat goed zeggen. Je wordt wel beoordeeld maar ik zat daar voor mijn gevoel niet heel gestrest. Het ging toch nog wel een beetje losjes en dat vond ik wel heel fijn, de insteek van dat gesprek. Hij begon gewoon met 'hoi, hoe gaat het?' dan krijg je niet meteen het idee van oeh nu word ik beoordeeld. Ik vind het wel belangrijk dat er een vorm van geruststellen in zit. Hij zei niet zelf van 'anders had je wel iets gehoord', maar dat weet je zelf dan wel. Het is dan toch fijn dat het een beetje luchtig is. Dan is het toch rustiger dan dat het die stempel van beoordelen krijgt. En ik denk dat je dat toch wel aanvoelt als medewerker of het goed of slecht nieuws is.

**Ja, dus vooral de manier waarop vind je heel belangrijk. Dan heb jij nu toevallig het goed getroffen, maar dat is wel iets waar op gelet moet worden.**

Ja, inderdaad en ik denk ook dat als het geen goed nieuws zou zijn. je moet het dan natuurlijk wel zeggen, maar het is wel belangrijk hoe het dan gebracht wordt. 'Jij doet dit fout' klinkt al heel anders dan 'jij zou dit beter kunnen doen'. Hoe iemand het brengt kan al veel verschil maken.

**Oké, en is de volgende misschien een rare vraag waar wat uitleg bij nodig is. Maar hoe ervaar jij een compliment dat formeel geuit wordt tegenover een compliment dat zo maar tussendoor gegeven wordt?**

Het is altijd fijn als je het te horen krijgt, en ook in zo'n gesprek. Het is altijd fijn als dat een keer gezegd wordt. Soms weet je wel dat je het goed doet, maar het is altijd fijn om dat dan weer een keer te horen. Ik vind wel, in zo'n gesprek hoort dat eigenlijk wel. Tenminste ik vond het wel fijn dat ze tegen mij zeiden van 'je hebt het goed gedaan' en 'het gaat allemaal goed'. Tussendoor waardeer ik dat ook wel, maar ik vind eigenlijk wel dat dat in zo'n gesprek ook gezegd moet worden. Het is niet per se dat ik daar meer waarde aan hecht, maar in vind gewoon vooral dat een compliment daar hoort. Dat moeten ze dan eigenlijk in die beoordeling schrijven. Niet alleen het slechte moet gezegd worden, maar ook het goede.

**Ja inderdaad, want dat heeft natuurlijk ook weer zijn doorwerkingen op jouw functioneren. Als je alleen maar negatieve dingen te horen krijgt ga je toch met minder plezier naar je werk.**

Ja, dat klopt. En dan heb je ook het gevoel van, je weet eigenlijk wel dat je het goed doet. Je doet je werk en dat doe je altijd maar gewoon, maar het is fijn om te horen van je doet het goed. Dan wordt het toch nog een keer bevestigd. Want ooit denk je wel van 'het zal wel goed zijn', maar vind je het ook fijn op die manier ofzo.. het is gewoon fijn om feedback te krijgen.

**Dat is zeker dan kun je jezelf alleen maar verbeteren. Dan gaan we verder naar het kopje 'de manier waarop'. Hoe vind jij het om gesprekken te voeren met je leidinggevende?**

Ja, ik heb wel een goed contact met mijn leidinggevende, ik vind het niet zo'n probleem, maar ik denk wel dat het daaraan ligt. Wat voor contact je daarmee hebt. Ik kan me voorstellen als dat niet zo is, als die vertrouwensband er niet is dat je het dan spannender vindt. Dan lijkt het me moeilijker, maar gelukkig is dat bij mij geen probleem.

**Oké gelukkig. Uhm, oh deze vraag heb ik een beetje raar opgeschreven zie ik nu.. maar wat de vraag moet zijn is 'waar zou jou leidinggevende zich nog verder in kunnen ontwikkelen met betrekking tot het voeren de gesprekken'?**

Nou verbeterd kan worden is eigenlijk wel dat ritme wat ik net al zei he. Dat is functionerings- functionerings- beoordelingsgesprek, dat moet er nog wel wat meer in komen. Daar zijn ze nu wel meer mee bezig, maar dat vind ik ook wel.. ja dat moet ook wel echt.

**Ja, jij vindt dus wel dat ze echt gevoerd moeten worden, maar daar komen we dadelijk nog op terug. Maar verder de inhoud is goed, en de manier waarop is goed..**

Ja, ik denk het wel. ik had gelukkig geen problemen, dat valt misschien ook weer anders dan wanneer iemand wel problemen heeft, maar ik vind het wel prima.

**Nee inderdaad, uhm, dan gaan we over naar de kwantiteit. De richtlijnen vanuit OMO zijn inderdaad jaar 1 functioneringsgesprek, jaar 2 functioneringsgesprek en jaar 3 een beoordelingsgesprek. Wat vind jij van deze richtlijnen? Want je geeft aan van die moet er wel echt inkomen, maar zou het van jou bijvoorbeeld wat sneller mogen, of vind je dit wel goed?**

Nou zo als het nu altijd geweest is, was het gewoon heel lang niet. Want ik ben ook nog wel een aantal keer snel achter elkaar op zwangerschapsverlof geweest, voordat je dan weer een keer aan de beurt bent. Nu vond ik het wel echt nodig, maar ik denk dat als je dit echt aan zou houden, dat 1 gesprek per jaar wel goed is. En ik ben ook nooit slecht beoordeeld, maar ik kan me wel voorstellen als daar iets mis mee is, het is natuurlijk zo je bent zo een paar maanden verder. Je moet wel de kans krijgen om het te verbeteren. Ik denk als ze het nog korter gaan doen, en je hebt weer een zomervakantie van zes weken, dan krijg je de kans niet te verbeteren.

**Ja, dus misschien als het functioneringsgesprek slecht is, dat je dan kan zeggen het volgende functioneringsgesprek is wat sneller erop, omdat dan een jaar weer misschien te lang is.**

Ja inderdaad, dit zijn de richtlijnen en als het niet goed is, dat ze dan een beetje aan gaan passen. Dat is afhankelijk wat er uit het gesprek komt en afhankelijk van de situatie. Stel iemand wordt net zwanger en gaat met verlof, dan moet je niet meteen een paar weken na je verlof weer een gesprek krijgen. Dan heb je alsnog geen kans gehad om het te verbeteren. En ook belangrijk is, hoeveel werkt die persoon he, is hij hier fulltime of is hij hier maar een paar dagen per week? Dat scheelt ook al de helft van het aantal uren. Dat zijn wel belangrijke dingen die ik mee zou nemen voor het aantal gesprekken dat gevoerd wordt. Gewoon die een keer per jaar aan houden en als de situatie zich voor doet deze aanpassen.

**Ja, per persoon en per situatie is het natuurlijk heel verschillend. Het is goed dat er een richtlijn is, maar hier moet wel wat rek in zitten geef je aan. Waarom wil jij de gesprekken juist wel of juist niet voeren?**

Nou ik vind het wel belangrijk dat ze gevoerd worden ja. Ik vind sowieso dat iedereen met plezier naar zijn werk moet gaan, ik zit op mijn afdeling en ik doe mijn werk gewoon graag. Ik vind het belangrijk dat mensen met plezier naar school gaan, als er iets is, dat ze daar gewoon over kunnen praten. Dat ze dingen kunnen verbeteren. Of als mensen niet op zijn plek zitten dat ze dat ook aan kunnen geven en dat er dan samen gekeken wordt naar wat ze wel willen doen. En ja, dat hoort wel bij deze cyclus. Dus ik vind wel dat ze daar zeker mee door moeten gaan ja.

**Dus echt het plezier in je werk vind jij het belangrijkste en dat kun je goed bespreken in deze gesprekken.**

Ja, en ik denk ook als er iets niet lekker loopt, dan moet je dat ook bespreken anders blijf je daar mee lopen. Als je dat niet bespreekt blijf je daar mee zitten en dan wordt het misschien alleen nog maar erger, of je zit niet op je plekje. Als je dat in die cyclussen bespreekt, daar kun je denk ik alleen nog maar beter van worden. Want het komt van twee kanten.

**En als je kijkt naar de ontwikkeling van de medewerkers, vind je dat iets wat moet worden besproken in deze gesprekken of vind je dat meer iets voor door heel het jaar heen?**

Hmm, de ontwikkeling. Dat is voor mij wel iets wat ik door het jaar heen doe. Als ik iets nodig heb dan trek ik wel meteen aan de bel. Ik zou niet wachten tot zo'n functioneringsgesprek. Ik zou dan denken dit komt nou uit, en dit komt nu op mijn pad. Of dit heb ik nodig en dat wil ik gaan doen. Dat wordt hierin meestal wel in teruggekoppeld, van je hebt die cursus gedaan of dit gedaan. Dat wordt wel besproken in het gesprek, maar ik zou daar niet op wachten. dan is de cursus misschien al voorbij.

**Oké, dus vooral gewoon het plezier in het werk bespreken en bespreken wat goed en minder goed gaat.**

Ja, en ik denk ook zo'n ontwikkeling, soms loopt dat gewoon zo even dat je in zo'n fase zit van dit heb ik nodig om verder te kunnen en soms zit je in een periode van nou laat mij maar gewoon even mijn werk doen voor de komende paar jaar. Ik doe gewoon wat ik nu doe, dat is ook prima. Daar is ook niks mis mee denk ik.

**Nee, daar speel de situatie ook weer grote rol in. Als je thuis jonge kinderen hebt, dan denk ik dat de behoefte om 's avonds de boeken in te**

**duiken minder groot is dan wanneer de kinderen weer wat ouder zijn, of als je geen kinderen hebt.**

Ja, dat denk ik nu ook, op mijn werk gaat het goed, ik zit hier nu prima. Dit is een goede basis. Alles loopt en ik weet precies wat ik aan het doen ben, geen gekke dingen. Laat mij de komende paar jaar maar gewoon zo verder gaan. Als straks de kinderen groter zijn, dan zie ik dan wel weer. Maar als het dan is, dan zou ik niet wachten tot er weer een gesprek plaatsvindt. Dat is gewoon van nou dit komt me nu uit, dan geef ik dat aan. Maar dit is wel weer zo iets, stel dat het weer blijft hangen, dan is het toch wel fijn dat je toch weer even een keer herinnerd wordt, van oh ja hoe staat het daarmee. Niet dat je zo maar blijft hangen in dezelfde dingen. Dat je over een paar jaar toch weer in je gesprek krijgt van oh ja mijn ontwikkeling, nu wordt het misschien wel weer eens tijd. Anders ga je maar door he.

**Ja, dan is het een soort wake up call. En vind jij dat er binnen de school genoeg aandacht aan de gesprekscyclus wordt gegeven?**

Ja, ik zeg al die is nu helemaal aan het veranderen. Dus ik neem aan dat het volgens de richtlijnen gaat lopen. En ja bij mij was ook niks mis, want dan had ik misschien gezegd van hee hallo waarom hebben jullie niet eerder aan de bel getrokken. Nu wordt de aandacht er meer op gelegd maar het is jaren zo geweest dat er niks aan gedaan werd.

**En toen er niets aan gedaan werd, heb je toen zelf ook niet aan de bel getrokken?**

Nou ik heb dat wel eens een keer aangegeven, maar dan zegt hij ja jij bent er nooit. Want ik ben een paar keer snel achter elkaar zwanger geweest, ja dat is natuurlijk lulkoek. Je bent er nooit. Dat probeert hij dan met een grapje zo te zeggen. Maar ja bij mij ging alles goed dus ik heb daar nooit echt iets mee gedaan, omdat het allemaal goed ging. Maar als het niet goed gaat, dan was het misschien wel lastiger geweest.

**Oké, maar op dit moment wordt er bij jou en in jouw omgeving wel genoeg aandacht aan gegeven?**

Ja, bij ons loopt het nu allemaal wel prima.

**Heb je ook een idee hoe het er binnen de school verder uit ziet?**

Nou er worden wel gesprekken gevoerd binnen de school, maar of dat allemaal functionerings- of beoordelingsgesprekken zijn dat weet ik niet.

**Hmm, oké. Dan gaan we verder met het belang voor de leidinggevende, het belang voor de werknemer hebben we eigenlijk al besproken. Waarom vind je het voor jouw leidinggevende wel of niet, maar ik denk in jouw geval wel belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden?**

Nou voor mijn leidinggevende dat hij weet dat we ons werk goed doen. Anders heeft hij daar niet zo'n zicht op. Dus ik vind het wel belangrijk dat hij dat bijhoudt.

**En de band tussen leidinggevende en medewerker, vind je die ook nog belangrijk daarin?**

Nou we hebben een keer in de maand sowieso een gesprek met onze afdeling en de leidinggevende, dus die band die hou je dan wel. Maar ik loop ook heel makkelijk binnen. Voor de band zelf niet per se.

**Oké en dan jouw rol binnen de gesprekken en binnen de gesprekscyclus. Wat vind jij dat je moet doen om een goede gesprekscyclus te doorlopen?**

Ja.. ik kan natuurlijk over een jaar eens kijken van hee er is weer een jaartje voorbij, ik moet weer een gesprek hebben. En dat is eigenlijk weer hetzelfde, zolang het goed gaat is het eigenlijk niet zo erg. Ik denk dat het erger is als het niet goed gaat.

**Maar zou jij over een jaar wel zelf aankloppen bij je leidinggevende van het is weer tijd voor een functionerings- of beoordelingsgesprek?**

Ja, dat zou ik wel echt moeten noteren dan. Anders vergeet ik dat zeg maar.

**Oké, maar je vind het wel dusdanig belangrijk dat je het ergens zou noteren en over een jaar weer zou aankloppen bij je leidinggevende?**

Nou ik denk dat ik het eerst bij mijn leidinggevende zou laten liggen, en als het dan uitloopt, zeg anderhalf jaar dan zou ik zelf aan de bel trekken. Dan denk ik he waar blijft mijn functioneringsgesprek, dan zou ik in dat overleg wat we een keer in de maand hebben eens een keer zeggen van hoe zit het met de functioneringsgesprekken want het is alweer anderhalf jaar geleden. Ik zou eerst afwachten en als we dan echt over die tijd heen zijn, dan zou ik er zelf wel iets van zeggen.

**En hoe bereid jij jezelf voor op zo'n gesprek?**

Nou er zijn natuurlijk de formuliertjes, de laatste keer zei ik ook tegen mijn leidinggevende van he ik zou nog iets ontvangen, stuur dat eens even op. En dan

stuurt hij dat op. En meestal kijk ik dan terug op de vorige keren. Ik kijk dat even door of er geen gekke dingen in staan. En vanuit daar bereid ik me dan voor. En ooit denk ik ook wel van wil ik nog iets gaan doen de komende paar maanden. Ja, en nou lag er nog een cursus bij ons, daar heb ik al een paar keer stappen ondernomen, en dat komt ook maar niet. Dat moet ook weer van iemand anders komen. Daar heb ik denk ik al vijf/ zes keer over gemaïld.. en dan denk ik ja als ik heb laten zien dat ik daar mijn best voor heb gedaan om er aan deel te willen nemen, maar dat lukt niet. Maar dat weet hij ook want dat staat elke maand op ons lijstje. En dan zeg ik ja ik heb weer gemaïld maar nog steeds geen reactie.

### **En is die cursus binnen school of buiten school?**

Nee, dat is buiten school. Het programma waar wij mee werken heeft een cursus, en daar hadden wij ons voor aangemeld met het hele groepje, en dat ging over een nieuw jaar. Maar daar hebben we over het hele jaar heen niks meer van gehoord he. Zo van ja jullie horen wel wanneer jullie worden ingepland, maar we horen helemaal niks. Ondertussen zijn we denk ik een jaar verder en nog steeds zijn we niet ingepland.

### **Heeft jouw leidinggevende daar al ooit stappen in ondernomen?**

Ja, ik heb hem nu een mail adres en een telefoonnummer gegeven, en hij heeft gezegd dat hij contact met hen zou opnemen, maar vervolgens heb ik er nog niks van gehoord.

### **En hoelang is dat geleden?**

Volgens mij hebben we dat bij het volgende overleg weer op het lijstje staan. Dus ik ben benieuwd of we er dan iets van horen.

### **Oké, hopen dat er dan nieuws is. En in zo'n functioneringsgesprek waar het toch meer twee richtingsverkeer is he, vind je dan toch dat jouw leidinggevende de gespreksleider hoort te zijn?**

Nou hij opent het gesprek wel altijd, en ik schrijf dan wel een paar puntjes op waar ik dan tegen aan loop. Maar ook die dingen komen vaak wel in ons maandelijks overleg naar voren. Van he wat loopt er, waar zit je mee. Als je iets hebt dan zou ik dat daar ook al zeggen. Dan zitten er wel collega's bij maar dat is voor mij niet zo'n probleem. Daarmee wacht ik niet totdat ik een jaar verder ben. Misschien is dat dan ook wel de reden dat je het wat makkelijker laat hangen, omdat je tussendoor toch wel wat makkelijker bij iemand anders aanklopt. Je laat dat niet hangen tot het zo ver is dan.

**En als je kijkt naar de rol van jouw leidinggevende binnen de gesprekscyclus, wat vind je dat zijn rol moet zijn? Denk aan het gespreksverslag, of het inplannen van de gesprekken.**

Nou bij het functioneringsgesprek maak ik het verslag altijd zelf, en de beoordelingsgesprekken komt van zijn kant. En zo is het dan verdeeld, van de beoordeling maakt hij een verslagje van en dat hoeft ik dan alleen nog maar te tekenen als gezien, en het functioneringsgesprek maak ik dan een samenvatting van en daar leest hij dan overheen of het compleet is. En dat is een goede verdeling, het beoordelingsgesprek moet ook wel van zijn kant komen, en het functioneringsgesprek ja dat vind ik prima als ik dat zelf moet doen.

**Nee, inderdaad dat is ook geen uren werk. Dan ben ik al bij de laatste vraag nu. Wat moet er volgens jou gebeuren om de gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren?**

Nou ik zou zeggen is er niet een agenda of een controle waarin dat automatisch gepland wordt. Want nu heb je dat hij er aan moet denken, ik moet er aan denken. ik zou zeggen is er iets automatisch dat er gewoon hup dan moet deze afdeling op gesprek bijvoorbeeld. Vooral bij het inplannen van de gesprekken.

**Oké, dus de gesprekken zelf daar ben je wel tevreden over, de manier waarop de gevoerd worden ben je wel tevreden over, maar het is echt even die reminder van he jongens jullie moeten die gesprekken plannen.**

Ja, dat vooral want nu was het ook weer, ik zou eigenlijk voor de vakantie een gesprek hebben, maar dan is het allemaal weer druk en dan wordt dat weer over de vakantie heen getild. Dus dan ben je al laat, en voor je het weet als je het al later plant en er komt iets tussen, dan ben je zo een half jaar tot een jaar verder. Dus ik zou zeggen doe die herinnering op tijd zodat het ook echt ieder jaar kan. Want als het druk is dan is het werk toch belangrijker dan dat gesprek en wordt het weer uitgesteld.

**Dus eigenlijk een reminder in een rustigere periode, want elk jaar heeft rustige en drukke periodes, even een herinnering van er moet een gesprek gepland worden.**

Ja, en dan kan de leidinggevende ook beter plannen, want hij heeft vaak niet een iemand, of een klein groepje, maar meerdere personen. Dus hij moet voor zichzelf even een goede verdeling maken, wanneer komt het voor iedereen goed uit. En ook voor zichzelf dat hij niet alles tegelijk heeft.

**Oké, dan was dit het interview. Ik ga je antwoorden meenemen in mijn onderzoek. Bedankt voor het meewerken in ieder geval en zodra mijn rapport klaar is zal ik het wel terugkoppelen. En 6 februari heb ik de**

**adviespresentatie hierover, dus daar kun je ook bij aansluiten als je wil. Maar daar kom ik t.z.t. nog op terug. Je bent het niet verplicht, maar als je het interessant vind ben je van harte welkom.**

Nou mooi, als ik niks heb dan zal ik zeker aansluiten.

**Oké, dan bedank ik jou voor dit interview.**

Graag gedaan.

## Bijlage 7

### Interview 2

30:08 minuten

X= respondent

**X= interviewer**

**Uhm, ik zal eerst een beetje uitleggen, hoe en wat, waar het over gaat. Ik doe mijn onderzoek over de gesprekscyclus en mijn doelgroep is het OOP. En daar komen we eigenlijk op door het medewerkers onderzoek dat vorig jaar is gehouden. Vanuit daar hebben we een selectie naar het OOP toe, omdat die gewoon iets minder scoren dan de rest. Voor de interviews is gekozen voor drie leidinggevende, en van elke leidinggevende worden twee medewerkers geïnterviewd. En de vragen zijn tot stand gekomen door wat theorie te bekijken, wat gesprekken gevoerd. Zo zijn we tot deze vragen gekomen. Dit interview gaat puur en alleen voor mijn onderzoek gebruikt worden, dus zal niet verspreid worden. De theorie gaat met de praktijk vergeleken worden. En op welke punten gaat het nou mis. Vanuit daar breng ik een advies uit. Ik gok erop dat het interview ongeveer een half uurtje gaat duren, maar ik heb de ruimte een uur gereserveerd zodat mocht het wat uitlopen we niet weg hoeven. Als jij op dit moment geen vragen hebt stel ik voor gewoon te beginnen.**

Nee, die komen misschien lopende het gesprek wel.

**Ten eerste het kopje inhoud, wat vind jij naast de vijf punten die al worden besproken in een functioneringsgesprek belangrijk om te bespreken in een functioneringsgesprek? Die vijf punten heb ik hier staan.**

Uhm ja professionaliseren is eigenlijk het bekende POP gesprek he.. ja dit zijn in grote lijnen wel de dingen waar alles in zit denk ik he. In deze vijf thema's, en vanuit daar ga ik gewoon dieper in op bepaalde onderwerpen.

**Dus er zijn geen bepaalde dingen waarvan je zegt die mis ik echt.. geldt dat ook voor de beoordelingsgesprekken?**

Ja, dit zijn wel de punten waarin alles wordt gepakt. In deze thema's kun je eigenlijk wel alles onderbrengen. Ik heb niet echt een thema waarvan ik zeg dit moet er echt aan toegevoegd worden. Vanuit deze punten kun je uitwijken naar dingen die je graag wil bespreken.

**Oké, dus binnen de gehele gesprekscyclus is er niets waarvan je zegt dit moet nog toegevoegd worden.. dan kunnen we eigenlijk al naar het**

**volgende kopje gaan, de manier waarop. Hoe vind jij het om gesprekken met medewerkers te voeren?**

Ja, ik vind het wel makkelijk om te voeren eigenlijk, met name met nieuwkomers hebben wij het traject wel doorlopen. Met de laatste twee nieuwkomers. Die hebben een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek gehad, maar bij de langstzittende eigenlijk. Je moet jezelf er toch toe dwingen.. eigenlijk moet je in een jaar gewoon plannen wanneer je de mensen uitnodigt. Dan kun je die mensen ook op voorhand al laten weten van jij bent in december aan de beurt, jij in februari. Pak er iedere maand maar eentje, dan heb ik de afdeling eigenlijk al gehad als ik er iedere maand eentje zou pakken. Maar je kan ook zeggen pak er twee per maand, het is ook maar net wanneer het uitkomt. Dan kunnen de mensen zich er ook beter op voorbereiden. Het zou ook makkelijk zijn om wat standaardformulieren aan die mensen te geven. Die mensen weten zelf ook heel weinig wat een functionerings- of beoordelingsgesprek inhoudt, waar het naar toe gaat, uhm ja dat stukje voorlichting naar die mensen toe zou wel iets beter kunnen.

**Dus dat is eigenlijk een beetje waar jij tegenaan loopt. Dat die mensen niet zo goed het idee hebben van waarom wordt er een functioneringsgesprek gehouden. Wanneer en waarom wordt er een beoordelingsgesprek gehouden.**

Ja inderdaad, die punten, maar ook wat heeft dat tot gevolgen, wat zijn de voordelen, wat zijn de nadelen ervan, gewoon de bekendmaking aan die mensen is, tenminste bij mijn mensen onvoldoende.

**Oké, dus om dat te verbeteren is het eigenlijk gewoon nodig om jouw mensen hier een keer neer te zetten, en geef een keer een presentatie.**

Afgelopen week hebben we met Jan en Niels gezeten, dat was eigenlijk een heel goed initiatief om dat zo te doen bij die mensen eigenlijk. Dan gaat het bij hen ook meer leven. En als je dat gewoon een keer per jaar daar toelichting op geeft en waarom je het doet, dan wordt dat bij die mensen ook automatisch van dit komt ieder jaar weer een keer terug, het is verplicht. Want het is eigenlijk min of meer verplicht, dan wordt het een zelfsprekend iets wat ieder jaar weer terug komt. En dat is het nu niet. En dat is enerzijds ook wel een beetje mijn fout, maar ja het is ook een beetje. ikzelf heb in veertig jaar tijd één functioneringsgesprek gehad en een beoordelingsgesprek volgens mij nog nooit. Dan krijg je ook wel de vraag van waar gaat het fout eigenlijk he. Het gaat bij mij fout, maar bij mijn leidinggevende gaat het ook fout.

**Nee, je krijgt ook niet per se het goede voorbeeld vanuit jouw leidinggevende.**

Nee, dat krijg ik nooit gekregen. Het is ook iets dat de laatste tien jaar steeds meer naar de voorgrond komt. Dan bedenk je je toch wel van dit moeten wij beter gaan doen. Want niet alleen in het afgelopen tevredenheidsonderzoek maar ook het jaar daarvoor, en het jaar daarvoor was het ook al een slecht scoren punt op heel Were Di. De uitslag was heel goed maar daarop was dat een minpuntje ja.

**Nou ja ik ben wel een beetje in die cijfers gedoken, en het rare is dat in het onderzoek ongeveer 70% aangeeft een keer of meer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek wil en 65% van de medewerkers geeft aan tevreden zijn over de frequentie van de gesprekken. Dus je zou zeggen dat van die 70% 65% ook daadwerkelijk een gesprek heeft gehad. Maar als je dan gaat kijken naar de cijfers die wij hebben klopt dat helemaal niet en zitten we veel lager. Dus dan is de vraag waar gaat het mis en ja daar probeer ik achter te komen. Ik zeg ook Cees was niet een held in het voeren van gesprekken.**

Nee daardoor kreeg je ook niet echt de drive, dat klopt. Maar het is ook, we hebben dan BIO-monitor, moet je BIO-monitor nu wel gebruiken, moet je die niet gebruiken. Wat is het alternatief, hoe vul je zo'n lijst in. Je kunt een A,B,C of D score halen.. daar mag ook wel wat meer uitleg naar ons toe zijn. En ik heb nu volgende week woensdag met Niels een gesprek, omdat twee collega's misschien ook wel functioneringsgesprekken willen gaan voeren, daar iets meer duidelijkheid in.. Hoe je de papieren moet gebruiken, moeten we BIO-monitor wel of niet gebruiken. Nu hoorde ik van Niels dat we BIO-monitor nu niet meer moeten gebruiken, maar wat komt er voor in de plaats? Het is ook een stukje communicatie. Ook van PZ uit, dat wij ook meer getriggerd worden om die verplichting die wij hebben, om die ook uit te voeren.

**En misschien ook wel van hoe beoordeel je iemand. Wanneer scoort iemand een A en wanneer scoort iemand een D. Ik heb ook wel eens een beoordelingsgesprek gezien waar iemand alleen maar C's scoort. Ja, dan denk ik bij mezelf wat is dit gesprek nu waard.**

Ja, dat moet inderdaad gewoon duidelijk zijn. Want als jij een beoordelingsgesprek hebt en ik heb een beoordelingsgesprek en we hebben het allebei over dezelfde persoon, dan moet je wel dezelfde manier van beoordelen hebben. Daar moet uiteindelijk dezelfde score uitkomen. Het kan niet zo zijn dat jij iemand een C geeft en ik hem een B of een D. Er zit rek in en die moet er eigenlijk uit.

**Ja, dat maakt een score wel beter, en ook dat de beoordelaar objectief is. Niet dat je krijgt van oh jou vind ik niet zo aardig, dus je scoort slechter.**

Nee, maar het feit dat je je werk naar behoren uit wil voeren zou daarin niet mee mogen wegen natuurlijk. Maar ook heel duidelijk naar de mensen toe, als iemand een A scoort, wat houdt die A in. Als ik vijf jaar een A scoor, nou ja vijf jaar is wel heel lang, maar 3 jaar een A scoor. Wat zijn dan de consequenties, wat kan dat inhouden. Want die consequenties kunnen best vergaand zijn. Ze moeten dat wel weten natuurlijk. Dat ze getriggerd worden potverdorie ik heb daar vorig jaar een A of een B op gescoord, dat we hier wel in steken op een C, dat hij dan toch weet van ik moet hier iets aan gaan verbeteren. En dan heb je er als school zijnde ook iets achter staan van ik vind dat die man al drie maanden niet goed scoort, wij staan achter je, maar je moet nu toch echt gaan verbeteren.

**Oké, maar met die gedachte in je achterhoofd.. Wat is dan de reden waarom je jou gesprekken niet zo goed op orde hebt? Je werd niet getriggerd gaf je al aan..**

Ja, de manier waarop hier met de gesprekscyclus in het totaal wordt omgegaan, ben je gauw geneigd om dat naar achter te schuiven.

**Zie je het belang van het voeren wel in?**

Ja, ja, ja het moet gewoon gevoerd worden denk ik. Maar ik vind ook als iemand goed scoort, of niet goed scoort.. daar moet wel iets mee gedaan worden. Je hebt nu slecht gescoord, en dat doe je al in de lengte van jaren wat ik net al zei, maar ja die man denkt ik heb nu al drie jaren een A gehad, het vierde jaar maakt toch niet uit. Er zit geen druk op om te zorgen dat dat beter wordt. Dan heb ik wel zo iets van waarvoor voer ik die gesprekken natuurlijk.

**En wat is in jouw oogpunt het belang voor de medewerker dat die gesprekken gevoerd worden?**

Nou dat diegene toch wel geconfronteerd wordt met ja dit heb jij de laatste drie jaren niet goed gedaan, die jaren heb je gewoon gezegd dat iets niet goed gaat of beter kan. Dan kun je het jaar daarop hem weer op diezelfde punten aangeven of hij wel of niet verbeterd is. En het hoeft niet altijd slecht te zijn he, het kan ook goed zijn. En ik denk ook, maar dan moet je je daar wel strikt aan houden, je kunt dan goed terug pakken van wat is er in het verleden gebeurd en wat gaat er in de toekomst gebeuren. Want dat is ook de doelstelling van de hele gesprekscyclus lijkt me.

**Ja, de gesprekscyclus is nu inderdaad jaar in functioneringsgesprek, jaar twee functioneringsgesprek, jaar 3 beoordeling. Zou dat van jou sneller mogen, of vind je deze richtlijnen wel goed zo.**

Nee, dat mag voor mij en met name mensen die doorsnee gewoon goed functioneren zo blijven, maar ik heb ook wel eens met iemand een

functioneringsgesprek gevoerd die niet zo goed functioneerde, dat ik 3-4 maanden daarna weer een functioneringsgesprek heb gevoerd. Omdat daar verbetering is moest zitten eigenlijk. En kijk op die momenten dat het nodig is om de gesprekken te voeren, voer ik ze zonder meer. Als iemand een vaste aanstelling moet krijgen of als iemand niet goed functioneert. Maar net als bij mensen waar je gewoon tevreden over bent en die goed functioneert, want die functioneert al 25 jaar lang goed bij wijze van spreken, daar is de neiging om het te laten liggen groter dan bij mensen waar het minder goed gaat. Want als je ziet dat het niet goed is en beter moet, dan kun je daar op terug pakken.

**Dus je geeft aan dat een cyclus in drie jaar doorlopen goed is voor iemand die over het algemeen functioneert. Als de situatie er aanleiding toe geeft om hem te versnellen, dan de gesprekken sneller achter elkaar te plannen. En dat dan totdat die gene beter functioneert.**

Ja, je kan ook zeggen als iemand in zijn scores een A of een B haalt, dan pas ik de cyclus aan, als iemand een C of een D scoort dan laat ik het traject gewoon lopen zoals het gaat. Dat zou een vast gegeven voor iedereen kunnen zijn. Iemand die een C of een D scoort krijgt gewoon standaard functioneren, functioneren en dan beoordelen. Maar iemand die een A of een B scoort, om diegene na een half jaar weer een gesprek te geven. Dan kan hij laten zien dat het beter is en dan heb je hopelijk ook sneller een beter resultaat.

**En waarvoor zit voor jou, of het Were Di het belang om die gesprekken te voeren?**

Ja, om met name die dingen die ik net met jou bespreek te verbeteren. Iemand die onvoldoende scoort, maar ook iemand die voldoende scoort, die mag dat gerust ook een keer te horen krijgen. En dat er een beoordeling aan zit, maar ook een stukje beloning om het zo maar te zeggen. En dat is ook de reden, dat je zegt ik ga met jou een functioneringsgesprek aan, dat je zegt ik ben al 5 jaar hartstikke tevreden over je, maar ik heb je eigenlijk niks te bieden. En dat is de vraag die je ook steeds veel van mensen krijgt, het oprakelen van ja ik zit achteraan in schaal vier. Daar zit ik nu al tien jaar in, je geeft in mijn functioneringsgesprek aan dat ik altijd goed functioneer, maar ik zie vanuit de kant van mijn werkgever nooit iets. En dat is misschien ook wel een reden om zo'n gesprek niet te voeren. Omdat je dan met iets geconfronteerd wordt waar je in het verleden eigenlijk heel weinig mee kon. Een stukje beloningsstructuur.

**Oké, maar dan is voor jullie ook, om te verbeteren binnen de gesprekscyclus inzicht geven van hoe kan ik iemand nu wel belonen?**

Ja, dat is heel belangrijk, want dan kun je ook zeggen je hebt dit jaar dit extra gedaan of buiten jouw werk om doe je ieder jaar nog iets, dat daar in ieder geval een beloning tegenover kan staan. Dat komt bij iemand dan toch anders over

dan dat je ieder jaar zegt jij zit achteraan in schaal vier, en zolang je dit blijft doen, komt er heel je leven niks meer bij. Want daar komt het uiteindelijk op neer.

**Nee, inderdaad de manieren waarop je iemand wel kan belonen is dus eigenlijk niet helemaal duidelijk?**

Ja, en dat is ook de reden dat je zegt met mensen die niet goed functioneren ga je eerder in gesprek, dan met iemand die wel goed functioneert. Want die functioneert al vijf of tien jaar goed en ik weet dat die man daar zo over denkt, en je hebt hem nooit iets te bieden. Dat is denk ik ook wel de reden dat je het ooit een beetje op zijn beloop laat.

**Ja, maar iemand die goed functioneert kan zichzelf nog steeds ontwikkelen, is dat wel duidelijk hoe dat in zijn werk gaat?**

Ja, ze krijgen ieder jaar zo'n budget om zichzelf te ontwikkelen, maar dat doen wij bij ons vrij goed hoor. Er lopen nu al weer twee cursussen, en er zijn al verschillende cursussen gevolgd op verschillende vlakken. Dat doen wij denk ik niet zo slecht. En ik denk ook iemand die 62-63 is zit daar denk ik niet meer zo op te wachten als iemand die nog jonger is. Dat merk ik wel, als ik een ouder iemand iets vraag staan die minder te trappelen dan als ik iemand die wat jonger is zo iets vraag. Om voor die laatste jaren nog een cursus te gaan volgen dat hoeft van mij niet. Dat is een keuze die ze maken. De mogelijkheid geef je ze wel, maar vaak kun je dat geld dan nog beter besteden aan jonge mensen die het heel graag doen. Maar het werkt niet om ontwikkeling alleen in een functioneringsgesprek te bespreken, zeker niet. Cursussen en dingen zijn het hele jaar door.

**Daar ben ik het mee eens, je moet gewoon door het jaar heen kijken welke kansen zich voordoen en daar op inspelen. Het is goed om dan in een functioneringsgesprek nog eens terug te kijken naar hoe is de cursus bevalen of wat heb je eraan gehad.**

Ja, terug kijken is heel belangrijk, maar vooruit kijken ook. Als iemand zijn functioneringsgesprek krijgt dan krijgt hij van te voren natuurlijk ook vragen voorgelegd. Diegene kan dan ook aangeven van ik zou komend jaar dit of dit willen gaan doen. En in het functioneringsgesprek daarna moet het eigenlijk zijn afgerond zijn. Of het moet niet kunnen omdat iemand nog bezig is. Kijk iemand is nu ook een cursus management aan het volgen die duurt gewoon drie jaar. Een hartstikke dure cursus, maar daar is hij nu wel volop mee bezig. Ik vind dat je zo iemand ook niet moet over vragen. Laat hem dat maar eerst goed afmaken voordat je aan het volgende begint.

**Nee inderdaad, het enige wat je wel zou kunnen bespreken is van hoe gaat het met de cursus.**

Ja, ja, ja, maar dat doe je ook het hele jaar door. Hij komt ook naar mij toe van ik moet naar Utrecht, of ik moet examen doen. Ik moet dit doen of een toets maken. Dat bespreken we zelfs onder het drinken van een kopje koffie van hoe gaat het. En dat vraag ik hem echt niet iedere week of iedere maand, maar zeg 4-5 keer per jaar komt dat gewoon ter sprake.

**Ja, en dat is ook kijken waar de behoefte ligt van de medewerker. De een heeft daar wat minder behoefte aan, de ander wil wel graag wat meer begeleiding.**

Hij heeft wel de behoefte om zijn verhaal een keer te delen met zijn leidinggevende, van hier gaat het fout of hier gaat het niet goed. Of potverdorie ik heb mijn tentamen niet gehaald. Dat wil hij ook kwijt natuurlijk.

**Nee, dat is logisch, maar ik bedoel dat hij niet iemand is die dat elke week wil. Je moet natuurlijk interesse tonen, maar je moet iemand ook weer niet overvragen. Dan krijg je juist weer een beetje het controlerende idee. Iemand zijn verhaal laten doen wanneer diegene wil, en tussendoor gewoon af en toe wat interesse tonen.**

Ja, zo moet het inderdaad, maar ik heb wel het idee dat dat goed loopt. Dus dat is verder het probleem niet.

**Mooi zo. Uhm, en als je gaat kijken naar de rol van een werknemer binnen de gesprekscyclus, hoe vind je dat diegene dat moet invullen als je kijkt naar verantwoordelijkheid, de rol in het gesprek zelf, voorbereiding, gespreksverslag maken en eventueel een evaluatie, hoe vind je dat dat er uit moet zien?**

Ja, ik denk dat je eigenlijk gewoon drie formulieren moet hebben, een formulier voor het gesprek, dat de werknemer aan kan geven wat hij zelf in het gesprek kwijt wil. Hij kan daar een open vraag stellen of onderwerpen op schrijven. Ook de standaard vragen die wij stellen kunnen in zo'n formulier komen. Sec krijg je dan het formulier die je tijdens het gesprek eigenlijk invult, dat is vaak de verslaglegging om het zo maar te zeggen. En achteraf het formulier dat besproken is en wat ter ondertekening wordt aangeboden. En dat zijn drie stappen, en die hebben best wel wat raakvlakken natuurlijk, maar vooraf in kennis stellen eigenlijk door een standaardformulier wat je met de desbetreffende werknemer mailt en waar hij dan ook nog invloed op heeft. Dat zodra je het gesprek aan gaat dat hij ook weet wat er besproken gaat worden en dat hij zich er ook op voor kan bereiden.

**En het inplannen van het gesprek, vind je dat iets voor de werknemer of iets voor jou zelf?**

Ik denk dat het makkelijker is dat de leidinggevende dat doet. Stel dat jullie dat gaan doen, dat PZ dat gaat doen dan krijg je dan is er iemand ziek, of dan moet iemand weg. Dan ga je dat op jaarbasis inplannen, en als daar weer verschuivingen in plaats vinden moet dat ook weer via jullie lopen. Dan moeten jullie weer bij beide partijen gaan informeren wanneer het wel kan. Dat is te omslachtig. Je zou wel tegen de leidinggevende kunnen zeggen, dat lijkt me het makkelijkste voor PZ. En of je dat nou doet aan het begin van het schooljaar of aan het einde ervan, sturen van plan je gesprekscyclus in. Wie doe je in januari, wie doe je in februari en dan zouden jullie tussentijds kunnen informeren van je had in januari twee gesprekken gepland, zijn die afgerond? Oké, ja goed. Dan heeft diegene ook in die maand vrij de tijd om in die maand zijn gesprekken te voeren. Dan vallen de vakantiemaanden er sowieso al uit, en december valt al weg, er zijn dan een paar maanden waarin je dat niet gaat doen, maar het is dan aan de leidinggevende om dat in de maanden die hij wil vrij in te plannen.

**Oké, dus je geeft eigenlijk aan van de leidinggevende plant de gesprekken in en PZ is meer de controlerende afdeling.**

Ja, en dan is het ook goed van PZ dat jullie de druk op de leidinggevende houden. Dat mis je ook een beetje en dat is ook wel een beetje de reden dat je het misschien laat liggen. Als ze tegen mij zeggen vanavond is die vergadering, dan weet ik ook dat ik moet zorgen dat vanavond die vergadering in orde is. Als ik weet dat ik deze maand die gesprekscyclus af moet ronden omdat ik weet dat ik anders van jullie een mailtje krijg van heb je er nog aan gedacht of is het afgerond, dan heb je een vriendelijke manier van druk om het zo maar te zeggen.

**Inderdaad dat wij gewoon afvinken van met deze medewerker zou hij deze maand een gesprek hebben, deze formulieren hebben we ontvangen. Hee, van deze medewerker hebben we nog niks ontvangen, hoe zit het daarmee.**

Ja, je voert bijvoorbeeld de gesprekscyclus van mensen in januari en in februari moet het verslag binnen zijn, ik noem maar iets. Dan houd je er toch nog een beetje speling in dat mensen daar zelf invulling aan kunnen geven. De gesprekken die in januari worden gevoerd, moeten in februari binnen zijn. In die trend eigenlijk. Dan hou je er toch een vriendelijke druk op dat wij het beter moeten gaan doen eigenlijk.

**En dan eigenlijk de afsluitende vraag nu. We hebben het er al redelijk wat over gehad, wat vind jij dat er moet gebeuren om de gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren? Je geeft al aan die controle vanuit PZ,**

## **duidelijkheid geven waarom functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd worden..**

Ja met name die duidelijkheid naar de mensen toe, naar de mensen op de vloer wat de goede gevolgen kunnen zijn, maar ook wat de slechte gevolgen kunnen zijn. Daar gewoon betere uitleg over. Maar ook hoe gaan we nou verder, de formulieren en met welk systeem gaan we verder. Wel BIO-monitor, niet BIO-monitor. Standaard formulieren van OMO, gewoon daar duidelijkheid in, wat is mijn gereedschap wat ik moet gaan gebruiken om het zo maar te noemen en dat het stukje controle eigenlijk. Dan denk ik dat je al een paar heel belangrijke punten hebt gehad. En als je dat doet dan kun je dan nog altijd kijken van we kunnen hier of daar nog wel een beetje verbeteren, maar dat komt er dan vanzelf wel uit. Dus vandaar eigenlijk, maar eigenlijk het verleden heeft daar wel mee te maken. We zijn eigenlijk niet altijd gemotiveerd om die gesprekken te voeren. Maar ook de aanleiding niet. Die is ook afhankelijk van de persoon waar het over gaat. En ja in gevallen waar het slecht gaat daar loopt het wel, in gevallen waar het goed gaat daar een stuk minder.

**Oké, dan ga ik het bij dezen afronden. Bedankt voor je medewerking.**

Graag gedaan.

## Bijlage 8

### Interview 3

20:08 minuten

X= respondent

**X = interviewer**

**Welkom, ten eerst fijn dat je mee wilde werken voor mijn onderzoek. Ik zal eerst een beetje toelichting geven over het onderzoek zelf. Mijn onderzoek gaat dus over de gesprekscyclus en mijn doelgroep is dus het OOP. We komen tot die groep omdat het we medewerkers onderzoek gehad, daarin de gesprekscyclus in het algemeen niet zo goed uit de bus. En omdat de cijfers elkaar een beetje tegen spraken. Dit omdat 70% aangaf het belangrijk vind om een keer per jaar een gesprek te voeren, en 65% gaf aan tevreden te zijn over de kwantiteit van de gesprekken. Dat ziet er op zich niet zo heel slecht uit, maar als we gaan kijken naar de cijfers die wij bij PZ hebben, dan worden deze percentages niet gehaald. En daarin scoort het OOP gewoon vrij dramatisch.**

Dat klopt, want ik werk hier nu acht jaar en ik heb denk ik drie gesprekken gehad. Terwijl ik er acht zou moeten hebben gehad.

**Ja, en dat onderzoek ik dus van waar gaat het mis en waar kan het verbeterd worden. Dat komt uiteindelijk in die adviespresentatie. Ik heb al wat gesprekjes gehad en de theorie bekeken en daaruit zijn deze vragen gekomen. Zo te zien heb je ze al doorgenomen.**

Ja, ik had er al wat dingetjes bijgezet hier en daar.

**Wat ik al zei het interview duurt ongeveer een half uurtje, dus als jij op voorhand geen vragen hebt zou ik zeggen dan beginnen we.**

Haha, dat moet zal bij ons nog sneller gaan. Maar nee ik heb geen vragen.

**Oké, dan zullen we gewoon bovenaan bij vraag een beginnen, wat vind jij, naast de vijf punten die al besproken worden in een functioneringsgesprek, belangrijk om te bespreken? Ik heb ze er hier bij gezet voor de zekerheid..**

Ja, ik had ze er ook bij gezet, en ja dit zijn hele ruime begrippen he en eigenlijk kun je daar alles onder pakken. Want als je bijvoorbeeld iets rondom communicatie nodig hebt, dan gaat het om je competentieontwikkeling. Of als je een opleiding wil volgen. Realisatie is dan meer wat je daadwerkelijk doet en wat je juist ook niet doet. Dus ik denk dat die dingen wel alle dingen omvatten en ik kan niks bedenken waarvan ik denk oh dat moet er nog echt bij.

**Oké, vanuit daar ga jij gewoon kijken. Het zijn inderdaad ook hele ruime begrippen. Maar op zich hoe het gesprek nu loopt en hoe het formulier eruit ziet vind je prima?**

Daar kan ik mee leven ja. Daar kun je eigenlijk alles onder vatten.

**Dus je schrijft gewoon punten op die je wil bespreken in een functioneringsgesprek en..**

Ja inderdaad, en die komen dan ook echt aan bod. Want ja die kun je dan uiteindelijk toch wel onderbrengen onder zo'n kopje.

**Oké. En hetzelfde geldt voor een beoordelingsgesprek of..?**

Ja, nou bij een beoordelingsgesprek merkte ik.. Niels en mijn leidinggevende hebben een formulier gemaakt met vragen erop. En die hebben ze ook uitgezet naar mijn leidinggevend en mensen waar ik veel mee samen werk. En dat waren allemaal best wel technische vragen van hoe ga je om met problemen, maar wat in vond wat daar in miste was een stukje communicatie. Dat kwam eigenlijk niet aan bod en dat vind ik wel een heel belangrijk onderdeel van mijn baan. Vaak is iemand of technisch heel goed, maar is het in die communicatie wat minder. En bij mijn beroep moet dat eigenlijk allebei heel goed zijn want je hebt met heel veel niveaus te maken, je hebt met heel veel kanalen te maken, er komt heel veel informatie vanuit heel veel verschillende hoeken bij jou terecht. Je moet ook ooit een nee durven te verkopen. Ik denk dat dat heel veel bepaald van hoe jij in je baan steekt, en daar zag ik heel weinig van terug. Het ging echt over het technische en over mijn werkplek en dergelijke, ook wel over de samenwerking en de werkzaamheden zelf en de invulling, maar niet dat stukje communicatie. Maar dat heb ik ook aangegeven, en dat was wel goed want hij pakte dat terug, en zei dat gaan we er wel aan toevoegen. Daar gaan we iets mee doen.

**Nee, dus je kunt wel gewoon dingen aangeven wat jij er graag in wil hebben?**

Ja, want hij heeft in dat gesprek er ook meteen bij gezet van een subje communicatie.

**Ja, dit zijn inderdaad de richtlijnen en gelukkig kan daar van afgeweken worden. Maar er zijn dus, naast dat stukje communicatie, geen dingen die jij vast toe wil voegen aan de formulieren?**

Nee met deze kopjes komt eigenlijk waar je mee te maken hebt wel aan bod.

**Dan komen we al bij de laatste vraag van het stukje inhoud. Niels en ik hadden het er over van hoe waarderen mensen een compliment nu. Is**

**dat anders in een gesprek dan gewoon tussen door. Dus van daar ook deze vraag. Waardeer je een compliment anders in een functioneringsgesprek dan wanneer deze tussendoor wordt gegeven?**

Toch wel ja. Een functioneringsgesprek dat is jouw functioneren over die periode en als je daar een compliment over krijgt dan krijg je dus een compliment over de hele periode. Een complimentje krijg je regelmatig tussendoor, als je het goed doet ten minste, maar dan is het meer een schouderklopje. Gewoon over kleine dingetjes van oh dat heb je goed gedaan. En dit ja dan is het toch iets officiëler. Plus er is een verslaglegging, dus dan hecht je daar toch iets meer waarde aan.

**Ja, en andere mensen krijgen dat dan ook te zien he. Een schouderklopje is meer voor jezelf, het verslag krijgen ook andere te zien.**

Plus er is hier echt over nagedacht. Van wat kan ik over hem zeggen of niet. Dan denk ik toch echt van ja dat heb ik goed gedaan.

**Dus dat is ook heel belangrijk dat dat gezegd wordt. Ook de minder goede kant, maar ook zeker de goede kanten.**

Ja zeker.

**Uhm ja en dan.. Hoe vind jij het om gesprekken te voeren met je leidinggevende?**

Ik vind dat wel makkelijk. Ik heb wel een goeie, maar dat ligt ook aan de leidinggevende. Mijn leidinggevende is heel open en staat op hetzelfde niveau. Die stelt zich niet echt als een baas op. Ik merk dat ik moeilijker communiceer wanneer mensen zich ook echt als een leidinggevende gaan gedragen. Wanneer echt die hiërarchie naar voren komt en meer mededelen dan vragen en zich open opstellen, maar dat is in mijn geval niet zo dus ik heb daar goede gesprekken mee.

**En was dat met je beoordelingsgesprek ook? Want dat is toch meer eenrichtingsverkeer..**

Ja, dat was toen ook zo. Maar ik vind ook als iets niet klopt dan moet je dat ook van te voren horen. Dat moet niet bij een beoordelingsgesprek er nog uit komen dan. Dus ik had ook niet zo'n gevoel van.. volgens mij was het allemaal wel goed. En als er iets niet goed ging dan had ik dat al lang moeten horen, want anders is die cyclus ook niet goed. Dan had je dat al in je functioneringsgesprek al moeten horen. En als je dat dan niet gaat bijsturen en het gaat nog steeds niet goed, ja dan moet je dat terug krijgen in je beoordeling.

**Nee inderdaad, en dat hoeft niet te betekenen dat alle beoordelingsgesprekken alleen maar goed hoeven te zijn, maar als je een A of een B scoort dan moet dat niet uit de lucht komen vallen. Heb je dan nog wel iets waar jouw leidinggevende zich verder in kan ontwikkelen met betrekking tot die gesprekscyclus?**

Ja, dat weet ik eigenlijk niet. Misschien was het fijn geweest om die beoordelingsformulieren van te voren ook naar mij te sturen. Hij heeft ze nu naar diverse mensen gestuurd zodat die mij konden beoordelen, maar als hij me die op voorhand had laten zien dan had ik toen kunnen zeggen van hee ik wil dat stukje communicatie er nog graag bij hebben. Dan hadden mensen mij ook daarop kunnen beoordelen.

**En dat je ook weet waar je op beoordeeld gaat worden. In grote lijnen weet je dat wel, maar het is misschien toch fijn dat je dan ziet hoe dat op zo'n formulier staat.**

Nu kreeg ik het inderdaad vrij laat en hadden die mensen daar allemaal al antwoord op gegeven.

**Moet jij ook jezelf beoordelen?**

Nee, je krijgt wel de vraag van hoe vind je dat je het doet, dus dan beoordeel je jezelf ook al en hij vraagt ook altijd van ben je het ermee eens of niet, of wat is jouw mening daarover. Dan ga je toch al naar jezelf kijken. Maar er wordt je niet gevraagd om het hele lijstje nog eens voor jezelf in te vullen.

**Zou je dat wel een goed iets vinden dat je jezelf van te voren beoordeeld?**

Dat kan, maar ik denk niet dat het heel veel meerwaarde heeft. Je moet er uiteindelijk toch samen uitkomen.

**Ja, en dan de richtlijnen vanuit OMO die ken je denk ik wel he. Jaar 1 en 2 functioneringsgesprek en jaar 3 beoordelingsgesprek. Wat vind je van deze richtlijnen?**

Een jaar vind ik prima. Zeker in het onderwijs heeft dat een begin en een eind. Alles kom je tegen in een schooljaar. Wij zijn op onze afdeling heel het jaar door bezig met dingen, en als je dan dingen opschrijft om te verbeteren dan heb je ook een heel schooljaar om dat te terug te koppelen. Maar het moet ook wel een beetje aanbod gestuurd zijn. Als het niet lekker gaat dan mag dat wel hoger worden, maar ook als je vindt dat jouw leidinggevende niet goed functioneert. Als ik merk dat mijn leidinggevende bijvoorbeeld nooit complimenten geeft of we

praten helemaal niet met elkaar, dan vind ik dat er eerder bij elkaar gezeten moet worden.

**Oké, de richtlijnen zijn goed zolang het goed gaat zeg maar, maar als het minder goed gaat moet dat wel tussendoor besproken worden. En vind je dat er over de hele school genoeg aandacht gegeven wordt aan de gesprekscyclus?**

Ik merk dat dat nu meer begint te leven. Niels heeft volgens mij drie jaar geleden een keer een presentatie gegeven. Sinds dat Niels hier op PZ zit gaat het beter vind ik. Daarvoor werd het niet zo goed gehanteerd vond ik.

**Nee en nu de nieuwe rector misschien. Cees was ook niet zo'n gespreksman.**

Nee, die zat daar ook niet zo heel erg strak op en ik merk dat Niels dat veel meer oppakt. En Jan ook. Dus het begint te komen.

**En denk je dat men nu wel sneller het belang van een functioneringsgesprek of een beoordelingsgesprek inzien?**

Hmmhmm, ja ik denk wel dat dat scheelt. Het feit dat je er op gewezen wordt en dat je er ook over na moet denken is altijd al goed he.

**Waarom vind jij het belangrijk dat de gesprekken gevoerd worden?**

Gewoon een stukje reflectie voor jezelf en inderdaad om niet voor verrassingen te komen staan bij zo'n beoordeling. En ook gewoon om de kwaliteit van je werk goed te houden en van je omgeving. Sommige dingen sluipen erin die heb je misschien niet in de gaten van jezelf, maar dan kan zo'n functionering wel even een wake-up call zijn van daar moet ik meer op gaan letten.

**En naast het functioneren zelf, zijn er nog andere redenen waarom je het belangrijk vindt dat die gesprekken gevoerd worden?**

Ja de band met je leidinggevende. Gewoon even samen zitten, dat bouwt toch een vertrouwensband op. En ook weten van elkaar wat er van je verwacht wordt. Eventuele ruis op de lijn eruit halen. Even die duidelijkheid scheppen van waar staan we met elkaar en waar willen we naar toe en hoe gaan we dat doen.

**En voor jouw leidinggevende of voor de school, als je kijkt naar het belang. Denk je dat daar ook nog iets achter zit, of ja iets achter zit klinkt zo negatief, maar naast het functioneren zelf en de band opbouwen, denk je dat er nog een ander belang is?**

Een stukje formaliseren toch ook wel. Voor jouw dossier, eigenlijk het negatieve beeld wat mensen vaak hebben, maar het hoort er wel bij.

**Maar denk je dat mensen over het algemeen een negatief of een positief beeld hebben over die gesprekken?**

Ligt een beetje aan de mensen zelf denk ik. En aan de leidinggevende en het werk zelf. Kijk ik kan me voorstellen dat er banen zijn waarbij het een veel hogere frequentie zou moeten hebben. Waar je veel meer op je bordje krijgt dat je tussentijds veel meer moet worden bijgestuurd en dergelijke. En anderzijds sommige dingen draaien op routine bijna, ja dan is het niet zo belangrijk om elk jaar bij elkaar te komen. Dat is denk ik wel functie gerelateerd.

**En als je zo naar die gesprekscyclus kijkt, wat vind jij dat jouw rol daarin is? Vind jij dat je gesprekken in moet plannen, vind je dat jouw leidinggevende dat moet doen?**

Nee, dat vind ik wel iets dat mijn leidinggevende moet doen. Maar ik ben ook wel iemand als ik zo iets heb van ik heb behoefte om iets te vragen dan leg ik dat ook wel bij hem neer van hoe zit het. Het voorlaatste functioneringsgesprek heb ik bijvoorbeeld op verzoek aangevraagd. Gewoon om dat toch een beetje in de gaten te houden, maar in eerste instantie leg ik dat wel bij mijn leidinggevende neer. En als het dan een beetje verwaterd trek ik zelf aan de bel.

**En bij jouw leidinggevende is het zo jullie maken van de functioneringsgesprekken zelf de verslagen..**

Ja, we maken allebei een verslag dat we vervolgens samenvoegen en daar zetten wij allebei onze krabbel onder.

**En vind je het goed dat dat op deze manier gebeurt? Het is inderdaad toch meer tweerichtingsverkeer**

Nee, daarom vind ik het ook goed, ik kan zeggen wat ik van hem vind, over hoe hij functioneert en andersom ook. En dat zet je dan op papier. En als het goed is moet dat verslag dan redelijk overeenkomen met elkaar.

**Ja inderdaad, dat mag geen verassingen brengen. En geeft inderdaad aan dat je vind dat je leidinggevende verantwoordelijk is voor het inplannen van gesprekken vind je ook dat hij binnen die cyclus nog een andere rol heeft, of ja hoe zeg je dat, vind je dat er bijvoorbeeld nog een keer geëvalueerd moet worden of iets? Dat je samen nog een keer terugkijkt, want zo'n verslag maak je vrij snel na het gesprek zelf, dat je zegt na een week gaan we nog even een kwartiertje samen zitten of zo.**

Nee, evaluatie vindt er eigenlijk niet plaats nee.

**En zou je dat wel nodig vinden?**

Ja, dat wel iets van als er iets niet goed zou gaan, dan is dat wel iets wat goed is dat er nog ingebouwd is. Het kan denk ik geen kwaad als je dat standaard wel zou doen. En als het niet nodig is kun je nog altijd zeggen ja pff het was goed, maar inderdaad ik kan me wel voorstellen dat je achteraf nog ooit denkt van 'shit had ik dat nog maar gezegd' of 'oeh, dat kwam misschien net verkeerd over' of dat je juist denkt van heb ik hem misschien verkeerd begrepen. Dat je dan bij wijze van spreken in bed ligt en denkt oh had ik dat nog maar gezegd. En dan kan zo'n moment wel even fijn zijn. Kijk en ik zit tegenover mijn leidinggevende dus stel at ik dat zou hebben dan loop ik gewoon bij hem binnen, maar voor andere mensen is hun leidinggevende misschien moeilijker te bereiken of is die drempel hoger, dan kan zo'n moment wel goed zijn.

**Ja, en dat je dan nog even wacht met het ondertekenen van het verslag zodat je dat nog mee kan nemen.**

Ja, dat je dat er nog aan toevoegt voordat je het echt gaat ondertekenen. Dat zou wel een goeie zijn ja.

**Oké, dus dat is wel een dingetje wat toegevoegd kan worden om de gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren, zijn er nog meer dingen die jij anders zou willen zien, of toegevoegd wil zien om de gesprekscyclus school breed te verbeteren?**

Op zich gaat het zo wel goed, ik ben heel graag van de korte lijnen. Als ik iets niet lekker vind gaan wil ik dat ook uitgesproken hebben. Dus voor mij is het goed, maar ik kan me voorstellen dat sommige mensen zeggen van nou het zou van mij wel wat frequenter mogen of het inplannen ervan, iets meer duidelijkheid geven van oké dat zit er dus in maart aan te komen dus daar moet ik nu al over na gaan denken.

**Oké, dus meer duidelijkheid, het inplannen, wat bij meerdere mensen wel een dingetje is. Vaak dat je toch te horen krijgt het is druk dus we schuiven het naar achter.**

Ja, inderdaad dat het ad hoc gebeurt, van oh ja dat moet ook nog. En ook al is het druk, het is een uurtje in de maand.. je kan mij niet wijs maken dat je dat niet per maand vrij hebt. Op vrijdagmiddag kunnen hier makkelijk functioneringsgesprekken gevoerd worden haha.

**Ja, dus dat zijn de dingetjes als die er nog bijkomen dan wordt die cyclus nog optimaler.. oké dan ga ik dit interview bij dezen afronden als jij geen vragen meer hebt?**

Nee, ik heb geen vragen meer

**Oké, dan bedankt dat je mee wilde werken.**

Geen dank.

## Bijlage 9

### Interview 4

34:33 minuten

X= respondent

**X= Interviewer**

**Ik zal eerst een beetje toelichting geven waarom we hier zitten. Zoals je weet doe ik een onderzoek naar de gesprekscyclus en mijn doelgroep is het OOP. En waarom? Omdat het OOP gewoon niet zo goed scoort in onze gesprekscyclus. Dus we zijn aan het kijken waar dat aan ligt. Vanuit daar heb ik met Niels besproken om drie leidinggevendenden te interviewen en van elke leidinggevende 2 medewerkers. Dan heb je toch negen interviews. Meer is ook niet mogelijk omdat ik dus alles uit moet typen en daar gaat nogal veel tijd in zitten. En het is gewoon kijken waar gaat het mis en waar gaat beter, maar ook wat gaat er wel goed. Het gesprek duurt ongeveer een half uurtje. Als jij van te voren geen vragen hebt zou ik zeggen 'laten we beginnen'.**

Nee op dit moment niet, ik zou zeggen brand los.

**Oké, dan gaan we gewoon beginnen. En dan zullen we gewoon bij het kopje inhoud, je hebt vijf punten die vast staan bij een functioneringsgesprek, werkverdeling, arbeidsomstandigheden, professionaliseren, competentie ontwikkeling en realisatie. Vind jij dat er naast deze vijf punten nog andere dingen besproken moeten worden?**

Nou het is.. ik vind het een beetje vage omschrijvingen, zeker in de situatie van OOP, het is eigenlijk gericht op onderwijs. Dat merk ik in alles ook in de vraagstelling. Voor het OOP is eigenlijk niets geregeld, vanuit Tilburg dan he. We hadden een standaardformulier nou maak er maar iets van. Voor het OP is alles geregeld, althans wat ze willen weten en OP niet. Ik kan me aan een kant misschien voorstellen dat het een ondergeschoven kindje is, maar het zijn allemaal onderwerpen die ik met de mensen die in mijn team zitten niet allemaal aan bod hoeven te komen. Gewoon onderwerpen waar heel moeilijk invulling aan te geven is.. werkverdeling, als ik over werkverdeling praat, dan praat ik over tijd en hoeveelheid bijvoorbeeld. En ik denk dat ze dat ze dat daar ook wel mee bedoelen, maar ik vind dat ik er zelf overal een andere draai aan moet geven dan dat daar beschreven staat.

**Ja, dus als je gaat kijken bij werkverdeling bij leraren is het zo; je hebt zoveel lessen, zoveel tijd om je voor te bereiden, zoveel tijd om na te kijken, dat staat vast.**

Inderdaad leraren hebben hun eigen taakstellingsformulieren en dat zijn algemene taken en dat geldt voor iedereen precies hetzelfde. En dan is het de

vraag lukt dat in dat uur 1652 uur of wat het ook precies is. En dat staat bij het OOP niet vast. Ik heb meerdere afdelingen, met meerdere functies. Daarvoor heb ik allemaal verschillende formulieren nodig. Dus eigenlijk en dan heb ik het over een beoordelingsgesprek, want daar heb ik het dan even over, geef ik daar mijn eigen interpretatie aan in het gesprek.

**Terwijl ze eigenlijk vanuit Tilburg zeggen dit zijn de onderwerpen en we willen het voor iedereen hetzelfde zien.**

Dat kan in het onderwijs misschien wel, maar ook weer niet want iedere school is verschillend. Kijk hier alleen al naar Were di 3 en het reguliere onderwijs, dan heb je al een verschil. En dat werkt zeker zo bij het OOP.

**Je geeft inderdaad al aan de kopjes zijn heel breed en je moet overal maar je eigen draai aan geven. Dat is bij het beoordelingsformulier dan ook of..**

Nou ja bij de beoordelingsformulieren heb je niet eens een standaard. Want wat ik al zei, die moeten we zelf maken. Er is wel een standaard maar daar heb je dan weer niets aan.

**Oké, dus eigenlijk zeg je dat er in de formulieren meer onderscheid moet worden gemaakt tussen het OP en het OOP. Want op deze manier heb je er als OOP'er niets aan.**

Ja, en dat doen wij nu dus op deze manier. Het is natuurlijk ook individueel, en je moet ze natuurlijk wel bespreken, maar ze zijn inderdaad zo breed. Ik moet het formulier er ook altijd bij pakken. Het zijn leuke kopjes, maar die kunnen in iedere functie anders ingevuld worden.

**En buiten die hele brede kopjes, zijn er dan nog dingen die je mist?**

Nou wat ik altijd nog toevoeg zijn dingen die ik zelf in wil brengen. En dan heb ik het over functioneren, want bij beoordelen staan de punten gewoon vast, want op basis daarvan moet je beoordelen, ik kan hooguit in het formulier er iets bij zetten waarvan ik vind daar moet hij ook op beoordeeld worden. Bij functioneringsgesprekken geef ik van te voren ook aan van 'luister zijn er ook onderwerpen die jij in wil brengen?' en dat geldt ook voor mij. En die kopjes komen in een algeheel gesprek, want ik zeg echt niet van we gaan nu dit en we gaan nu zus.. het is ook gewoon een gesprek. Maar daar komt alles naar voren, ook de punten waar aan gewerkt wordt. Ik laat ook hen een verslag maken, dan komt het weer naar voren. En ik vul het verslag dan eventueel aan.

**Dus eigenlijk zeg je bij een functioneringsgesprek zou niet per se een formulier hoeven te zitten, alleen een verslag.**

Ja, in het ziekenhuis gebruiken ze een jaargesprek, gewoon ieder jaar een gesprek. Nu heb je functioneren, functioneren en dan beoordelen. Eerst was dat een cyclus van vijf jaar, dat hebben ze nu naar drie jaar gedaan. Daarin worden afspraken gemaakt. Op het moment dat iemand functioneert dan functioneert hij. En als hij goed functioneert dan heb je de mogelijkheid om daar een beloning aan te hangen, maar dat A,B,C. Het is echt gericht op docenten. Daar ben ik heilig van overtuigd.

**En is het voor jou wel duidelijk hoe je je medewerkers kan belonen zeg maar?**

Inmiddels wel. We hebben laatst de regels en de uitleg erover gehad. Ik wist zelf wel redelijk welke mogelijkheden er waren, maar ik kan me voorstellen dat dat niet altijd duidelijk is. We hebben laatst wel uitleg gehad, bij het laatste IPB. Dat was de maandag na de herfstvakantie. Bij het integraal personeelsbeleid heeft Niels het een en ander gezegd over belonen. En dat was voor de managers. Eigenlijk iedereen die die gesprekken moet voeren zou het moeten weten. En dan gaat dat bij het OOP misschien weer iets anders. Kijk want ik heb geen lesbezoek, dat doe ik niet. Ik informeer bij mensen en ik hoor en zie heel veel, nog net niet alles. Maar op een of andere manier komt dat wel ten oren.

**Nee oké, maar als iemand in zijn functie in zijn laatste schaal zit, dan kun jij wel in een beoordelingsgesprek zeggen maar dit is nog niet het 'einde'?**

Nee, dan vertel ik mensen wel dat het mogelijk is dat ze bijvoorbeeld een eenmalige uitkering krijgen. Of iets in die geest. Je kunt het ook op een andere manier, een creatieve manier iets oplossen. Maar bij ons het natuurlijk een beetje moeilijk als ze in een eindschaal zitten, want de echte ontplooiingsmogelijkheden of om een andere functie te gaan doen is bij ons heel beperkt. In het onderwijs kun je nog voor een LC functie gaan of je kunt doorstuderen voor LD, als je het dan goed doet komt dat je financieel al te gemoed. Daarnaast kun je hen ook nog die eenmalige uitkering geven, maar als je bij ons in deze functie zit, dan blijf je eigenlijk in die functie. Je kunt hooguit de ambitie hebben en dat komt dan in zo'n functioneringsgesprek naar voren. En in mijn team.. met alle respect, het zijn veelal wat mensen op leeftijd, die willen uiteindelijk niets anders. En dat geldt bijna voor alle functies.

**Ja, en stel het is wel zo, dat ze wel die ambitie hebben.. dan is het ook heel moeilijk om daar invulling aan te geven binnen het Were Di.**

Klopt, maar ik verteer ze op een andere manier. Ik heb overleggen en dan gaan we aansluitend ergens een hapje eten. Die ruimte heb ik ook gekregen vanuit de voormalig schoolleider. Dan hebben we gewoon een overleg en aansluitend

zeggen we van dan lopen we hier naar het wandelpark en aansluitend gaan we dan een hapje eten. Toevallig heb ik dat aanstaande donderdag met een afdeling. Dan pak ik nog wat mensen die nauw samenwerken. En dan hebben we ook nog onderling de sectoren dat we onderling dingen af kunnen stemmen.

**Ja, en door daarna dat hapje te gaan eten laat je toch waardering zien.**

Precies waardering. Ze gaan er echt niet meer vanuit dat ze bij een beoordelingsgesprek een gratificatie gaan krijgen, dan moeten ze echt iets gedaan hebben, of kei hard gewerkt hebben. En ook dan kan het niet altijd. Ik heb iemand in mijn team die verzet bergen, maar die zit al in haar max. nou een kleine geste is dan op zijn plaats en daar worden ze net zo blij van.

**Bij wijze van spreken een doos merci of een bloemetje en daar kan ze weer een jaar op vooruit om het zo maar te zeggen.**

Ja, maar dat kan ook toch financieel zijn, of en plein publique een compliment en een schouderklop geven, daar deins ik niet voor terug.

**Maar merk je misschien wel een verschil hoe mensen reageren wanneer je een compliment geeft in een functioneringsgesprek of gewoon tussendoor?**

Ja, ik denk dat het. zo'n functioneringsgesprek is een vast moment. Ik denk dat het voor mensen leuker over komt, ik wil niet per se zeggen waardevoller, dat je dat tussendoor zegt. Dat hoeft niet als in iemand naar voren roepen, maar gewoon zeggen van je bent goed bezig. In zo'n overleg kun je dat makkelijk zeggen. Dat hoeft natuurlijk niet regelmatig, maar bepaalde afdelingen die werken door in de zomervakantie. Daar heb ik ontzettend veel respect voor. Nou als alles dan weer op de rit is en alles loopt weer, dan hebben we zo'n overleg en gaan we aansluitend een hapje eten en dat wordt erg op prijs gesteld.

**Dat is mooi. En hoe vind je het om die gesprekken te voeren? Die functionerings- en beoordelingsgesprekken.**

Leuk. Ik heb het altijd al moeten doen. En daarmee verbaasd me ook.. ik voel me zeker het laatste jaar niet aangesproken van bij het OOP gebeurt het minder. Het is wel wat minder actief geweest en tuurlijk heb ik daar ook prioriteit aan gesteld, maar ook bijvoorbeeld functioneringsgesprekken.. ik praat onderling al heel veel. Ik heb het nooit echt officieel vastgelegd. Ik heb het wel ooit vastgelegd maar niet echt in de mate 1-1-1. Maar ik denk dat ik nu toch aardig op de rit zit. Binnen nu en twee weken heb ik weer vier gesprekken.

**Ja, en dat is ook de reden dat we hebben 'gekozen' om jou te interviewen. Omdat we graag van iemand willen horen die het goed op**

**de rit heeft, maar ook van iemand die het wat minder goed op orde heeft. Maar diegene zegt ook ik heb daar nooit het goede voorbeeld in gekregen dus ja dat motiveert mij ook niet echt om de gesprekken te voeren.. en daar kan ik hem eigenlijk nog niet eens ongelijk in geven.**

Nou daar ben ik het niet mee eens. Ik vind niet dat iemand om het feit dat hij geen functionerings- of beoordelingsgesprek heeft gehad de laatste 20 jaar, dat hij daar zelf niet voor uit moet komen. Ik heb er wel degelijk om gevraagd. De eerste vier- vijf jaar ook niet, maar daarna heb ik ook gezegd. Ik heb functioneren- functioneren- beoordelen gehad en dan praat ik over de laatste vier jaar. Maar dat is ook voor mezelf. En ik vind ook, de mensen mogen er ook zelf om vragen. En bij het OOP mag je het van een aantal niet verwachten dat ze er om vragen maar ze hebben er gewoon recht op.

### **En waarom mag je dat niet van ze verwachten?**

Nou dat klinkt misschien negatief, maar die zijn er helemaal niet mee bezig. Die doen het hartstikke goed en die kennen zijn plichten, maar die vergeten zijn rechten. Er zijn er en die kennen alleen hun rechten en vergeten hun plichten, nou en in mijn club is het zo 99 van de 100 hebben plezier in hun werk, en die vinden het zo goed. En omdat we ook onderling contacten hebben. Het is misschien ook zo, hoe hoger je opgeleid bent, hoe eerder ze er om vragen. Bij afdeling x vragen ze er allemaal over. Dan na een jaar zeggen ze van he is het niet weer eens tijd. En ook al is het een formaliteit, dat je van te voren de uitslag al weet. Het is toch een moment dat je alles weer een keer de revue kan laten passeren. En ze zijn 1 op 1. Je kunt ze ook 1 op 1 feedback vragen, kijk als ik niet goed functioneer of als ik iets niet goed doe dan hoor ik dat graag. Als ik iets niet weet, dan kan ik het ook niet veranderen. Ik weet dat ik soms op een bepaalde manier reageer, zeker in het verleden waar mensen eigenlijk helemaal niet mee konden. Ik vond dat zelf wel grappig want dan maakte ik een opmerking die ik zelf absoluut niet serieus bedoelde, maar als mensen mij niet kennen dan denken ze van wat moet ik hiermee. En op zo'n moment als je dat terug krijgt dan denk ik weer oh ja niet doen, andersom. En dat is iets dat ten positieve gekeerd is in ieder geval. Als je iets fout doet of als iets beter zou kunnen en je weet het niet, dan verbeter je het ook niet.

**Nee, en daar is een functioneringsgesprek ook voor he. Vaak hebben mensen een negatief beeld over die gesprekken, maar eigenlijk kan er niks mis gaan in zo'n gesprek. Bij wijze van spreken kun je zeggen ik vind je een enorme eikel, maar dan zal je er toch samen uit moeten komen hoe dat verander dat worden.**

Ja, en het volgende beoordelingsgesprek is dan waarschijnlijk niet zo goed haha.

## **Is er nog wel iets wat je mist of waar je tegen aan loopt bij het voeren van gesprekken?**

Toch wel.. kijk ieder gesprek is anders, het ligt er maar net aan wat voor persoon je tegenover je hebt zitten, of je een kritisch persoon tegenover je hebt zitten die alleen de rechten kent en de plichten niet, en als je een keer niet fijne boodschap moet brengen, dan moet je dat toch goed voorbereiden. Kijk er zijn altijd minder leuke gesprekken, maar die moeten ook gevoerd worden, maar over het algemeen heb ik helemaal geen probleem met het voeren van die gesprekken. Ik vind wel dat de moeilijkheid ligt in.. ik voer mijn functie uit en ik moet functies beoordelen waar ik de ballen verstand van hem. En ik noem het dan maar zo ik ben 'juridisch eigenaar van hun' en tuurlijk weet ik er wel een beetje vanaf, maar als ik echt specifieke dingen moet weten, moet ik daar mensen over bevragen. Kijk over sommige mensen kan ik wel zeggen dat ze hun functie goed uitvoeren, maar dan wil ik nog wel van andere weten hoe zij dat vinden en hoe het is om met die persoon samen te werken. Want daar zit ik niet bij. Dan zou ik van andere mensen de signalen willen horen hoe het is om met die persoon samen te werken. Misschien vind ik het heel fijn samenwerken met die persoon, maar een ander kan dat heel anders ervaren. Maar het is wel makkelijker om iemand te beoordelen waarvan je de functieaspecten ook kent. Qua kwaliteit bedoel ik dan.

## **Ja, het is inderdaad, als iemand een soort van dezelfde werkzaamheden uitvoert dan zie je meteen waar het fout gaat.**

Inderdaad, maar het voordeel is, ik zit dicht bij het vuur en als ik iets hoor dan ga ik er ook op af. En daar wordt dan een gesprek gevoerd.

## **Ja, dat scheelt ook heel veel he, of je makkelijk binnen loopt, of je ze vaak spreekt. Dan vang je sneller dingen op.**

Ja, en ik merk dat fysieke afstand het wel moeilijker maakt. De mensen hier zie je elke dag, in de andere gebouwen moet je echt naar toe, en dat moet je dan ook nog goed timen. Het is niet echt de moeite, maar het is toch wel iets wat me tegen houdt. Toevallig moest ik gister in het andere gebouw zijn, maar de rector was er nog niet. Dus ik liep even bij iemand binnen, diegene viel bij wijze van spreken van haar stoel af 'he, jij zo maar hier, is er iets aan de hand' en even later kwam de rector mij zoeken, die wist niet dat ik daar zat. Toen hij binnen kwam lopen zei hij van 'oh zit je hier?' Toen kreeg hij het antwoord van 'ja, ik schrok er ook al van.' Wel gewoon met een lach, en dat mag ook gewoon. Maar het is wel een signaal van je moet iets vaker ook daar je gezicht laten zien. Gewoon even binnen vallen.

## **En als je gaat kijken naar die richtlijnen die we net al zeiden he, vind je dat goede richtlijnen? Een keer per jaar een gesprek.**

Nou ik ben voor een jaargesprek. Gewoon een jaargesprek waarin we zeggen jongens we zetten de boel weer op een rijtje. En dat beoordelen zou je dan een keer in de drie jaar mee kunnen nemen. Ik ben gewoon voor een jaargesprek en daar komt dan eigenlijk alles in bod. Ook het functioneren. Maar ja om het dan via die richtlijnen te doen.. je moet natuurlijk via iets kunnen werken. Maar ik noem het een jaargesprek en dan een keer beoordelen. Maar ik vind die andere twee gesprekken veel leuker want dan moet ik gaan zeggen wat beoordelen dan moet ik gaan zeggen wat ik van iemand vind en waarom. Dat vind ik minder fijne gesprekken. En daar kijken andere mensen vaak toch anders tegen aan.

**Ja, bij beoordelen is het inderdaad vaak dat mensen denken van als het niet goed gaat en ze willen me er een keer uit hebben dan hebben ze dat op papier staan. Dan is het een stuk makkelijker.**

Ja, en ze weten ook als ik mijn werk niet goed doe dan hadden ze er al lang over gesproken. Dus dat beoordelingsgesprek zie ik echt als dossiervorming en als verplichting. Ik heb veel liever ieder jaar een gesprek waarin we allebei punten in zetten en daarna ondertekenen. Maar ja, de rechtspositie wordt daar voor de werkgever minder door, en dat snap ik aan de ene kant ook wel.

**Maar als moet beoordelen, heb je dan wel een goed beeld wanneer iemand een A of een B, C of D krijgt?**

Nee natuurlijk niet. Op het moment dat iemand een A heeft, dat komt bij mij niet voor. Die heb ik al lang weggepoetst. Nogmaals dat is echt weer iets voor een docent. Die krijgt lesbezoeken en zo. Ik ga hier echt niet naast een medewerker zitten en zeggen nou ik ga vandaag eens kijken hoe jij je werk doet. Diegene zegt dan ook van he ga is weg jij. Ik ga niet bij mensen zitten, ik ga ze niet bezoeken, ik heb gesprekken met ze. En dat gaat bij ons veel makkelijker. En ik merk gewoon ik heb een heel fijn team. Daar heb ik geluk mee. Maar dat werkt ook vanuit twee kanten, ik heb het niet afgedwongen maar uiteindelijk is het wel zo ontstaan door je manier van werken.

**En vind je dat aan de cyclus in het algemeen, en dan heb ik het over school breed, genoeg aandacht wordt gegeven?**

Nou ik weet dus niet hoe dat gaat tijdens de overleggen met de afdelingsmanagers, maar bij het IPB komt het naar voren. En ik zag nu op de site weer staan, dat deden ze volgens mij al. Maar manager consultant geeft ook voorlichting. Die hebben wij al lang een keer hier gehad. In dit opzicht, Niels zit daar wel goed achteraan. Maar hoe dat richting het OP is, dat weet ik niet. Dat zou je aan andere leidinggevende moeten vragen wat het zijn andere disciplines. Je hebt met andere mensen te maken. En dat is ook maar net hoe jij daar zelf tegen over staat. Aan de ene kant kun je zeggen ik hoef geen

beoordelingsgesprek want dan kunnen ze me ook niet negatief beoordelen, dan krijgen ze me toch niet buiten. Maar ja dat is de intentie niet. En een functioneringsgesprek is gewoon een gesprek. Daar zit rechtsgeldig helemaal niks aan. Dat maakt helemaal geen bal uit. Ik stuur ze van te voren ook altijd het formulier toe plus de uitleg wat het gesprek in houdt. Dan kunnen ze dat precies zien. Ze mogen ook mensen meenemen als ze willen. Maar dan krijg je toch altijd een ander gesprek, want ze nemen niet voor niets iemand mee.

**Nee precies. En als je gaat kijken.. Waarom vind je het voor een medewerker belangrijk dat die gesprekken worden gevoerd?**

Omdat die net zoveel rechten heeft als ik. Misschien he heeft de een wel bepaalde ambities en die komen anders niet naar buiten. Of heeft iemand de ambitie iets heel anders te doen maar durven ze die en publieke te zeggen. En ik vind het fijn om met mensen 1 op 1 te spreken. Dan gebeurt het ook in een ongedwongen sfeer. Ten minste dat probeer ik altijd te creëren. Je leert mensen kennen en zij leren jou kennen.

**Ja, en daar heb je dan ook het belang voor jou in.. je medewerkers leren kennen, zitten ze goed in hun vel. Zitten ze op de goede plek.**

Inderdaad, en je merkt ook wel eens dat mensen niet goed in zijn vel zitten, maar dan bevraag ik dat ook. En dan is het meestal thuis hommeles. Maar als ik dat eerder opmerk, dan wacht ik daar niet mee totdat er een gesprek gepland staat. Als ik tussentijds iets voor iemand kan betekenen komt dat wel naar voren. En dat komt dan ook terug in zo'n gesprek. Dan laat ik ze ook dingen onderzoeken, en als ze daar hulp bij nodig hebben dan laat ik ze richting PZ gaan. Maar als ze een vraag hebben dan ga ik niet meteen die vraag beantwoorden. Dat ligt hoe de vraag is. Maar als mensen zeggen ik zou eigenlijk wel weer een keer iets anders willen, dan laat ik ze eerst onderzoeken van wat zou je dan willen. En als je daar hulp bij nodig hebt, dan zijn er verschillende wegen om te kijken wat je ambities dan wel zijn. Als dat nodig is dan draag ik ze voor zoiets, maar daar hoeft geen functioneringsgesprek aan vast te zitten.

**En als je gaat kijken naar het inplannen van die gesprekken.. vind je dat je daar zelf verantwoordelijk voor bent, of vind je dat de medewerker daar verantwoordelijk voor is?**

Daar ben ik verantwoordelijk voor. En waarom? Punt een het is een verplichting vanuit mijn werkgever. En ik kan me voorstellen, en het blijkt wel dat mensen daar niet altijd mee bezig zijn. En ik probeer het een keer in het jaar te doen. Die gesprekken die ik nu heb gehad die zet ik weer op volgend jaar. En dat kan dan misschien nog wel twee maanden duren, maar wel gewoon een regelmaat. En dan plan ik dat voor mezelf weer een jaar later in. Dat is mijn verantwoording.

**Oké, dat zeggen eigenlijk de meeste mensen. Toch is het dan raar dat zo'n cao zegt dat het de verantwoording van de medewerker is.**

Nee, maar dat zijn ook dingen die mensen niet lezen. Ze kennen alleen de leuke dingen. En dit lezen ze niet. Kijk maar naar de vorige schoolleiding. Die heeft echt wel gesprekken gevoerd, maar heeft ze gewoon niet vastgelegd. Kijk maar naar medewerker x. die is ook omhoog geklommen in functie. Daar zijn ook gesprekken aan vooraf gegaan. Ze zijn alleen nooit vastgelegd. Maar ja, Ik vind dat dat een verantwoording is van de leidinggevende.

**En als je gaat kijken, dit is een beetje de laatste vraag. Een soort samenvatting. Wat vind jij dat er moet gebeuren om de gesprekscyclus te verbeteren?**

Uhm ja, ik vind die jaargesprekken dus mooier klinken. Dat is echt even terug kijken en vooruit kijken. En een beetje de mogelijkheid geven om mensen een kleine geste te geven, maar dat doe ik al. Maar ik weet ook wat de mogelijkheden zijn, maar ik heb die vrijheid gekregen en daar maak ik ook gebruik van. En daarnaast om leidinggevende inzicht te geven in hun manier van gesprekken voeren.. film het eens. Niet iemand erbij zetten, maar het filmen en later met iemand terug kijken. Dan kan diegene zelf ook zien waar verbeterpunten liggen. Als je iemand erbij zet dan krijg je toch een heel ander gesprek, maar als je het filmt neemt het gesprek heel natuurlijk plaats en kun je het later terug zien.

**Oké, dat is een hele goede die ik zeker mee ga nemen. Dan ga ik het bij dezen afronden en jou bedanken voor dit interview.**

Mooi zo, geen dank.

## Bijlage 10

### **Interview 5**

46:25 minuten

X= respondent

**X= Interviewer**

**Ik zal eerst nog een beetje toelichten van waar dit onderzoek. Het onderwerp is eruit gekomen in samenspraak met Niels. Omdat hij zei er zijn denk ik nog wel wat dingetjes die wellicht beter kunnen. Toen ben ik een beetje in die cijfers gedoken van het medewerkers onderzoek en de cijfers die wij hebben. En uit het onderzoek komt dat 70% het belangrijk vindt een keer per jaar een gesprek te voeren en 65% geeft aan tevreden te zijn over de frequentie. Dus je zou kunnen zeggen dat 65% van die 70% een gesprek heeft gehad het afgelopen jaar, maar dat is niet waar. En toen zijn we verder gaan kijken en uiteindelijk is de doelgroep OOP eruit gekomen omdat zij hier eigenlijk gewoon het slechtste in scoren. Daar zit het rond de 30%, dus dat is eigenlijk 70% te weinig. Vandaar dit onderwerp en deze doelgroep. En ja ik heb gewoon wat gesprekjes gehad en de theorie bekeken en dat heeft tot deze vragenlijst geleid. En als jij op dit moment geen vragen aan mij hebt zal ik zeggen laten we gewoon beginnen.**

Oké, dan gaan we dat doen.

**Het duurt ongeveer een half uurtje, maar in verband met de ruimte heb ik overal een uur gereserveerd aangezien de opname dan niet verstoord wordt. Dan laten we gewoon beginnen bij de eerste vraag. Wat vind jij belangrijk te bespreken in een functioneringsgesprek naast de vijf punten die al besproken worden?**

Wat ik heel belangrijk vind is dat je het hebt over het welbevinden van de mensen. 'Hoe zit je in je vel?' 'Hoe gaat het op je werk?' 'Kun je goed opschieten met je collega's?' 'Vind je genoeg uitdaging?' en aan dat laatste gekoppeld ook zie je nog groeimogelijkheden voor jezelf. Niet alleen qua competentieontwikkeling want dat staat er wel duidelijk op, maar zie je ook groeimogelijkheden voor jezelf binnen of buiten de organisatie. En daaraan gekoppeld vind ik het heel belangrijk wat een medewerker van mij verwacht als leidinggevende. en dat kunnen ook hele simpele dingen zijn als goedemorgen zeggen, maar het kan ook zijn van nou als ik een vraag heb over een nieuwe functie die er is of dat er misschien een functie vrijkomt binnen de school. Dat ik dan de kans krijg om daarover met mijn leidinggevende of dat eventueel iets voor mij zou kunnen zijn. En dat ik daar dan ook gericht sturing in krijg. Als het een ja is dat je dan zegt nou probeer het eens op die manier, volg die cursus eens want misschien is dat iets voor jou. Maar als het negatief is ook duidelijk

zeggen van nee dat is niets voor jou. Maar dat is een voorbeeld wat je van je leidinggevende zou kunnen verlangen.

**Ja, zeg maar de dikkere wiskundedocent die de ambitie heeft om gymdocent te worden..**

Daar moet je heel eerlijk tegen zijn. Dan zeg je dat kan wel, maar dan zijn er toch een aantal condities die moeten veranderen, en dat heb je niet morgen voor elkaar. Daar moet je een meer jarenplan van maken. Maar ik denk dat dat heel belangrijk is voor mensen om te weten omdat ze in een functioneringsgesprek over allerlei dingen praten natuurlijk maar afhankelijk een beetje van hoe lang je ergens bent en hoe lang je ergens wil blijven, hoe jong of hoe oud je bent is het ook van belang om te weten of je binnen dat bedrijf of die school, of je functie/functiegroep groeimogelijkheden hebt. Dat zijn wat mij betreft, afgezien van die punten want die punten zijn zo breed, dat je er heel veel onder kan plaatsen, maar die drie punten vind ik wel een belangrijke aanvulling.

**Dat hoor ik inderdaad wel van meerdere mensen. Je geeft toch je eigen draai aan het gesprek want ja werkverdeling, wat bedoelen ze daarmee eigenlijk he..**

Ja, voor leraren is dat heel makkelijk, want daar heb je een werkverdelingsbeleid. Dat heb je voor het OOP ook wel, maar dat is veel marginaler. Want die hebben veel meer plaats en tijd gebonden taken en dat is toch heel anders dan dat je als docent om twee uur naar huis gaat, maar nog zes toetsen moet maken, of 200 papieren na moet kijken.

**Ja precies, maar vooral die drie punten..**

Als ze hier niet aan de orde komen, want die kans is vrij groot wat ik net al zei, dan zou ik in ieder geval die drie punten nog extra bespreken.

**En dan daarbij ook nog wat de medewerker wil bespreken?**

Uiteraard dat is altijd het uitgangspunt he. Het verslag van vorige keer en dan vooral hebben we gedaan wat we de vorige keer afgesproken hebben. Terugkijken naar het vorige verslag en vertel maar even wat je hebt gedaan aan die afspraken. Even terugkijken naar het vorige gesprek en natuurlijk de onderwerpen van de werknemer, maar dat is vanzelfsprekend.

**Uhm, en bij het beoordelingsgesprek, dat is natuurlijk iets minder bespreken maar meer vanuit de leidinggevende iemand beoordelen, wat vind je belangrijk om daar te bespreken?**

Ik denk dat het heel belangrijk is dat een beoordelingsgesprek, ongeacht de uitslag, het gesprek een positieve insteek krijgt. Kijk dat is heel lastig als je een A krijgt, maar ik merk wel eens dat mensen een C krijgen en toch helemaal ontdaan zijn over hun beoordeling, omdat het verhaal wat er bij zat heel veel negatieve elementen had. En dat is misschien een beetje onderwijscultuur. En wat misschien de aard van sommige mensen is. Dat ze snel beginnen aan te strepen wat niet goed is. Het werkt vaak veel beter, ik zeg altijd tips en tops he, om te beginnen met de tops. Kijk daar gaat het allemaal heel goed, en er zijn dan natuurlijk ook nog een paar ontwikkelpunten, nou als ik jou was zou ik vooral kijken naar die en die. Ook wel een beetje naar die andere punten, maar als je vooral hier naar kijkt, die hebben ook automatisch invloed op die andere punten.

**Is het voor jou wel duidelijk wanneer iemand een A of een B of een C of een D scoort?**

Nou kijk, je weet he, je hebt maar vier scores en in het onderwijs houden we nogal van een 6-.. en tegenwoordig hebben we zelfs een honderd punt schaal. Als iemand een 5,4 heeft krijg je de vraag kan het geen 5,5 zijn want dan is hij over. Dus we hebben de gedachte dat we heel erg precies kunnen zijn, maar dan zijn we soms nog niet eens tevreden, en dan wordt het natuurlijk wel heel moeilijk om het in vier te doen. Want ik heb geen 6-, en wat ik nu steeds meer tegenkom bij beoordelingen is dat mensen dan opschrijven B-C of C-D. dus dan zeg ik ook die vier zijn voor jou niet genoeg want je wil er eigenlijk overal nog een tussen in hebben en het liefst nog meer. En wat is dan het verschil tussen een 7 en een 8. Die vier punten die wij hebben zijn eigenlijk vrij duidelijk; je voldoet niet aan de eisen, je voldoet niet helemaal aan de eisen. Dat betekent niets rampzaligs, maar het moet wel beter. C je voldoet aan de eisen, en dat kan dan naar de onderkant of de bovenkant uitzwieren. En D je stijgt boven de eisen uit. Wat eigenlijk zegt als je dat de volgende keer weer hebt moet je eigenlijk een andere baan gaan zoeken, of promotie maken, of in ieder geval iets doen. Maar iedere keer een D dan daag je jezelf niet uit. Dus als je die vier criteria aanhoudt, moet het volgens mij gewoon te doen zijn. En dan staan die competenties ook nog uitgewerkt in verschillende delen, nou ja of het dan bij ieder deel voor mij precies duidelijk is of het een B of een C moet zijn dat weet ik niet, soms is het ook het voordeel van de twijfel, maar ik denk dat we daar mee toe kunnen. En als je het niet kunt beoordelen, dan moet je het niet beoordelen.

**Nee, dat moet je inderdaad dan niet doen. Maar ook als je als leidinggevende het moeilijk vindt er eerlijk over zijn en zeggen ik weet het niet. Als ik een formulier voor me krijg met alleen maar C's dan ga ik me afvragen van wat heeft dit voor waarde.**

Ja, is dit nou voor het gemak ingevuld of.

**Ja inderdaad, maar ik merk ook wel dat mensen er moeite mee hebben, want dan is het ja een A die geef ik niet want die is wel heel laag.. en ja een D is wel heel hoog, dus dan blijven er maar twee opties over.**

En toch dwingt het mensen dan toch om een keuze te maken. Want toen we begonnen met dit systeem begonnen we met vijf schalen, maar wat je dan ziet is dat mensen meestal veilig bij de C gaan zitten.

**Ja, en in principe vind ik zelf het hokje aankruisen nog niet het belangrijkste, maar de motivatie. Wat gaat er goed, wat kan er nog beter en hoe ga je dat doen. Dat vind ik persoonlijk belangrijker.**

Klopt helemaal, maar toch kijken mensen meteen naar hokjes, kijk maar naar proefwerken bij leerlingen. Dat is toch de afrekening. En het is moeilijk als je hoog scoort daar toch nog op te reflecteren. Ik heb goed gescoord oké, prima. Of ze zijn het er helemaal niet mee eens en vinden dat ze veel meer verdienen, dat komt natuurlijk ook voor.

**En naast deze punten, vind je dat er nog andere dingen toegevoegd moeten worden in de gesprekscyclus?**

Alleen in het onderwijs vind ik dat de kwaliteit van de lessen nog meer mee genomen kan worden. Je kunt dat heel erg beperken met deze punten, maar ik vind dat dat toch de kern is van je functie als docent.

**Ja lijkt me ook het belangrijkste binnen de docenten. Maar mijn doelgroep is het OOP, dus daar moet ik het af kaderen.**

Nee, daar heb ik eigenlijk niets meer aan toe te voegen.

**Oké, dan zullen we verder gaan met het volgende puntje. Hoe vind jij het om gesprekken te voeren met je medewerkers?**

Ik vind het wel leuk om te doen, allebei. Functioneringsgesprek sta je echt stil een uur/ anderhalf uur van wat ze beweegt en hoe het gaat in hun werk. Dan kun je over allerlei dingen praten. Je hoort lang niet altijd wat nieuws, maar het ligt er ook een beetje aan hoe lang je met iemand werkt. Ik vind het belangrijk, maar ook leuk. En beoordelingsgesprekken is op zich minder leuk, behalve als je een hele goede beoordeling geeft. Want het is natuurlijk altijd prettig om blijde mensen te zien in je organisatie. En bij een gewone beoordeling, dan is het meestal niet zo spannend, en bij een slechte beoordeling zit de uitdaging meer op het gesprek op een zodanige manier voeren dat mensen toch niet boos of met een onprettig gevoel het gesprek verlaten. Dus dat dat gesprek zo goed is geweest dat je overtuigend kan uitleggen waarom eruit komt wat er nou eenmaal uitkomt.

**Nee, en het moet ook wel zo zijn dat mensen een richting weten waar het gesprek op uit komt. Het moet ook niet zo zijn dat het uit de lucht komt vallen dat iemand een A scoort, dan is er ook iets niet goed gegaan.**

Dan is er dus alles mis gegaan wat er mis kan gaan. En dat ligt er ook nog een beetje aan wat voor functie het is he, maar stel je voor dat je een A krijgt terwijl je nooit iets gehoord hebt en je dus eigenlijk dacht dat je het altijd goed deed, dan is er iets gek gebeurd.

**Ja, als zo iets uit de lucht komt vallen komt dat hard op je dak. Maar daar komt ook wel weer een stukje communicatie bij kijken.**

Ja, daar krijg je dat zenden en ontvangen. Meestal wordt communicatie bij de zender gelegd, maar het is vaak een wisselwerking tussen die twee. Dan wordt er gezegd de communicatie deugt hier niet. En aan wie ligt dat dan, ja de directie..

**Communicatie is altijd iets wat lastig blijft en wat heel veel problemen veroorzaakt, maar ook kan oplossen. Juist omdat iedereen anders is en anders om dingen reageert.**

Ja, en misschien moet je daar dan ook wel maatwerk in hanteren. Als je weet dat mensen heel gevoelig zijn voor bepaalde dingen, dat je dat dan toch op een andere manier aanpakt. En dat is wel een kwaliteit als je dat goed aanvoelt want dan heb je veel minder gedoe over dit soort dingen.

**Ja, maar dat is ook iets waar mensen vaak bang voor zijn, als je niet weet hoe iets bedoeld wordt, vraag het gewoon eens. Maar dat doen mensen te weinig.**

Bang voor zijn, maar ook soms is het gewoon makkelijk om het maar te interpreteren he. Hij zal wel dat bedoelen, dan is het ook klaar ook. Het jezelf makkelijk maken. Die vraag heb ik ook wel eens gehad.. er kwam iemand naar mij toe en die zei we hadden een infoblaadje en daar staat dit en dit in. Terwijl ik zei dat staat er niet in toch. En hij zei weer jawel kijk maar hier. Toen zei ik van ja maar dat staat er toch helemaal niet, het verwijst toch daar en daar naar. En dan krijg je ooooh wordt er dat mee bedoeld.

**Precies en als dat op papier al zo kan zijn, wat vaak toch duidelijker is, dan zie je hoe moeilijk dat kan zijn in een gesprek.**

In een gesprek waarin ook nog emoties zitten. Want als je een slecht nieuws gesprek hebt zitten daar ook nog heel veel emoties in.

**Ja inderdaad.. en evalueer jij wel nog eens over een gesprek? Dat je de week erna bijvoorbeeld nog een kwartiertje samen gaat zitten en dan vraagt van hoe heb je dit beleefd bijvoorbeeld.**

Nee, normaal gesproken niet, ik vraag wel eens op het eind van hoe vond je het, maar niet achteraf.

**Zou dat wel iets nuttigs kunnen zijn denk je?**

Bij een beoordelingsgesprek, ja.. het ligt er een beetje aan. Ook van wat de beoordeling was he, als alles D is weet ik niet of het wel nodig is. Maar daar waar wat opmerkingen zijn, dan zou het heel goed zijn om nog eens een keer.. dan zou ik het wel meer doen uit het oogpunt van personeelsbeleid dan om te evalueren hoe het gesprek geweest is. Maar om te kijken of de uitkomst ontvangen is, of de persoonlijke verhoudingen nog goed zijn, en of iemand er wat mee kant. Want je moet er wel mee aan de slag. Dan zou dat meer het doel zijn en eventueel hulp aanbieden van heb je er al over nagedacht hoe je het wil gaan aanpakken. Dus meer om aan te moedigen, vanuit leidinggevende ook vertellen dat het gaat om een beoordeling van het werk en niet om de persoon. Dat is denk ik wel belangrijk. Maar dat hoeft niet per se in een gesprek, maar dat kan ook, dan zoek je het waarschijnlijk nog op in de gang aan de koffietafel. Zeker als de beoordeling zwaar valt is het zeker belangrijk om dat open te houden.

**Ja, dus meer als de situatie er om vraagt die evaluatie doen..**

Standaard denk ik inderdaad niet dat het nodig is. Maar als het gaat om dit soort situaties en daar een vinger aan de pols te houden en op korte termijn te doen en nog een paar keer meer. Dat lijkt me heel goed. Het ligt er ook aan hoe dicht je er boven op zit. Een teamleider en een docent, daarvoor is dat veel makkelijker want die tref je makkelijker een keer alleen in een natuurlijke setting. Terwijl als je hier in een kamer zit dan moet je die persoon eigenlijk al opzoeken. Dan moet je er meer je best voor doen. Het ligt dus ook een beetje aan de functie.

**Dat lijkt me ook wel. En zijn er binnen die gesprekscyclus dingen waar jij tegen aan loopt?**

Nee voor mezelf niet.

**Zijn er wel dingen waarvan je denkt daar kan iemand anders moeite mee hebben?**

Ja, ik merk soms dat mensen moeite hebben met de verslaggeving. En dan is de vraag wie moet dat dan doen, en hoe moet het vastgesteld worden. En ik denk

zelf niet als het gaat om een verslag dat een verslag van 2 pagina's nuttig is. Ik hou van we maken afspraken wie gaat wat doen en wanneer. En het liefst een beetje termijn afspraken. Natuurlijk als er een nieuwe stoel moet komen moet dat zo snel mogelijk geregeld worden, maar het liefst afspraken die tot het volgende functioneringsgesprek doorlopen. Spreek je af dat iets voor Kerst geregeld moet zijn, dan spreken we begin januari af om te kijken hoe je dat hebt ingevuld. En daarna periodiek afspraken over de voortgang. En dan is de deadline natuurlijk het volgende gesprek en dan kun je in dat gesprek ook kijken van he hebben we dat gedaan. En soms ben je het dan vergeten, of je zegt het was na twee keer zo goed, daar hebben we verder niets meer aan gedaan. Dat vind ik heel belangrijk. Een verslag van wie wat wanneer zei dat maakt me niet zoveel uit. Als iemand dat zelf wel wil, prima als bijlage. Maar het is niet noodzakelijk voor mij.

**Nee, dus echt gericht op die afspraken.. uhm en de richtlijnen vanuit OMO zijn zoals je weet functioneren, functioneren beoordelen. Wat vind jij van die richtlijnen?**

De richtlijnen zijn eigenlijk het minimum. Je mag frequenter. Ook de medewerker mag frequenter om gesprekken vragen. Nou zijn er niet zo heel veel die dat doen, maar je mag ook in overleg tot meerdere gesprekken komen. En dat vind ik prima. En ik vind dat je bij nieuwbenoemden dat ook in het eerste jaar zeker moet doen. En natuurlijk ook bij mensen waar het niet goed gaat. Dan kun je dat ook verhogen.

**Terwijl de cao juist zegt alle gesprekken zijn op initiatief van de medewerker, maar dan zie je toch dat mensen dat niet lezen. En dan vraag ik me af vind je het dan echt zo belangrijk.. Waarom vind jij het belangrijk dat die gesprekken gevoerd worden met medewerkers?**

Die hele gesprekscyclus zitten volgens mij twee belangrijke elementen in. Punt een dat ik het heel belangrijk vind dat je praat over je werk. Hoe je je werk vind, hoe je competentieontwikkeling kunt bevorderen. Ben je wel of niet tevreden, is de samenwerking oké. Kun je je creativiteit kwijt, kun je je persoonlijke kwaliteiten kwijt. Zijn er dingen die je mist. Vind je de arbeidsvoorwaarden voldoende. Daar kun je wel enquêtes overhouden, maar dan weet je het nog niet op persoonlijk vlak. En ik wil dat graag van iedereen horen. En daarnaast te kijken of daar eventueel dingen in verbeterd zou moeten worden. Als je van 50 verschillende mensen te horen krijgt van dat en dat deugt niet, dan moet je toch eens goed in je nek krabben en denken wat gaan we daar aan doen schoolleiding. Dus gewoon puur de mogelijkheden van mensen en het plezier, groeimogelijkheden. Om dat goed in kaart te hebben. Voor henzelf, maar ook voor de school is dat van belang. En punt twee is dat ze er gewoon recht op hebben om af en toe de waardering te krijgen van hun leidinggevende. En dat

krijg je het makkelijkst, ook bij mensen die niet zo makkelijk complimenten geven, op deze manier. Dan moeten ze eigenlijk wel.

**Ja, en medewerkers geven ook aan dat zij een compliment in een gesprek heel anders ervaren dan een compliment tussendoor. Tuurlijk is dat ook fijn om te krijgen, maar een 'formeel' compliment, dan wordt er toch gekeken naar een hele periode. Het is helemaal niet zo eng om een compliment te geven en het doet een mens wel heel veel. Mensen hoeven niet per se altijd waardering in de vorm van geld te zien. Een complimentje kan gewoon echt al heel veel doen. En dat is iets wat mensen te vaak vergeten vind ik.**

Ja, en dat kan ook weer liggen aan de persoon, want dan zullen ze dat thuis misschien ook wel niet doen. Je moet er ook bij stil staan. En sommige hebben dat van nature, maar soms moet je er aan herinnerd worden. Mensen stellen het enorm op prijs en soms zit daar alsnog een mogelijkheid in om iets extra's te krijgen door de regeling Bewust Belonen. Ook dat weten veel mensen niet, dan wordt het toch vaak als willekeur ervaren. Maar als iedereen gewoon een keer per jaar een gesprek heeft en een keer in de drie jaar beoordeeld wordt, dan geeft dat ook meer gevoel van rechtvaardigheid. Toch merk ik dat er veel mensen in het onderwijs hun salaris minder belangrijk vinden. En dat betekent wel dat zo'n regeling Bewust Belonen ook minder leeft en naar voren komt. Dat is een heel verschil met het bedrijfsleven waar het hele door wordt besproken of ze die bonus wel of niet gaan krijgen.

**En op wat voor manieren vind jij dan dat je mensen moet laten blijken dat ze gewaardeerd worden?**

Dat kan op alle mogelijke manieren, dat kan in woord, gebaar, daad, giften. Ook als iemand altijd met volledige inzet werkt en die komt eens een keer vrij vragen op een moment dat het eigenlijk niet kan. Waar je normaal eigenlijk geen vrij voor zou geven, dan kun je ook gewoon zeggen van eigenlijk in dat soort situaties, moeilijk, staat niet in de cao. We doen het eigenlijk meestal niet, maar vooruit we kunnen altijd op jou vertrouwen. Je bent altijd beschikbaar, als ik een keer iets extra's vraag doe je het altijd. Weet je wat, ga maar. Dat is ook een vorm van complimenteren. Want dan zeg je eigenlijk je doet het zo goed dat we je nu een keer terugbetalen waar we het normaal niet doen. Het zit vaak ook in hele kleine dingen. Kijk en je kunt alles negatief zien, als je een bos bloemen koopt dan kun je zeggen dat kost maar twintig euro. Maar dat is maar net hoe je in het leven staat.

**Ja, je houdt altijd gevers en nemers. En het inplannen van de gesprekken he. Want eigenlijk ligt dat dan bij de werknemer he. Plan je dat wel zelf in of laat je dat toch over aan de werknemer?**

Ik plan het gewoon zelf. Dan weet ik zeker dat ze gebeuren. En misschien heb ik die discipline ook wel nodig. Zij mogen altijd vragen, maar in de cyclus is het ook mijn plicht en is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid vind ik. En dat is hetzelfde met het verslag. De afspraken moeten we samen maken en er moeten van twee mensen een handtekening onder staan. Dat is ook voor de medewerker van belang. Ik kan ook dingen toe zeggen en niet na komen. Stel dat die leidinggevende onwillig is of het vergeet, dan ligt het vast nee dit hebben we samen afgesproken. Eigenlijk moet je buiten komen na een gesprek met ah nu heb ik twee punten waarmee ik aan de slag kan. En als het kan de zin ' en dat vind ik nog leuk ook' erachter.

**En als we dan eigenlijk naar de laatste vragen kijken. Meer een afsluiting/ samenvatting.. wat vind jij dat er moet gebeuren om die gesprekscyclus te verbeteren?**

Ik denk dat er een heel groot verbeterpunt is en dat is de voorbeeldfunctie van de leiding. Van alle kanten in de school moet er druk zijn van jongens zorg dat die gesprekscyclus op orde is. Druk van PZ uit, ondersteund door de leiding. Maar laat die leidinggevende maar het percentage geven van het aantal gesprekken die gevoerd zijn, en als dat percentage lager is dan 100% wil ik een verhaal waarom je die nou niet gehad hebt. Soms kan dat natuurlijk. Als je weg bent geweest met zwangerschapsverlof, of ziek bent geweest. Dan snap ik het, maar dan wel ook meteen maar wanneer komt die dan wel, want er moet wel een inhaal slag komen. Je moet voortdurend ook blijven hameren. Want ze hebben het druk en dan is de neiging om het te vergeten groter. En het smoesje ik heb geen tijd vind ik niet kunnen. Het is geen tijd, het is prioriteit. Je moet gewoon een planning maken.

**Plannen, is een heel belangrijk punt in deze. En als je dat moeilijk vind kunnen wij van PZ daar echt wel mee helpen. Maar ben niet bang om hulp te vragen.**

Nee, maar dan heb je van die onderwijsmensen die behoorlijk eigenwijs zijn. Hulp vragen ligt niet zo voor de hand. En wat trouwens ook belangrijk is dat mensen ook inzien dat het niet per se negatief is om te slechter te scoren, en dat dat vast ligt. Als het vast ligt en het volgende gesprek is beter, dan laat je ook zien dat je verbeterd hebt. Als je gewoon door gaat dan weet je zeker dat het zo af loopt, dat is eigenlijk je kop in het zand steken.

**Precies, mensen moeten het beeld krijgen dat het niet puur en alleen dossiervorming is. Oké, dan ga ik je bij dezen bedanken, want we zijn aan het einde gekomen.**

Oké, geen dank hoor.

## Bijlage 11

### Interview 6

22:51 minuten

X= respondent

**X= interviewer**

**Ik zal eerst een beetje toelichting geven waarom we hier zitten. Zoals je weet doe ik een onderzoek naar de gesprekscyclus en mijn doelgroep is het OOP. En waarom? Omdat het OOP gewoon niet zo goed scoort in onze gesprekscyclus. Dus we zijn aan het kijken waar dat aan ligt. Vanuit daar heb ik met Niels besproken om drie leidinggevendenden te interviewen en van elke leidinggevende 2 medewerkers. Dan heb je toch negen interviews. Meer is ook niet mogelijk omdat ik dus alles uit moet typen en daar gaat nogal veel tijd in zitten. En het is gewoon kijken waar gaat het mis en waar gaat beter, maar ook wat gaat er wel goed. Het gesprek duurt ongeveer een half uurtje. Als jij van te voren geen vragen hebt zou ik zeggen 'laten we beginnen'.**

Nee hoor, ik heb geen vragen. Ik had nog niet helemaal door dat het specifiek de gesprekscyclus binnen het OOP was, maar dat is me nu wel duidelijk.

**Ja, en er komen misschien wel dingen uit die school breed kunnen worden veranderd. Dat is dan ook mooi meegenomen, maar je moet gewoon kaderen. Anders is je doelgroep te groot voor het aantal respondenten en is je onderzoek dus eigenlijk niet betrouwbaar. Maar laten we dan bovenaan het lijstje gewoon beginnen. Wat vind jij naast de vijf punten die al besproken worden in een functioneringsgesprek nog meer belangrijk om te bespreken?**

Ik vind eigenlijk als de leidinggevende het goed doet, dat je onder die vijf punten alles wel kan zetten. Het zijn vrij brede begrippen. Daar kun je eigenlijk alles onder scharen. Het staat of valt met diegenen die het gesprek voeren of dat ook feitelijk gebeurd. En daarbij vind ik, we hebben een formulier voor functioneren en beoordelen, en die zijn onlangs veranderd. De nieuwe beoordelingsformulieren vind ik eigenlijk een achteruitgang want die moet je helemaal zelf gaan vullen. Voorheen klikte je de functie aan en kwamen de werkzaamheden die daarbij horen in dat formulier te staan. Vanuit het functieboek werden die er automatisch ingezet en dat is niet meer. Het is nu heel afhankelijk van de leidinggevende waar hij op gaat beoordelen en dat vind ik eigenlijk wel vreemd.

**En heb je daar zelf in breng in? Krijg je dat formulier van te voren zelf?**

Bij de beoordeling niet nee, functioneren is natuurlijk wel gebruikelijk dat je er het van te voren even over hebt van waar willen het over hebben. Maar bij

beoordelen krijg je ter plekke die lijst voor je neus en zie je dan pas waar je op beoordeeld wordt. En ik denk dat de meeste leidinggevende wel alle dingen pakken die uit dat functieboek komen, maar of dat altijd zo gebeurt weet ik eigenlijk niet. En dat krijg ik van te voren niet te zien dus. En daarbij vind ik ook wel, voor OP en OOP hebben we exact dezelfde formulieren, en dat kan je ook merken vind ik. Die zijn ontworpen met het oog op onderwijzend personeel. En niet altijd ideaal voor OOP. Dus ik vraag me af of dat niet een keer de moeite waard is om te onderzoeken of je voor OOP niet gewoon een ander formulier moet ontwerpen.

**Dat heb ik inderdaad nu wel vaker gehoord. Dat de formulieren inderdaad veel meer gericht zijn op OP. Werkverdeling is bij het OP veel meer vastgelegd dan bij het OOP.**

Ja, of je krijgt dan de vraag hoe dragen jouw werkzaamheden bij aan de missie en de visie van de school.. die missie richt zich 100% op het lesgeven van de leerlingen. De bijdrage van een OOP'er is daarin veel indirecter. Die vraag is gewoon heel moeilijk dan. Dan moet je wel echt gaan zoeken om daar iets zinnigs op te antwoorden.

**Ja, om een voorbeeld te geven maar van een directiesecretaresse; ik hou de agenda van de rector bij.. dan moet je wel heel veel linkjes gaan leggen om bij die missie en visie te komen.**

Ja, daar kom je niet zo maar. Wat ik nu wel heel goed vind aan dat beoordelingsformulier is, je hebt een stuk werkzaamheden, dan wordt je dus beoordeeld op hoe ben je inhoudelijk bezig met je werk en je hebt een blok persoonlijke vaardigheden, een blok ontwikkeling. Die opdeling vind ik eigenlijk wel heel goed nu. Je hebt heel duidelijk een categorieën.

**Ja, die is verbeterd. Dus eigenlijk zouden ze een deel van het oude formulier samen moeten voegen met het nieuwe formulier. En over het algemeen zijn er dingen die je in de gesprekscyclus mist?**

Nee, ik vind niet dat je per se iets mist, van een heel groot deel hangt het gewoon af van de twee mensen die het gesprek voeren. Daar staat of valt de kwaliteit gewoon mee.

**En hoe vind jij het om die gesprekken te voeren met je leidinggevende?**

Ik werk hier nu een x aantal jaar bij Were Di, en ik kan eigenlijk niet zeggen dat ik nou zoveel gesprekken heb gehad waarvan ik dacht dat is nou echt een goed gesprek geweest. In het begin was er eigenlijk nog niks, daarna werd er wel meer aandacht aan besteed en waren het van die gesprekken van we moeten dit nu doen dus we gaan nu maar bij elkaar zitten. De laatste jaren heb ik altijd zelf

moeten zorgen dat er gesprekken gehouden werden. Ik heb zelf ook altijd 100% de verantwoordelijkheid moeten dragen dat er een verslag van kwam, dat dat verslag dan ook weer ondertekend in het dossier kwam en die kwaliteit van die gesprekken dat was eigenlijk ook niet om over naar huis te schrijven. Het is weinig concreet altijd geweest. Het is heel afhankelijk van hoe pakt de leidinggevende dat op.

**Ja inderdaad. Deze vragen kunnen we bij jou overslaan want dat weet je eigenlijk nog niet, daar kan niets op geantwoord worden.**

Nee, ik het enige wat ik nu kan zeggen is dat ik het een gedeelde verantwoordelijkheid vind van de medewerker en de leidinggevende. Is het op tijd, wordt er een verslag van gemaakt, daar moet je samen voor zorgen. Maar als het uitsluitend de werknemer is en daar aan moet trekken en dat er dan niets gebeurd, dat vind ik niet goed. En dat is voor zo ver ik weet echt niet alleen bij mij zo, maar bij wel meer collega's van het OOP hier die jarenlang geen gesprekken krijgen. En dan je zeggen dat is je eigen schuld dan moet je er om komen vragen vind ik maar ten dele waar.

**Ja inderdaad, terwijl in de cao staat dat het op initiatief van de werknemer is, maar dan ziet niet iedereen het belang er van in of ze vinden dat ze het te druk hebben. Maar net zo als complimenten, die ervaren mensen toch anders in een functioneringsgesprek dan tussendoor. dat is in ieder geval wat ik gehoord heb tot nu toe. Vind jij dat ook zo?**

Ja, dat is inderdaad een vraag die je ook had opgeschreven en daar heb ik wel over na gedacht. Gevoelsmatig is dat voor mij niet zo'n verschil, maar formeel maakt het natuurlijk wel uit. Het is wel iets natuurlijk wel iets anders als het dan formeel zwart op wit staat van dat doet ze heel goed. En daar heb je ook recht op dat het dan wordt genoteerd. En anderen zien het op die manier ook he.

**En die richtlijnen, want zoals we al zeiden die zijn een keer per jaar een gesprek in de volgorde functioneren, functioneren, beoordelen. Wat vind jij van die richtlijnen?**

Ik vind die oké, elk jaar een gesprek vind ik wel oké ja.

**En als iemand minder goed functioneert, zou je het dan wel versnellen, om dan te zeggen we doen over een half jaar weer een gesprek of..**

Nee inderdaad, daar heb ik weinig aan toe te voegen. Ik vind dat prima.

**Waarom vind jij het zo belangrijk die gesprekken wel te voeren? Wat is voor jou het belang daarin.**

Nou ja door die gesprekken krijg je gewoon een bepaalde structuur. Dan dwingt het je gewoon om bij elkaar te gaan zitten en we hebben het nu over mijn functioneren. Als je dat niet doet zijn er heel veel gevallen waar het er denk ik ook niet van komt. Waarin er jaren voorbij gaan waarin daar niet over gesproken wordt. Van hoe jij je werk uitvoert en hoe je dat beleefd en wat er niet goed gaat. Er wordt dan ook vaak geen feedback gegeven aan elkaar, want dat doen we nou eenmaal niet zo makkelijk. De een wat makkelijk dan de ander, maar dan komt het er nou eenmaal niet van. En ik ben eigenlijk van mening geen feedback is geen ontwikkeling. Je hebt positieve feedback, je hebt negatieve feedback, als je het goed doet geven die een nieuwe impuls aan iemand om beter te worden. Ook al doe je alles prima, dan heb je nog mogelijkheden om dingen beter te gaan doen. Een nieuwe boost, een nieuwe impuls om met nieuwe en frisse zin naar je werk te kijken. Er eens anders naar te kijken. Even van die automatische piloot af.

**En ook jezelf bewust worden dat je dingen goed doet he, je gaat gewoon maar door en je denkt wel dat je het goed doet want je hoort er niks over. Maar als je het een keer hoort dan denk je ook van dit is echt goed he. Dat heb je soms nodig.**

Dat klopt!

**En als je kijkt naar het belang van de werkgever, daar hoor je vaak alleen maar dossiervorming. Kijk jij daar ook zo tegen aan of zie je dat anders?**

Nou ja dat stukje dossiervorming is natuurlijk een puntje. Als het er op aan komt dan moet je zorgen dat het dossier op orde is. Maar aan de andere kant is dat precies wat ik net ook zei voor de werkgever. Voor de leidinggevende is het toch net zo belangrijk als voor de werknemer dat je er het met elkaar over hebt wat gaat goed, wat gaat minder goed, waar zou je op kunnen letten. Waar kun je je nog verder in verdiepen. Volgens mij is dat voor beide partijen niet heel anders hoor.

**Ja, en naast het functioneren van de werknemer ook het functioneren van de leidinggevende. Want daar is een functioneringsgesprek natuurlijk ook voor.**

Ook ja inderdaad. Als werknemer heb je misschien op dat moment wel het idee van ik zal mijn leidinggevende eens vertellen wat hij voor mij zou kunnen doen om het voor mij beter werkbaar te maken. Of prettiger te maken. En misschien vind die leidinggevende da wel oké en heeft hij dat nooit geweten dat dat voor jou zo is. Tuurlijk kan ik daar wat mee.

**Vind je dat makkelijker om aan te geven in een functioneringsgesprek?**

Ja, dat vind ik wel ja. Dat ga je veel makkelijker doen in een functioneringsgesprek dan tussen de verslagen en de afspraken door. Voor mij persoonlijk is dat heel wat makkelijker om dat tijdens een functioneringsgesprek te doen. Dan wordt je in feite ook uitgenodigd om het er over te hebben. Dan kun je van te voren goed nadenken en dan ga je er ook eens voor zitten. Dat doe je ook niet zo maar.

**Vind je dat binnen het Were Di in het algemeen genoeg aandacht wordt gegeven aan die cyclus?**

Nee, ik vind dat binnen Were Di binnen het OOP beslist niet genoeg aandacht wordt gegeven aan de cyclus. En dan heb ik zowel over de kwantiteit als over de kwaliteit. Ik denk dat de kwaliteit echt nog aandacht behoeft en gewoon niet op orde is en ik weet bijna zeker dat niet iedere OOP'er zo in die cyclus zit van elk jaar een gesprek. dat is gewoon niet zo.

**Nee, dat is inderdaad niet zo. We zijn op die doelgroep OOP gekomen omdat ik heb gekeken wie heeft er in 2015 of 2016 een gesprek gehad toen kwam ik op een niet zo'n best percentage uit. En dan zijn er nog mensen die daarvoor ook heel lang geen gesprek hebben gehad. Dat in 2015 hun eerste gesprek was bijvoorbeeld.**

En er is volgens mij geen enkele borging in het systeem om er redelijk zeker van te zijn dat die gesprekken aan een bepaalde kwaliteit voldoen. Het is maar hoe die leidinggevende het er van afbrengt. Ik ben bang dat het nog behoorlijk schrikken zou zijn, het verschil tussen de leidinggevende. En of ze het ook doen als dat je het wilt van zo heb je je beleid mooi geschreven en zo willen we dat het gebeurd dat zou je ook moeten borgen vind ik.

**Ja, eigenlijk zou je een soort les moeten geven van zo voer je een goed functioneringsgesprek.**

Op zijn minst zou je daar regelmatig opnieuw de aandacht op moeten vestigen bij leidinggevende.

**En is het dan misschien ook een idee om zo'n gesprek te laten filmen en dan met die leidinggevende eens terug te kijken van hier ga je de mist in of dit gaat juist wel goed. En stel ze moeten allemaal jou beoordelen dat ze ook op hetzelfde oordeel uitkomen. Want dat scheelt ook veel per leidinggevende**

Ja, dat zou je eens kunnen doen. En wat ook heel belangrijk is zijn die toelichtingen. Hoe kom je tot dat oordeel. Want als dat er ook nog eens nergens bij staat, dan is zo'n formulier vrij niets zeggend.

**Nee, inderdaad ik vind die toelichting eigenlijk veel belangrijker. Waar het kruisje staat is dan eigenlijk nog niet eens zo belangrijk, maar hoe ben je tot dit kruisje gekomen.. daar gaat het eigenlijk om.**

Ja, het zetten van die kruisjes vind ik ergens ook wel een beetje tricky. Want de ene is geneigd om heel snel een D aan te kruisen, terwijl een ander bijna nooit een D aan zou kruisen tenzij het wel ontzettend excellent is wat diegene doet. Daar creëer je ook eigenlijk ongelijke kansen mee. Bijvoorbeeld met de regeling 'Bewust belonen' die heb je vast al voorbij zien komen. Maar ja die zegt eigenlijk als je een D beoordeling hebt, dan kom je in aanmerking voor een extra beloning. Dan zit er misschien nog wel een gunfactor in. Jantje is een hele gulle leidinggevende en speelt graag Sinterklaas en hij deelt graag D'tjes uit. En Pietje is daar tegenover heel kritisch en die deelt bijna nooit een D uit. Dat komt er misschien op den duur ook wel uit, want al die beoordelingen die een D scoren komen nog bij de rector voordat er een definitief besluit voor bewust belonen volgt. Maar ja ik vind dat toch nog moeilijk.

**Ja, dat is het zeker. Ieder mens is anders en ieder mens beoordeeld ander. En wat vind jij wat de rol van HR binnen die cyclus moet zijn?**

Ik vind wel dat HR die borging moet zijn dat ze gevoerd worden. Want jullie zijn daar een onafhankelijke partij in zal ik maar zeggen. En ik vind zeker dat HR daar een rol in zou moeten zijn ja. Dat ze moeten meten wat de kwantiteit is, dat kunnen ze sowieso al heel makkelijk doen. En ook mensen daarop aan kunnen spreken, want dat is ook een lastige hier in de school hoor. Op moment dat je als HR de bel gaat luiden van hee die en die voert zijn gesprekken niet op tijd, dat begeef je je op dit moment op glad ijs. Dan ben je eigenlijk een beetje de boeman. En dat vind ik niet correct.

**Terwijl het eigenlijk heel makkelijk zou kunnen zijn he. Maak als leidinggevende een planning, geef die planning aan ons en wij geven je aan het eind van de maand een reminder van hoe zit het met die gesprekken.**

Ja, dat is eigenlijk gewoon een mooie dienst naar diegene toe he. Je bent eigenlijk zijn agenda een beetje aan het bewaken.

**Ja, en voor ons hoeft dat helemaal niet zo'n groot ding te zijn. Het is eigenlijk een kwestie van de laatste donderdag in de maand even een middagje je agenda blokken en mailtjes versturen.**

Ik moet ook heel eerlijk zeggen waarom dat tot op heden 'not done' bij ons is. Ik vind het heel vreemd dat we een nieuwe leidinggevende hebben en dat we gewoon niet kunnen zeggen wat de stand van zaken is. Dat we de hele school op

zijn kop moeten halen om te kijken of er nog ergens iets ligt. Ik vind het idioterie.

**Nee, en dan krijg je te horen hij heeft wel gesprekken gevoerd maar er geen verslag van gemaakt. Ja, heel lullig maar dan is een verslag niks waard in principe.**

Nee, en dan krijg je Niels, die zin kan ik bijna dromen.. "Geen verslag is geen gesprek" en een verslag is ook niet gewoon ergens een hand geschreven kriebeltje, maar dat is gewoon een officieel formulier van OMO met handtekeningen eronder.

**En zo hebben we eigenlijk al alle vragen gehad die ik wilde stellen behalve de laatste vraag. Dat is eigenlijk een beetje een samenvattingsvraag.. Wat vind jij dat er moet gebeuren om die gesprekscyclus te verbeteren?**

Ja, dat zijn inderdaad een paar samenvattende puntjes die we al gehad hebben. Ten eerste de afdeling PZ zal een borgende rol kunnen invullen, en daarbij heb ik voor mezelf hier genoteerd die leidinggevende moeten scherper worden gehouden aan bepaalde kwantiteit en kwaliteit van de gesprekscyclus.

**Oké, dat is heel duidelijk. Ik ga het meenemen. Dankjewel dat ik je mocht interviewen.**

Geen dank, succes nog.

**Dankjewel!**

## Bijlage 12

### Interview 7

22:16 minuten

X=Respondent

**X= interviewer**

**Ik zal eerst een beetje toelichting geven waarom we hier zitten. Zoals je weet doe ik een onderzoek naar de gesprekscyclus en mijn doelgroep is het OOP. En waarom? Omdat het OOP gewoon niet zo goed scoort in onze gesprekscyclus. Dus we zijn aan het kijken waar dat aan ligt. Vanuit daar heb ik met Niels besproken om drie leidinggevendenden te interviewen en van elke leidinggevende 2 medewerkers. Dan heb je toch negen interviews. Meer is ook niet mogelijk omdat ik dus alles uit moet typen en daar gaat nogal veel tijd in zitten. En het is gewoon kijken waar gaat het mis en waar gaat beter, maar ook wat gaat er wel goed. Het gesprek duurt ongeveer een half uurtje. Heb jij van te voren nog vragen?**

Is dit voor jouw afstuderen?

**Ja, ik zit nu in mijn afstudeerjaar inderdaad. Dat bestaat eigenlijk uit twee delen, het eerste half jaar is onderzoek doen, het tweede half jaar is een innovatieve opdracht wat voor ons ook nog niet helemaal duidelijk is. En uiteindelijk een eindgesprek en dan ben ik als het goed is afgestudeerd. Maar nu is het dus focussen op dit onderzoek. Maar het komt er dus wel op neer ik moet dit dus halen anders kan ik niet afstuderen.**

Dus dit is wel een belangrijk onderdeel voor je afstuderen? Daar help ik graag aan mee.

**Ja, dit is wel belangrijk. Maar gelukkig dat je mee wil werken. Dan gaan we gewoon beginnen; er zijn vijf punten die normaal besproken worden in een functioneringsgesprek, dat zijn werkverdeling, arbeidsomstandigheden, competentieontwikkeling, professionaliseren en realisatie besproken, vind jij dat naast die vijf punten nog andere dingen moeten worden besproken in een functioneringsgesprek?**

Dit omvat natuurlijk wel al heel veel, ik zou zo niet kunnen bedenken wat er nog meer bij moet. Alles wat je bespreekt valt automatisch eigenlijk wel onder een kopje. Als je bijvoorbeeld problemen met je collega hebt dat valt dan bijvoorbeeld onder arbeidsomstandigheden.

**Ja, en een functioneringsgesprek is natuurlijk 2 richtingen op. Het gaat over jouw functioneren maar natuurlijk ook over het functioneren van je leidinggevende. Dat wordt bij jou ook besproken?**

Ja, ook en ook over het samenwerken met je collega's en zo. Ik het niet het gevoel dat ons interview zo vast staat. Mijn leidinggevende heeft wel een papiertje met loop deze punten na, maar het voelt wel allemaal iets minder officieel. Meer van we moeten dit doen. Hij vraagt ben je tevreden, ben ik tevreden. Het is allemaal heel losjes.

**Oké, en geldt dat voor de beoordelingsgesprekken ook?**

Naar mijn mening heb ik alleen nog maar functioneringsgesprekken gehad en is daaruit nooit echt een beoordeling van op papier gekomen.

**Dus of je tevreden bent over de inhoud van de beoordelingsgesprekken kun je eigenlijk niet zo goed zeggen?**

Nee, er wordt wel gezegd van je functioneert goed of minder, en dat geef ik ook aan naar hem, maar een echte beoordeling niet nee.

**Is er van het functioneringsgesprek wel een officieel verslag gemaakt?**

Ja dat wel. En ik neem aan dat bij een beoordelingsgesprek dat je er zeg maar ook cijfers voor krijgt of A, B, C, D.

**Dat klopt.**

Nee, zo'n formulier heb ik in ieder geval nog nooit gezien.

**Zou je zo'n beoordelingsgesprek wel willen?**

Uhm, het is een beetje tweedelig. Aan de ene kant maakt het voor het werk mij niet zo veel uit. Want ik doe mijn werk en ik weet wat ik wil doen, maar aan de andere kant, omdat ik zelf nu aan het studeren ben. Wil ik graag zo veel mogelijk informatie verzamelen over het goed functioneren hopelijk van mij. Zodat ik dat ook op papier kan zetten. Dat ik daarmee hoger op kan of salarisverhoging kan krijgen of wat ik ook al zei over een bonus als je een goede beoordeling krijgt.

**Oké, gelukkig zie je inderdaad ook wel de positieve punten in. Niet alleen maar het idee van als het een keer niet goed gaat dan hebben ze niks op papier als ze iets met me willen doen.**

Nee, maar ook als het een keer niet goed gaat, is dat ook niet zo'n ramp om dat te zien in een beoordelingsgesprek. Maar ik denk dat het mij vooral kan ondersteunen of kan helpen. Al zou het er niet zijn zou ik er niet om wakker

liggen, maar aangezien ik nu aan het studeren ben en binnen deze organisatie graag zou willen groeien, wil ik eigenlijk alle middelen daarvoor wel gebruiken.

**Heb jij nooit zelf bij je leidinggevende gevraagd om een gesprek?**

De functioneringsgesprekken wel, omdat ik dus een studie wilde gaan doen. Dat heb ik toen aangevraagd en dat is toen ingepland.

**Maar die beoordelingsgesprekken dus niet. Heeft dat een reden dat je die nooit hebt aangevraagd?**

Ik was me er eigenlijk niet zo van bewust. Dat er een functionerings- en een beoordelingsgesprek moest plaatsvinden. Dat zag ik eigenlijk pas in de studie ik nu volg. Met managementvaardigheden. Daar kwam naar boven dat een beoordelingsgesprek er ook gewoon bij hoort.

**Daar ben je dus via een omweg eigenlijk achter moeten komen.**

Ja, en de laatste tijd zijn ze daar binnen ons team wel meer mee bezig. Het blijkt dus dat als we een beoordelingsgesprek hebben en we scoren allemaal D's dat we in aanmerking komen voor een bonus. Omdat we goed functioneren.

**Dat kan inderdaad door jouw leidinggevende bij de rector voorgelegd worden. En als je in een functioneringsgesprek een compliment krijgt, ervaar je dat anders dan wanneer je tussendoor een compliment krijgt?**

Hopelijk weet ik van mezelf wel dat ik het goed doe, het is altijd fijn om een compliment te krijgen. Ik denk dat een compliment in zo'n gesprek iets zwaarder weegt omdat het vast gelegd wordt. Mensen kunnen heel vaak zeggen je bent goed bezig. Maar als ze echt gericht zeggen dit doe je goed en dat gaat over een langere periode, dan weegt dat wel zwaarder ja.

**Dan is het al helemaal belangrijk dat die gesprekken gevoerd worden natuurlijk. En hoe vind jij het om die gesprekken met je leidinggevende te voeren?**

Ik vind het altijd wel prima en ontspannen. Ik vind het eigenlijk nooit zo zwaarwegend of zo. En wat ik al zei meestal heb ik ze zelf aangevraagd en wil ik er iets uit krijgen. Bijvoorbeeld een studie aanvraag moet hij eerst goedkeuren voordat het aan de directeur wordt voorgelegd. Dus ik doe het eigenlijk vanuit eigenbelang. Dus ik ga er altijd met veel plezier in en goed voorbereid, over de studie en de kosten et cetera. Want je moet iets wel goed kunnen presenteren.

**En zijn er dingen waarvan je zegt hier kan mijn leidinggevende nog wel in verbeteren?**

uhm, ja het inplannen is vaak.. dan zeg ik ik wil een gesprek in plannen en dan zegt hij ja dat zal ik doen. Vervolgens is het een week later nog niet gebeurd en zeg ik nog eens van gesprek inplannen, dan is het weer oh ja ga ik doen. Die keer daarna heb ik aan z'n bureau gestaan en gezegd dat gesprek. Toen zei hij weer ja doe ik. Toen heb ik gezegd nee die plannen we nu ter plekke in ik sta hier nu toch. Soms moet je hem een beetje pushen. Je moet hem een ultimatum geven van hoe laat en waar en dan je hem ergens aan vast houden.

**Binnen de gesprekken zelf vind je je leidinggevende een fijne gesprekspartner zeg maar?**

Ja, en ik denk dat hij er niet zo veel ervaring mee heeft. Er zijn nu, ik en een ander die studeren. Dat hij niet heel veel ervaringen heeft om het uitvogelen. Hij weet het wel ongeveer maar het is volgens mij ook niet zo heel raar en dat neem ik hem ook niet kwalijk. We moeten er samen gewoon even uitkomen. Maar hij werkt totaal niet tegen, hij heeft altijd wel positieve dingen. Ik heb wel het idee dat hij met me mee werkt en zich voor mij inzet en het op zo'n danige manier presenteert dat de rector het ook goed gaat keuren zeg maar.

**En dan heb je de richtlijnen vanuit OMO. Jaar 1 functioneringsgesprek, jaar 2 functioneringsgesprek jaar 3 beoordelingsgesprek. Wat vind jij van die richtlijnen?**

Ik denk dat dat prima is, ik heb ook wel eens mensen gehoord die zeggen als het om de drie jaar is, en er zijn in een beoordelingsgesprek bijvoorbeeld maar 2 puntjes zijn die niet helemaal perfect zijn. Dan moet het weer drie jaar duren voordat je die kan aanscherpen en een prestatiebonus kan krijgen of zo. Dan denk je dan duurt het 6 jaar om in aanmerking te komen voor die bonus terwijl je in die 6 eigenlijk heel goed werk levert. Maar dat je pas na drie jaar ziet wat de punten zijn die je moet verbeteren, dat je dan weer drie jaar moet wachten. dus ja 6 jaar is wel lang. Misschien zou je die 1<sup>e</sup> beoordeling eerder kunnen doen zodat mensen ook eerder zien waar ze kunnen veranderen. Dat helpt denk ik ook bij het beter hebben en het motiveren van het personeel. Al doe je het om de twee jaar dan is het al sneller. Maar dan heb je wel een idee als werknemer van wat doe ik nou goed en wat niet.

**Inderdaad. En je kan ook op een andere manier belonen. Maar het is inderdaad een lange tussenpoos om bijvoorbeeld maar twee puntjes te verbeteren. Dat zou bij wijze van spreken ook in een maand of een half jaar kunnen. En vind je dat er binnen de school in het algemeen genoeg aandacht gegeven wordt aan die gesprekscyclus?**

Hmm, ja de meeste zijn wel ontevreden over het feit dat het niet automatisch gebeurd. Dat ze niet elk jaar een gesprek hebben. Ik zelf persoonlijk maakt het met niet zoveel uit. Ik weet hoe ik mijn werk hier doe en zo hoor ik het ook te

doen. Voor mij heeft het geen meerwaarde als ik iets nodig heb dan klop ik zelf wel aan. Dan werkt hij daar ook prima aan mee. Maar hij zou eigenlijk als leidinggevende, want dat hoort gewoon bij zijn functie, wel elk jaar een gesprek moeten plannen. En ik denk niet dat dat zoveel moeite is. Je kan alles inplannen, bedrijven die hier langskomen etc. dan lijkt het me niet moeilijk om jouw club medewerkers 1x per jaar een half uur te spreken en dat van te voren ook in te plannen. Want meestal zijn we wel binnen een half uur klaar.

**Ja, en al zou het een uur duren, dat zou eigenlijk nog niet uit mogen maken. Maar je zegt dus wel dat inplannen ligt bij de leidinggevende. Wat is die moeite nou..**

Ja, als je het zo vraagt vind ik het eigenlijk een behoorlijke nalatigheid voor een functie als een manager. Dat zit toch bij de belangrijkste taken die je hebt denk ik. Want als je na 3 of 4 jaar in een keer aan komt met je doet al jaren dit niet, of je functioneert al jaren niet goed. Dan denk ik ja nou leuk en aardig. Het is dat je het nu zo vertelt, maar het is ook voor hem. Hij heeft dan ook geen hou vast.

**Precies. Dus het inplannen ligt bij de leidinggevende. Het gespreksverslag maken, waar vind je dat die verantwoordelijkheid ligt?**

Ik denk wel dat het bij de leidinggevende ligt, maar hij vraagt wel of ik er mee akkoord ga en of ik zelf nog dingen heb om aan te vullen. Ik zou het ook prima vinden als dat samen gebeurt. Want ik denk ook als je elkaars functioneren bespreekt, dat ook niet een persoon dat op papier moet zetten, maar dat allebei de personen dat moeten doen. Want als ik iets zeg over zijn functioneren en dat wordt net met een woordje verdraaid kan dat toch even heel vervelend uitkomen. Ik denk dat je dat samen moet doen.

**Oké en na dat verslag, of voor het verslag nog. Dan kun je het gesprek evalueren, is dat iets waarvan je zegt dat moet ook nog gebeuren? Dat hoeft niet weer een half uur te zijn, maar dat je even samen gaat zitten, of bijvoorbeeld samen het verslag maakt. En zeggen van oh ik heb dit gezegd maar ik bedoelde het zo of ik wil toch nog even terugkomen op wat je gezegd hebt.**

Ik denk dat dat in mijn geval absoluut niet aan de orde is, maar ik weet van andere collega's dat het soms een vervelend gesprek kan zijn en dat het dan misschien wel goed is om daar nog even op te evalueren. Ik denk dat je dat vrij moet laten tussen de mensen zelf. Maar dat die mogelijkheid er is zou wel heel goed zijn ja. Want als je een keer per jaar een gesprek hebt, en het is een heel vervelend gesprek, dan ga je er het jaar daarna ook weer heel vervelend in. Dan is tussendoor die communicatie ook weer verstoord. Dan kun je beter gelijk even nog bij elkaar komen.

**En waarom denk je dat het voor de school belangrijk is om die gesprekken te voeren?**

Ik denk dat het voor hun ook goed is om het functioneren in kaart te brengen. En dat is natuurlijk niet openbaar allemaal, maar dat ze in het management hier ook kunnen zien waar de sterke kanten van de mensen liggen. Maar ook wat de zwakke schakels zijn. Het is belangrijk om een beeld te hebben van je werknemers. En misschien ook frustraties die je op de werkvloer hebt in functioneringsgesprekken naar boven laten komen. Anders kunnen die ook alleen maar erger worden. Dus ik denk dat dat wel belangrijk is.

**Dat denk ik ook. Dan zijn we alweer bij de laatste vraag, en dat is eigenlijk een beetje een samenvattingsvraag. Wat vind jij dat er moet gebeuren om die gesprekscyclus te verbeteren?**

Wat ik al zei het inplannen moet beter en frequenter en ik vind sowieso dat wij op veel vastere momenten gesprekken moeten hebben. En dan bedoel ik eigenlijk als team. We hebben nu soms overleggen en die duren zo lang omdat er zoveel dingen besproken moeten worden. En onze leidinggevende is daar gekomen door te groeien, maar hij heeft nooit een management opleiding gedaan, en nu ik dat zelf wel in mijn opleiding heb.. dan zie je gewoon dat dat hij dingen niet ziet of niet doet zoals het zou moeten. Er zijn nu overal nieuwe management skills voor en die zijn niet geüpdatet. Er is nu gewoon een hele andere manier van motiveren.

**Dus eigenlijk het inplannen en het ondersteunen van de managers zijn wel de belangrijkste punten.**

Dat denk ik wel ja.

**Oké, dan bij dezen bedankt dat ik je mocht interviewen.**

Geen dank en succes met uitwerken.

**Dankjewel, dat gaat goed komen.**

## Bijlage 13

### **Interview 8**

15:07 minuten

X=Respondent

**X= interviewer**

**Welkom, ten eerst fijn dat je mee wilde werken voor mijn onderzoek. Ik zal eerst een beetje toelichting geven over het onderzoek zelf. Mijn onderzoek gaat dus over de gesprekscyclus en mijn doelgroep is dus het OOP. We komen tot die groep omdat het we medewerkers onderzoek gehad, daarin de gesprekscyclus in het algemeen niet zo goed uit de bus. En omdat de cijfers elkaar een beetje tegen spraken. En omdat Niels dat graag wilde.**

En waarom wilde Niels dat graag?

**Omdat hij ook vind dat het niet genoeg leeft. Hij wil eigenlijk gewoon een 100% score halen op gesprekken. En ja het OOP, je moet gewoon een doelgroep kiezen want ik kan niet heel de school interviewen natuurlijk. Maar we zijn op het OOP uit gekomen omdat die gewoon het slechtste scoren eigenlijk.**

Is dat beduidend minder dan de andere?

**Je ziet wel een groot verschil ja.**

Vanuit het onderwijs wordt daar natuurlijk ook minder aandacht aan gegeven he. Het is vooral het onderwijzend personeel.

**En dat is ook wel iets wat veel aangegeven wordt, en ik weet niet of je dat zelf ook ziet, maar de formulieren die wij hebben zijn heel erg gericht op het OP. En het OOP kan daar in die zin niet zo heel veel mee. Daaraan merk je ook wel dat het OOP een beetje het ondergeschoven kindje is.**

Dat merk ik wel ja. In de beoordeling inderdaad moet je het formulier herschrijven op basis van het FUWA SYS. Om tot een formulier te komen.

**Ja, dat heb ik inderdaad wel meer gehoord, dat het formulier er eigenlijk op achteruit is gegaan. Maar als jij geen vragen hebt voor mij van te voren, beginnen we gewoon boven aan.**

Nee hoor.

**Oké, dan mijn eerste vraag, wat vind je dat er naast de vijf punten die al besproken worden in het functioneringsgesprek nog meer moet worden besproken?**

Dat is dus het algemene functioneren. Ja, wat gaat er goed en wat kan er beter, dat is eigenlijk iets wat je overal in kan hangen. Die vijf punten zijn gewoon zo breed geformuleerd.

**Vind je ze te breed, of zeg je juist nou die punten hoeven van mij helemaal niet..**

Ja, hoe specifiek moet je zijn. Ik denk dat een bepaalde breedte wel goed is, en ik denk ook dat je er niet onderuit komt, zeker in de diversiteit van functies binnen het OOP. In het gesprek kun je dan nog een beetje richten voor de specifieke agenda. Het is vaak toch gewoon wat wil jij vertellen, wat wil ik vertellen en onder welk puntje dat valt dat zien we dan wel.

**Ja, dus het is vooral gewoon functie in het algemeen, jouw zegje, zijn zegje.**

Ja, en POP vind ik ook wel heel belangrijk.

**Waarom vind je dat?**

Omdat je betrokkenheid bij je werk blijft dan ook goed. Zo kun je ook blijven afstemmen. Daarom is die frequentie van die gesprekken ook zo belangrijk. Als je dat lang laat liggen, of niet regelmatig die gesprekken voert, waar sta je dan? Zit je nog steeds op dezelfde koers of moet er nog bijgestuurd worden? En waar dan. En dat kan in positieve en in negatieve zin. Maar als je het te lang laat liggen dan blijf je verder rommelen zeg maar. Vanuit de organisatie mis je de sturingsmogelijkheid die je hebt, en de werknemer wordt meer gebonden op een of andere manier.

**Ja inderdaad, waar is de interesse in mij dan he. En bij het beoordelingsgesprek, wat vind je daar belangrijk om te bespreken?**

Nou ja die vijf punten die al besproken worden, zoals je ook al schrijft die vind ik goed. Er zijn niet echt dingen die daar nog bij kunnen. Ten minste in mijn laatste beoordelingsgesprek hebben we de FUWA SYS helemaal uitgeschreven en puntsgewijs daar een A, B, C of D aan gehangen. Nou ja geen A of B gelukkig.

**Gelukkig, die zijn op zich prima alleen jammer dat je ze nu dus zelf moet maken. Dat heb ik inderdaad wel al vaker gehoord. Zijn er in het algemeen nog dingen waarvan je zegt die moeten nog besproken worden?**

Nou ik vind het gewoon belangrijk om terug te komen op de voorgaande gesprekken, hoe is het daar tussen verlopen. Terugkijken en vooruit kijken.

**Dat is duidelijk. en als jij een compliment krijgt in een functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek. Hecht jij daar meer waarde aan dan aan een compliment dat je tussendoor zo maar krijgt?**

Uhm, ik vind het altijd natuurlijk prettig, maar het is in het dagdagelijkse minder herkenbaar. Dat kan het zijn. En het is formeel het wordt vastgelegd en heeft voor de lange termijn meer waarde. Het wordt breder. Het is niet alleen voor 2. Een schouderklopje is fijn, maar in zo'n gesprek. daar hangt iets anders ook nog aan vast. Juist omdat het zo'n formeel traject is.

**Ook daarom is het zo belangrijk dat die gesprekken gevoerd worden.. en hoe vind jij het om gesprekken te voeren met je leidinggevende?**

Ik vind het altijd wel spannend, maar dat is niet omdat ik mijn leidinggevende zo'n enge man vind of zo. Maar het is om dat er zo lang tussen zit, je weet niet precies hoe of wat. Als de frequentie wordt verhoogd dus jaarlijks een functioneringsgesprek of een beoordelingsgesprek en eventueel een voortgangsgesprek hebt, dan hou je vinger aan de pols en raak je elkaar ook niet kwijt. Daarmee stap je zo'n gesprek ook anders in denk ik.

**Dan komen we eigenlijk ook weer op die richtlijnen van OMO. Functioneren, functioneren, beoordelen. Wat vind jij van die richtlijnen?**

Ik vind dat een gesprek per jaar het minimum moet zijn. En afhankelijk van het functioneren en de doorontwikkeling zou het misschien iets frequenter moeten. De basis een keer per jaar en functioneren in positieve of negatieve zin zou een reden zijn om het iets te vervroegen.

**Ja, gewoon goed is een keer per jaar, maar blink je uit of is er actie nodig, dan versnellen.**

Ja, en dat kun je wel mede ondervangen door voortgangsgesprekken dus ja.. in principe gewoon een keer per jaar.

**En waarom vind jij het belangrijk voor jezelf om die gesprekken te voeren?**

Voeling met elkaar en met de organisatie te houden.

**Denk je dat dat ook het belang is voor de organisatie of komen daar nog andere dingen bij?**

Op termijn is dat denk ik ook voor de organisatie van belang. Want zaken die bijvoorbeeld niet goed lopen kunnen, als er geen frequentie in zit, kunnen gewoon blijven bestaan. En op een gegeven moment verwaterd het. Dan moet je op een gegeven moment afscheid nemen van elkaar, je hebt dan geen poot om op te staan want er ligt niks. Dan krijg je het feit van geen goed werkgeverschap.

**Dan kom je inderdaad bij dat stukje dossiervorming waar je niet onderuit komt inderdaad. Maar daar ligt bij jou de focus gelukkig niet op. Vind je dat er school breed genoeg aandacht gegeven wordt aan die cyclus?**

Bij het OP daar heb ik geen zicht op. Daar heb ik geen idee van. Maar in mijn omgeving, dat is toch meer afhankelijk van de werknemer. Het primaat ligt bij de werknemer om een gesprek te voeren. En ik zou het niet vervelend vinden dat misschien een derde dus PZ het in het oog houdt, van oh je laatste gesprek was toen, denk hier nog even aan. Dat is dan eigenlijk als ondersteuning.

**Ja, en heel veel mensen geven aan dat ze vinden dat de leidinggevende de gesprekken in moet plannen, ook al ligt het initiatief bij de medewerker. En dan heb ik ook wel te horen gekregen dat PZ daar de borging in moet zijn. Denk je dat het zou helpen als wij gewoon die agenda daar voor bij houden?**

Ik denk als jullie de achter vang zijn en ook voor de afronding van het traject, dus bijvoorbeeld het verslag. Dat dat wel zal helpen ja.

**Ja, HR is daarin toch wel een belangrijke factor dus. Uhm jouw gesprekken met je leidinggevende heb je die wel zelf ingepland?**

Dat heb ik ingepland. Tijdens werkoverleg hebben we het daarover gehad en daarna heb ik het gewoon meteen ingepland.

**Oké, dat is wel makkelijk dan. En wat zou je er van vinden om na het gesprek, niet per se er officieel voor te gaan zitten zeg maar. Maar om dan nog even bij elkaar te komen en dan nog te evalueren op het gesprek?**

Ik denk dat dat misschien wel goed is. Dingen kunnen toch in emotie gezegd worden, of je gaat soms toch met het gevoel weg van was dit wel duidelijk. Dan kun je dat toch nog ophelderen. Dat is denk ik wel een goede ja. Dat hoeft niks formeels te zijn. Meer iets voor in een werkoverleg in mijn situatie. Dus niet te zwaar. Dat kun je altijd nog formeel aan het gesprek toevoegen, maar dat is niet noodzakelijk dan. Toch even kijken of je op een lijn zit nog.

**Ja inderdaad, kijken of die relatie toch nog goed is. En dan zijn we eigenlijk al weer bij de laatste vraag aangekomen. Zo tussendoor ga je toch door de vragen heen. Maar de laatste vraag; wat vind jij dat er moet gebeuren om die gesprekscyclus in het algemeen te verbeteren?**

Borging PZ. Ik denk dat dat de belangrijkste is. Want het grootste probleem is de frequentie. En dan in de uitvoering, ja dat je dat formulier moet maken. Hoe meer gesprekken er zijn gevoerd hoe meer basisformulieren je hebt dan. Dus dat gaat op termijn wel lopen. Maar met name het borgen, ik denk dat daar nog een grote winst is te halen.

**Ja, dus gewoon het vangnet zijn.**

Ja, en daarmee zeg je ook als organisatie zijnde wij vinden dit heel belangrijk. Vinden we ook, maar zo draag je het ook nog uit.

**Oké, dat ga ik meenemen. Dankjewel dat je mee wilde werken.**

Geen dank hoor.

## Bijlage 14

### Interview 9

26:19 minuten

X=Respondent

**X= interviewer**

**Welkom, dankjewel dat je mee wil werken daaraan. Even voor jouw beeldvorming, ik doe een onderzoek over de gesprekscyclus binnen het OOP. Het onderwerp gesprekscyclus is eigenlijk in samenspraak met Niels er uit gekomen en de doelgroep OOP komt omdat de cijfers daarbinnen gewoon niet zoo heel goed zijn. Dus gewoon een onderzoek waar ligt dat aan en waar kunnen nog verbeteringen plaatsvinden. Ik interview 9 mensen, 3 leidinggevende, 6 medewerkers. Daar komen wat adviezen uit. Het duurt maximaal een half uurtje, natuurlijk wel afhankelijk van wat jij allemaal te vertellen hebt, maar aangezien ik het op moet nemen heb ik de ruimte gewoon een uur gereserveerd zodat daar geen storing in komt. Als jij van te voren geen vragen hebt aan mij?**

Nee, het is me eigenlijk wel duidelijk zo ja. Ik moet toegeven dat ik vergeten ben de vragen te bekijken, maar dan ga ik er blind in he.

**Ja, dan komen we er ook wel uit. De eerste vraag; er worden vijf punten besproken in een functioneringsgesprek. Dat zijn werkverdeling, arbeidsomstandigheden, professionaliseren, competentieontwikkeling en realisatie. Vind jij dat naast die vijf punten nog andere dingen besproken moeten worden?**

Die vijf punten pakken eigenlijk wel alles samen. Ik ben nu met een opleiding voor management. En ik zou sowieso als ik die agenda zou maken deze vijf punten pakken, maar wat ik ook een belangrijke vind die toch ook wel in deze punten zit is optimaliseren. Maar ik zou hem, om hem apart te benaderen zou ik hem daar wel bij zetten.

**En in een functioneringsgesprek hoort er sprake te zijn van twee richtingsverkeer he, jij brengt dingen in, je leidinggevende brengt dingen in. Gaat dat goed bij jullie?**

Uhm ik heb een functioneringsgesprek gehad, die wil ik trouwens nog even nakijken aangezien we nu dat traject in zijn gegaan. We hebben met Niels laatst ook een soort cursusje gehad van wat zijn de bedoelingen als je een functioneringsgesprek gaat voeren, waar je op moet letten. Voor mijzelf persoonlijk is dan de issue dat ik ga kijken hoe is mijn functioneringsgesprek destijds afgelegd. Ik was me er toen nog helemaal niet van bewust hoe het moest gaan. En ik moet ze dadelijk ook zelf af gaan leggen met mensen van mij. Ik hoop dat we daar door Tilburg in begeleid gaan worden, dat ging Niels

proberen te regelen. Dan kan ik dat langs elkaar gaan leggen. Maar ja, het is een keer geweest en het waren wat standaard vragen toen, maar ik heb daarin wel naar voren gebracht dat ik die opleiding wil gaan doen.

**Ja, dus je hebt wel aangegeven wat jijzelf wilde bespreken.**

Ja, en dat was destijds nog de opleiding die ik hiervoor gedaan heb, ik heb eerst een m-hbo gedaan, daar lichten ze overal een tipje van de sluier op, nu doe ik een hbo en daar gaan ze er een stuk verder op in.

**Dat is dan nog iets dieper ja. En bij het beoordelingsgesprek komen de punten werkzaamheden, competenties, kennis en inzicht, contacten en functie totaal aan bod, zijn daar nog punten waarvan je zegt die kunnen daaraan toegevoegd worden?**

Ik zou in principe, maar die krijg je er bij de functieomschrijving, maar dat staat hier eigenlijk al; functie totaal. Dan zou ik daar nog in nakijken van ik kan hier misschien iets meer in betekenen dan dat ik nu doe. En vooral omdat de toekomst aan het veranderen is omdat mijn leidinggevende er nog maar drie dagen is in plaats van vier. Ik ken mijn leidinggevende nu al 15 jaar en ik weet hoe hij is qua afgeven van werk, heel moeilijk. Hij blijft overal toch nog steeds iets te veel vinger in pap houden af en toe. Hij heeft het vertrouwen en toch, hij twijfelt niet, maar hij wil de vinger daarop houden waardoor hij nog steeds teveel werk krijgt denk ik. Dat moet je loslaten. Hij moet zeggen dit komt bij jullie te liggen, maar daar is nog weinig van gekomen terwijl we wel alweer vijf weken verder zijn.

**Ja, werk loslaten is soms moeilijk. Uhm, en als jij een complimentje krijgt in een gesprek, is dat voor jou anders dan dat je een complimentje tussendoor krijgt zeg maar?**

Het zou fijn zijn als het daar niet vergeten wordt. Maar aan de andere kant, krijg ik het op de werkvloer van medewerkers wel genoeg. Daar doe je dan je best ook voor. Dat doe je eigenlijk altijd wel. Mijn leidinggevende is daar moeilijk in en ik weet wel, ik voel aan m wanneer het goed is en wanneer het niet goed is. Hij is daar wel in verbeterd moet ik zeggen. Toen ik hier begon was hij heel kort door de bocht altijd, en daar is hij heel veel in veranderd. Ik zie ook bij andere ooit dat het anders is.

**Maar is het dan zo dat je het ziet als in een functioneringsgesprek wordt je er eigenlijk toe gedwongen een compliment te geven?**

Nee vind, ik van niet. Ik denk als je daar, maar dat is mijn visie op leiding geven. Op de vloer als ik daar die complimenten zelf kan geven, of ja als ik straks die gesprekken zelf moet voeren dan zou ik kijken van he hoe is het de laatste twee

maanden gegaan, en dan kan ik daar op terug komen. En dan kom ik er niet op terug van nou moet ik het zeggen. Maar dan kom je er op terug van he toen en toen dat vond ik super. Kijk als je het alleen maar in zo'n gesprek zou doen, dat zou ik niet doen. Maar dat is een kwestie van hoe je daar op in gaat.

**Ja, iedereen heeft een andere kijk op leiding geven. En hoe vind jij om zo'n gesprek te voeren met je leidinggevende?**

Ik vind het niet lastig of zo. Ik heb niks te verbergen en ik heb het gevoel dat ik mijn werk goed doe. Ook als ik mijn werk niet goed, dat zou denk ik het lastige punt zijn. Wanneer ik mijn werk niet goed zou doen dan krijg je toch wrijving in zo'n gesprek. Maar ja dat hoort er bij. Ik heb eigenlijk met alles, ik ga niet iets doen wat in niet wil doen. En op het moment dat je alles met volle overtuiging doet dan kun je eigenlijk geen misstap maken. Tuurlijk kun je wel een misstap maken, maar dat is menselijk. Dus ik zie zo'n gesprek niet als bezwarend.

**Nee, je gaat er niet met een brok in je keel naar toe gelukkig. Zijn er nog dingen waarin jou leidinggevende zich kan ontwikkelen?**

Nou ja die functioneringsgesprekken, ik heb ervaren laatst ook met Niels.. totaal lopen die functioneringsgesprekken achter en bij het OOP misschien dan meer, maar het is altijd gelopen zoals het liep. En als het nodig was ben je eigenlijk al te laat. En nu is dat deels ook wel onze eigen fout omdat wij niet aan die bel getrokken hebben, maar als je in het domme gehouden wordt, dan zeg ik hoe kan die persoon het dan weten. En daarin kwam ik wel in tegen dat er gezegd wordt 'ja, eigenlijk hadden ze zelf ook een stap kunnen maken' maar ja als ze het niet weten dan gebeurt dat ook niet. Dus die professionalisering zou echt wel gunstig zijn voor de organisatie. Dus waar mijn leidinggevende nog in kan verbeteren dat is dan dit wel. En goed hij moet nog maar vijf jaar, en dat is lekker voor hem, maar in die vijf jaar zou hij zich daarin wel kunnen professionaliseren. Om ze überhaupt te voeren.

**En vind je dat PZ daar ook nog een specifieke rol in heeft?**

Eigenlijk wel. Waar ik wel ooit over val is de organisatiestructuur en de controlerende factor. En als ik terug kijk naar de opleiding is dat PZ daar een hele grote rol in speelt. Ook al is dat maar een attentie geven van he die is net een maandje te laat, let daar op. Dat zou dan genoeg moeten zijn. En doet diegene het dan nog niet, dan moet er wel ergens aan de bel getrokken worden. Bijvoorbeeld bij de rector. Er moet ergens een borging zijn en als die er dan komt vind ik dat PZ daarin een grote rol speelt.

**Dat heb ik inderdaad wel al wat meer gehoord. En daar heb ik wel mijn ideeën over hoe we dat kunnen gaan oplossen.**

Ja, en dat is eigenlijk jammer dat we dat programma BIO-monitor niet meer gebruiken, want daarin stond gewoon of het al gebeurd is of niet. Ik weet niet of het nieuwe programma dat ook zo is.

**Nee, dat is er eigenlijk niet, maar dan is het een kwestie van gewoon het schema bijhouden.**

Ja, of PZ komt er bij te staan in de agenda of iets in die trend. maar het lijkt me wel dat PZ daar een rol in kan spelen ja. Een grotere rol als dat het nu doet in ieder geval.

**Oké. De richtlijnen vanuit OMO zijn een gesprek per jaar en in de volgorde functioneren, functioneren, beoordelen. Wat vind jij van die richtlijnen?**

De richtlijnen zijn eigenlijk goed, als het nodig is vind ik dat het eerder moet zijn. Kijk als iemand uitblinkt vind ik dat dat je er eerder iets mee moet doen zodat je hem ook die bewust belonen kan toegeven. Of iets in die trend. Dan kun je wel iets voor hem voor elkaar krijgen. Nou moet ik zeggen de vorige keer toen ik die m-hbo afsloot kreeg ik daar een beloning voor via de rector. Die kwam daarmee om de hoek van ik ben heel trots op je. Dus ik weet niet hoe die beloning tot stand is gekomen, maar daar was ik natuurlijk ook heel blij mee. Maar ja een schouderklopje was natuurlijk ook genoeg. Zelf je eigen persoonlijkheid veranderd er door en ook je doen en laten. En die persoonlijke ontwikkeling stimuleren, de vorige rector deed dat heel erg. Ik vind dat ze dat wel moeten blijven doen, niet alleen voor mij persoonlijk, maar het is gezond want je blijft ook de school gezond houden. Maar dat moet wel vanuit de directie gestimuleerd worden. Want er zit een flinke financiële kant aan, dat besef ik mezelf heel goed.

**Het is inderdaad duur, maar ik vind het persoonlijk wel heel belangrijk. En waarom vind jij het belangrijk dat die gesprekken wel gevoerd worden?**

Sowieso om de waardering te kunnen krijgen. Niet de waardering, dat zeg ik misschien verkeerd, maar om je functioneren bevestigd te krijgen. Want op de werkvloer hoor je dat ook wel. Maar om het op papier te hebben, dat kan achteraf misschien nog wel eens nodig zijn. Beoordelingsgesprek sowieso, die regeling bewust belonen is een mooie bij komst. Maar het is meer het officiële wat daar aan zit. Want je kunt wel terug kijken van vijf jaar geleden stond ik hier, nu sta ik daar. En ook bijvoorbeeld nu ook, komt er een nieuwe rector.. die kan dan ook zien hoe de mensen zijn he. Hij heeft een functioneringsgesprek gehad en hij is nooit beoordeeld.. hoe is diegene, ja dat weet ik eigenlijk niet. Het zou natuurlijk super zijn van zo'n man om eens keer een informeel praatje met mensen te gaan maken om te kijken hoe is iemand, zowel privé als op het

werk. Maar ja dan zou diegene zich in het dossier al in kunnen in lezen, dat gaat nu niet.

**Dan zou hij wel al wat voorkennis kunnen hebben ja. Vind je dat er school breed genoeg aandacht gegeven wordt aan die gesprekscyclus?**

Ze zijn er nu wel aan aan het trekken, maar vroeger zeker niet nee. Het is aan het verbeteren, maar je hebt die uitslagen zelf gezien he..

**Die waren inderdaad niet zo best. En als je even gaat kijken en je hebt zo'n gesprek gehad, zou het dan voor jou nuttig of fijn zijn om nog even te evalueren op het gesprek?**

Ik denk het wel ja, je bereid je natuurlijk voor op zo'n gesprek, maar in het gesprek zijn er misschien dingen die je vergeet, of niet op kan antwoorden op dat moment. Dan zou het misschien wel goed zijn om daar achteraf nog op terug te komen. Ik zelf kan wel goed anticiperen op vragen, maar in het al geheel zou dat wel goed zijn ja. Kijk en dat hoeft niet weer formeel en een uur te duren, maar gewoon bij wijze van spreken bij een kopje koffie en ben je tevreden over het gesprek, heb je nog aanvullingen.

**Ja, en dan kun je nog altijd kijken samen of je dat er officieel in het verslag bij wil hebben. Vind je het inplannen van het gesprek de verantwoordelijkheid van de leidinggevende of vind je dat de medewerker daar ook verantwoordelijk voor is?**

Dat vind ik bij de leidinggevende liggen. Die geeft het startsein. Wanneer het is ingepland moet dat eigenlijk het startsein zijn om dan over verschillende dingen na te gaan denken en zo.

**Oké, dat is helder. En dan eigenlijk de laatste vraag, een beetje een samenvattingsvraag, wat vind jij dat er in het algemeen moet gebeuren om die gesprekscyclus te verbeteren?**

Wat er nu eigenlijk al een beetje gebeurd he, het wordt onder de loop genomen en er is een flinke tik uit gedeeld, maar het belangrijkste is gewoon dat ze gehouden worden. Mensen hebben aangegeven dat ze vonden dat ze niet gehoord werden en in zo'n gesprek wordt je gewoon wel gehoord. En dat is misschien een punt waar onze leidinggevende wel in kan verbeteren nog, als je naar hem toe gaat is het altijd meteen nee, en dan heb ik zo iets van nee eerst luisteren. Kijk ik weet het, dus ik zet mijn verhaal anders in waardoor hij gaat luisteren, maar dat lukt niet iedereen, en dan luistert hij niet. Die klachten heb ik wel gehoord, dus vanuit daar ben ik ook naar Niels gegaan, maar ook naar mijn leidinggevende. Want ik heb ook gezegd ik ga het niet achter zijn rug om doen. Ik heb hem nu een paar signalen doorgegeven, nu is het aan hem om daarin

stappen te ondernemen. En beloning zit bij de mensen behoorlijk dwars. Ze krijgen namelijk steeds meer verantwoording en dan is het goed dat je die bewust belonen kan toepassen. Maar dat is ook iets wat ze zelf moeten begrijpen. Ze hebben een top baan, en dat ze dan in het einde van de schaal zitten, ja dat is lullig. Maar dat is ook iets wat ik niet eerlijk vind, maar daar moeten ze vanuit de politiek iets aan doen, dat kun je niet zo maar veranderen. Het moet eigenlijk cao technisch aan te passen zijn en niet alleen maar in hokjes, ze denken te veel in hokjes. Dat is globaal in heel het schoolwezen. En eer dat je daar aan kan ben je ver weg. Maar als ik ergens anders de dingen ga doen die ik hier doe, dan kan ik zo 1000 meer verdienen bij wijze van. Ik kom uit het bedrijfsleven, maar hier is die druk heel anders. En het is fijn werken, ik heb fijne collega's vrijheid heb je. Maar ik vind ook wel dat het verschil tussen OOP en OP hierin een te groot verschil is. Dat gat moeten ze kleiner maken. Dat verschil is onnoemelijk. Dat zou totaal gezien het waarderen van het personeel, daar kun je een hele grote slag mee slaan.

**Ook hierin vind je dus dat er een te groot verschil wordt gemaakt tussen het OP en het OOP, net als met de formulieren.**

Ja inderdaad, het is te veel gericht op het OP.

**Oké, dan ga ik dit allemaal meenemen. Voor mij is het nu duidelijk. Dankjewel dat ik je mocht interviewen.**

Geen dank hoor. Succes ermee.

## Bijlage 15

### **Codeboom**

#### **Rollen**

- Directie
- Leidinggevende
- Werknemer
- Personeelszaken

#### **Inhoud gesprekscyclus**

- Manier waarop het gesprek wordt gevoerd
- Formulieren
- Manier van beoordelen
- Complimenten
- Evaluatie

#### **Frequentie**

- Richtlijnen vanuit OMO
- Wanneer voer je een gesprek
- Planning
- Borging

#### **Belangen**

- Werkgever (Were Di)
- Leidinggevende
- Werknemer
- Band onderling

#### **Kennis over gesprekscyclus**

- Voorlichting
- Beloning
- Hulp voor leidinggevende (verbeteren)
- Voorbeeld
- Beoordelen