

## FOKKE & SUKKE HEBBEN EEN SOLLICITATIE

WAT WIJ VAN EEN  
BAAN VERWACHTEN?

...ELKE DAG NAAR KANTOOR...  
„EN DAT JE DAN SALARIS  
KRIJGT...”



RGVT

# Het Gesprek

Samen op één lijn?

Ireen Kars

Scriptie	Het Gesprek Welke wensen en behoefte hebben lijnmanagers en werknemers van organisatie x (een regionale omroep) ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek?
Naam	Ireen Kars i.a.b.kars@students.uu.nl
Datum	Amsterdam, juli 2011
Kader	Afstudeerscriptie master Strategisch Human Resource Management (SHRM) bij Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit van Utrecht
Begeleider	Vanuit de universiteit: Knies, mw. Drs. E. (Eva)

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
Aanleiding en doel.....	4
Theorie.....	4
Methode.....	5
Resultaten.....	5
Aanbevelingen.....	6
<b>Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
§ 1.1 context.....	8
§ 1.2. Aanleiding.....	9
§ 1.3. Vraagstelling & doel .....	10
§1.5. Leeswijzer.....	12
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>13</b>
§2.1. Algemeen.....	13
§ 2.2 Het gesprek.....	14
§ 2.3. De interpersoonlijke relatie.....	16
§ 2.3.1 <i>Rolverdeling</i> .....	16
§ 2.3.2 <i>De interpersoonlijke werkrelatie</i> .....	19
§ 2.4 De interpersoonlijke relatie & het gesprek.....	22
§ 2.4.1 <i>Kritische succesfactoren</i> .....	23
§2.5 De inhoud & het gesprek.....	30
§ 2.5.1 <i>Onderwerpen in het gesprek</i> .....	30
§ 2.5.2 <i>Kritische succesfactoren</i> .....	31
§ 2.6 Verwachtingen.....	33
<b>3. Organisatie</b> .....	<b>35</b>
<b>4. Methoden</b> .....	<b>37</b>
§ 4.1 Kwalitatief onderzoek.....	37
§ 4.2 Selectie respondenten.....	38
§ 4.3 Interview.....	38
§ 4.4 Data analyse.....	40
§ 4.5 Betrouwbaarheid & Validiteit.....	40
§4.5.1 <i>Betrouwbaarheid</i> .....	40
§4.5.2 <i>Validiteit</i> .....	41
<b>5. Resultaten</b> .....	<b>42</b>
§5.1 Algemeen.....	42
§ 5.2 Karakter van de organisatie.....	42
§ 5.3 Succesfactoren.....	49
§ 5.3.2 <i>Succesfactoren vanuit de organisatie</i> .....	59
§ 5.3.3 <i>Succesfactoren in de inhoud</i> .....	65
§ 5.4 Conclusie resultaten.....	72
<b>6. Conclusie</b> .....	<b>75</b>
§ 6.1 Huidige gesprek en de interpersoonlijke relatie .....	75
§6.2 Huidige gesprek en de inhoud .....	76
§6.3 Wensen en behoefte ten aanzien van de interpersoonlijke relatie .....	76
§ 6.4 Wensen en behoefte ten aanzien van de inhoud .....	77

<b>7. Discussie .....</b>	<b>79</b>
§7.1 Theorie & resultaat.....	79
§7.2 Beperkingen en successen van het onderzoek.....	82
§7.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek .....	83
§7.4 Aanbevelingen Aan de organisatie.....	84
§7.4.1 De verwachtingen op één lijn .....	85
§7.4.2 Aandacht voor feedback en feedforward .....	85
§7.4.3 Aandacht voor afstemming bij het voorbereidingsformulier.....	86
§7.4.4 Behoeftte aan middelen voor lijnmanagers.....	87
§7.5.5. Terugkoppeling na het gesprek.....	87
<b>Bronnen.....</b>	<b>88</b>

## Samenvatting

### Aanleiding en doel

Functionerings- en beoordelingsgesprekken, kortweg het gesprek genoemd, wordt zowel in de literatuur als door de organisatie als één van de belangrijkste HR-instrumenten gezien om werknemers te motiveren met het oog op kwaliteit- en prestatieverbetering van de organisatie (Botero & Van Dyne, 2009; Brutus, 2010). Het gesprek kan vanuit het AMO model gezien worden als een middel om werknemers te stimuleren en tegelijk als een middel waarmee de wensen en behoefte van werknemers ten aanzien van hun vaardigheden, motivatie en kansen in kaart kunnen worden gebracht. Hoewel het gesprek deze dubbelfunctie kan hebben, blijkt in eerder onderzoek en vanuit de organisatie, dat er ontevredenheid heerst over het gesprek vanuit lijnmanagers en werknemers. Omdat acceptatie van de gemaakte afspraken tijdens het gesprek een voorwaarde zijn om ook daadwerkelijk vooruitgang te boeken met het gesprek, is het van belang om de behoefte van beide gesprekspartners in kaart te brengen. In de huidige literatuur zijn deze perspectieven echter onderbelicht. De reeds bestaande onderzoeken die de behoefte van lijnmanagers en werknemers in kaart brengen, zijn vaak gericht op elementen uit ofwel de interpersoonlijke relatie in (Cogliser, Schiesheim & Gardner, 2009), danwel de inhoud van (Hedenbouw, 2007) het gesprek. Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te bieden in de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek. De inzichten en aanbevelingen die uit dit onderzoek volgen, kunnen voor De organisatie bijdragen aan het nastreven van de optimalisering van het gesprek.

### Theorie

Uit de literatuur (Littler, et al., 2003) komt naar voren dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden steeds lager in de organisatie komen te liggen. De verschuiving leiden volgens eerder onderzoeken tot rolveranderingen van lijnmanagers en werknemers. Lijnmanagers krijgen meer managementtaken toebedeeld waardoor zij een coachende rol krijgen (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008), terwijl van werknemers vanuit een proactieve rol meer verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling wordt verwacht (Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008). De meeste onderzoekers (Baruch, 2004; Gasperz, 1999; Hallier, 2009; Littler, et al., 2003; De Vos, et al., 2007) spreken dan ook van een overgang van het oude psychologische naar het nieuwe psychologische contract, waarbij zekerheid wordt omgeruild voor flexibiliteit. Het psychologisch contract, wat gebaseerd is op wederzijdse verwachtingen, beloftes en verplichtingen, is van belang om een sterke interpersoonlijke relatie te kunnen ontwikkelen.

Uit eerder onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de interpersoonlijke relatie van invloed is op de aanwezigheid van de kritische succesfactoren voor lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek. Om meer inzicht in de kwaliteit van de relatie te krijgen, wordt de Leader-Member Exchange (LMX) theorie uiteengezet (Graen & Uhl-Bien, 1995). De LMX geeft inzicht in de kwaliteit van de tweezijdige werkrelatie. Hoe sterker de onderlinge relatie is, hoe hoger de LMX. Een hoge LMX leidt tot wederzijds vertrouwen, steun en het geven van vrijheid. Uit verschillende onderzoeken komen de volgende kritische succesfactoren, als onderdeel van de interpersoonlijke relatie, voor lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek naar voren: communicatie, feedback en feedforward, vertrouwen, commitment en rechtvaardigheid.

Onderzoek naar de behoefte en wensen van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek, wijst uit naar de volgende kritische succesfactoren: prestaties, vaardigheden, wensen en kansen, en werkomstandigheden.

## Method

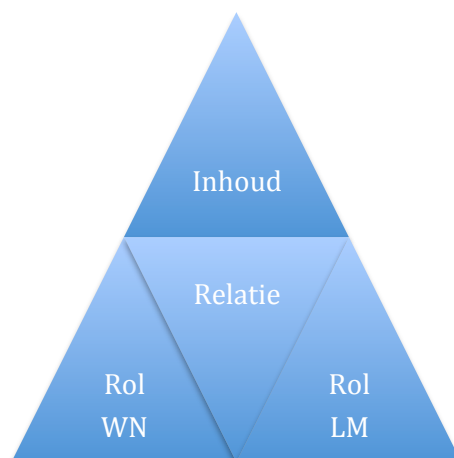
Er is vanuit de interpretatieve benadering een casestudie uitgevoerd. In het totaal zijn er 18 interviews afgenomen, waarvan 6 onder lijnmanagers en 12 onder werknemers. Omdat de machtsverhouding tussen leidinggevende en werknemer de wensen en behoefte van beide partijen kunnen beïnvloeden, zijn er per lijnmanager twee werknemers geïnterviewd. De interviews zijn half gestructureerd afgenomen aan de hand van een topiclijst, zodat lijnmanagers en werknemers de ruimte hadden om hun behoefte en wensen naar voren te brengen. De interviews allemaal opgenomen met een voice-recorder en vervolgens letterlijk uitgetypt. Aan de hand van het programma TAMS zijn de transcripties geanalyseerd.

## Resultaten

De wensen en behoefte die lijnmanagers en werknemers hebben ten aanzien van het gesprek, zijn gebaseerd op verwachtingen die blijken voort te komen uit de rol die zij volgens zichzelf innemen in de organisatie. Lijnmanagers zien zichzelf als coach en beschouwen het gesprek als een hulpmiddel om werknemers in hun ontwikkeling te stimuleren waardoor prestatieverbetering bereikt wordt. Ze verwachten hierbij een proactieve rol van werknemers. Lijnmanagers willen een sterke relatie met hun werknemers onderhouden, zodat ze tijdens inzicht krijgen in de behoefte van werknemers en hierop in kunnen spelen. Werknemers daarentegen, zien voor zichzelf geen duidelijke rol weggelegd en zien het gesprek vooral als een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Werknemers zien hun lijnmanager wel als coach, maar hebben geen behoefte aan stimulering van hun ontwikkeling. Zij verwachten betrokkenheid, erkenning en willen gemotiveerd worden.

De kritische succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie die door lijnmanagers en werknemers in de interviews naar voren worden gehaald, zijn: communicatie, feedback en vertrouwen. Werknemers halen daarnaast ook de succesfactor eerlijkheid aan. Opvallend is dat deze succesfactoren voor lijnmanagers van belang zijn om de gewenste inhoud van het gesprek te kunnen bespreken, namelijk prestaties en ontwikkelingsgerichte onderwerpen. Voor werknemers zijn deze succesfactoren van belang om betrokkenheid en waardering te voelen. Bij een sterke relatie wordt door hen het gesprek als één van de gesprekken in een reeks beschouwd. Problemen of wensen komen namelijk buiten het gesprek om ook aan bod. Werknemers lijken hierdoor een wisselwerking te ervaren, hoe sterker de relatie, des te minder sterk is hun behoefte aan het bespreken van een bepaalde inhoud.

Om meer inzicht te geven in de verhoudingen van de interpersoonlijke en inhoudelijk gerichte succesfactoren, is het volgende model aan de hand van de resultaten opgesteld.



Lijnmanagers ervaren tevredenheid en een toegevoegde waarde van het gesprek, wanneer de top van de ijsberg is bereikt. Om deze top te bereiken is eerst een sterke relatie nodig om vervolgens de gewenste onderwerpen te kunnen bespreken. Werknemers ervaren tevredenheid, wanneer een sterke relatie is opgebouwd op ongeveer driekwart van de ijsberg,

## **Aanbevelingen**

De twee belangrijkste aanbevelingen die uit het onderzoek volgen, zijn gericht op de uiteenlopende verwachtingen en de interpersoonlijke relatie tussen lijnmanagers en werknemers. Beide hechten veel waarde aan een sterke onderlinge relatie, omdat deze relatie voor hen een voorwaarde vormt om tevredenheid over het gesprek te kunnen zijn. Voordat deze sterke relatie opgebouwd kan worden, is het van belang om eerst de verwachtingen, waar de wensen en behoefte op gebaseerd zijn, af te stemmen. Deze verwachtingen vormen een basis voor een sterke interpersoonlijke relatie.

De verwachtingen van werknemers zijn vooral gericht op baanzekerheid en komen voort uit de gedachte dat werknemers zichzelf nog lange tijd bij Deze regionale omroep zien werken. De verwachtingen van lijnmanagers zijn afgestemd op de verwachtingen van de organisatie, die gericht zijn op professionalisering en ontwikkeling. Vanuit deze bevindingen wordt aanbevolen om de wederzijdse verwachtingen van lijnmanagers en werknemers op elkaar af te stemmen. Om een eerste stap te zetten naar het afstemmen van verwachtingen, zou een workshop of trainingsdag georganiseerd kunnen worden voor lijnmanagers en werknemers, waarin de functie en het doel van het gesprek centraal staan. Hierbij wordt geadviseerd om werknemers inzichtelijk te maken op welke manier het gesprek voor hen van toegevoegde waarde kan zijn.

Wanneer de verwachtingen naar elkaar toe duidelijk zijn, is het van belang voor de organisatie om aandacht te besteden aan de feedback cultuur in de organisatie om onderlinge relaties te kunnen versterken. In de huidige situatie is hier volgens vrijwel alle lijnmanagers en werknemers een gebrek aan, waardoor ofwel het gesprek geen diepte bereikt, danwel ontevredenheid ontstaat omdat feedback wordt opgevangen als kritiek. Om de feedback cultuur te stimuleren, wordt aanbevolen om kennis vanuit de eigen organisatie in te zetten. Op één afdeling, blijken collega's en de lijnmanager op regelmatige basis onderling feedback te geven. Deze methode blijkt een zeer positief effect te hebben op zowel de onderlinge relatie als de tevredenheid over het gesprek zelf.

Beide aanbevelingen staan in dienst om een sterke onderlinge relatie te bereiken. Wanneer deze bereikt is, kan de top van de ijsberg bereikt worden.

## Voorwoord

Eindelijk is het zover, mijn masterscriptie is afgerond! Voor u ligt het eindproduct. Zes maanden lang heb ik mij verdiept in de wensen en behoefte ten aanzien van het gesprek van lijnmanagers en werknemers. De afronding van deze scriptie betekent tevens het behalen van mijn masterdiploma Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht. De jaren aan deze faculteit zijn voorbij gevlogen. Nu ik mijn scriptie afgerond heb, betekent het gelukkig nog niet het einde van mijn studentenleven. In september mag ik weer met een nieuwe uitdaging beginnen, om mijn master Internationale Betrekkingen af te ronden.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan de afronding van deze scriptie. Allereerst de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zonder jullie was dit afstudeerproject niet mogelijk geweest. De gesprekken die ik met de geïnterviewde medewerkers heb gehad, hebben mijn beeld verbreed over het werken in een organisatie en specifiek over de toegevoegde waarde van het gesprek voor hen. Een half jaar geleden dacht ik, dat wederzijdse verwachtingen over en weer vanzelfsprekend bekend waren in organisaties. Ik dacht dat ontevredenheid over het gesprek vooral voortkwam uit de onderwerpen die wel of niet besproken werden. Door dit onderzoek realiseer ik me, dat de kennis van onderlinge verwachtingen juist niet vanzelfsprekend is op de werkvloer. Hierdoor heb ik geleerd dat het belangrijk is om oog te hebben en te houden voor de verschillende denkbeelden van waaruit medewerkers handelen. Niet de onderwerpen die worden uitgesproken, maar juist de onuitgesproken beelden leiden het handelen en het gevoel van tevredenheid over het gesprek.

Dankzij deze scriptie heb ik mij zowel persoonlijk als academisch ontwikkeld. Hiervoor wil ik in dit voorwoord in het bijzonder mijn begeleidster van de organisatie en Eva Knies bedanken voor hun deskundige begeleiding. Mijn begeleidster vanuit de organisatie, wil ik bedanken voor alle ruimte en mogelijkheden die me geboden zijn om mijn onderzoek uit te voeren bij deze regionale omroep. Door de ruimte en de hulp die ik heb gekregen, is het mogelijk geweest om mijn scriptie binnen zes maanden af te ronden. Afgelopen maanden heb ik ook buiten het onderwerp van mijn scriptie om ontzettend veel over HRM geleerd door onze gesprekken. Ik heb een leuke tijd gehad op je afdeling! Eva, ik wil jou bedanken voor de vele uren die jij aan mijn scriptie hebt besteed. Je feedback, coaching en kritische blik hebben ervoor gezorgd, dat de vaart erin bleef en dat ik gedurende mijn hele scriptie geen moment twijfel of tegenslag heb gehad. Na onze afspraken kon ik steeds opnieuw met een frisse blik naar het onderzoek kijken, wat ervoor heeft gezorgd dat mijn scriptie is geworden tot wat het nu is. Ook wil ik in het voorwoord mijn andere collega's van de organisatie bedanken. Ik heb me altijd erg welkom gevoeld. Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en interesse en het vertrouwen dat ze voortdurend in mij hebben gehad.

Ireen Kars  
Juli 2011

# 1. Inleiding

## § 1.1 context

Een functioneringsgesprek voeren, waarom? ‘Omdat het moet van personeelszaken’ is een antwoord wat vaak door lijnmanagers gegeven wordt ([www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl), 2010). Deze beeldvorming lijkt weer te geven dat er kansen blijven liggen voor veel organisaties, omdat functionerings- en beoordelingsgesprekken zouden kunnen leiden tot het verhogen van de motivatie en het verbeteren van de prestatie van werknemers, hun werkomstandigheden en het stimuleren van hun groei en ontwikkeling (Botero & Van Dyne, 2009; Brutus, 2010; Hui & Qin-xuan, 2009; Levy & Williams, 2004). Dat er kansen blijven liggen, komt ook terug in eerdere onderzoeken naar deze gesprekken, welke aantonen dat ondanks de wijdverspreide toepassing, in veel onderzochte organisaties ontevredenheid heerst hierover en nauwelijks een stimulans vormen voor de motivatie en tevredenheid van werknemers (Brutus, 2010; Elicker, Levy & Hall., 2006; Levy & Williams, 2004). Uit onderzoek van het AWWN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland) (2010) en het ISBW (Instituut voor Sociale en Bedrijfswetenschappen) (2010) blijkt dat uit de onderzochte organisaties in Nederland 33 procent van de lijnmanagers en 29 procent van de werknemers ontevreden zijn over het functionerings- en beoordelingsgesprek. De literatuur geeft diverse redenen die zouden kunnen bijdragen aan deze ontevredenheid. Op de eerste plaats wordt vaak het nut van het functioneringsgesprek door lijnmanagers niet ingezien (Levy & Williams, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wright, 2004). Lijnmanagers zouden het gesprek tijdsverspilling vinden en zien niet in op welke manier het gesprek bijdraagt aan het bereiken van de organisatie doelstellingen. Op de tweede plaats kunnen uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van de inhoud en het doel van het gesprek tussen lijnmanagers en werknemers als oorzaak gezien worden (Nahrgang, et al., 2009). Werknemers zouden bijvoorbeeld graag hun werkomstandigheden willen bespreken, terwijl lijnmanager eerder ontwikkelingen en prestaties op de agenda terug zouden willen zien (Valcour, et al., forthcoming) Als laatste wordt het uiteenlopende beeld genoemd wat lijnmanagers en werknemers na afloop van het gesprek blijken te hebben. Hoewel 95 procent van de lijnmanagers inzicht denkt te hebben in de competenties en doelstellingen van hun werknemers, is 23 procent van de werknemers van mening dat hun lijnmanager hier geen zicht op heeft (ISBW, 2010).

De ontevredenheid bij lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de gesprekken vormt het centrale probleem in dit onderzoek. Om het probleem aan te kunnen pakken, is het van belang om de wensen en behoefte van beide gesprekspartners in kaart te brengen. Wat willen lijnmanagers en werknemers zelf graag bespreken? In dit onderzoek staan de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers in *het gesprek* centraal. Omdat sommige onderzoekers een onderscheid maken tussen het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek (Hedenbouw, 2007; Wiersma & Van Den Berg, 1999) en andere onderzoekers het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek onder dezelfde noemer plaatsen (Renwick, 2002; Whittaker & Marchington, 2003), is in dit onderzoek om onduidelijkheden te voorkomen het begrip *Het gesprek* aangehouden, waaronder zowel het functionerings- als het beoordelingsgesprek verstaan wordt.

Terwijl het gesprek in vele organisaties leidt tot ontevredenheid, kan het juist als een gelegenheid gezien worden om de verwachtingen en behoeftes tussen lijnmanagers en werknemers te bespreken om op een lijn te komen of te blijven werken (Botero & Van Dyne, 2009; Brutus, 2010; Hui & Qin-xuan, 2009; Levy & Williams, 2004). De behoefte van de werknemers zijn terug te vinden in het Ability Motivation Opportunity (AMO) model (Boxall & Purcell, 2008). Het AMO model veronderstelt dat organisaties het beste presteren met een HR systeem, wat gericht is op de verhoging van de vaardigheden van de werknemer (abilities), van de motivatie (motivation) en het stimuleren van



kansen (opportunities) (Boxall & Purcell, 2008). Het gesprek kan hierdoor een dubbele rol vervullen volgens het AMO model ten aanzien van de behoefte van werknemers. Naast dat het gesprek zelf een HR middel is wat organisaties in kunnen zetten om de commitment en motivatie van werknemers te vergroten, biedt het gesprek namelijk ook de gelegenheid om aan deze drie variabelen aandacht te besteden tijdens het gesprek. Lijnmanagers kunnen de individuele behoefte aan vaardigheden, motivatie en kansen met hun werknemers bespreken, zodat lijnmanagers hierop in kunnen spelen.

Deze functie die het gesprek in de organisatie zou kunnen innemen, is ook de reden waarom deze regionale omroep in haar vijfjarenplan 2009-2013 het optimaliseren van het functionerings- en beoordelingsgesprek centraal heeft staan (Organisatie x Jaarverslag, 2009). De organisatie heeft dit vijfjarenplan opgesteld, om een zo hoog mogelijke kwaliteit en prestatieverbetering na te streven zodat zij als publieke omroep kan blijven voortbestaan als zelfstandige omroep. Echter, de ontevreden geluiden ten aanzien van het gesprek, zoals hierboven is beschreven, zijn bij de organisatie nog steeds te horen. In het kader van het vijfjarenplan, is de directe aanleiding van het onderzoek dan ook de vraag vanuit de organisatie naar meer inzicht in de behoefte van medewerkers ten aanzien van het gesprek.

Naast de praktische aanleiding, zijn er eveneens drie redenen voor de relevantie op wetenschappelijk gebied. Allereerst zijn in de meeste verschenen onderzoeken de perspectieven van lijnmanagers en werknemers onderbelicht, doordat ze het onderzoek vanuit het organisatieperspectief belichten (Wright, 2004). Op de tweede plaats zijn de meeste onderzoeken gericht op het beoordelingsgesprek en wordt het functioneringsgesprek, als fundamentele basis voor het beoordelingsgesprek buiten beschouwing gelaten (Renwick, 2002; Whittaker & Marchington, 2003). En op de derde plaats blijkt uit de gevonden literatuur over het gesprek, dat er grofweg een tweedeling gemaakt kan worden, wanneer naar de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers wordt gekeken. Namelijk aan de ene kant de behoefte die beide participanten hebben vanuit de interpersoonlijke relatie in het gesprek (Levy & Williams, 2004; Elicker, et al., 2006, 2008; Cogliser, et al., 2009) en aan de andere kant de behoefte die zij hebben ten aanzien van de inhoud van het gesprek (Hedenbouw, 2007; Van den Broek, Van der Giessen & Van Oers-van Dorst, 2001). De behoefte vanuit de interpersoonlijke relatie en betreft de inhoud van het gesprek kunnen tezamen een duidelijk beeld schetsen van de behoefte van lijnmanagers en werknemers. Het benaderen van beide elementen, zowel de interpersoonlijke relatie in als de inhoud van het gesprek, is nog niet in eerder onderzoek gedaan en vormt daarmee een toevoeging aan de huidige literatuur.

Om meer inzicht in de interpersoonlijke relatie te krijgen, zal de Leader-Member Exchange (LMX) theorie, die gericht is op de kwaliteit van de interpersoonlijke werkrelatie tussen lijnmanagers en hun werknemers in dit onderzoek aangehaald worden (Graen & Uhl-Bien, 1995). In deze theorie staan wederzijdse verplichtingen, verwachtingen, vertrouwen en respect centraal (Boxall & Purcell, 2008). Aangezien in dit onderzoek de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers centraal staan, neemt de LMX theorie een belangrijke plaats in om meer inzicht in de interpersoonlijke relatie te krijgen. Wanneer men naar de inhoud van het gesprek kijkt, wordt duidelijk dat er een aantal gedeelde kritische succesfactoren zijn tussen lijnmanagers en werknemers, ten aanzien van het gesprek. Deze succesfactoren, zoals vaardigheden, prestaties en ontwikkeling (Anseel, 2005; Hedenbouw, 2007; Van den Broek, et al., 2001) zijn ook in het AMO model terug te vinden. Zeker in deze tijd waar employability vaak hoog op de agenda staan bij organisaties, is het van belang deze kritische succesfactoren verder uit te diepen. Deze uitdieping vindt plaats in het theoretisch kader, hoofdstuk 2. Hieronder zal eerst de organisatie, vraagstelling en relevantie van het onderzoek aan bod komen.

## **§ 1.2. Aanleiding**

De organisatie is een Nederlandse publieke omroeporganisatie voor radio, televisie, intranet en teletekst in de regio. Het is de ambitie van de organisatie om het leidende informatiecentrum van de

regio te zijn en te blijven. Vanuit dit oogpunt is in 2009 door het topmanagement een formatieplan opgesteld voor vijf jaar 2009-2013, waarin het nastreven van een verbreding en verdieping van kennis binnen de organisatie centraal staat (Organisatie x, 2009). Een onderdeel hiervan is het optimaliseren van het functionerings- en beoordelingsgesprek (Organisatie x Jaarverslag, 2009). De vraag vanuit de organisatie naar meer inzicht in de behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek, komt direct voort uit het streven om het doel van dit onderdeel van het opgestelde vijfjaren plan te bereiken. Hoewel het gesprek volgens de organisatie kan dienen om werknemers te stimuleren in hun ontwikkeling en te motiveren ten aanzien van hun werk, komen er ontevreden geluiden over het gesprek vanuit de lijnmanagers en werknemers naar voren. Ook vanuit het topmanagement en HR-management heerst het gevoel dat het gesprek meer geoptimaliseerd kan worden. De behoefte aan optimalisatie van het gesprek komt voort uit drie veranderingen die in de institutionele context hebben plaatsgevonden, waardoor de organisatie de broekriem strakker aan heeft moeten trekken.

Op de eerste plaats heeft de organisatie te kampen gehad met een daling van inkomsten. Door zowel een daling van reclame inkomsten, wat werd veroorzaakt door de economische crisis die in 2008 haar intrede deed en door bezuinigingen van de overheid wat subsidie vermindering tot gevolg had, was de organisatie genoodzaakt te bezuinigen (Organisatie x Jaarverslag, 2009). En op de tweede plaats is er toegenomen concurrentie op de markt. En als laatste is de prestatiedruk toegenomen, doordat de verwachtingen vanuit de maatschappij en overheid zijn gestegen. Om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen, is het van belang om zo effectief mogelijk als organisatie te opereren. En aangezien het gesprek als een van de meest kritische factoren gezien wordt voor effectief personeelsbeleid, vormt dit een onderdeel van het personeelsbeleid waar meer inzicht noodzakelijk is voor de organisatie.

Een eerste stap in de richting van het optimaliseren van het functioneringsgesprek is door de organisatie begin januari 2011 gemaakt door het inhuren van een externe coach. Deze stap is vanuit het topmanagement en de HR afdeling gemaakt en richt zich op het begeleiden van lijnmanagers bij het voeren van het gesprek. De lijnmanagers worden begeleid, maar een beeld over hun wensen en behoefte ten aanzien van het gesprek is nog niet geschetst. Het optimaliseren van het gesprek wat in het vijfjarenplan terugkomt, moet leiden tot het gewenste gesprek. Het gewenste gesprek houdt voor De organisatie in dat zowel lijnmanagers als werknemers niet het gesprek voeren, omdat het moet volgens personeelszaken, maar gemotiveerd zijn om het moment aan te pakken daadwerkelijk vooruitgang te boeken en een zo hoog mogelijke kwaliteit na te streven.

### **§ 1.3. Vraagstelling & doel**

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de wensen en behoefte van de lijnmanagers en werknemers bij De organisatie, ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek. Om deze doelstelling te behalen, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke wensen en behoefte hebben lijnmanagers en werknemers van organisatie x (een regionale omroep) ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek?

*Het gesprek* in deze vraag, staat voor het functionerings- en het beoordelingsgesprek tesamen. In de literatuur is onduidelijkheid over de precieze betekenis van de begrippen. Vaak wordt er over een beoordelingsgesprek gesproken, terwijl in het gesprek de ontwikkeling van de werknemer centraal staat. In andere onderzoeken worden de gesprekken apart beschouwd. Aangezien beide gesprekken van invloed zijn op elkaar en er vooraf geen informatie over het hoofd gezien mag worden, is er gekozen voor de gezamenlijke titel *Het gesprek*. In dit onderzoek zal specifiek worden aangegeven wanneer alleen het functioneringsgesprek of het beoordelingsgesprek bedoeld wordt.

Om het doel te bereiken wordt er in dit onderzoek naast de inhoud van het gesprek ook aandacht besteed aan de interpersoonlijke relatie waarbinnen het gesprek zich afspeelt. In deze relatie nemen de rollen van de lijnmanagers en werknemers, een belangrijke plaats in. Om een helder beeld van de gewenste situatie volgens de lijnmanagers en werknemers te kunnen schetsen, is het van belang om eerst de huidige situatie in kaart te brengen. De huidige situatie zal een stevige ondergrond bieden om de gewenste situatie uiteen te kunnen zetten. Bij het uiteenzetten van de gewenste situatie zullen zowel wensen als behoefte aan bod komen. Behoeftes kunnen hierbij gezien worden als voorwaarden om tevredenheid over het gesprek te bereiken en het nut van het gesprek in te zien. Wensen zijn niet direct voorwaarden, maar kunnen gezien worden als een aanvulling op de behoefte om de toegevoegde waarde van het gesprek te vergroten. Ter verduidelijking volgen hieronder een aantal deelvragen, welke antwoorden zullen leiden tot het beantwoorden van de hoofdvraag. De eerste vier deelvragen zijn theoretisch van aard en de laatste vier deelvragen empirisch.

#### Theoretische deelvragen

1. Wat is het gesprek?
2. Wat is de rol van een lijnmanager en de werknemer in het gesprek?
3. Wat is er bekend over de wensen en behoefte ten aanzien van de interpersoonlijke relatie tussen lijnmanagers en werknemers?
4. Wat is er bekend over de wensen en behoeftes van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek?

#### Empirische deelvragen

5. Hoe ziet het huidige gesprek eruit volgens lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in van het gesprek?
6. Hoe ziet het huidige gesprek eruit volgens lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek?
7. Welke wensen en behoeftes hebben lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek?
8. Welke wensen en behoeftes hebben lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek?

#### § 1.4. Waarom dit onderzoek?

De maatschappelijke, praktische en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek zijn in de inleiding naar voren gekomen. Hieronder wordt de relevantie ter verduidelijking kort aangehaald.

##### *Maatschappelijke en praktische relevantie*

De organisatie is als publieke omroep sterk ingebed in de maatschappij en de maatschappij heeft invloed op hetgeen waar de organisatie voor staat. Ze wil het informatiepodium zijn voor maatschappelijke discussie in het verzorgingsgebied van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat de organisatie sneller kan anticiperen op de vraag vanuit de maatschappij en een betere kwaliteit nieuws kan leveren aan de maatschappij, streeft deze regionale omroep een hogere kwaliteit en betere prestaties na. Vanuit de organisatie wordt aangenomen dat het optimaliseren van het gesprek bijdraagt aan het bereiken van een hogere kwaliteit en betere prestaties van de regionale omroep. De inzichten en aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek kunnen voor de organisatie bijdragen aan het nastreven van de optimalisering van het gesprek, wat de praktische relevantie vormt voor dit onderzoek.

##### *Relevantie voor de wetenschap*

Er zijn drie hoofdredenen te onderscheiden die de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek aantonen. Op de eerste plaats zijn de meeste onderzoeken eenzijdig gericht op het perspectief van het

topmanagement, waardoor behoefte van lijnmanagers en werknemers onderbelicht zijn. Op de tweede plaats zijn vrijwel alle verschenen onderzoeken afkomstig uit de Verenigde Staten en gericht op het beoordelingsgesprek (Elicker, et al., 2006; Erdogan, 2002; Renwick, 2002; Whittaker & Marchington, 2003). Deze onderzoeken zijn voornamelijk kwantitatief van aard, waarin vaak de schaling van werknemers ten opzichte van prestatieverbetering gemeten wordt (Botero & Van Dyne, 2009; Cogliser, et al., 2009). Hierdoor blijven denkbeelden, behoefte en wensen die in het functioneringsgesprek centraal staan onderbelicht. Op de laatste plaats blijkt, dat de verschillende elementen die volgens de gevonden literatuur de behoefte van lijnmanagers en werknemers in kaart brengen, ingedeeld kunnen worden in twee categorieën; de interpersoonlijke relatie en de inhoud van het gesprek. Deze tweedeling, die de basis vormt voor het onderzoek, is in de huidige literatuur nog niet gemaakt.

### **§1.5. Leeswijzer**

In hoofdstuk 1 is een inleiding weergegeven van het onderzoek. Hierbij zijn de aanleiding en de centrale vraagstelling besproken en is de maatschappelijk, praktische en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek uiteengezet. Allereerst zal in hoofdstuk 2 duidelijk worden vanuit welke theorieën het vraagstuk wordt ingestoken en worden de theoretische deelvragen beantwoord. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de verwachtingen die voortvloeien uit het theoretisch kader. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een schets van de situatie rondom de organisatie. In hoofdstuk 4 zal dieper ingegaan worden op de methode en de gebruikte technieken. Onder andere de selectie van respondenten en de analyse van de interview data komen hierin aan bod. Wanneer inzicht in de theorie, verwachtingen en de methode is verkregen, zullen de resultaten in hoofdstuk 5 gepresenteerd worden. Met behulp van citaten van de respondenten zal duidelijk worden welke behoefte en wensen lijnmanagers en werknemers hebben in het gesprek. De conclusie van de resultaten volgt in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 is een discussie beschreven, waarin een relatie gelegd wordt tussen de resultaten en de literatuur, zoals die in het theoretisch kader uiteen is gezet. In de discussie zal tevens aandacht zijn voor mogelijk vervolg onderzoek en voor de evaluatie van het onderzoeksproces. Dit onderzoeksrapport zal eindigen met aanbevelingen ten behoeve van een optimalisering van het gesprek binnen de organisatie .

## 2. Theoretisch kader

### §2.1. Algemeen

Wetenschappelijk onderzoek richt zich al jaren intensief op de effectiviteit van het beoordelingsstelsel en de hierbij behorende gesprekken. Het gesprek wordt namelijk vaak gezien als één van de meest belangrijke Human Resource (HR) middelen voor een organisatie (Wright, 2004). Met het gesprek wordt een moment gecreëerd waarop de inspanningen van werknemers afgestemd kunnen worden op de doelstellingen van een organisatie, waarop werknemers gemotiveerd kunnen worden en hun prestaties gemanaged (Wright, 2004). Meerdere studies (Brown & Benson, 2003; Levy & Williams, 2004; Pettijohn, Pettijohn, Taylor & Keillor, 2001) tonen aan dat de werktevredenheid, werkmotivatie en organisatiebetrokkenheid vergroot kunnen worden door de invoering van een beoordelingsstelsel. Echter, beoordelingsgesprekken verlopen niet altijd ideaal (Murphy & Cleveland, 1995). Onderzoeken van AAVN (2010) en het ISBW (2010) onder Nederlandse organisaties waaruit een grote ontevredenheid onder lijnmanagers en werknemers over het gesprek naar voren is gekomen, wijst dit uit. Hoewel het gesprek namelijk werknemers kan motiveren wanneer zij het gesprek als positief ervaren, kan het tegelijk gedoemd zijn te mislukken wanneer werknemers dit op een andere manier ervaren (Murphy & Cleveland, 1995). Enkele onderzoekers zetten dan ook vraagtekens bij de voordelen die een beoordelingsgesprek zou bieden en geven zelfs aan dat het beoordelingsgesprek destructief kan zijn in een organisatie (Coens & Jenkins, 2000). Coens en Jenkins (2000) melden in hun onderzoek dat er ook een andere kant van de munt gezien kan worden ten aanzien van het gesprek. Zij wijzen erop dat de ontevredenheid over het gesprek, niet te maken hoeft te hebben met een foute toepassing van het stelsel door beoordelaars, maar dat er aannames ter grondslag liggen aan individuele prestatiebeoordeling die niet haalbaar en realistisch zijn. Op de eerste plaats is individuele prestatiebeoordeling volgens hen niet objectief mogelijk, omdat ieders functioneren invloed heeft op functioneren van anderen. Op de tweede plaats is objectief beoordelen op zichzelf al onmogelijk, omdat beoordelen per definitie subjectief is. Hierdoor zullen werknemers een kritische beoordeling vaak niet eerlijk vinden. Op de derde plaats geven zij aan dat het koppelen van de beoordeling aan een geldelijke beloning afleidt van de intrinsieke motivatie om goed te presteren. En als laatste wordt genoemd dat individuele prestatiebeoordeling interne concurrentie met zich meebrengt, wat juist tot het tegenwerken van elkaar leidt en ten koste gaat van de prestaties.

Ondanks de vraagtekens die bij het gesprek gezet kunnen worden, vindt het gesprek in vrijwel alle Nederlandse organisaties plaats. Bijna 85 procent van de werknemers in de onderzochte Nederlandse organisaties heeft namelijk naast het beoordelingsgesprek ook een functioneringsgesprek (AAVN, 2010). Kavanagh, Benson & Brown (2007) omschrijft het gesprek als een kapstok van het persoonlijk functioneren, omdat het veel doelen tegelijk bereikt, zoals aandacht voor opleiding- en loopbaanontwikkeling, een moment waarop besluiten over loonsverhogingen worden genomen en een kans om te controleren of HR-beleid wel de gewenste doelen bereikt. Juist vanwege tegenstrijdige denkwijze en het gegeven dat vrijwel alle Nederlandse organisaties het gesprek doorgevoerd hebben, is het interessant meer inzicht te creëren in de onderbelichte behoefte en wensen van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek.

Aan de hand van verschenen onderzoeken kunnen de elementen die bijdragen aan de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ingedeeld worden in twee categorieën, de interpersoonlijke relatie en de inhoud ten aanzien van het gesprek. In huidige onderzoeken werd vaak of de nadruk gelegd op de interpersoonlijke relatie (Cogliser, et al., 2009; Elicker, et al., 2006; Levy & Williams, 2004; de Waal, 2004) of op de inhoud van het gesprek (Hedenbouw, 2007; Van den Broek, et al., 2001). Door beide elementen centraal te stellen in dit onderzoek, zal een zo breed mogelijk kader geschetst kunnen worden van de huidige literatuur die aanwezig is ten aanzien van dit onderwerp.

In de theoretisch verkenning zal in paragraaf 2.2 eerst dieper ingegaan worden op de geschiedenis en de huidige functie van het gesprek om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. De geschiedenis is van belang om een beeld te kunnen vormen van het gesprek in deze tijd. Oorspronkelijk was het gesprek namelijk louter op beoordeling gericht en in de loop der tijd zijn functioneringsgesprekken in bijna alle organisaties ingevoerd in aanvulling op deze beoordeling om organisatieprestaties te verhogen. Ondanks de grootschalige invoering blijken er in de praktijk vaak problemen naar voren te komen, die voortkomen uit de ontwikkelingen van het gesprek. Wanneer meer inzicht is gegeven in de functie van het gesprek en de uitvoering in de praktijk, zullen in paragraaf 2.3 en 2.4 de interpersoonlijke relatie en de kritische succesfactoren in de interpersoonlijke relatie centraal staan. Deze kritische succesfactoren komen uit de literatuur naar voren en worden als voorwaarden gezien voor de tevredenheid van lijnmanagers en werknemers over het gesprek. In deze twee paragrafen worden deelvraag 2 en 3 beantwoord. In paragraaf 2.5 komt de inhoud van het gesprek aan bod, waarmee de laatste deelvraag beantwoord wordt. Het bespreken van bepaalde onderwerpen, blijkt eveneens voor lijnmanagers en werknemers direct bij te dragen aan de tevredenheid van het gesprek. Er is gekozen om eerst op het gesprek zelf in te zoomen alvorens de interpersoonlijke relatie te behandelen, zodat duidelijkheid gecreëerd wordt over het uiteenlopende wijze waarop het gesprek ingezet kan worden en wordt ingezet door organisaties.

## § 2.2 Het gesprek

In deze paragraaf zal eerst de geschiedenis van het gesprek kort uiteengezet worden, gevolgd door de gewenste functie van het gesprek en problemen in de praktijk.

Oorspronkelijk, vanaf de jaren '30, werd het gesprek in de meeste organisaties uitgevoerd als basis voor of ter verantwoording van administratieve beslissingen, zoals salarisinschaling, ontslag, het geven van promotie of een bonus. (Brutus, 2010; Levy & Williams, 2004). In dit gesprek stonden schalen en cijfers centraal, maar in de loop der tijd werden ook andere onderwerpen meegenomen in het gesprek. Uit meerdere onderzoeken (Brutus, 2010; Cleveland, Murphy & Williams, 1989; Hedenbouw, 2007; Ostroff, 1993; Wendy & Boudreau, 2000) blijkt dat organisaties vandaag de dag uiteenlopende doelstellingen opstellen ten aanzien van het gesprek, zoals het inventariseren van behoefte aan trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, basis voor salarisinschaling en het verbeteren van de werkorganisatie.

Sels en De Winne (2005) maken grofweg een tweedeling in deze doelstellingen: ontwikkelings- en beoordelingsdoelstellingen. Beide zullen hieronder toegelicht worden.

- Ontwikkelingsdoelstellingen zijn gericht op inspanningen die gedaan kunnen worden om de effectiviteit van werknemers te verbeteren. Volgens Wendy & Boudreau (2000) staan hierbij identificatie van individuele trainings behoefte, het bespreken van zwakke en sterke vaardigheden en het geven van prestatie feedback centraal.
- Beoordelingsdoelstellingen worden in veel organisaties opgesteld om administratieve beslissingen te nemen. Deze doelstellingen zijn erop gericht om individuele prestaties te vergelijken met opgestelde afspraken of standaarden.

In de literatuur worden ontwikkelings- en beoordelingsdoelstellingen vaak geassocieerd met twee verschillende gesprekken (Sels & De Winne, 2005; Van den Broek, et al., 2001). Ontwikkelingsdoelstellingen worden vaak in het functioneringsgesprek besproken en beoordelingsdoelstellingen in het beoordelingsgesprek. Hieronder zal eerst de gewenste functie van het gesprek toegelicht worden en vervolgens de huidige situatie van het gesprek.

Sinds tien jaar heeft het functioneringsgesprek in veel organisaties een vaste plaats gekregen in het HR beleid (Brutus, 2010). Het functioneringsgesprek kan omschreven worden als *'een regelmatig terugkerend gesprek tussen een medewerker en zijn direct-leidinggevende over structurele punten in het werk, de werksfeer, de werkuitvoering en de werkomstandigheden'* (Van den Broek, et al., 2001:

73). Van den Broek, et al. (2001) geeft aan dat wanneer na afloop van het functioneringsgesprek de kwaliteit en/of motivatie van de werknemer stijgt, het functioneringsgesprek volgens de meeste organisaties haar doeleinden heeft beantwoord. Het gesprek kan in sommige organisaties ook in dienst staan voor het uitoefenen van competentie management of prestatie management. In deze situaties kan het gesprek naast kwaliteit en/ of motivatieverhoging ook het doel hebben vaardigheden in kaart te brengen of werknemers te stimuleren verantwoordelijkheid te nemen in het behalen van de organisatiedoelstellingen.

In het functioneringsgesprek wordt bij veel organisaties gevraagd om de participatie van werknemers, waardoor er een tweezijdig gesprek ontstaat (Levy & Williams, 2004; Gordon & Steward, 2009; Van den Broek, et al., 2001). Uit onderzoek van het AWWN (2010) blijkt dat veel Nederlandse organisaties functioneringsgesprek doorgaans een half jaar voorafgaande aan het beoordelingsgesprek houden (AWVN, 2010). In tegenstelling tot het functioneringsgesprek blijkt het beoordelingsgesprek in veel organisaties eenzijdig te zijn (AWVN, 2010; Van den Broek, et al., 2001). De lijnmanager beoordeelt in deze gevallen de werknemer aan de hand van ontwikkelingen in competenties en het leveren van prestaties, zoals deze in het functioneringsgesprek zijn afgesproken. De focus hierbij ligt op de behaalde resultaten, en niet op de manier waarop deze resultaten zijn behaald (Sels & De Winne, 2005). Het beoordelingsgesprek kan omschreven worden als een proces waarbij *'a superior evaluates and judges the work performance of subordinates'* (Walsch, 2003:1).

Om structuur aan het gesprek te brengen, hebben veel organisaties voorbedrukte vragenlijsten opgesteld. Deze lijsten vormen een agenda voor het gesprek, zodat lijnmanagers een leidraad hebben en een aantal onderwerpen op deze manier vast in een gesprek behandeld worden (Van den Broek, et al., 2001; Levy & Williams, 2004).

Echter uit diverse onderzoeken (Dillen, 2005; Fletcher 2001; Levy & Williams, 2004) blijkt, dat de uitvoering in de praktijk er vaak anders uitziet. Allereerst blijkt uit onderzoek van Levy & Williams (2004) dat het formulier in veel organisaties is opgesteld door de directie of de HR afdeling, waardoor vaak voorbij wordt gegaan aan de behoefte van lijnmanagers of werknemers. Het formulier zou in deze gevallen een beperking kunnen vormen voor een echt gesprek, doordat uit het onderzoek naar voren komt dat bijvoorbeeld minder gemotiveerde lijnmanagers vaak geneigd zijn het formulier te simpel in te vullen (Levy & Williams, 2004). Wanneer hier sprake van is, kunnen werknemers minder betrokkenheid voelen vanuit hun lijnmanager, wat negatieve gevolgen met zich meebrengt voor de tevredenheid van de uitkomsten van het gesprek bij werknemers. Dit kan vervolgens bijdragen aan een onverschillige of ontevreden houding ten aanzien van het gesprek (Van den Broek, et al., 2001; Wright, 2004).

Daarnaast tonen Dillen (2005) en Fletcher (2001) in hun onderzoek aan dat de splitsing in praktijk tussen beide gesprekken vaak minder helder is dan Sels & De Winne (2005) beschrijven. Zo geeft Dillen (2005) aan dat in veel organisaties, tijdens het functioneringsgesprek, naast ontwikkelingscomponenten ook afgesproken doelstellingen aan bod komen. En voegt Fletcher (2001) aan de hand van zijn onderzoek het bespreken van ontwikkelingscomponenten toe aan de beschrijving van het beoordelingsgesprek: *'Performance appraisals are activities through which organizations seek to assess employees and develop theory competence, enhance performance and distribute rewards'*. Een onduidelijke splitsing tussen de gesprekken in de praktijk blijkt vaak nadelen met zich mee te brengen voor de organisatie, omdat het combineren van beide onderwerpen ten koste gaat van de doelstelling van het gesprek. Wanneer de functionerings- en beoordelingsgesprekken geïntegreerd worden in één enkel gesprek, leidt dit namelijk tot een dubbele rol van lijnmanagers, een rol als begeleider en een rol als beoordelaar (Anseel & Lievens, 2004). Dit kan een mildere beoordeling met zich meebrengen, omdat lijnmanagers het belang van een goede relatie vaak hoger in het vaandel hebben staan dan een kritische beoordeling (Pulakos, 2004). Deze afweging van lijnmanagers en het gevoel dat ze blijken te hebben om tussen een goede relatie en een kritische beoordeling te moeten kiezen, kan voorkomen uit de tegenstrijdige belangen die lijnmanagers vertegenwoordigen. Aan de ene kant zijn ze namelijk vertegenwoordigers vanuit de organisatie en staan bedrijfsdoelstellingen

bovenaan, terwijl ze aan de andere kant in willen spelen op behoefte van werknemers om hen te motiveren (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007).

Naast een mildere beoordeling, kan dit ook leiden tot zwakke overeenkomsten om een middenweg te bewandelen, voortkomend uit moeizame onderhandelingen (Nauta, et al., 2007). Want, hoewel het maken van afspraken in eerste instantie de gewoonste zaak ter wereld lijkt, kan het ook het moeilijkste zijn wat er is in de arbeidsrelatie (Nauta, et al., 2007). De gemaakte afspraken in het gesprek zijn volgens Nauta, et al. (2007) namelijk per definitie onderhandelingsovereenkomsten, ook al zien lijnmanagers en werknemers dit vaak niet zo. Lijnmanagers en werknemers zien het gesprek vaak als een harmonieus overleg waarin het niet moeilijk is om samen tot afspraken te komen. Een voorbeeld van strijdige belangen binnen arbeidsrelaties is dat werknemers het liefst meer salaris ontvangen, terwijl lijnmanagers in opdracht van hun werkgever liever minder dan meer salaris uitgeven. Ook werktijden kunnen een punt van strijdige belangen vormen (Nauta, et al., 2007). Zo willen de meeste werknemers liever dagdiensten draaien in plaats van nachtdiensten en staan ze meestal niet te springen om 24 uren diensten, die wel bezet moeten worden.

Hoewel het gesprek door organisaties dus als middel wordt gezien en ingezet om kwaliteits- en prestatieverbetering te bereiken, tonen meerdere onderzoeken aan dat in de praktijk deze gewenste situatie in veel organisaties niet bereikt wordt. Hierboven is invloed van de rol van lijnmanagers en de arbeidsrelatie al even aangehaald. In de volgende paragraaf zullen deze rollen en de onderlinge relatie verder uitgediept worden.

### **§ 2.3. De interpersoonlijke relatie**

De interpersoonlijke relatie heeft volgens meerdere onderzoeken invloed op de tevredenheid van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek (Brutus, 2010; Elicker, et al., 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Taormina & Gao, 2009; de Waal, 2003). Om de interpersoonlijke relatie in kaart te kunnen brengen is het van belang om eerst de rollen van lijnmanagers en werknemers in de organisatie ten aanzien van het gesprek aandacht te geven. Deze rollen zijn belangrijk omdat sinds enkele jaren in veel organisaties door herstructurering meerdere hiërarchische lagen zijn verdwenen (Littler, et al., 2003). Uit onderzoek van Littler, et al. (2003) blijkt dat organisaties dit voornamelijk doen om hun besluitvormingsproces en interne communicatie te verbeteren, kostenbesparing na te streven, flexibiliteit en motivatie van werknemers te verhogen en taakverrijking voor werknemers te creëren. Hoewel het in dit onderzoek niet van belang is of deze doelen daadwerkelijk zijn bereikt, is het gegeven dat deze herstructurering in veel organisaties heeft plaatsgevonden wel van belang om meer inzicht in de huidige rollen en interpersoonlijke relatie te krijgen. Wanneer de rollen uiteen zijn gezet, zal meer inzicht in de interpersoonlijke relatie gegeven worden.

#### *§ 2.3.1 Rolverdeling*

##### **De rol van lijnmanager**

Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat lijnmanagers vaak een essentiële rol spelen in de optimale uitvoering van het HR beleid van de organisatie (Littler, et al., 2003; Purcell & Hutchinson, 2007). Nu verantwoordelijkheden en bevoegdheden steeds vaker lager in organisaties komen te liggen, blijkt uit onderzoek van Littler, et al. (2003) dat met name lijnmanagers een hogere werkdruk ervaren, omdat ze meer werknemers onder zich hebben gekregen en meer managementtaken toebedeeld hebben gekregen. Met managementtaken wordt bedoeld dat lijnmanagers voor een groot deel HR activiteiten hebben overgenomen van andere lagen uit de organisatie, zoals structurele en instrumentele begeleiding en resultaatbeoordeling van werknemers om de vaardigheden, motivatie en kansen van de werknemers te verhogen welke bijdragen aan een betere organisatieprestatie (Purcell & Hutchinson, 2007). Met andere woorden, lijnmanagers zijn in veel organisaties verantwoordelijk geworden voor de implementatie van het beoordelingsstelsel en *het gesprek*.



Purcell & Hutchinson (2007) suggereren dat er een soort afhankelijke relatie tussen lijnmanagers en HR activiteiten is ontstaan in veel organisaties. Om HR activiteiten op een succesvolle wijze te implementeren zijn er effectieve handelingen van lijnmanagers nodig die erkend en beantwoord worden door zijn of haar werknemers. Lijnmanagers hebben op hun beurt HR-beleid nodig wat ze als instrument in kunnen zetten om leiding te kunnen geven. Als gevolg van de nieuwe verantwoordelijkheden ten aanzien van managementtaken, kunnen lijnmanagers door hun werknemers als 'organisatie agents' gezien worden (Eisenberger, Huntington & Hutchison, 1986). Werknemers die hun lijnmanager zien als organisatie agent, ervaren een positieve of minder positieve benadering van hun lijnmanager naar hen toe als indicatie van support van de organisatie (Rhoades & Eisenberger, 2002). Hierdoor zijn lijnmanagers een spin in het web geworden

Lijnmanagers hebben in steeds meer organisaties naast een coachende en faciliterende rol (Baruch, 2006; Verbruggen, et al., 2008; De Vos, et al., 2007) nu ook een rol als rechter, doordat ze vaak verantwoordelijk worden gehouden voor de beoordeling van hun werknemers (Hedebouw, 2007; Sels & De Winne, 2005). Er zijn twee belangrijke voordelen om lijnmanagers als beoordelaar op te laten treden en de functionerings- en beoordelingsgesprekken uit te laten voeren (Sels & De Winne, 2005). Op de eerste plaats hebben lijnmanagers, als direct leidinggevende, legitieme autoriteit. En op de tweede plaats staan lijnmanagers dichtbij hun werknemers waardoor ze 'vanzelfsprekend' als de beoordelaar gezien door hun werknemers. Echter, uit de praktijk blijken er drie nadelen op te kunnen treden bij het overdragen van HR verantwoordelijkheden naar lijnmanagers. Allereerst blijken lijnmanagers gebrek aan tijd te hebben, doordat het beoordelen slechts een deeltaak is van vele deeltaken (Knies, forthcoming; Sels & De Winne, 2005). Gebrek aan tijd, kan gebrek aan aandacht tot gevolg hebben waardoor het gesprek oppervlakkig en/of onpersoonlijk blijft wat ten kosten gaat van de kwaliteit (Gordon & Stewart, 2009). Op de tweede plaats kunnen ze gebrek aan competenties hebben, doordat ze in eerste instantie vaak niet vanwege hun leiderschapskwaliteiten leidinggevende zijn geworden, maar vanwege hun technische kennis en technische vaardigheden (Hedebouw, 2004; Sels & de Winne, 2005; De Vos & Soens, 2008). Met gebrek aan competenties wordt bijvoorbeeld bedoeld dat lijnmanagers zich niet voldoende kunnen plaatsen in werknemers waardoor ze minder op behoefte van werknemers kunnen inspelen dan gewenst is door werknemers (Knie, forthcoming). Daarnaast blijken sommige lijnmanagers gebrek aan competenties te hebben betreft kennis over de organisatie (Knies, forthcoming). Dit is van belang om afspraken te kunnen maken tijdens het gesprek die gericht zijn op het behalen van organisatie doelstellingen en om werknemers te kunnen adviseren over de arbeidsvoorwaarden wanneer zij hier behoefte aan blijken te hebben. Als laatste punt kunnen lijnmanagers aversie hebben om de verantwoordelijkheid te nemen voor de beoordeling van werknemers, omdat zij bang zijn dat een kritische beoordeling de onderlinge relatie negatief zal beïnvloeden (Sels & De Winne, 2005). Hoewel trainingen soms worden ingezet voor lijnmanagers om hierop in te spelen, blijken deze niet altijd als zinvol te worden beschouwd door lijnmanagers zelf (Wright, 2004).

### **De rol van de werknemer**

Ook de rol van werknemers verandert in organisaties wanneer deze organisaties platter worden (Littler et al, 2003). Waar veel werknemers voorheen bij één werkgevers werkzaam waren gedurende hun hele carrière met een welomschreven takenpakket, is er nu in organisaties vaker sprake van werknemers die in het 'hier-en-nu' een optimale toegevoegde waarden kunnen hebben voor organisaties (Van der Heijden, et al., 2008: 336). Vanwege economische veranderingen hebben veel organisaties namelijk te kampen met financiële problemen, waardoor organisaties en daarmee ook hun werknemers, steeds vaker gedwongen zijn flexibel te worden om concurrentie de baas te blijven (Van der Heijden, et al., 2008). Dit betekent dat werknemers naast het optimaal uitvoeren van prestaties ook moeten zorgen dat ze flexibel inzetbaar zijn en zich blijven ontwikkelen (Hallier, 2009). Volgens meerdere onderzoekers (Van der Heijden, et al., 2008; Lester, et al., 2002 ) vindt er hierdoor een verandering plaats ten aanzien van de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van werknemers. Waar voorheen met name de organisatie verantwoordelijk werd gehouden voor de

ontwikkeling van werknemers worden, nu enkele lagen in de organisatiestructuur verdwenen zijn, ook werknemers zelf in veel organisaties verantwoordelijk gehouden voor hun ontwikkeling (Bollen, Christiaens, De Vos, Forrier, Sels & Soens, 2004; Hallier, 2009).

Als deze verandering, zoals in veel onderzoeken (Van Dam, 2004; Fugate & Kinicki, 2008; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Hallier, 2009; Van der Heijden, et al., 2008) wordt gesuggereerd plaatsvindt, leidt dit tot een rolverandering van werknemers in een organisatie. Uit bovenstaande onderzoeken komt naar voren dat van werknemers meer eigen verantwoordelijkheid wordt verwacht ten aanzien van de ontwikkeling van vaardigheden en het grijpen van aangeboden kansen. De verantwoordelijkheid van werknemers om hun eigen loopbaanontwikkeling op zich nemen, wordt ook wel employability genoemd (Fugate, et al. 2004). Employability is uitgegroeid tot een belangrijk onderdeel van het HR beleid (Fugate & Kinicki, 2008; Hallier, 2009). Forrier & Sels (2005) beschrijven employability als de kans om een baan te krijgen en/of te behouden (Forrier & Sels, 2005: 52). In dit onderzoek wordt employability aangehaald om een aanleiding van een mogelijk veranderende rol van werknemers te beschrijven. Het is niet het doel om dit begrip verder uitgebreid te behandelen of dieper op consequenties in te gaan naast de invloed die het zou kunnen hebben ten aanzien van de behoefte van werknemers en lijnmanagers in het gesprek.

In de nieuwe rol van werknemers met meer verantwoordelijkheden zijn twee elementen van belang voor werknemers; de individuele capaciteit en het aanpassingsvermogen (Van Dam, 2004; Fugate, et al., 2004; Fugate & Kinicki, 2008; Hallier, 2009). Onder individuele capaciteit, worden kennis, vaardigheden en capaciteiten verstaan die nodig zijn om uiteenlopende taken uit te voeren en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling. Omdat de ontwikkeling van vaardigheden voorop staat, worden werknemers voor steeds meer uiteenlopende taken ingeschakeld. Met aanpassingsvermogen wordt de mate bedoeld waarin een werknemer in staat is zich aan te passen aan veranderingen betreft behoefte op de interne en externe arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat sommige organisaties als gevolg van de groeiende aandacht voor employability een actievere rol verwachten van werknemers in het gesprek (Nauta, et al., 2009).

Vanuit de gedachte dat de rollen van lijnmanagers en werknemers volgens uiteenlopende onderzoeken aan het veranderen zijn, kan de vraag gesteld worden wat dit betekent voor de nieuwe onderlinge balans. Wanneer nieuwe rollen aangenomen worden, zou dit invloed kunnen hebben op wederzijdse verwachtingen (Gasperz, 1999; De Vos, et al., 2007). Hieronder zullen deze wederzijdse verwachtingen verder uiteengezet worden.

### **Nieuwe balans tussen lijnmanager en werknemer**

De nieuwe rollen die lijnmanagers en werknemers, volgens diverse onderzoekers (Gasperz, 1999; De Vos, et al., 2007) in organisaties vervullen, dragen volgens deze onderzoekers bij aan een verandering in het sociale en psychologische proces wat zich tussen twee mensen afspeelt. In dit proces staan namelijk wederzijdse verwachtingen, beloftes en verplichtingen waar een relatie op gebaseerd is centraal. Het psychologische gesprek waar een relatie op gebaseerd is, wordt ook wel het psychologisch contract genoemd (De Vos, et al., 2007). Guest & Conway (2002) definiëren het psychologische contract als *'the perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the reciprocal promises and obligations implied in that relationship'*.

Het psychologische contract komt voort uit de social exchange theorie (Blau 1964). De social exchange theorie ziet een relatie als een uitwisseling, zoals loyaliteit van werknemers in ruil voor loonsverhoging of aanvullende voordelen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Volgens de social exchange theorie proberen individuen de balans in hun relaties te behouden, zo ook met hun lijnmanager (Blau, 1964). Waar de sociale exchange theorie de wederkerigheid van de uitwisseling in de relatie benadrukt, omvat het psychologische contract ook de evaluatie van de nakoming van verplichtingen die in de relatie worden aangegaan (Rousseau, 2005).

Het onderhouden van een sterk en gebalanceerd psychologisch contract is van belang in dit onderzoek omdat nakoming van het contract positief blijkt samen te hangen met onder andere loyaliteit en toewijding aan de organisatie en vertrouwen in de organisatie van werknemers (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Het niet nakomen van verplichtingen in het psychologisch contract, ook wel een psychologische contractbreuk genoemd, kan leiden tot vermindering van vertrouwen en werktevredenheid, woede en angst, en intentie om de organisatie te verlaten bij werknemers (Turnley et al., 2003; Ho & Levesque, 2005; Lester, Kickul & Bergmann, 2007). De reacties die voortkomen uit het psychologische contract kunnen de tevredenheid van lijnmanagers en werknemers over het gesprek beïnvloeden.

De eerder besproken rolveranderingen van lijnmanagers en werknemers hebben volgens vele onderzoekers (Baruch, 2004; Gasperz, 1999; Hallier, 2009; Littler, et al., 2003; De Vos, et al., 2007) geleid tot veranderingen van het oude psychologische contract naar een nieuwe psychologische contract. Het oude psychologische contract is gebaseerd op een relatie waarin lijnmanagers zekerheid van werk bieden in ruil voor integriteit van werknemers. Dit contract is gericht op de lange termijn, waarbij veel werknemers bij één werkgever werkzaam blijven (Van der Heijden, et al., 2008). Lijnmanagers hebben hierin de verantwoordelijkheid om te zorgen voor de ontwikkeling van werknemers. In het nieuwe psychologische contract verwachten lijnmanagers dat werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling om hun employability te vergroten (Gasperz, 1999; De Vos et al., 2007). Uit onderzoek van Sturges, Conway, Guest & Liefoghe (2005) komt naar voren dat werknemers in het nieuwe psychologische contract van hun lijnmanager verwachten dat hij of zij faciliteert in de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en steun biedt voor deze ontwikkeling. Nu lijnmanagers en werknemers in veel organisaties intensiever met elkaar samenwerken en lijnmanagers door werknemers vaker als 'organization agents' gezien worden (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002), is het voor organisaties des te meer van belang dat er een sterk psychologisch contract aanwezig is tussen lijnmanagers en werknemers (Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009; Van den Heuvel & Schalk, 2009).

Hoewel deze verschuiving naar het nieuwe psychologische contract veelvuldig in de literatuur aangehaald wordt, kunnen er kanttekeningen bij geplaatst worden. Want in hoeverre kan er daadwerkelijk van een nieuw psychologisch contract gesproken worden? Empirisch bewijs van deze verschuiving in verantwoordelijkheden ontbreekt (Kuijpers, 2003). En onderzoeksresultaten van Soens, Buyens, De Vos, Heylen, Kuppens, Mortelmans & Puyvelde (2005) laten zien dat oude werknemers juist nog altijd de voorkeur geven aan het oude psychologische contract, waarin de lijnmanager zekerheid biedt in ruil voor integriteit. In tegenstelling tot aannames van vele onderzoekers en organisaties in de praktijk, blijkt dat het oude contract nog het meeste voorkomt (Soens, et al., 2005). Uit onderzoek naar werknemers met een lager functieniveau blijkt zelfs dat het nieuwe psychologische contract zowel niet wenselijk als niet ervaren wordt (Gasperz & Ott, 1999; Janssens, Sels & Van den Brande, 2003).

Het psychologische contract is gericht op onderlinge relaties. Hieronder wordt ingezoomd op onderlinge werkrelaties. Uit de literatuur komt namelijk naar voren dat kritische succesfactoren voor lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek een onderdeel vormen van de onderlinge werkrelatie. Voordat deze kritische succesfactoren, die in paragraaf 2.4 centraal staan, aan bod komen, volgt eerst een introductie op de interpersoonlijke werkrelatie omdat de kwaliteit relatie van invloed is op de aanwezigheid van de kritische succesfactoren.

### *§ 2.3.2 De interpersoonlijke werkrelatie*

In aanvulling op het besproken psychologische contract, focust de Leader Member Exchange (LMX) theorie zich op de unieke relatie die zich kan ontwikkelen tussen lijnmanagers en individuele werknemers binnen de organisatie (Graen & Uhl-Bien, 1995). De LMX theorie geeft inzicht in de

kwaliteit van de tweezijdige werkrelatie die de lijnmanager heeft met zijn werknemer, in termen van onderlinge samenhangende elementen zoals vertrouwen, respect, wederzijdse beloftes en verplichtingen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hierbij wordt gefocust op het bestaan van verschillen tussen relaties die een lijnmanager heeft met zijn werknemers. LMX relaties lopen van een lage kwaliteit (outgroup-members) tot een hoge kwaliteit (ingroup-members). Een lage kwaliteitrelatie is gebaseerd op een economische ruiltransactie, en wordt ook wel een transactionele relatie genoemd (Graen & Uhl-Bien, 1995). Bij een hoge kwaliteitrelatie geven lijnmanagers hun werknemers intrinsieke beloningen, autoriteit, vertrouwen, vrijheid, bonussen en sociale support (Graen & Uhl-Bien, 1995). Werknemers geven daarvoor status, waardering, integriteit en meer macht terug aan hun lijnmanager. Deze relatie wordt door Graen & Uhl-Bien (1995) een transformationele relatie genoemd, gezien het sociale component wat aanwezig is. Ongelijke behandelingen van lijnmanagers naar werknemers toe, kan echter negatieve gevolgen hebben voor de tevredenheid over het werk en zelf leiden tot een hoger ontslagratio bij werknemers (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Volgens de equity theorie (Adams, 1965) willen mensen namelijk een gelijke behandeling, in overeenstemming met hun collega's.

Het is mogelijk om te veranderen van een out-group-member naar een in-group-member. Onderzoekers hebben verschillende modellen ontworpen voor dit proces (Dienesch & Liden; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen en Scandura (1987) hanteren een rolontwikkelingsmodel waarin ze LMX als een driefase model beschrijven: rol-taking, role-making en rol-routinization. In de rol-taking fase geeft de lijnmanager de werknemer een bepaalde taak en neemt de reactie, het gedrag en het resultaat van de werknemer waar, om hoogte te krijgen van de onderliggende motivatie en potentie. Deze fase komt overeen met de eerste fase van Dienesch & Liden (1986), waarin unieke fysieke, persoonlijke en demografische kenmerken van zowel de lijnmanager als werknemer de interactie tussen lijnmanagers en werknemers kunnen beïnvloeden. In de tweede fase staat het verdere proces centraal, waarin de natuurlijke basis van LMX duidelijker wordt. Lijnmanagers geven kansen aan de werknemer om meer ongestructureerde opdrachten op te pakken. En wanneer werknemers deze accepteren, kan de relatie tot een hoge LMX uitgroeien. In de laatste fase is er een rolverdeling waarin gelijke verwachtingen en begrip voor elkaar, zorgen voor een stabiele relatie (Graen & Scandura, 1987). Het verschil tussen Graen en Scandura (1987) en Dienesch en Liden (1986) is dat de laatstgenoemde naast werkgerelateerde gedragingen ook loyaliteit en elkaar mogen als onderdeel van de werkrelatie zien. Tijd (Nahrgang, et al., 2007) en persoonlijke eigenschappen zoals extravert en assertiviteit van werknemers (Dienesch & Liden, 1986; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997) lijken bij te dragen aan een hogere LMX.

Diverse onderzoekers (Janssen & Van Yperen, 2004; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005) tonen aan dat een hoge LMX leidt tot betere prestaties. Meer recent hebben Erdogan & Enders (2007) een nuance in deze directe beïnvloeding aangebracht, door bewijs te verzamelen dat LMX en de prestaties en tevredenheid van werknemers beïnvloed worden door de support die lijnmanagers ervaren vanuit de organisatie, ook wel de Perceived Organizational Support (POS) genoemd. Erdogan en Enders (2007) suggeren dat lijnmanagers met een hogere POS, in een betere positie zijn om tastbare voordelen aan te kunnen bieden aan hun werknemers. Hierdoor stijgt de tevredenheid van werknemers waardoor zij een hogere LMX ervaren. Werknemers ervaren vaker ontevredenheid en een zwakkere LMX, wanneer hun lijnmanager een lage POS had. Een hoge POS van lijnmanagers vormt volgens Erdogan en Enders (2007) een schakel in de hogere prestaties, tevredenheid en een hoge ervaren LMX van werknemers, omdat werknemers die meer voordelen ontvangen en een hoge LMX ervaren, een grotere behoefte voelen om iets terug te doen. Deze behoefte om iets terug te doen, is net als het psychologische contract te herleiden uit de social exchange theorie van Blau (1964). In deze theorie wordt gesteld dat werknemers bij het ontvangen van support, een obligatie voelen om iets terug te doen voor de lijnmanager of de organisatie, door bijvoorbeeld een stapje extra te zetten waar nodig is om de bedrijfsdoelstellingen na te streven. Dit gedrag wordt ook wel het Organizational Citizenship Behaviour (OCB) genoemd (Levy & Williams, 2004). POS is dus net als LMX een vorm van

sociale support en kunnen beiden als afgeleide van de social exchange theory (Blau, 1964) gezien worden. POS, wat als een van de eerste door Eisenberger, et al. (1986) onderzocht werd, blijkt ook uit meerdere onderzoeken van invloed te zijn op onder andere de tevredenheid, de positieve instelling en de affectieve commitment van werknemers aan de organisatie (Elicker, et al., 2008; Guest & Conway, 2002; Valcour, et al., forthcoming; De Vos, et al., 2007). Het is opvallend dat prestaties van werknemers met een lage LMX niet afhankelijk blijken te zijn van de POS van lijnmanagers (Erdogan & Enders (2007)). Een wetenschappelijke verklaring is hier niet voor. Erdogan en Enders (2007) geven een mogelijke verklaring door te suggereren dat werknemers over het algemeen de beneden grens zoeken bij het leveren van prestaties waar ze nog mee weg kunnen komen zonder negatieve consequenties te dragen. Daardoor kunnen hun prestaties niet nog lager zijn wanneer lijnmanagers een lage POS ervaren.

Wanneer teruggegrepen wordt op ervaren POS en LMX van werknemers, is het van belang om op te merken dat een hoge POS niet direct hoeft bij te dragen aan een hoge LMX relatie, ondanks de gedeelde factor support die werknemers ervaren (Erdogan, 2002). POS kan gezien worden als de support die werknemers ervaren van de organisatie, die vaak via de lijnmanager wordt gegeven (Rhoades & Eisenberger, 2002; Sturges, Conway & Liefoghe, 2010). De lijnmanager krijgt bijvoorbeeld bepaalde regels mee, die afgesproken zijn in de top van de organisatie op het gebied van werktijden, werk uren, flexibiliteit, om door te vertalen naar zijn werknemers. Hierdoor kan de POS bijvoorbeeld laag zijn bij weinig support, maar dit hoeft niet gelijk een lage LMX te betekenen. LMX is namelijk direct gericht op de verhouding tussen lijnmanagers en werknemer. Zo zou het kunnen voorkomen dat de werkomstandigheden niet optimaal worden beschouwd door een werknemer die de organisatie hiervoor verantwoordelijk houdt waardoor de POS laag is, terwijl tegelijkertijd veel betrokkenheid en steun vanuit de lijnmanager wordt ervaren waardoor er een hoge LMX is. Ook kan bijvoorbeeld het beoordelingsstelsel in zijn totaliteit als een rechtvaardig en goed middel worden beschouwd, wat bijdraagt aan een hoge POS van een werknemer, terwijl de werknemer het gesprek zelf met zijn lijnmanager niet eerlijk vindt verlopen waardoor hij een lagere LMX kan ervaren. Toch laat een meta-analyse van Rhoades & Eisenberger (2002) zien dat de support van een lijnmanager, die bij een hoge LMX ervaren wordt, vaak als één van de fundamentele basiswaarden gezien wordt van POS.

Tot nu toe is er hierboven gekeken naar objectieve prestatie metingen van werknemers, die blijken te stijgen bij een hoge LMX. Echter, in dit onderzoek staan de behoefte van lijnmanagers en werknemers centraal, waardoor het ook van belang is om onderzoek aan te halen, waarin prestatiebeoordelingen van lijnmanagers in relatie tot LMX onderzocht zijn. Prestatiebeoordelingen bieden namelijk meer inzicht in het gedrag en behoefte van lijnmanagers. Duarte, Goodson en Klich (1994) hebben onderzoek naar objectieve prestatie metingen aangevuld, door te onderzoeken of objectieve resultaatmetingen en de daaropvolgende prestatiebeoordelingen van werknemers worden beïnvloed door LMX. Dit onderzoek toont aan dat de relatie tussen objectieve prestatie metingen en prestatiebeoordelingen, afhankelijk is van LMX, op zo'n manier dat in-group-members onafhankelijk van hun objectieve prestaties een hogere beoordeling krijgen ten opzichte van de out-group-members. In navolging van Duarte, et al. (1994) heeft Vecchio (1998) deze resultaten opnieuw proberen te vinden, echter hij vond geen bewijs om dezelfde conclusie te kunnen trekken uit zijn onderzoek. Vecchio (1998) suggereerde dat interacties misschien afhankelijk zijn van de context en spreekt dus tegen dat de LMX direct de beoordeling beïnvloedt. Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully (2003) heeft hierop ingespeeld door te onderzoeken of communicatie frequentie, de relatie tussen LMX en prestatie beoordelingen van werknemers beïnvloedt. Aan de hand van twee studies, hebben zij achterhaald dat werknemers die vaker communiceerden met hun lijnmanager en een hoge LMX hadden, het hoogst beoordeeld werden. Interessant bij hun bevindingen is dat werknemers die veel communiceerden met hun lijnmanagers, maar een lage LMX hadden, de laagste beoordelingen ontvingen.

Vecchio is met Bullis (2001) een andere weg ingeslagen om meer inzicht in de context te krijgen en hebben zich gericht op de invloed van demografische gelijknissen tussen lijnmanagers en

werknemers. Aan de hand van dit onderzoek hebben ze bewijs gevonden dat geslacht, ras en etnische gelijkenissen positief gerelateerd zijn aan de tevredenheid van werknemers over hun lijnmanagers (Vecchio & Bullis, 2001). Opmerkelijk is dat Goldberg, et al. (2008) in hun onderzoek deze resultaten van Vecchio en Bullis (2001) niet kunnen bevestigen. In onderzoek van Da Silveira en Hanashiro (2009) wordt dan ook aangetoond, dat er een verschil zit tussen de daadwerkelijke gelijkenissen en vermeende gelijkenissen ten aanzien van demografische en persoonlijke kenmerken, in relatie tot LMX. In dit onderzoek stonden geslacht, leeftijd en werk-privé balans centraal. Zij concludeerden dat alleen vermeende gelijkheid LMX beïnvloedt. Ook Murphy en Ensher (1999) zien vooral de invloed van vermeende gelijkheid op LMX terug in hun onderzoek waaruit naar voren komt dat lijnmanagers in werknemers met een hoge zelfstandigheid in het werk, herkenning zagen. Bij deze werknemers ervaren lijnmanagers een hogere LMX en zij werden ook hoger beoordeeld dan andere werknemers. Latere onderzoeken naar persoonlijke gelijkenissen (Bates, 2002; Strauss, Barrick & Connerley, 2001) bevestigen dat deze positieve relatie. Recent onderzoek van Hollmvall en Sears (2010) richtte zich op een specifiek onderdeel van persoonlijke kenmerken en heeft als een van de eerste de invloed van emotionele intelligentie getoetst op LMX. Zij maken een interessante aanvulling op de huidige literatuur met hun resultaten waaruit blijkt dat gelijkenissen tussen lijnmanagers en werknemers op het gebied van emotionele intelligentie van invloed is op LMX. Op welke manier dit verband precies aanwezig is, is niet bekend. Hoewel inmiddels veel onderzoek naar gelijkenissen tussen lijnmanagers en werknemers is gedaan, ligt er nog geen duidelijke conclusie voor handen. Wel komt naar voren dat persoonlijke kenmerken waarschijnlijk van invloed zijn op LMX en op prestatiebeoordelingen.

Zoals hierboven is gebleken, blijft het ondanks vele onderzoeken onduidelijk of werknemers met een hoge LMX ook daadwerkelijk beter presteren of dat lijnmanagers vooral hun beoordelingen afstemmen op de kwaliteitsrelatie die ze hebben met hun werknemer. Ondanks deze onduidelijkheid is inmiddels door vele hierboven aangehaalde onderzoeken aangetoond dat LMX en POS een essentiële rol in de percepties van lijnmanagers en werknemers spelen, ten aanzien van de tevredenheid van het gesprek en de beoordeling.

Nu er meer inzicht is geboden in deze relatie, zal hieronder de interpersoonlijke relatie in het licht van het gesprek gezet worden. Hierin wordt specifiek ingegaan op elementen uit de LMX en POS, die als kritische succesfactoren gezien kunnen worden ten aanzien van de behoefte van lijnmanagers en werknemers in het gesprek.

## **§ 2.4 De interpersoonlijke relatie & het gesprek**

De kritische succesfactoren die in dit onderzoek centraal staan, zijn een selectie uit de vele elementen, die in LMX- en POS-theorieën terug te vinden zijn. Deze kritische succesfactoren kunnen volgens de meeste gevonden onderzoeken als voorwaarden gezien worden voor de tevredenheid die lijnmanagers en werknemers hebben ten aanzien van het gesprek. Cawley, Keeping en Levy (1998) identificeren in hun meta-analyse meerdere manieren waarop tevredenheid van werknemers ten aanzien van het gesprek in de literatuur gezien wordt. Er kan namelijk een onderscheid gemaakt worden tussen tevredenheid over gesprek op zich, tevredenheid over de manier waarop beoordeeld wordt, de motivatie om prestaties vervolgens te verbeteren en het nut van het beoordelingssysteem. Enkele jaren later hebben Keeping & Levy (2000) in een verdiepende empirische studie naar dit onderwerp aangetoond dat deze verschillende vormen allemaal verschillend van elkaar optraden bij frequente metingen bij werknemers. Met deze vormen van tevredenheid zal dan ook rekening gehouden worden in dit onderzoek.

Vanuit het AMO model, is een hoge LMX en POS voor zowel lijnmanagers als werknemers van belang ten aanzien van het gesprek. Aan de ene kant is het voor werknemers van belang, omdat uit onderzoek blijkt dat werknemers, die bij een hoge LMX en POS zich gesteund voelen in het gesprek meer vragen naar uitdagingen in het werk, meer tevreden zijn en gemaakte afspraken in het gesprek eerder accepteren en na zullen komen (Elicker, et al., 2008; Fairhurst, 1993; Levy & Williams, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002; Hui & Qin-xuan, 2009). Het vragen naar uitdagingen en het voelen van

support zijn terug te vinden in de behoefte van werknemers die in het AMO model terugkomen. Aan de andere kant is het ook van belang voor de tevredenheid van lijnmanagers. Onderzoek van Fairhurst (1993) naar routine-gesprekken, wijst namelijk uit dat een hoge LMX eraan bijdraagt dat lijnmanagers in het gesprek meer humor terug laten komen en keuzes en kansen voorleggen aan werknemers.

In de afgelopen jaren zijn er meerdere, met name Amerikaanse, onderzoeken verschenen die gericht zijn op de sociale context rondom het gesprek (Botero & Van Dyne, 2009; Cogliser, et al., 2009; de Waal, 2004; Elicker, et al., 2006; Erdogan, Kraimer & Liden, 2001; Levy & Williams, 2004; Nahrgang 2009; Valcour, et al., forthcoming). Uit deze onderzoeken komen een aantal kritische succesfactoren naar voren, die veelvuldig aangehaald worden. Op basis hiervan, worden in § 2.4.1 zes kritische succesfactoren voor lijnmanagers en werknemers uiteengezet ten aanzien van het gesprek.

#### *§ 2.4.1 Kritische succesfactoren*

Uit verschillende onderzoeken zijn de volgende kritische succesfactoren naar voren gekomen; communicatie (o.a. Botero & Van Dyne, 2009; Elicker, et al., 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002), feedback en feedforward (o.a. London, 2003; Kacmar et al., 2003), vertrouwen (o.a. Hui & Qin-Xuan, 2009; Levy & Williams, 2004), commitment (o.a. Van Breukelen, Konst & Van Der Vlist, 2002; Erdogan & Liden, 2002), rechtvaardigheid (o.a. Elicker, et al., 2006; Greenberg & Colquitt, 2005) en werk-privé balans (o.a. Frone 2003; Grzywacz, 2000; Valcour, et al., forthcoming). Deze zes factoren worden hieronder verder uitgediept.

#### **Communicatie**

Open communicatie blijkt voor zowel lijnmanagers als werknemers van belang te zijn om het gesprek als prettig te ervaren (Elicker, et al., 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Murphy & Cleveland, 1995). Onderlinge communicatie is van belang om wederzijdse verwachtingen, beloftes en verplichtingen, waar het psychologische contract door gevormd wordt, aan elkaar kenbaar te maken (Cogliser, et al., 2009; Elicker, et al., 2006).

Het nieuwe psychologische contract waar meerdere onderzoekers (Boxall & Purcell, 2008: 188; De Vos, et al., 2007) vandaag de dag over spreken, lijkt met zich mee te brengen dat steeds meer lijnmanagers behoefte hebben aan werknemers die participeren in het gesprek. Lijnmanagers zien graag dat werknemers met eigen initiatief komen en zich pro-actief opstellen, met betrekking tot wensen die zij hebben ten aanzien van hun loopbaan (De Vos et al., 2007). Vanuit het AMO model kunnen lijnmanagers het gesprek inzetten om vaardigheden, wensen en behoefte van werknemers in kaart te brengen, zodat ze met de neuzen één kant op komen te staan. Dit verhoogt voor beiden de tevredenheid en de kwaliteit ten aanzien van het gesprek (Cogliser, et al., 2009). Om in te kunnen spelen op deze behoefte en wensen van werknemers, gaven lijnmanagers in het onderzoek van Knies (forthcoming) aan dat bepaalde kennis van de organisatie noodzakelijk is. Op de eerste plaats blijken ze hier behoefte aan te hebben, zodat ze kunnen vaststellen welke belangen de organisatie heeft, en op de tweede plaats om hun werknemers op een juiste manier te adviseren in hun carrière mogelijkheden en kansen (Knies, forthcoming). Hieruit blijkt dat niet alleen onderlinge communicatie van belang is, maar ook communicatie met de organisatie om de juiste kennis te kunnen vergaren.

Wanneer naar het belang van open communicatie voor werknemers wordt gekeken, kunnen diverse onderzoeken (Botero & Van Dyne, 2003; Cawley, et al.; 1998; Elicker, et al., 2006) aangehaald worden. Uit deze onderzoeken, die zich de laatste jaren hebben gewijd aan de behoefte van participatie van werknemers in het gesprek, blijkt dat werknemers het belangrijk vinden om een voice te hebben. Van Dyne, Ang & Botero (2003) beschouwen voice als een expressie van de werknemer van constructieve ideeën, informatie en mening over veranderingen in de organisatie. Cawley, et al. (1998) hanteren een onderscheid in verschillende aspecten van voice, en tonen naar aanleiding van onderzoek aan dat de 'value-expressive voice' en 'instrumental voice' een sterke positieve relatie hebben met reacties van werknemers ten aanzien van het gesprek. Value-expressive voice wordt in dit onderzoek gezien als de kans, waarin een werknemer zijn mening mag geven over

een beslissing. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het voor werknemers om het even is of hun mening en visie wel of niet wordt meegenomen in de beslissing. Instrumental voice ervaart een werknemer wanneer zijn input mogelijk de uiteindelijke beslissing beïnvloedt. Gezien vanuit de LMX, betekent dit dat werknemers met een hoge LMX een grotere kans ervaren om hun eigen mening en kijk te uiten in het gesprek (Elicker, et al., 2006). Wanneer werknemers deze aspecten van voice ervaren, blijkt uit later onderzoek van Botero & Van Dyne (2008) dat er een sterke relatie bestaat met het rechtvaardigheid- en tevredenheidsgevoel wat werknemers na afloop van het gesprek overhouden, ten aanzien van het gesprek. Rechtvaardigheid vormt eveneens een kritische succesfactor, en volgt later onder de niet-gedeelde kritische succesfactoren.

Naast de positieve effecten die hierboven zijn genoemd over de bijdragen van open communicatie aan het gesprek, komen er ook tegenovergestelde berichten over communicatie naar voren. Zo tonen Kacmar, et al. (2003) aan de hand van hun onderzoek aan dat een lage LMX bij een hoge communicatiefrequentie leidt tot de laagste beoordelingen van werknemers. Dit is opmerkelijk omdat een hoge LMX bij een hoge communicatiefrequentie juist leidt tot de hoogste beoordelingen. Communicatie wordt bijna door alle onderzoekers als kritische succesfactor gezien, maar op welke manier LMX precies van invloed is op communicatie en de behoefte van lijnmanagers en werknemers blijft onduidelijk.

Open communicatie is niet alleen als kritische succesfactor van belang tijdens het gesprek, maar ook buiten het gesprek om. Een lage frequentie van communicatie kan namelijk de mate van feedback en persoonlijke aandacht belemmeren, waardoor de LMX weinig kans heeft om te groeien (Kacmar, et al., 2003). Hoewel open communicatie van invloed kan zijn op feedback en feedforward cultuur, worden communicatie, feedback en feedforward cultuur niet onder dezelfde noemer geplaatst, omdat ze ook onafhankelijk van elkaar kunnen optreden. Een hoge communicatiefrequentie tussen lijnmanagers en werknemers hoeft namelijk niet te betekenen dat werknemers veel feedback krijgen over hun functioneren (Kacmar, et al., 2003). Hieronder zullen feedback en feedforward daarom als tweede kritische succesfactor verder toegelicht worden.

### **Feedback & feedforward**

De behoefte van werknemers aan feedback kan als een menselijke basisbehoefte gezien worden (Anseel, 2005). De manier waarop werknemers reageren wanneer ze feedback krijgen, is bepalend voor de mate waarin ze de ontvangen feedback inzetten om hun competenties verder te ontwikkelen en daarmee hun prestaties te verbeteren (Cawley, et al., 1998). Wanneer werknemers positief reageren op verkregen feedback, dan zullen ze de feedback aanwenden om hun prestaties in de besproken richting te veranderen (Keeping & Levy, 2000). Een van de belangrijkste factoren die bijdragen aan een positieve of negatieve reactie van de ontvanger is of de feedback positief of negatief is (Anseel, 2005; Anseel & Lievens, 2006). Met positieve en negatieve feedback wordt zowel de toon waarop de feedback gegeven wordt (Anseel, 2005), als de inhoud van de feedback (Anseel & Lievens, 2006) bedoeld. Inhoudelijk positieve feedback met een positieve toon, leidt tot meer gunstigere feedbackreacties, dan inhoudelijk negatieve feedback met een negatieve toon (Anseel, 2005; Anseel & Lievens, 2004; Brett & Atwater, 2001). Hoewel hieruit afgeleid zou kunnen worden dat feedback zo positief mogelijk gegeven zou moeten worden, kunnen lijnmanagers vaak niet ontkomen aan het geven van negatieve feedback om de werknemers in de gewenste richting te sturen en hun ontwikkeling te stimuleren (Feys, Libbrecht, Anseel & Lievens, 2008). Onderzoek van Feys, et al. (2008) toont aan dat een sterke onderlinge relatie van belang is om werknemers ook met inhoudelijk negatieve feedback te kunnen stimuleren. Wanneer negatieve feedback met een negatieve toon wordt gegeven, zal dit ten koste gaan van de motivatie van de werknemer om zich verder te ontwikkelen (Anseel, 2005).

Het geven van feedback is dus een voorwaarde om tevredenheid ten aanzien van het gesprek en na het gesprek te waarborgen voor lijnmanagers en werknemers. Daarnaast is feedback ook van belang voorafgaande aan het gesprek. Elicker, et al. (2006) laten zien dat tevredenheid van



werknemers over het gesprek wordt beïnvloed door hun verwachtingen die zij koesteren ten aanzien van hun eigen prestaties. Een discrepantie tussen de manier waarop werknemers verwachtingen koesteren, gebaseerd op het beeld wat zij van zichzelf hebben en de feedback die zij krijgen van hun lijnmanager tijdens het gesprek, kan ondanks een hoge beoordeling, leiden tot ontevredenheid (Elicker, et al., 2006). Onderlinge verwachtingen kunnen inzichtelijk gemaakt worden door het geven van onderlinge feedback en feedforward (London, 2003). Bij het geven van feedforward geven lijnmanagers een duidelijke richting aan welke kant ze op willen gaan, geven ze prioriteiten aan en worden gewenste resultaten duidelijk gemaakt aan hun werknemers (London, 2003). Dit blijkt een positieve invloed op de motivatie van werknemers te hebben wat tot één van de drie componenten van het AMO model hoort. Ook vanuit werknemers is feedforward van belang. Werknemers die regelmatig hun lijnmanager informeren over hun bezigheden en bereikte doelen, zorgen ervoor dat hun lijnmanager hierop zijn strategie kan aanpassen (London, 2003). Feedback is van essentieel voor organisaties omdat hiermee onder andere de ontwikkeling van werknemers in kaart gebracht kan worden (De Waal, 2004).

Een matige feedbackcultuur kan eraan bijdragen dat een lage LMX niet kan ontwikkelen tot een hoge LMX, door afwezigheid van benodigde aandacht waarmee een hoge LMX bereikt kan worden (Kacmar, et al., 2003). Hoewel feedback dus een belangrijke rol speelt in de relatie in in het gesprek, blijken lijnmanagers het moeilijk te vinden om direct face to face feedback te geven, omdat ze de sfeer liever gezellig willen houden of omdat ze simpelweg te weinig tijd hebben (Levy & Williams, 2004). Gebrek aan feedforward en feedback kan bijdragen aan een negatief beeld van werknemers over hun lijnmanager (Cogliser, et al., 2009) en ertoe leiden dat gemaakte afspraken door werknemers niet serieus genomen worden waardoor de tevredenheid en effectiviteit van het gesprek dalen (Wright, 2004). Naast deze mogelijke problemen bij het geven van feedback in de praktijk zijn, komt uit een meta-analyse van Kluger & DeNisj's (1996) naar voren dat feedback in sommige situaties tot daling van de prestaties en tevredenheid ten aanzien van het gesprek kunnen leiden. Zo toont onderzoek aan dat de prestatie voorgeschiedenis van werknemers (Ashford & Northcraft, 1992), de frequentie van het vragen naar feedback (Nadler, Ellis & Bar, 2003) en de visie van lijnmanagers op ontwikkelingsmogelijkheden van vaardigheden (Van Stobbeleir, Ashford, Sully Du Luque & Buyens, 2009) van invloed zijn op het effect van de gegeven feedback.

Hoewel feedback onder de juiste omstandigheden door bijna alle studies wordt gezien als een kritische succesfactor om tevredenheid van lijnmanagers en werknemers tijdens en na afloop van het gesprek te creëren, blijft het onduidelijk welke factoren er precies aan bijdragen om de juiste omstandigheden te bereiken. Eén van de factoren uit de interpersoonlijke relatie waarvan bekend is dat het bijdraagt om een open communicatie, en feedback cultuur te bereiken, is wederzijds vertrouwen (Scandura & Pellegrini, 2008). Vertrouwen is de derde kritische succesfactor en zal hieronder nader worden toegelicht.

### **Vertrouwen**

Vertrouwen is een veelgebruikt begrip in uiteenlopende vakgebieden. In dit onderzoek wordt vertrouwen gezien als een dynamisch proces wat zich ontwikkelt tussen twee mensen in een wederzijds versterkend proces, waarin gevoelens van vertrouwen worden gecreëerd door het delen van relevante informatie, het accepteren van de invloed van de ander en erkenning van onafhankelijkheid (Zand, 1972). Omdat het in dit onderzoek niet het doel is dieper op de betekenis van het begrip zelf in te gaan, maar op de rol van vertrouwen in het gesprek, zal hieronder verder worden ingegaan op onderzoeken gericht op vertrouwen in het gesprek en niet op het begrip vertrouwen zelf. Uit onderzoeken van Brower, Lester, Korsgaard & Dineen (2008) en Hui en Qin-Xuan (2009) komt naar voren, dat werknemers die vertrouwen hebben in het beloningsproces en hun lijnmanager de uitkomst van het gesprek meer accepteren en naleven. Als werknemers minder vertrouwen hebben, kan dit bijdragen aan ontevredenheid ten aanzien van het gesprek en afspraken dus in de wind slaan (Brower, et al., 2008; Levy & Williams, 2004). Lijnmanagers hebben behoefte aan vertrouwen, omdat

zij op deze manier meer verantwoordelijkheden over kunnen dragen, meer support kunnen geven en eerlijker kunnen zijn in het gesprek (Hui & Qin-xuan; Levy & Williams, 2004). Vanuit het AMO model, zal deze reactie van lijnmanagers inspelen op behoefte van werknemers, waardoor de motivatie van werknemers verhoogt en prestaties kunnen verbeteren.

Wanneer naar vertrouwen en de onderlinge relatie wordt gekeken, zijn de meningen waarop vertrouwen zich verhoudt tot deze relatie verdeeld. Waar sommige onderzoeken aantonen dat vertrouwen een voorwaarde voor LMX is (Graen & Scandura, 1987; Gomez & Rosen, 2001), wijst ander onderzoek uit dat wederzijds vertrouwen een gevolg is van een hoge LMX (Wat & Shaffer, 2005). Deze verschillende resultaten zijn van belang voor het gesprek, omdat er dus niet direct vanuit gegaan kan worden dat een hoge LMX direct de aanwezigheid van een sterke vertrouwensband betekent. Onderzoek van Scandura en Pellegrini (2008) ondersteunt deze beredening en wijst uit dat vertrouwen in een hoge LMX relatie welliswaar voor een korte periode stabiel kan zijn, maar dat ook bij een hoge LMX vertrouwen erg fragiel kan zijn.

Lewicki, Wiethoff & Tomlinson Littler, C.R., Wiesner, R., & Dunford (2005) bieden meer inzicht in hun studie over de uiteenlopende vormen van vertrouwen die in relaties blijken te bestaan en onderscheiden vertrouwen op basis van feiten (calculus-based trust) en vertrouwen op basis van ervaring (identificatie-based trust). Vertrouwen op basis van feiten is een marktgeoriënteerde, transactionele en economisch calculerende vorm van vertrouwen, waarin een kostenafweging wordt gemaakt om te kijken of het voordelig is de relatie te onderhouden (Lewicki, et al., 2005). Deze vorm van vertrouwen is fragiel en niet volledig, en wordt door sommige onderzoekers gekoppeld aan een lage LMX (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000). Bij de tweede vorm, vertrouwen op basis van ervaring, zullen lijnmanagers en werknemers zich zeker voelen ten opzichte van elkaar en niet het gevoel hebben dat ze elkaar in de gaten moeten houden om bedrieging te voorkomen (Lewicki & Bunker, 1996). In tegenstelling tot eerder onderzoek van Uhl-Bien, et al., (2000) waarin wordt gesuggereerd dat vertrouwen op basis van feiten alleen aanwezig is bij een lage LMX, wijst een studie van Scandura & Pellegrini (2002) uit dat bij een hoge LMX het vertrouwen nog steeds fragiel kan zijn door een blijvende aanwezigheid van vertrouwen op basis van feiten. Scandura & Pellegrini (2008) concluderen dat het houden en nakomen van beloftes, afspraken en onderlinge betrokkenheid van belang is om vertrouwen te waarborgen in het gesprek.

En niet alleen onderlinge betrokkenheid, maar ook betrokkenheid naar de organisatie blijkt van belang te zijn voor lijnmanagers en werknemers om tevreden te zijn ten aanzien van het gesprek. Commitment is dan ook de volgende kritische succesfactor.

### **Commitment**

In dit onderzoek is commitment al eerder aan bod gekomen, omdat het verhogen van organisatie commitment van werknemers een doel is van het gesprek. Naast dit doel, speelt commitment ook een belangrijke rol ten aanzien van de tevredenheid van lijnmanagers en werknemers van het gesprek. In dit onderzoek zal het drie componentenmodel van Meyer & Allen (1991) gehanteerd worden, wat in veel onderzoeken naar commitment als basis wordt gebruikt (Erdogan & Liden, 2002; Lee & Bruvold, 2003; Levis & Williams, 2004). In het driecomponenten model wordt een onderscheid gemaakt tussen affective commitment, normative commitment en continuance commitment (Meyer & Allen, 1991).

Affective commitment is de mate waarin werknemers zich emotioneel gebonden voelen aan de organisatie. Normative commitment is de mate waarin werknemers gebonden zijn aan de organisatie, omdat ze zich verplicht voelen. Continuance commitment is de mate waarin werknemers verbonden zijn aan de organisatie vanwege het bewustzijn van de kosten waarmee zij te maken krijgen als ze de organisatie verlaten (Meyer & Allen, 1997). De verschillende vormen van commitment zijn direct van invloed op het gedrag van werknemers. De vorm van commitment is dan ook vaak direct van invloed op de tevredenheid van het gesprek van beide gesprekspartners (Lee & Bruvold, 2003; Levis & Williams, 2004).

Volgens onderzoek van Wright (2004) is het bespreken van persoonlijke ontwikkelingen en doelen, het maken van concrete afspraken en motivatie van belang voor de tevredenheid van zowel lijnmanagers als werknemers ten aanzien van het gesprek. Om dit te bereiken, blijken lijnmanagers volgens meerdere onderzoeken (Levy & Williams, 2004; Wright, 2004) behoefte te hebben aan een gemotiveerde, positieve en flexibelere houding van werknemers in het gesprek (Lee & Bruvold, 2003; Levy & Williams, 2004; Wright, 2004). Knies (forthcoming) vult daarop aan dat lijnmanagers om concrete afspraken te kunnen maken, behoefte hebben aan kennis over de organisatie van de organisatie. Wanneer ze op de hoogte zijn van deze kennis kunnen lijnmanagers werknemers beter voorzien van vragen, mogelijkheden en kansen. Werknemers blijken uit dezelfde onderzoeken vaak behoefte te hebben aan een lijnmanager die hen kansen biedt, meedenkt over mogelijkheden en hen stimuleert in het gesprek, zodat hun motivatie omhoog gaat. De kostenafweging die bij continuance commitment centraal staat, en ook terug te vinden is in de hierboven besproken vertrouwen op basis van feiten, zal leiden tot onzekerheid over het handelen van de ander, omdat eigen kostenafwegingen bovenaan staan (Meyer & Allen, 1997). Bij deze vorm van commitment zullen bovengenoemde behoefte van lijnmanagers en werknemers nauwelijks terug te vinden zijn in het gesprek. Ook bij normative commitment zullen lijnmanagers en werknemers minder flexibel zijn en niet of nauwelijks bereid zijn een stapje extra te doen voor de organisatie. Hieruit volgt, dat met name affectieve commitment bij zal dragen aan tevredenheid ten aanzien van het gesprek.

Meerdere onderzoekers zijn inmiddels overtuigd van een positieve relatie tussen affective commitment en LMX (Erdogan & Liden, 2002; Liden, et al., 1997). Daarentegen zien sommige onderzoekers een minder directe samenhang (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Van Breukelen, et al., 2002). Zo tonen Van Breukelen et al. (2002) aan dat verschillende LMX verhoudingen niet direct samenhangen met de verschillende mate van organisatie-commitment die werknemers ervaren. Toch blijkt uit de meest recente onderzoeken dat werknemers die een hoge LMX ervaren een bepaalde mate van support lijken te voelen vanuit hun lijnmanager, die vaak als organisatie agent gezien wordt (Lester, et al., 2002), waardoor werknemers het gevoel krijgen iets terug te willen betalen aan de organisatie (Epitropaki & Martin, 2005; Liden, et al., 1997). Guest en Conway (2002) tonen zelfs aan de hand van hun studie naar behoefte van werknemers, dat toezichthoudend leiderschap de meest bepalende factor was die geassocieerd werd met affectief commitment. Epitropaki en Martin (2005) laten in hun onderzoek zien dat werknemers die een hoge LMX ervaren, sneller een identificatieproces doormaken ten aanzien van de organisatie waardoor ze zich meer affectief gecommiteerd voelen dan werknemers met een lage LMX. Cogliser, et al. (2009) voegen daaraan toe dat ook de perceptie van lijnmanagers over hun LMX positief gerelateerd is aan de affective commitment van werknemers, omdat werknemers eerder positief zullen reageren op signalen van hun lijnmanager om hun affectieve commitment te verhogen, wanneer lijnmanagers zelf hoge LMX ervaren. Opmerkelijk is dat werknemers, volgens onderzoek van Lester, et al. (2002) bij een lage LMX, de schuld van de lage LMX zoeken bij hun organisatie waardoor hun affectieve commitment en POS afneemt. Lijnmanagers daarentegen, blijken eerder de oorzaak buiten de directe controle van de organisatie om te zoeken. Dit leidt ertoe dat LMX met name een sterkere invloed heeft op de affective commitment die werknemers voelen, en minder op lijnmanagers.

POS is eveneens van invloed op affective commitment van beide gesprekspartners (Guest & Conway, 2002; Valcour, Ollier-Maraterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, Brown, forthcoming), maar de organisatie speelt vooral een faciliterende rol bij deze factor. Lijnmanagers zijn van hun organisatie afhankelijk in hoeverre zij flexibel kunnen zijn, vrijheid hebben en in hoeverre zij informatie krijgen van de organisatie, om tijdens het gesprek in te kunnen spelen op de behoefte van werknemers. POS heeft invloed op affective commitment van werknemers, als blijkt dat de organisatie bijvoorbeeld geen rekening houdt met werkoverbelasting (Valcour, et al., forthcoming)

De mate waarin werknemers affective commitment voelen, blijkt daarnaast beïnvloed te worden door de mate waarin werknemers rechtvaardigheid ervaren. Rechtvaardigheid is zelfs volgens meerdere onderzoekers (Cogliser, et al., 2009; Erdogan, et al., 2002; Levy & Williams, 2004) één van de

belangrijkste voorwaarden voor werknemers ten aanzien van de tevredenheid en acceptatie van afspraken. Hieronder staat rechtvaardigheid als volgende kritische succesfactor centraal.

### **Rechtvaardigheid**

Rechtvaardigheid blijkt uit diverse onderzoeken een grote rol te spelen in het functioneren van mensen in organisaties (Elicker, et al., 2006; Erdogan, 2002; Greenberg & Colquitt, 2005). Zo komt uit onderzoek naar voren dat rechtvaardigheid samenhangt met grotere tevredenheid over en acceptatie van beslissingen (Thibaut & Walker, 1975), betere prestaties (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000) en eerder een stapje extra doen voor de organisatie (Moorman, 1991).

Percepties van rechtvaardigheid kunnen op verschillende manieren tot stand komen vanuit verschillende bronnen in een organisatie (Erdogan, 2002). In de literatuur worden drie verschillende vormen van rechtvaardigheid onderscheiden: distributive justice (Adams, 1965), procedural justice (Thibaut & Walker, 1975) en interactional justice (Bies & Moag, 1986). De basis van distributive justice kan teruggevonden worden in de al even eerder aangehaalde equity theorie van Adams (1965), waarin hij betoogt dat individuen hun input-output ratio vergelijken met dat van anderen, om de mate van eerlijkheid te bepalen (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Ten aanzien van het gesprek wordt hiermee de eerlijke verdeling van prestatie, kritiek en beoordelingen bedoeld tussen collega's (Erdogan, 2002). Procedural justice, een vorm van rechtvaardigheid die door Thibaut en Walker in 1975 geïntroduceerd is, staat voor de mate waarin werknemers invloed hebben op het proces en de besluitvorming rondom de beoordeling. Hoewel deze vorm van rechtvaardigheid door Thibaut en Walker procedural justice werd genoemd, hebben zij zich voornamelijk gericht op wettelijke procedures. Masterson, et al. (2000) maken een aanvulling op deze omschrijving en zien procedural justice als de eerlijkheid van het systeem. Erdogan (2002) maakt in zijn onderzoek ter verduidelijking een onderscheid tussen system-procedural justice wat de mate weergeeft waarin werknemers het beoordelingssysteem als rechtvaardig beschouwen en rater-procedural justice wat inzicht geeft in de mate waarin werknemers de procedure die hun lijnmanager als coach en beoordelaar volgt, eerlijk beschouwen. Als laatste volgt, interactional justice, waarmee de perceptie wordt aangegeven, die werknemers hebben ten aanzien van eerlijkheid in de interpersoonlijke communicatie tussen lijnmanagers en werknemers tijdens het gesprek (Bies & Moag, 1986). Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston (2009) hebben specifiek onderzoek gedaan naar de relatie tussen ervaren procedural justice van werknemers en hun intrinsieke motivatie en prestaties. Deze bleken gerelateerd aan elkaar te zijn. In ditzelfde onderzoek hebben ze eveneens de samenhang tussen interactional justice en de intrinsieke motivatie en prestatie van werknemers gemeten, waar geen samenhang tussen bleek te zijn. Andere onderzoeken (Erdogan, et al., 2001; Erdogan, 2002; Elicker, et al., 2006), die zich niet specifiek op intrinsieke motivatie en prestatie richtten, maar samenhang onderzochten tussen distributive justice, rater-procedural justice en interactional justice, en LMX kwamen tot de conclusie dat hier wel een verband aanwezig is. Daarnaast bleek er ook een verband te zijn tussen system-procedural justice en POS (Erdogan, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hoewel de meeste bovengenoemde onderzoeken aangeven dat rechtvaardigheid een voorwaarde voor werknemers is om tevreden te zijn ten aanzien van het gesprek, komen er tegenstrijdigheden in de literatuur naar voren over de manier waarop rechtvaardigheid van belang is. Zo bleek uit onderzoek van Masterson, et al. (2000) dat POS en LMX een gevolg zou zijn van procedural justice, terwijl oudere en recentere onderzoeken juist aantonen dat POS en LMX zou leiden tot een hoger rechtsvaardigheidsgevoel van werknemers (Elicker, et al., 2006; Fairhurst & Chandler, 1989). Elicker, et al. (2006) beredeneren dat POS en LMX eerder voorafgaat aan procedural justice, aangezien werknemers, tegen de tijd dat ze hun eerste gesprek hebben, hun percepties over POS en LMX al hebben gevormd. Erdogan (2002) komt aan de hand van zijn onderzoek tot de conclusie dat het causale verband tussen LMX/POS en de perceptie van rechtvaardigheid nog steeds niet helder is. Hij maakt wel drie toevoegingen aan de literatuur die van belang zijn voor het gesprek. Op de eerste plaats toont hij aan, dat de perceptie van rechtvaardigheid tijdens het gesprek gevormd wordt door de onderlinge communicatiewisseling tussen lijnmanager en werknemers voorafgaand aan het gesprek

en dat deze perceptie ook belangrijk is voor de onderlinge communicatiewisseling na afloop van het gesprek. Elicker, et al. (2006) benadrukken in hun onderzoek dat het aantal tevreden reacties op het gesprek, van werknemers met een hoge LMX, voornamelijk afhankelijk is van de manier waarop ze tijdens het gesprek worden behandeld en daarmee het gesprek als rechtvaardig beschouwen. Het is volgens Elicker, et al. (2002) een voorwaarde voor werknemers, dat zij een voice krijgen tijdens het gesprek om hun gesprek als rechtvaardig te kunnen beschouwen. Of hun mening vervolgens mee wordt genomen in de beslissing van hun lijnmanager is, zoals eerder aangegeven, niet van invloed op de rechtvaardigheid ten aanzien van het gesprek. Op de tweede plaats blijken werknemers met hoge LMX hogere beoordelingen en positievere uitkomsten te verwachten, dan werknemers met lagere LMX (Erdogan, 2002). Werknemers met hogere LMX blijken vervolgens een hoger ontevredenheidsgevoel te hebben ten aanzien van het gesprek bij een lagere beoordeling dan verwacht. En zelfs als werknemers zich bewust zijn dat hun prestaties onder de maat zijn, verwachten enkele werknemers dat hun lijnmanager hen informeel hierop wijst en niet tijdens het gesprek formeel bespreekt, waardoor het zwart op wit in hun personeelsdossier belandt. Dit biedt volgens Erdogan (2002) wellicht een verklaring voor het gegeven dat lijnmanagers werknemers met hogere LMX ook hoger beoordelen. Op de derde plaats laat Erdogan (2002) zien dat werknemers, wanneer ze niet op de hoogte zijn van evaluaties en beoordelingen van collega's, deze beoordelingen en evaluaties inschatten om hun eigen beoordeling te beoordelen op rechtvaardigheid. Hoewel Erdogan (2002) met een aantal relevante bevindingen een toevoeging heeft gedaan aan huidige literatuur, wordt er niet gesproken over één vorm van rechtvaardigheid, wat ten kosten gaat van de hanteerbaarheid van het model in andere onderzoeken op dit gebied. In dit onderzoek zullen deze verschillende vormen van rechtvaardigheid meegenomen worden om een ruime blik te houden ten aanzien van deze kritische succesfactor.

Waar rechtvaardigheid een verschijnsel is, wat vanuit het oogpunt van de equity theorie (Adams, 1965) al lange tijd centraal staat in de wetenschap en veelvuldig in verband is gebracht met de tevredenheid van het werknemers ten opzichte van het gesprek, zal hieronder een kritische succesfactor centraal staan, die juist de laatste jaren naar voren komt: werk-privé balans.

### **Werk-Privé balans**

Een verschil tussen lijnmanagers en werknemers is dat voor werknemers werk-privé balans een belangrijk onderdeel vormt van de POS en LMX die zij ervaren (Valcour, et al., forthcoming). Werk-privébalans staat voor de mate waarin de organisatie volgens werknemers waarde hecht, open staat en inspanningen levert om in overleg met werknemers een balans te vinden in hun werk en privéleven (Valcour, et al., forthcoming). Onderzoek toont aan dat problemen tussen het combineren van werk en privé kunnen leiden tot meer afwezigheid, moeheid en slechtere prestaties van werknemers (Frone, Russell & Cooper, 1997). Echter, werk en privé kunnen juist ook positieve effecten op elkaar hebben. Later onderzoek wijst namelijk uit dat de positieve effecten van werk en privé, in de vorm van positieve spillover, kunnen leiden tot een hoger gevoel van het individuele welzijn, ten aanzien van werktevredenheid als ook privétevredenheid (Grzywacz 2000). Steeds meer onderzoekers beweren dat voor een succesvolle balans, zo weinig mogelijk conflict en een zo goed mogelijke afstemming tussen werk en privé vereist is (Frone 2003; Grzywacz, 2000). In het verlengde hiervan wijst recent onderzoek uit, dat aanwezigheid en gebruik van werk-privébalans mogelijkheden in een organisatie direct bijdragen aan een hogere werkmotivatie van werknemers (Valcour, et al., forthcoming). Nu lijnmanagers vaker managementtaken op zich nemen en door werknemers als organisatie agents gezien kunnen worden, is het interessant in welke mate de rol van de lijnmanager van invloed is op de ervaring van de werk- en privésupport die vanuit de organisatie geboden wordt. Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar en Grywacz (2008) richten zich in hun onderzoek specifiek op deze rol van de lijnmanager als link tussen de werk- en privébalans, en werkprestaties en -tevredenheid van werknemers. Hieruit komt naar voren dat lijnmanagers in staat zijn om te herkennen wanneer werknemers problemen ervaren tussen werk en privé en hierop in kunnen spelen tijdens het gesprek,

maar minder in staat zijn om verrijking van beide te ervaren (Carlson, et al., 2008). Daarbij wordt gesuggereerd dat de manier waarop lijnmanagers conflict of verrijking ervaren op het gebied van werk en privé van invloed is op de evaluatie en beoordeling van werknemers. Hoewel Valcour, et al. (forthcoming) de organisatie als grootste speler zien om in overleg met werknemers een balans te vinden in hun werk en privé leven, komt uit onderzoek van Carlson, et al. (2008) naar voren dat ook lijnmanager een grote speler zijn. Dit zou kunnen betekenen dat de mate waarin de organisatie aandacht besteedt aan werk-privébalans van invloed is op zowel de ervaren LMX als POS van werknemers.

Kortom, uit de literatuur komt naar voren dat de balans in het psychologische contract tussen lijnmanagers en werknemers de beleving van het gesprek beïnvloedt. Ten aanzien van de interpersoonlijke werkrelatie in het gesprek blijkt dat lijnmanagers en werknemers het gesprek bij een hoge LMX op een andere manier ervaren dan bij lage LMX. Vanuit de interpersoonlijke relatie kunnen communicatie, feedback en feedforward, vertrouwen, commitment, rechtvaardigheid en werk-privé balans als kritische succesfactoren gezien worden door lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek. Hoewel in vele bovengenoemde onderzoeken samenhang aangetoond wordt tussen LMX en deze kritische succesfactoren is er nog geen eenduidig beeld op welke manier deze samenhang precies aanwezig is.

Nu de kritische succesfactoren gericht op de onderlinge relatie uiteen zijn gezet, komen hieronder de kritische succesfactoren gericht op de inhoud van het gesprek aan bod.

## **§2.5 De inhoud & het gesprek**

Over de inhoud van het gesprek is minder recent onderzoek aanwezig, dan over de behoefte ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek. Een mogelijke reden hiervoor kan zijn dat het functioneringsgesprek als een typisch Nederlands/Vlaams fenomeen beschouwd wordt (Hedebouw, 2007; Wiersma & Van Den Berg, 1999). Hedebouw (2007) heeft een kwantitatief onderzoek in Vlaanderen gedaan naar behoefte van werknemers ten aanzien van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het onderzoek is gebaseerd op 1800 respondenten, werkend bij zowel profit- als non profit ondernemingen. De resultaten van dit onderzoek en de resultaten uit Vlaamse onderzoek van Sels & De Winne (2005) worden ter verbreding van Amerikaanse onderzoeken (zoals Elicker, et al., 2006 en Nahrgang, Morgeson & Llies, 2009) ingezet, om de behoefte van werknemers zo breed mogelijk in beeld te brengen. Hieronder zal een overzicht worden gegeven van de gevonden literatuur. Eerst zullen algemene onderwerpen besproken worden en daarna volgen de behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud het gesprek.

### *§ 2.5.1 Onderwerpen in het gesprek*

De onderwerpen die centraal staan in het gesprek zijn af te leiden uit het doel van het gesprek. Zoals eerder in paragraaf 2.2 naar voren is gekomen, kunnen er grofweg twee doelstellingen onderscheiden worden, te weten: beoordelingsdoelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen.

De Westerse insteek, dat individuen over het algemeen het recht hebben om hun eigen levenswijze en morele waarden te kiezen, blijkt in veel organisaties direct terug te vinden te zijn in onderwerpen die in het gesprek centraal staan (Taomina & Gao, 2009). Het beoordelingsgesprek is in veel organisaties namelijk niet gericht op het beoordelen van persoonlijke karakter eigenschappen maar gericht op objectieve criteria, zoals competenties, vaardigheden en prestaties (Taomina & Gao, 2009). Ook het functioneringsgesprek is afgestemd op de beoordelingscriteria, aangezien het functioneringsgesprek veelal een basis vormt voor de beoordeling (Hedebouw, 2007).

Uit onderzoeken van Wiersma & Van Den Berg (1999) en Hedenbouw (2007) kunnen een aantal onderwerpen onderscheiden worden die vaak in Westerse organisaties tijdens het gesprek aan bod komen volgens lijnmanagers en werknemers:

- taakinhoud en prestaties
- ontwikkeling ten opzichte van doelstellingen
- sterke en zwakke punten in het functioneren
- motivatie en werkplezier
- functioneren van de lijnmanager
- ondersteuning van lijnmanager
- werkomstandigheden
- samenwerken met collega's
- ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer

Hoewel deze onderwerpen aan bod komen, kunnen de behoefte om bepaalde onderwerpen te bespreken hiervan afwijken. Hieronder zullen de behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek uiteengezet worden voor zover naar voren komt in de literatuur.

#### *§ 2.5.2 Kritische succesfactoren*

Als er teruggegrepen wordt op de strijdige belangen tussen lijnmanagers en werknemers die op kunnen treden, wanneer lijnmanagers organisatiebelangen en werknemers hun eigen belangen vertegenwoordigen, zou verwacht kunnen worden dat de behoefte ten aanzien van de inhoud van het gesprek ver uiteen liggen. Toch blijkt uit de literatuur dat de behoefte maar op één onderwerp wezenlijk verschillen van elkaar. Hieronder zullen de kritische succesfactoren nader toegelicht worden.

#### **Prestaties**

Het bespreken van prestaties is het onderwerp wat oorspronkelijk vanaf de eerste gesprekken rond 1930 centraal stond in het gesprek (Brutus, 2010). Sinds die tijd is er veel veranderd. Eén van de belangrijkste veranderingen in de afgelopen jaren is dat lijnmanagers nu in veel organisaties verantwoordelijk zijn geworden om de prestaties van werknemers te evalueren en beoordelen (Purcell & Hutchinson, 2007). Omdat prestatiebeoordeling en -evaluatie een doelstelling van het gesprek is, wordt deze factor als behoefte van lijnmanagers gezien. Uit onderzoek van Knies (forthcoming) komt naar voren dat het bespreken van prestaties zelfs vaak het enige onderwerp was van gesprekken. Naast lijnmanagers blijken ook werknemers behoefte te hebben om hun eigen prestaties te bespreken. Want hoewel Brutus (2010) en Nahrgang, et al. (2009) aangeven dat de meeste gesprekken in organisaties ontstaan zijn vanuit de behoefte van werkgevers, blijken werknemers als menselijke basisbehoefte, ook behoefte te hebben aan feedback over de eigen prestaties (Anseel, 2005). Het gesprek biedt hiervoor een formele gelegenheid om dit te bespreken (Hedenbouw, 2007).

#### **Vaardigheden, wensen en kansen**

Naast de oorspronkelijke rol om geleverde prestaties te bespreken, ligt voor lijnmanagers ook een behoefte bij het bespreken van vaardigheden, wensen en kansen van werknemers (Sels & De Winne, 2005). Voor lijnmanagers is het namelijk van belang om inzicht te krijgen in de vaardigheden en wensen van werknemers, zodat ze hierop in kunnen spelen met het doel om werknemers te motiveren en beter te laten presteren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Uit recent onderzoek (Knies, forthcoming) komt naar voren dat lijnmanagers aangeven de behoefte te hebben om dit onderwerp vaker te bespreken dan één of twee keer per jaar, omdat zij dan pas vooruitgang van werknemers kunnen constateren. De behoefte van lijnmanagers aan het bespreken van vaardigheden, wensen en kansen kan ook vanuit het AMO ondersteund worden, waarin abilities en opportuniteiten worden gezien als voorwaarden voor werknemers om hogere prestaties te bereiken. Het bespreken van vaardigheden

zal een extra grote rol spelen in het gesprek, wanneer het gesprek door de organisatie in het kader van competentiegericht beleid wordt ingezet als hulpmiddel om de competenties van werknemers in kaart te brengen (Van Beirendonck, 2004). Uit literatuur onderzoek naar competentie management van Van Beirendonck (2004) blijkt dat de opdeling in vaktechnische- en gedragscompetenties steeds meer gehanteerd wordt in organisaties. Dit betekent dat de lijnmanager naast vaardigheden en ontwikkelingen van werknemers in hun functie, ook talent, persoonlijkheid, temperament, creativiteit en teamwerk vaardigheden in het gesprek mee zal willen nemen (Van Beirendonck, 2004)

Vanuit het AMO model kunnen deze onderwerpen ook als behoefte van werknemers gezien worden. Uit onderzoek (Wendy & Boudreau, 2000) blijkt dan ook werknemers een op ontwikkelingsgericht gesprek prefereren boven een op prestatiegericht gesprek. Wanneer het gesprek op ontwikkeling gericht is, blijkt hierbij zelfs een positieve samenhang te zijn met het gevoel van werknemers naar zowel het gesprek als naar de lijnmanager toe. Ook later onderzoek van Rhoades & Eisenberger (2002) bevestigt dat werknemers vooral de behoefte hebben om mogelijkheden te bespreken, die door de organisatie worden gefaciliteerd gericht op het ontwikkelen van hun vaardigheden. Hierbij kan gedacht worden aan het bespreken van trainingen, workshops of een mentor die hen verder opleidt. Zeker in organisaties waar employabilitybeleid gevoerd wordt, zal de behoefte vanuit beide gesprekspartners groot zijn om vaardigheden, wensen en kansen te bespreken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Employability wordt namelijk in diverse onderzoeken, als eis voor zowel organisaties als werknemers gezien om succesvol te zijn en te blijven, wat ertoe leidt dat organisaties ook hun gesprek hierop in kunnen richten (Fugate, et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Naast deze overeenkomstige factoren, zullen hieronder nog een paar uiteenlopende factoren volgen.

### **Werk omstandigheden**

Een onderwerp wat lijnmanagers en werknemers niet in ieder gesprek op de agenda hoeven te zien staan, is werkomstandigheden. Werknemers blijken dit onderwerp graag te willen bespreken, wanneer de omstandigheden tot onvrede leiden (Valcour, et al., forthcoming). Hoewel werknemers niet altijd behoefte hebben om dit onderwerp te bespreken, kan het wel tot een kritische succesfactor gerekend worden, omdat uit onderzoek naar voren komt dat veel werknemers het onderwerp zelf niet aan durven te snijden bij hun lijnmanager (Valcour, et al., forthcoming). Werknemers blijken het onderwerp vaak zelf niet boven tafel te halen uit angst dat de organisatie of lijnmanager hen minder geëngageerd zou ervaren aan de organisatie, waardoor ze vervangbaar zouden zijn. Uit onderzoek van Knies (forthcoming) wordt aangetoond dat lijnmanagers, hoewel ze in gesprekken het initiatief nemen om prestaties, training en ontwikkeling te bespreken, zich vaak terughoudend opstellen wanneer het persoonlijke zaken betreft. Op dit punt verwachten zij juist initiatief van werknemers. Alleen wanneer lijnmanagers ervaren dat persoonlijke problemen het functioneren op een negatieve manier zou beïnvloeden, waren lijnmanagers geneigd om dit onderwerp aan te snijden (Knies, forthcoming).

Werkomstandigheden worden door Valcour, et al., (forthcoming) opgedeeld in drie elementen: overbelasting van werk, teveel uren maken en flexibiliteit fit. Overbelasting van werk wordt gezien als een continu gevoel van druk dat iemand kan ervaren, wat ontstaat wanneer diegene het idee heeft nooit genoeg tijd te hebben om alle werkzaamheden af te krijgen (Frone, et al., 1997). Werknemers die 35-40 uur of meer per week werken, kunnen het gevoel hebben te veel uren te werken en willen dit graag bespreekbaar maken in de organisatie (Valcour, et al., forthcoming). Als derde element hebben werknemers ook behoefte aan een flexibiliteit fit, met name om privé en werk te kunnen combineren. Met flexibiliteit wordt flexibiliteit in tijd en locatie bedoeld (Valcour, et al., forthcoming).

Kortom, uit eerdere onderzoeken die gericht zijn op de inhoud van het gesprek komen de volgende kritische succesfactoren naar voren: prestaties, vaardigheden, wensen en kansen, en werkomstandigheden. Werknemers blijken hierbij de voorkeur te hebben voor ontwikkelingsgerichte



onderwerpen.

Nu in paragraaf 2.4 en 2.5 meer inzicht is geboden in de kritische succesfactoren ten aanzien van het gesprek die uit de literatuur naar voren komen, volgen in paragraaf 2.6 de hieruit voortvloeiende verwachtingen.

## **§ 2.6 Verwachtingen**

Zoals eerder is beschreven, is de aanleiding van dit onderzoek de vraag vanuit deze regionale omroep naar meer inzicht in de behoefte en wensen van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek om de huidige ontevredenheid over het gesprek te verminderen. In de literatuur komt naar voren dat het overdragen van HR-verantwoordelijkheden naar lijnmanagers, kan leiden tot problemen omdat lijnmanagers in eerste instantie niet gekozen zijn vanwege hun leiderschapskwaliteiten, maar vanwege hun vakinhoudelijke kennis (Sels & de Winne, 2005). Dit perspectief komt overeen met de visie die de organisatie heeft dat lijnmanagers in de organisatie nog vooral vakinhoudelijk gericht bezig zijn. Vanuit dit oogpunt zou op de eerste plaats verwacht kunnen worden dat werknemers behoefte hebben aan aandacht en betrokkenheid vanuit hun lijnmanager tijdens het gesprek.

Daarnaast komt uit het theoretisch kader naar voren dat een rolverschuiving gezien kan worden als een organisatieverandering (McNamara, 2006) wat kan leiden tot veranderingen in het psychologische contract (Van den Heuvel & Schalk, 2009). Met de professionalisering van deze regionale omroep is de organisatie zich sterker gaan richten op de ontwikkeling en mogelijke doorstroom van werknemers. Hierbij is de organisatie haar faciliteiten voor ontwikkeling aan het uitbreiden en wordt eigen initiatief en verantwoordelijk van werknemers verwacht om hier gebruik van te maken. Deze manier van handelen kan teruggevonden worden in het nieuwe psychologische contract, waarin ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid centraal staan in plaats van baan zekerheid (De Vos, et al., 2007). Omdat lijnmanagers als vertegenwoordigers van de organisatie werknemers evalueren en beoordelen, kan op de tweede plaats verwacht worden dat lijnmanagers ook vanuit het nieuwe psychologische contract handelen en eigen verantwoordelijkheid verwachten van werknemers voor hun ontwikkeling in het gesprek.

Gezien vanuit het feit dat in 2009 geen enkele werknemer gebruik heeft gemaakt van het loopbaanbegeleidingstraject kan dit erop wijzen dat werknemers de verantwoordelijkheid nog niet voelen of niet nemen ten aanzien van hun ontwikkeling. Het niet voelen van eigen verantwoordelijkheid ten opzichte van ontwikkeling, kan worden teruggevonden in het oude psychologische contract waarin werknemers voorkeur geven aan baan zekerheid (Van der Heijden, et al., 2008). Zeker omdat veel werknemers bij deze organisatie al vijftien jaar werkzaam zijn, is de kans aanwezig dat werknemers nog hun oude psychologische contract ervaren waarmee ze immers de organisatie mee zijn binnengestapt. Hoewel vele onderzoekers aannemen dat de verschuiving heeft plaatsgevonden van het oude naar het nieuwe contract (Baruch, 2004; Gasperz, 1999; Hallier, 2009; Littler, Wiesner & Dunford, 2003; De Vos, et al., 2007) zijn er ook onderzoeken die uitwijzen dat sommige werknemers het oude contract nog steeds ervaren en prefereren (Soens, et al., 2005). Hierdoor wordt de verwachting gesteld dat veel werknemers nog volgens het oude psychologische contract handelen, waardoor zij vooral de behoefte hebben om in het gesprek een bevestiging te krijgen van hun baan zekerheid.

Omdat voorafgaande aan de interviews geen informatie aanwezig was vanuit de organisatie over behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek, zijn de volgende verwachtingen voortgebouwd op bovenstaande verwachtingen.

Ten aanzien van succesfactoren uit de interpersoonlijke relatie die naar voren zijn gekomen in de literatuur, kan verwacht worden dat werknemers vooral veel waarde hechten aan communicatie, vertrouwen en rechtvaardigheid in het gesprek. Verschuivingen van het psychologische contract brengen namelijk een verschuiving in verwachtingen met zich mee. De enige manier om deze verwachtingen kenbaar te maken waardoor een sterke relatie onderhouden kan worden, is door middel van open duidelijk communicatie. De behoefte aan vertrouwen zal voortkomen uit de behoefte

om baanzekerheid te voelen in de veranderende organisatie van deze regionale omroep. Daarentegen wordt verwacht dat lijnmanagers juist de behoefte hebben aan communicatie, feedback en vertrouwen om een open gesprek te kunnen voeren waarmee inzicht gekregen kan worden in de ontwikkeling en wensen van werknemers om hen hierin te kunnen stimuleren.

Vanuit de literatuur over de inhoud van het gesprek zijn vier gedeelde onderwerpen naar voren gekomen, prestaties (Brutus, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007) vaardigheden, wensen en kansen (Van Beirendonck, 2004; Sels & De Winne, 2005). De organisatie legt sinds de professionalisering de nadruk op kwaliteitverhoging en prestatiegerichtheid. Deze nadruk samen met de focus op ontwikkeling van werknemers leidt tot de verwachting dat lijnmanagers de behoefte hebben om zowel de prestatie als vaardigheden, wensen en kansen te bespreken in het gesprek. Hoewel in de literatuur (Wendy & Boudreau, 2000) komt naar voren dat werknemers juist behoefte hebben aan het bespreken van ontwikkelingsmogelijkheden, blijken de werknemers bij de organisatie minder interesse te tonen in ontwikkelingsmogelijkheden, gezien hun gebrek aan deelname aan de aangeboden loopbaanbegeleiding. Vanuit dit oogpunt wordt de verwachting gesteld, dat werknemers van deze regionale omroep minder gericht zijn op ontwikkeling van vaardigheden en voornamelijk de behoefte hebben om prestaties, kansen en in enkele gevallen werkomstandigheden te bespreken.

### 3. Organisatie

De organisatie is een Nederlandse publieke omroeporganisatie voor radio, televisie, intranet en teletekst voor de regio. Twee jaar geleden heeft het topmanagement een formatieplan opgesteld voor vijf jaar 2009-2013, waarin het nastreven van een verbreding en verdieping van kennis binnen de organisatie centraal staat. Het topmanagement heeft de focus sinds twee jaar nog meer op professionalisering van de organisatie gelegd. Ze heeft namelijk de ambitie om het leidende informatiecentrum van de regio te zijn en te blijven. In het vijfjarenplan 2009-2013, staat onder andere het optimaliseren van het functionerings- en beoordelingsgesprek centraal (Organisatie Jaarverslag, 2009). Deze optimalisering is een vervolg op eerdere veranderingen in het beoordelingssysteem. Het beoordelingssysteem is vanuit de stichting Regionale Omroep Overleg en Samenwerking vastgelegd in het CAO van regionale publieke omroep organisaties. Hieronder zal dieper ingegaan worden op het gesprek bij de organisatie en de middelen die de organisatie hiervoor beschikbaar stelt, zodat de resultaten die in hoofdstuk 6 aan bod komen in kader geplaatst kunnen worden.

Het beoordelingssysteem is in 2007 aangepast, waardoor er sindsdien meer aandacht in het gesprek moet zijn voor het dagelijks functioneren van de werknemers, hun ontwikkeling en voor het maken van afspraken over gewenste resultaten. In 2008 heeft deze regionale omroep een boekje 'Praten met de baas? Zo doe je dat!' uitgegeven, waarin de verwachtingen van het topmanagement en de HR afdeling, ten aanzien van het gesprek worden uitgelegd. Daarnaast zijn er trainingen gegeven, gericht op functionerings- en beoordelingsgesprekken aan alle lijnmanagers. In 2009 zijn er organisatiebreed trainingen gegeven om feedback te kunnen geven buiten het gesprek om en tijdens het gesprek. Daarnaast krijgen lijnmanagers één dag per week de tijd om hun managementtaken uit te voeren, de zogenoemde regeldag. Ondanks het boekje, de trainingen en de ingeplande tijd komt uit gesprekken met de HR adviseurs naar voren dat lijnmanagers nog te weinig managementtaken op zich nemen en te veel vakinhoudelijk gericht werken. Daarnaast kampt de organisatie met het probleem dat er nauwelijks doorstroming plaatsvindt, waardoor kansen op kwaliteitontwikkeling in de organisatie blijven liggen. Veel werknemers werken inmiddels vijftien jaar bij de omroep en werken nog steeds in dezelfde functie, waardoor de persoonlijke ontwikkeling vaak achterblijft (Organisatie Jaarverslag, 2009). Om hier verandering in te brengen probeert het topmanagement en de HR afdeling werknemers door middel van trainingen te stimuleren om zich persoonlijke te ontwikkelen. In het CAO is een regeling opgenomen dat werknemers iedere vijf jaar in de gelegenheid gesteld moeten worden om een loopbaanbegeleidingstraject te volgen. In 2009 heeft niemand hier gebruik van gemaakt (Jaarverslag, 2009). Hoewel het gesprek door het topmanagement en HR management gezien wordt als een middel om werknemers te stimuleren in hun ontwikkeling en te motiveren ten aanzien van hun werk, komen er ontevreden geluiden van de lijnmanagers en werknemers naar voren ten aanzien van het gesprek. Ook het topmanagement en HR management hebben het gevoel dat op dit gebied nog een aantal stappen vooruit gemaakt kunnen worden.

In de organisatie is vastgelegd dat lijnmanagers eenmaal per jaar een functioneringsgesprek en eenmaal per jaar een beoordelingsgesprek uitvoeren met hun werknemers (Bedrijfsplan, 2009). Het functioneringsgesprek gaat vooraf aan het beoordelingsgesprek en is vooral bedoeld om verwachtingen ten opzichte van elkaar te bespreken en afspraken te maken over de resultaten van het werk, de ontwikkeling van de werknemer en de voorwaarden waaronder het werk gedaan moet worden. Dit is een tweezijdig gesprek. Aan de hand van een functioneringsgesprek formulier, wordt verslag gedaan van de besproken zaken. In het door het management opgestelde formulier staan vier vragen centraal welke door lijnmanagers zelf ingevuld worden. Voordat het formulier in de personeelsdossiers eindigt, wordt het door de leidinggevende van de lijnmanager en de desbetreffende werknemer getekend. De onderwerpen die in het formulier staan zijn: sterke en zwakke punten, de onderlinge samenwerking en ontwikkeling, ambities en actiepunten. Het

beoordelingsgesprek is eenzijdig en wordt uitgevoerd aan de hand van een beoordelingsformulier. In het beoordelingsformulier staan vijf kernkwaliteiten en vijf functiekwaliteiten centraal die de beoordelingscriteria vormen. De kernkwaliteiten liggen organisatiebreed vast, de functiekwaliteiten kunnen afgestemd worden op de functie. De leidinggevende maakt voor het gesprek een beoordeling en zal deze beoordeling tijdens het gesprek toelichten.

Een eerste stap in de richting van het optimaliseren van het functioneringsgesprek is door de organisatie begin januari 2011 gemaakt door het inhuren van een externe coach. Deze coach zal in de loop van dit jaar één functioneringsgesprek van elke lijnmanager bijwonen om de lijnmanager hierin te begeleiden. De coach begeleidt de lijnmanagers daarnaast in het concretiseren van afdelingsdoelstellingen en functiekwaliteiten, zodat het voor lijnmanagers makkelijker wordt om deze doelstellingen en kwaliteiten naar werknemers toe over te dragen en hen aan de hand hiervan te evalueren en beoordelen. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze begeleiding nog niet had plaatsgevonden bij de geïnterviewde lijnmanagers op het moment dat de interviews voor dit onderzoek werd afgenomen. Daarnaast is de HR afdeling bezig met het samenstellen van een voorbereidingsformulier voor werknemers, zodat zij voorbereid op het gesprek aankomen waardoor meer diepgang tijdens het gesprek nagestreefd wordt. Het optimaliseren van het gesprek, moet leiden tot het gewenste gesprek. Het gewenste gesprek houdt voor de organisatie in, dat zowel lijnmanagers als werknemers niet het gesprek voeren, 'omdat het moet volgens personeelszaken', maar gemotiveerd zijn om het moment aan te pakken, de ontwikkeling van werknemers en de mogelijkheden in de organisatie te bespreken, zodat werknemers zo optimaal mogelijk hun functie kunnen uitoefenen.

## 4. Methoden

In dit hoofdstuk zal toegelicht worden hoe de data zijn verzameld en op welke manier deze data zijn verwerkt. Allereerst zal in paragraaf 4.1 de vorm van het onderzoek aan bod komen, namelijk kwalitatief onderzoek. In paragraaf 4.2 zal daarna op de selectie van de respondenten voor de interviews ingegaan worden. In paragraaf 4.3 wordt de topiclijst die tijdens de interviews is gebruikt toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 de dieper ingegaan op de wijze waarop de interviews geanalyseerd zijn en wordt afgeloten in paragraaf 4.5 met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### § 4.1 Kwalitatief onderzoek

In het onderzoek staan de wensen en behoefte ten aanzien van het gesprek van lijnmanagers en werknemers centraal. Vanuit dit oogpunt wordt gezocht naar de betekenissen die mensen geven aan een bepaalde situatie. De zoektocht naar betekenisgeving achter interacties, gevoelens en processen hoort bij de interpretatieve benadering (Boeije, 2006). Er wordt vanuit gegaan dat er niet zoiets is als een externe werkelijkheid, wanneer er naar de wensen en behoefte van het gesprek gekeken wordt. In het onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen hoe lijnmanagers en werknemers de sociale situatie interpreteren. Bij deze interpretatieve benadering past kwalitatief onderzoek (Boeije, 2006). Naast de zoektocht naar betekenisgeving, zijn er nog drie redenen waarom specifiek voor een kwalitatief onderzoek is gekozen. Op de eerste plaats is de situatie in de onderzoeksorganisatie veranderlijk. Op dit moment vinden er trainingen plaats voor lijnmanagers om het functioneringsgesprek succesvoller te kunnen begeleiden. Daarbij komt dat de HR adviseurs bezig zijn met het ontwerp van een nieuw functioneringsgesprek-formulier. Waarschijnlijk wordt dit formulier gedurende het onderzoek geïntroduceerd. Door middel van interviews kan er op deze situatie ingespeeld worden tijdens het onderzoek, mocht het nieuwe formulier van invloed zijn op de behoefte van lijnmanagers en/of werknemers ten aanzien van het gesprek. Bij kwantitatief onderzoek kan hier, na het verzenden van enquêtes, niet meer op ingespeeld worden. Op de tweede plaats is er veel kwantitatief onderzoek gedaan naar het gesprek. Deze onderzoeken zijn gebaseerd op numerieke schalen, waardoor er momenteel voornamelijk resultaten bekend zijn gebaseerd op cijfers (Elicker, et al., 2006). Juist nu employability in veel organisaties meer aandacht krijgt, en functioneringsgesprekken in veel organisaties ingezet worden om de ontwikkeling van werknemers in kaart te brengen, is de betekenisgeving van beide gesprekspartners van belang. Omdat hier nog weinig over bekend is, is dit onderzoek beschrijvend van aard. Als laatste bestaat de onderzoekspopulatie maar uit 120 personen, waarvan 12 lijnmanagers. Dit kan gezien worden als een kleine organisatie, waardoor een kwalitatief onderzoek voor de hand ligt (Boeije, 2006).

Verschillende aanpakken zijn mogelijk binnen de interpretatieve benadering. Dit onderzoek betreft een case studie (Boeije, 2006). Het gesprek wordt in de natuurlijke context en zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht. Dit houdt op de eerste plaats in dat gegevens worden verzameld en geanalyseerd op verschillende niveaus, zoals het niveau van de HR afdeling, lijnmanagers en werknemers (Boeije, 2006). Op de tweede plaats worden zoveel mogelijk methoden van dataverzameling gebruikt om het verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2006). Zo worden er interviews afgenomen, gesprekken met experts gevoerd en jaarverslagen en andere documentatie betreft het beoordelingssysteem gebruikt. Interviews zijn direct met lijnmanagers en werknemers gehouden, omdat dit de mogelijkheid gaf om dieper op ervaringen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek in te gaan, en voor lijnmanagers en werknemers om een goede omschrijving te geven van hun behoefte en wensen ten aanzien van het gesprek. Hieronder zal verder uiteen worden gezet hoe de respondenten zijn geselecteerd voor deze interviews.

## § 4.2 Selectie respondentent

Aan de start van het onderzoek was er door de organisatie geen afbakening gemaakt in de respondentengroep. Hierdoor kon de respondentengroep zelf samengesteld en benaderd worden. Binnen kwalitatief onderzoek wordt meestal gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2008). Echter, in dit onderzoek is er tussen de respondenten sprake van een leidinggevende- en werknemersrelatie. Met deze machtsverhouding moet rekening gehouden worden omdat het de wensen en behoefte van beide partijen kan beïnvloeden. Uit onderzoek van Fiedler (1967) komt naar voren dat werknemers waar leidinggevende zich persoonlijk tot aangetrokken voelen, een bepaalde macht genieten. Dit kan van invloed zijn op de mate waarin de leidinggevende en werknemer tevreden zijn over en behoefte hebben ten aanzien van het gesprek. Volgens Fiedler (1967) is er geen ideale leidinggevende. Factoren die de kwaliteit van de relatie beïnvloeden tussen leidinggevende en hun werknemers worden beïnvloed door de mate waarin de leidinggevende zichzelf in de werknemer herkent, hem vertrouwt en respecteert en de mate waarin de werknemers vertrouwen en respect tonen naar hun leidinggevende. Om niet op één relatie af te gaan of de relatie bij voorbaat als onbelangrijke factor te beschouwen, is er voor gekozen om twee werknemers per geïnterviewde lijnmanager te interviewen.

In het totaal zijn er 18 interviews afgenomen, waarvan 6 onder lijnmanagers en 12 onder werknemers. Aan de hand van het personeelsbestand is een totaaloverzicht verkregen van alle lijnmanagers en werknemers. In het totaal zijn er 12 lijnmanagers, waarvan de helft is geïnterviewd. Om een algemeen beeld van de organisatie te kunnen schetsen, is ervoor gekozen om een selectie van lijnmanagers te maken, verspreid over de organisatie. De lijnmanagers nemen ten aanzien van het gesprek een bijzondere rol in, omdat bij hen zelf ook functionerings- en beoordelingsgesprekken worden afgenomen door hun leidinggevende volgens dezelfde methode. Dit betekent dat zij vanuit dit oogpunt ook als werknemer gezien kunnen worden. In dit onderzoek is niet gericht ingegaan op deze dubbele rol, omdat lijnmanagers en werknemers als twee verschillende groepen centraal staan. Iedere respondent is ingedeeld in één categorie en aan de hand van deze functieverdeling is het interview afgenomen.

Alle respondenten zijn in eerste instantie via de mail ingelicht over het onderzoek en vervolgens telefonisch benaderd. Vanaf het eerste contact is open gesproken over het doel van het onderzoek en de inhoud van het interview. Er is benadrukt dat de verkregen informatie vertrouwelijk verwerkt zou worden. Op één persoon na, hebben alle gevraagde respondenten positief gereageerd op het onderzoek en kon er op korte termijn een afspraak ingepland worden. De werknemer die niet wilde meewerken aan het onderzoek, heeft geen reden aangegeven waarom hij of zij niet wenste mee te werken aan het onderzoek. Aan de lijnmanager is vervolgens gevraagd om een nieuwe werknemer aan te dragen. Deze werknemer heeft wel toegestemd om mee te werken aan het onderzoek. De directe uitwerking van ieder interview is één of twee weken na het interview naar de respondent gemaild. Hierbij is meegedeeld dat de respondenten de vrijheid hadden om terug te komen op hetgeen wat gezegd is, indien zij zich bijvoorbeeld niet meer konden vinden in een bepaalde uitspraak. Daarbij werden ze eveneens in de gelegenheid gesteld om informatie aan te vullen.

## § 4.3 Interview

De data zijn verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Voor semi-gestructureerde interviews is gekozen, omdat antwoorden van tevoren niet vastliggen, maar de onderwerpen wel. Dit biedt de mogelijkheid om tijdens het interview flexibel in te spelen op de informatie die door respondenten wordt gegeven, zoals het vragen naar waarom en op welke manier zij aan bepaalde factoren behoefte hadden. Tegelijkertijd is het op deze manier van interviewen mogelijk om onderwerpen uit de theoretische verkenning in de interviews op te nemen. Om deze onderwerpen aan bod te laten komen, is er gebruik gemaakt van een topiclijst. De topics in deze lijst zijn gebaseerd op verschenen onderzoeken en verkregen informatie tijdens de oriënterende interviews met de directie en HR afdeling van de organisatie. De topiclijst werd alleen ingezet om richting te geven aan de interviews en als controlemiddel. De respondenten bepaalden verder zelf de focus van het interview.

Na de eerste vraag, die algemeen van aard was over de functie van de respondenten, werd aan de respondenten gevraagd of ze konden beschrijven op welke manier het functionerings- en beoordelingsgesprek plaatsvond. Hierbij is ook aandacht besteed aan hoe zij het huidige gesprek ervaren. Bij de bespreking van het huidige gesprek, zijn de volgende topics behandeld: de rolverdeling in het gesprek, de onderlinge relatie en de onderwerpen die in het gesprek centraal staan. Vervolgens is gevraagd naar de ter beschikking gestelde HR-instrumenten vanuit de organisatie aan de lijnmanagers en werknemers om het gesprek te kunnen voeren en hoe zij deze middelen ervaren. Tenslotte stonden de behoefte en wensen ten aanzien van het gesprek centraal. Hierbij werd de vraag gesteld, wanneer het gesprek volgens de respondenten geslaagd zou zijn. Bij het bespreken van het gewenste gesprek, kwamen dezelfde topics aanbod als bij de beschrijving van het huidige gesprek.

De topic onderlinge relatie werd in de interviews opgesplitst in vier elementen: vertrouwen, communicatie, feedback en commitment. Hierbij is er ingegaan op eventuele verschillen tussen relaties van lijnmanagers met werknemers. Bij het bespreken van de onderwerpen die aan bod komen in het gesprek, stonden de drie componenten van het AMO model centraal: vaardigheden, motivatie en kansen. Zo werd aan de respondenten gevraagd of en op welke manier het bespreken van vaardigheden aan bod komt in het gesprek en of zij hier behoefte aan hebben. Bij de component motivatie, werd gevraagd of en op welke manier er aandacht besteed wordt in het gesprek aan de motivatie van werknemers die zij hebben ten aanzien van hun werk en of zij behoefte hebben om dit te bespreken. Bij het onderwerp kansen werd aan de respondenten gevraagd of de mogelijkheid aanwezig was om tijdens het gesprek kansen van werknemers te bespreken en op welke manier deze kansen besproken worden. Bij de gewenste situatie kwam de behoefte ten aanzien van het onderwerp kansen ter sprake. Tot slot is de vraag gesteld wat er voor de respondenten aan toe bij kan dragen of welke benodigdheden zij hebben om een goed gesprek te kunnen houden.

Voorafgaand aan de overige interviews, is de topiclijst besproken met de HR manager om na te gaan of de lijnmanagers en werknemers de vragen en topics zouden begrijpen. Vervolgens is er een proefinterview gehouden met één van de lijnmanagers om de toereikendheid van de topiclijst en de interviewvaardigheden van de onderzoeker te testen. Uit het interview kwam naar voren dat de topiclijst geschikt was. Er is één herformulering geweest betreft de vraag over aangereikte HR instrumenten. Omdat het begrip HR instrumenten voor verwarring bleek te zorgen, is het veranderd in het begrip middelen. Omdat het proefinterview qua inhoud en vorm niet van de vervol ginterviews verschilt, is ervoor gekozen om het proefinterview ook mee te nemen in de resultaten en conclusies van het onderzoek. De topiclijst die is gebruikt bij de interviews, is bij dit onderzoeksrapport gevoegd in bijlage 1.

### *Procedure*

De interviews zijn afgenomen in een periode van 7 weken, van 31 maart tot 18 mei 2011. Gemiddelde duurde een interview 50 minuten. Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen met een voice recorder. Hiervoor is gekozen omdat de onderzoeker zich hierdoor tijdens het interview kon richten op het gesprek, in plaats van op het maken van aantekeningen. Daarnaast heeft het opnemen van de interviews ervoor gezorgd dat de gegevens zuiver zijn gebleven, omdat er nog niet direct geselecteerd hoefde te worden wat wel en niet genoteerd moest worden en de gegevens ook niet gevormd konden worden door de wijze van noteren. En als laatste kunnen opnamen en transcripties gezien worden als een belangrijke kwaliteitswaarborg, omdat precies aangetoond kan worden waar de informatie vandaan komt. De interviews zijn allemaal binnen een week uitgetypt. Enkele onderwerpen die niet in de topiclijst waren opgenomen, kwamen wel naar voren in de interviews. Gezien het interpretatieve karakter van het onderzoek, zijn deze onderwerpen steeds meegenomen naar volgende interviews, omdat deze onderwerpen mogelijke kritische succesfactoren vormden ten aanzien van het gesprek.

Nu meer inzicht gegeven is in de data verzameling en het proces, zal hieronder de analyse toegelicht worden.

## § 4.4 Data analyse

Alle interviews zijn aan de hand van opnamen letterlijk uitgetypt. Na het uittypen van de interviews zijn bij het lezen van de transcripties gedetailleerd codes toegekend aan fragmenten, waardoor antwoorden thematisch werden ingedeeld. Deze eerste fase wordt ook wel open coderen genoemd (Boeije, 2008). Deze codes waren afgeleid uit kernwoorden die respondenten aanhaalden in het interview (Boeije, 2008). Door continue bevindingen en codes te testen bij anderen, ontstond een goed ontwikkeld coderingssysteem. Vanuit de verzameling van open codes is door een continue vergelijking van fragmenten een idee van hoofdthema's met bijbehorende subcodes ontstaan. Deze fase, waarin hoofdthema's en subcodes worden gevormd, beschrijft Boeije (2008) als de tweede fase en wordt door haar het axiaal coderen genoemd. Enkele subcodes die in deze fase naar voren zijn gekomen, zijn 'voorbereiding', 'overleg' en 'terugkoppeling'. In de derde fase zijn deze gegevens gestructureerd. In deze fase is naar relaties tussen categorieën gezocht. Hierin kwam bijvoorbeeld de samenhang naar voren tussen de categorieën 'rechtvaardigheid gesprek' en 'nut' van het gesprek, en de categorieën 'ervaren sterkte relatie' en 'nut'. Opvallend hierbij was dat de categorie 'rechtvaardigheid' en 'ervaren sterkte relatie' geen samenhang bleek te vertonen.

Bij het verwerken van de gegevens is het programma TAMS gebruikt. TAMS is een softwareprogramma wat speciaal ontwikkeld is voor kwalitatieve analyse. Dit instrument kan fragmenten, codes en sub codes met elkaar verbinden, wat bijdraagt aan de overzichtelijkheid van de analyse (Boeije, 2008). Door voortdurende vergelijking van fragmenten zijn er hoofdthema's met sub codes ontstaan, waaruit codebomen zijn ontwikkeld.

In de resultaatbespreking is er, consistent aan de manier waarop de interviews zijn uitgevoerd, een keuze gemaakt voor de behandeling van de thema's en factoren. Zo blijken lijnmanagers en werknemers naast succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie en de inhoud, ook behoefte te hebben aan middelen vanuit de organisatie. Hierdoor is er een nieuw thema ontstaan wat gericht is op de behoefte die lijnmanagers en werknemers naar de organisatie toe hebben ten aanzien van het gesprek. Voorbeelden van factoren die onder dit thema geplaatst zijn, zijn voorbereiding, overleg en terugkoppeling.

## § 4.5 Betrouwbaarheid & Validiteit

Om kwaliteit in het onderzoek te waarborgen, is het van belang dat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk is. Hieronder zullen de maatregelen besproken worden die zijn genomen, om dit na te streven.

### §4.5.1 Betrouwbaarheid

Door middel van drie maatregelen is geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Betrouwbaarheid staat voor de afwezigheid van toevallige of niet-systematische fouten (Boeije, 2008) en kan bijvoorbeeld verminderen wanneer een onderzoeker een ongestructureerd interview houdt. Om toevallige of niet-systematische fouten te voorkomen zijn de interviews op de eerste plaats gehouden aan de hand van een topiclijst en opgenomen met een voice-recorder (Boeije, 2008). Hierdoor is de kans op het verlies van belangrijke informatie geprobeerd te beperken. Op de tweede plaats is er voorafgaande aan de overige interviews een proefinterview gehouden om na te gaan of de topiclijst aansloot op het onderwerp ('t Hart, Boeije & Hox., 2005). Tijdens dit interview is de topic lijst getest en vervolgens aangepast. En als laatste zijn de interviews gehouden in een vergadering op de afdeling HRM, om mogelijke afleidingen door geluiden en gebeurtenissen die zich in de directe omgeving af zouden kunnen spelen zoveel mogelijk te voorkomen. Bij de omroep staan namelijk diverse media apparatuur aan bij veel werkplekken, waardoor er veel omgevingsgeluiden zijn, die de aandacht van de respondent zouden kunnen afleiden.

Door de interviews in een aparte ruimte af te nemen, konden lijnmanagers en werknemers vrij praten over hun behoefte en wensen.



#### *§4.5.2 Validiteit*

Bij de validiteit van het onderzoek gaat het om de geldigheid van de analyse en de interpretatie van de onderzoeker (Boeije, 2008). Als de onderzoeker meet wat hij of zij daadwerkelijk wil meten, wordt het onderzoek als valide gezien. Zo kan de validiteit bijvoorbeeld dalen wanneer vragen onduidelijk zijn of niet juist gesteld worden waardoor systematisch niet gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. Om dit te voorkomen, zijn de interviews direct uitgewerkt, en zijn nieuwe inzichten die naar voren kwamen uit de gegevens, gebruikt in de overige interviews. Op deze manier heeft er continue een proces plaatsgevonden van informatie vergaring en gegevensverwerking, wat kenmerkend is voor de interpretatieve manier van onderzoek en tot een verhoging leidt van de validiteit.

Daarnaast kan het zijn dat de onderzoeker de verkregen gegevens onbedoeld in een richting interpreteert. Om dit te voorkomen worden de interviews letterlijk uitgetypt en wordt er in eerste instantie open gecodeerd aan de hand van transcripties. Ook het software programma TAMS draagt eraan bij dat alle gegevens onder bepaalde codes worden opgeslagen, zodat er geen onbewuste selectie plaatsvindt van gegevens tijdens het onderzoek (Boeije, 2008).

Naast onbedoelde interpretaties, kan sociale wenselijkheid van invloed zijn op de validiteit ('t Hart, et al., 2005). Respondenten kunnen bepaalde antwoorden formuleren, omdat ze denken dat ze daarmee een positieve indruk maken. Resultaten kunnen hierdoor een verkleurd beeld opleveren. Om dit te voorkomen heeft de onderzoeker zich zo neutraal mogelijk proberen op te stellen en geen waardeoordelen geuit. De onderzoeker heeft alle ruimte gegeven om de respondenten over hun eigen behoefte na te laten denken en deze te uiten. In de maanden van het onderzoek is de onderzoeker twee dagen in de week aanwezig geweest in de organisatie om te werken aan het onderzoek. Hierdoor is geprobeerd om meer inzicht te krijgen in de organisatiesfeer, waardoor verkregen informatie beter geïnterpreteerd kon worden. Tijdens de interviews kwam meerdere keren de vraag naar voren, of het antwoord wat gegeven werd juist was. In deze gevallen heeft de onderzoeker aangegeven dat er geen goed of fout antwoord is, maar dat hun eigen behoefte en beleving centraal staat. Op deze manier probeerde de onderzoeker ervoor de zorgen dat de respondenten het gevoel hadden om vrij uit te kunnen spreken. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is ook verkleind door vooraf te benadrukken dat de gegevens uit het interview geanonimiseerd worden en dat de transcriptie naar hen toegestuurd wordt na afloop, voor op- en aanmerkingen. De onderzoeker heeft geprobeerd duidelijk te maken, dat alleen de gegevens worden behandeld waarmee de respondenten akkoord gaan.

## 5. Resultaten

### §5.1 Algemeen

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de methode van dataverzameling. De resultaten die hieronder gepresenteerd worden, komen voort uit deze dataverzameling. Naar aanleiding van de mate waarin bepaalde factoren aangehaald werden in de interviews door de respondenten en de factoren die respondenten zelf aansneden, is de indeling voor dit hoofdstuk gemaakt.

Allereerst zal in 5.2 meer inzicht gegeven worden in het beeld dat respondenten over de organisatie hebben en vervolgens wordt specifiek op de beeldvorming ten aanzien het gesprek gericht. Dit inzicht is van belang om de uitspraken van de respondenten te kunnen plaatsen en interpreteren. Vervolgens zal in paragraaf 5.3 verder ingegaan worden op de succesfactoren van het gesprek, zoals de lijnmanagers en werknemers deze naar voren hebben gebracht in de interviews. Hierbij zullen als eerste de succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie aan bod komen, gevolgd door behoefte aan middelen ten aanzien van de organisatie. Hoewel wensen en behoefte ten aanzien van de organisatie niet in de hoofdvraag zijn opgenomen, bleken in de interviews een aantal factoren vast aangehaald te worden door de respondenten. Deze factoren kunnen als voorzieningen en middelen gezien worden waar de organisatie in kan voorzien om de toegevoegde waarde van het gesprek voor lijnmanagers en werknemers te verhogen. Als laatste zal dieper ingegaan worden op de succesfactoren betreft de inhoud van het gesprek.

Bij het bespreken van de succesfactoren zal per succesfactor eerst de huidige situatie beschreven worden en vervolgens komen de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de desbetreffende succesfactor aan bod. Discrepanties die hierin naar voren komen, vormen de basis voor de aanbevelingen die in hoofdstuk 7 aan bod komen. Als afsluiting van de resultaten wordt een model gepresenteerd als samenvatting om meer inzicht te bieden in de mate waarin de interpersoonlijke relatie en de inhoud van invloed zijn op het gesprek. Bij de bespreking van de resultaten zullen citaten weergegeven worden ter ondersteuning. Aangezien er twee verschillende groepen in het onderzoek centraal staan, lijnmanagers en werknemers, zal om onduidelijkheden te voorkomen achter ieder citaat aangegeven worden vanuit welke groep het citaat naar voren is gekomen.

### § 5.2 Karakter van de organisatie

In deze paragraaf zal eerst in paragraaf 6.2.1 het beeld dat lijnmanagers en werknemers van de organisatie hebben uiteen worden gezet. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de manier waarop lijnmanagers en werknemers naar het huidige gesprek kijken en hoe zij het ideale gesprek voor zich zien.

#### § 5.2.1 Beelvorming organisatie

De begrippen zakelijk en informeel kwamen in vrijwel alle interviews naar voren, wanneer over het karakter van de organisatie werd gesproken. In de helft van de interviews waar het begrip zakelijkheid centraal stond, werd de organisatie vanzelfsprekend op deze manier gezien. Eén lijnmanager beschrijft het als volgt:

*'We zijn natuurlijk een zakelijk bedrijf' Lijnmanager 4.*

Opvallend aan de groep respondenten die de organisatie op deze manier zien, is dat op een enkeling na alle lijnmanagers hier deel van uitmaken. Als gevolg van hun zakelijke visie, staat voor hen kwaliteit verhoging en prestatieverbetering centraal wat bijdraagt aan het bereiken van hogere bedrijfsresultaten. Volgens deze groep speelt plezier in het werk en motivatie wel een belangrijke rol, maar alleen wanneer het in dienst staat om prestaties en kwaliteit te verbeteren. Kwaliteitverhoging en prestatieverbetering is voor hen het doel wat zij iedere dag proberen na te streven. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Want uiteindelijk wil je allemaal mensen op een goed niveau hebben, wil je de kwaliteit verbeteren.. en prestaties.. Want dat is het doel. Is het doel voor het bedrijf, en voor mensen' Lijnmanager 3.*

Volgens de meeste lijnmanagers is de organisatiestructuur sinds de professionalisering duidelijker geworden wat door hen als een verbetering ervaren wordt. De meeste lijnmanagers zien de organisatie nu als een plek waar veel ruimte is ontstaan om jezelf te ontplooien. Zij denken en handelen volgens deze opvatting en zien de organisatie als een organisatie waar ze blijven totdat ze hier geen groeikansen meer zien of zichzelf op gebieden willen ontwikkelen die niet binnen de organisatie mogelijk zijn. Zij verwachten van hun werknemers dat zij vanuit deze zelfde visie handelen en stimuleren dit ook. Een lijnmanager zegt over doorgroei het volgende:

*'Ja, en in hun functie en eventueel richting andere functies. Of eventueel richting andere bedrijven, dat vind ik ook best. Ik bedoel, het is ook alleen maar gezond als mensen doorgroeien en hier op een gegeven moment niet meer verder kunnen, dan ja. Dan moet je vooral ergens anders gaan werken. Dat is niet erg' Lijnmanager 2.*

In tegenstelling tot deze zakelijke instelling geven juist een ruime meerderheid van de werknemers en een enkele lijnmanager het belang van de informele cultuur en het hebben van plezier in je werk aan. Prestatie is voor hen niet het eerste doel wat ze nagestreven:

*'Het is een niet op prestatie gericht bedrijf. Het is niet gericht op winst, op verkoop. Kijk er moeten natuurlijk wel programma's gemaakt worden. De kijk en luistercijfers moeten goed zijn. Het moet lopen. Maar er is ook geen groeimodel ofzo. Het is niet zo dat wij kunnen eeh expansie kunnen plegen als wij het beter doen... Ik denk ook qua prestatie gerichtheid heeft dat zijn beperkingen en wat ik zelf heel belangrijk vind is dat mensen eeh, ja dat ze met lol hun werk kunnen doen' Lijnmanager 6.*

De groep respondenten die met name uit werknemers bestaat, vinden vooral hun huidige functie leuk en hebben helemaal geen behoefte aan zelfontplooiing wat leidt tot promotie of kan leiden tot het vinden van een baan ergens anders. Zij ervaren deze regionale omroep als een organisatie die kwaliteit moet leveren, maar zien zichzelf niet direct medeverantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Het citaat van een werknemer geeft hieronder inzicht in deze visie:

*'Voor zover ik doe is mijn functie uitoefenen en dat is leuk en ja. Ik zou niet iets anders willen doen ofzo.... Nee, ik zou niet weten.. we hebben het, ik heb het al druk genoeg met werk wat je nu doet' Werknemer 4.*

Het volgen van trainingen en cursussen zien veel werknemers niet als een vorm van zelfontplooiing, maar als iets wat hoort bij het werk. En wanneer de organisatie aangeeft dat het volgen hiervan van belang is, zien zij dit als een soort verplichting die zij vanuit zichzelf voelen naar hun werkgever toe. Het volgen van trainingen en cursussen ervaren ze niet als vervelend of een belasting. Een werknemer beschrijft het als volgt:

*'Ik ga ervan uit dat er vanuit het bedrijf bekeken wordt van ja, hoe kan je je personeel het beste laten functioneren. Ik neem aan dat als er trainingen vrij komen, of als er trainingen zijn, dat daar naar gekeken wordt. En dat er naar je toe gekomen wordt van, joh we gaan voor jullie een training organiseren. Ik denk dat dat de normale weg is dus' Werknemer 4.*

Enkele werknemers hebben de veranderingen in de organisatie niet als een vooruitgang ervaren. Zij zijn van mening zijn dat de organisatie 'een te grote broek heeft aangetrokken' en hebben het idee dat hun vrijheid in de organisatie wordt beperkt en de menselijke kant verloren gaat, terwijl dit juist

kenmerken waren van de organisatie (Werknemer 1). Deze vrijheid, die nog wel aanwezig was in de tijd dat de organisatie nog een anarchistische organisatie was, is de reden voor veel werknemers geweest om bij de organisatie te gaan werken. Zij zien deze regionale omroep niet als een zakelijk bedrijf maar merken wel de mentaliteitsverandering die van hen verwacht wordt.

*'Zeker binnen ... is een bepaalde soort mentaliteitsverandering hier aan de gang, daar moet je ook in meegaan. En ja, daar is het ook heel erg op gericht. En wat minder, nouja, goed. Ik val in herhaling. Het menselijke en het.. het idee dat je ook eens even van je af kunt praten' Werknemer11.*

*'We zijn geen koekjesfabriek. En dat zullen we ook nooit worden ook. Dus we moeten ook niet de mores van de koekjesfabriek over gaan nemen' Werknemer 2.*

Uit de gesprekken komen dus verschillende beelden naar voren ten aanzien van het karakter van de organisatie. De tegenstrijdige opvatting over het al dan niet aanwezig zijn van *'het groeimodel'* bij de omroep is volgens zowel lijnmanagers en werknemers het gevolg van een verandering in de organisatiestructuur en een andere kijk op prestatiegerichtheid die vanuit de organisatie is doorgevoerd sinds enkele jaren (Lijnmanager 6). Een tweedeling is ontstaan tussen een groep die met de mentaliteitsverandering door de professionalisering zijn meegegaan en een groep die nog volgens de oude mentaliteit handelen en denken. De eerste groep bestaat uit vrijwel alle lijnmanagers en een enkele werknemer. De rest valt onder de tweede groep.

De uiteenlopende opvattingen die er heersen over het karakter van de organisatie, kunnen als een bril gezien worden waarmee lijnmanagers en werknemers naar het gesprek kijken. Voordat de succesfactoren uiteengezet worden, zal hieronder eerst dieper ingegaan worden op het beeld hoe lijnmanagers en werknemers op dit moment het gesprek zien en hoe zij het ideale gesprek zouden willen zien.

### § 5.2.2 Beelvorming gesprek

In deze paragraaf worden de beelden uiteengezet die de respondenten hebben van het gesprek. Hierbij wordt er aandacht besteed aan de functie en het doel van het gesprek en de verwachtingen die lijnmanagers en werknemers van elkaar hebben ten aanzien van hun rol in het gesprek. Vervolgens komt de tevredenheid over het huidige gesprek aan bod en wordt toegelicht wanneer het gesprek geslaagd zou zijn volgens beide groepen. Om onduidelijkheid te voorkomen, staan hieronder eerst in paragraaf 5.2.2.1 de lijnmanagers centraal en daarna in paragraaf 5.2.2.2 de werknemers.

#### § 5.2.2.1 Lijnmanagers

##### **Functie en het doel van het gesprek volgens lijnmanagers**

Uit de interviews komt naar voren dat lijnmanagers een helder beeld hebben van de functie en het doel van het gesprek. Deze functie komt overeen met de verwachtingen die de organisatie heeft opgesteld ten aanzien van het gesprek. De lijnmanagers zien het gesprek namelijk als een hulpmiddel om iedere dag weer een hogere kwaliteit en prestatie te bereiken dan de dag ervoor. Eén lijnmanagers omschrijft het als volgt:

*'Ik zie dat gesprek ook als een hulpmiddel om hun te faciliteren en op weg te helpen om hun doel te bereiken... gewoon iemand beter te maken en mezelf beter te maken. Dat is het doel van het functioneringsgesprek, hoe krijgen we samen de boel omhoog' Lijnmanager 3.*

Bij het nastreven van het doel van het gesprek, haalden alle lijnmanagers aan dat ze voor zichzelf een afweging maken tussen het behouden van de relatie of het streven naar prestatie. Op een enkeling na zijn de lijnmanagers van mening dat prestatie en kwaliteit bovenaan staan. Het volgende citaat waarin een lijnmanager aangeeft wanneer het gesprek voor hem geslaagd is, geeft hier inzicht in:

*'Ik vind het resultaat het belangrijkste. Meer dan de sfeer of de stemming tijdens het gesprek. Of de mate van consensus. Dat is allemaal leuk meegenomen als dat er is' Lijnmanager 4.*

Een enkele lijnmanager geeft aan vooral de relatie goed te willen houden:

*'Vaak maak je toch zelf een beetje die beoordeling dus het is jou visie op hoe hij werkt. Dat maakt het heel tricky, dat betekent dat relaties op het spel kunnen komen te staan, waardoor het alleen maar slechter gaat.. Dus het gesprek slaagt alleen maar als je er echt een soort van eensgezind uitkomt dat dit de werkelijkheid en de waarheid is' Lijnmanager 6.*

Nu de faciliterende functie van het gesprek die de lijnmanagers omschrijven, inzichtelijk is geworden, zal de rol die zij voor zichzelf en voor hun werknemers zien weggelegd in het gesprek hieronder worden toegelicht.

### **Rolverdeling volgens lijnmanagers**

Om het gesprek te laten slagen en hun doel te bereiken, zien alle lijnmanagers voor zichzelf een coachende rol weggelegd. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Het is eigenlijk werkinstructie geven maar tegelijkertijd coachen als je het goed doet' Lijnmanager 4.*

Naast enkele vaste onderwerpen die zij willen bespreken, verwachten ze met name van de werknemers dat ze het gesprek als kans aangrijpen en zich actief opstellen om aan te geven wat hun behoefte zijn op het gebied van zelfontwikkeling. Zij verwachten dus een proactieve rol van hun werknemers. Een lijnmanager geeft het als volgt weer:

*'Omdat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben, verwacht ik dat wel van de medewerker dat ie ook zelf nadenkt over ten eerste zijn eigen functioenen. Ten tweede hoe het beter kan. En hoe we samen de dingen beter kunnen maken' Lijnmanager 3.*

Nu meer inzicht is gegeven in het doel en de rollen die lijnmanagers ten aanzien van het gesprek voor ogen hebben, zal ingegaan worden op de tevredenheid over het huidige gesprek en hun visie op een geslaagd gesprek.

### **Tevredenheid van lijnmanagers**

Vrijwel alle lijnmanagers zijn tevreden met het gesprek. De tevredenheid van lijnmanagers komt voort uit het nut en de toegevoegde waarde die zij zien in het gesprek. Deze lijnmanagers geven aan de ruimte te nemen om naast het vaste functioneringsgesprek-formulier wat bestaat uit vier vragen, het gesprek op hun eigen manier te voeren, waardoor ze hiermee uit de voeten kunnen. Een lijnmanager beschrijft het als volgt:

*'Eigenlijk kan ik er wel prima mee uit de weg, vooral ook omdat je zelf je ruimte creëert om meer dingen erop te zetten dan erin staan... Ik pas het gewoon aan wanneer ik dat nodig vind. Als ik vind dat er een extra alinea nodig is als iemand privé problemen heeft, of als iemand aangeeft dat ie een andere kant op wil met zijn carrière, of dat we persoonlijke problemen hadden onderling en daar moet gewoon even wat meer tijd voor' Lijnmanager 2.*

Veel lijnmanagers geven aan dat het gesprek wel goed verloopt, maar dat de tevredenheid vergroot zou kunnen worden wanneer het functionerings- en beoordelingsgesprek beter op elkaar zouden aansluiten. Een lijnmanager zegt hierover het volgende:

*'Ik vind eigenlijk dat de beoordelings- en functioneringsgesprekken niet zo goed op elkaar afgestemd zijn. Dat waar je op beoordeeld wordt... dan worden bepaalde dingen op een hoop gegooid en daar moet dan een getal uit komen of een beoordeling. Nouja, dat is vaak wat minder genuanceerd dan de manier waarop je in het functioneringsgesprek dat soort dingen behandelt'* Lijnmanager 1.

Zonder deze afstemming ervaren zij het lastig om de afgesproken afspraken ook daadwerkelijk te kunnen toetsen en beoordelen. Hierdoor levert het gesprek aan toegevoegde waarde in. Zij zien de gesprekken het liefst op elkaar afgestemd en in het verlengde liggen van meerdere gesprekken door het jaar heen. Het gesprek zou een soort samenvatting moeten zijn in plaats van onderwerpen die 'out of the blue' (Lijnmanager 2) worden aangesneden. Een lijnmanager omschrijft het hieronder:

*'Als je tussendoor heel veel praat, dan heb je minder te vertellen op zo'n gesprek. Dan weet iedereen al, tenminste als je altijd eerlijk en open bent, van he ik vind dit of let daar eens op dan zijn er geen verrassingen, dus dat is altijd goed. Dus je moet altijd voorkomen dat het niet ineens out of the blue komt'* Lijnmanager 2.

Wanneer het gesprek niet als een verrassing komt, is de sfeer in het gesprek beter en kunnen lijnmanagers eerder hun doel nastreven van het gesprek. Lijnmanagers zien het gesprek geslaagd als het een hoger resultaat tot gevolg heeft:

*'Ik weet meestal pas of het gesprek geslaagd is.. In de tijd genomen weet je dat pas twee of drie maanden later. Als je ziet dat het resultaat heeft opgeleverd. Dan weet je het'* Lijnmanager 1.

Lijnmanagers hebben een duidelijk beeld voor ogen. Op een enkling na staat kwaliteit en prestatie bij hen bovenaan. Om dit te bereiken zien ze een bepaalde rolverdeling in het gesprek weggelegd voor zichzelf en voor de werknemer. Hieronder wordt de het beeld van werknemers nader uiteend gezet.

#### § 5.2.2.2 Werknemers

##### **De functie en het doel volgens de werknemers**

In tegenstelling tot de lijnmanagers, blijft het opmerkelijk stil wanneer werknemers gevraagd worden naar de functie en het doel het gesprek. Ongeveer de helft van de werknemers geeft aan dat het gesprek wordt gehouden 'omdat P&O dit dicteert' en 'ik begrijp dat we het afgesproken hebben in de CAO'. En een ruime meerderheid van de werknemers geven aan dat het onduidelijk is waar de toegevoegde waarde van het gesprek voor hen ligt. *'Eigenlijk is ons nooit duidelijk gemaakt van hier is het voor. Ja het is voor voor een procent erbij, of niet'*.

Een enkele werknemer ziet de toegevoegde waarde van het gesprek wel in, welke overeenkomt met het doel wat lijnmanagers beogen te behalen. Deze werknemer geeft aan dat het gesprek een moment biedt om te bespreken op welke manier zelfontplooiing het beste bereikt kan worden. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Dus ik wil het in zo'n functioneringsgesprek eigenlijk vooral hebben over hoe ik mezelf dan verder kan ontplooiën en welke kant ik op zou willen of waar ik beter in zou kunnen worden'* Werknemer 11.

Nu de manier waarop werknemers naar het gesprek kijken en de functie die het gesprek volgens hen heeft helder is, wordt de rolverdeling volgens werknemers toegelicht.

##### **Rolverdeling volgens werknemers**

De werknemer die het gesprek als een kans zag om zelfontplooiing te bespreken, zag hierin een actieve rol voor zichzelf weggelegd. Voor de overige werknemers kwam in het verlengde van de

onduidelijkheid ten aanzien van de functie en het doel van het gesprek, ook onduidelijkheid over hun rol in het gesprek naar voren. ' In tegenstelling tot de lijnmanagers kon vrijwel geen werknemer een heldere omschrijving geven. Het volgende citaat geeft de onduidelijkheid weer:

*'En het is ook onduidelijk wie daar het initiatief in moet nemen. Moet ik dat zelf doen?'* Werknemer 1.

Bijna alle werknemers zien dan ook juist een actieve rol weggelegd voor hun lijnmanagers. Het gesprek is volgen hen *'natuurlijk gewoon het aanhoren van leidinggevende'* (Werknemer 3). Zij zien evenals de lijnmanagers zelf, hun lijnmanager als coach die hun stimuleert om hun functie uit te oefenen. Echter, zij verwachten een andere invulling van deze rol als coach in het gesprek. Werknemers verwachten een coach op het gebied waar zij behoefte aan hebben zodat zij gemotiveerd blijven en hun functie uit kunnen voeren. De meeste werknemers hebben geen behoefte aan iemand die hun stimuleert in zelfontwikkeling. Een werknemer beschrijft het als volgt:

*'En ik vind ook niet, er is niemand die mij hoeft te helpen of wat dan ook. Ik werk hier nu 13 jaar geloof ik. Ik ben nooit mee bezig geweest wat iemand voor mij kan betekenen. Nee, en wat voor voorwaarden er moeten zijn om hier goed te kunnen werken. Voor mezelf dan. Echt nooit mee bezig geweest'* Werknemer 8.

Nu het doel en de rolverdeling die werknemers voor ogen hebben inzichtelijk is geworden, wordt meer inzicht geboden in de tevredenheid van de werknemers over het gesprek ervaren en wanneer zij het gesprek als geslaagd ervaren.

### **Tevredenheid van werknemers**

De functie die het gesprek zou kunnen hebben volgens werknemers wordt ingezien, maar over de toegevoegde waarden die het gesprek op dit moment heeft wordt verschillend gereageerd. Aan de ene kant geven vier werknemers aan hun leidinggevende regelmatig te zien en op de hoogte te zijn van de onderwerpen die ook in het gesprek centraal staan. Vanuit dit oogpunt zijn ze wel tevreden over het gesprek, maar beschouwen zij het niet als toegevoegde waarde omdat het één gesprek is van de vele in een reeks. Een werknemer geeft het als volgt aan:

*'Maar het is prettig dat je goed contact hebt met je leidinggevende. Waardoor het. Ik zeg niet dat het overbodig is. Maar goed, ik heb eigenlijk altijd een functioneringsgesprek want ik kan bij hem altijd binnenlopen en hij kan bij mij ook altijd wat kwijt... Dus het zal best een toegevoegde waarden hebben, maar niet voor mij persoonlijk'* Werknemer 2.

De toegevoegde waarde ligt voor hen vooral bij het formeel documenteren van het functioneren. Tegenover deze vier staan ook vier werknemers die de toegevoegde waarde van het gesprek niet inzien. Zo geven enkele werknemers aan te twijfelen over het inzicht wat hun lijnmanager heeft in hun werkzaamheden. Het citaat hieronder geeft dit weer:

*'Dan, is het maar de vraag hoe serieus ik dat moet nemen. En dat denk ik dan heel vaak. En het hangt ervan af hoeveel inzicht die persoon in jou werk heeft.. Voor mij heeft het zelf weinig waarde. In die zin is het dus een vrij summier gebeuren'* Werknemer 10.

Zij geven aan hun lijnmanager nauwelijks goed te spreken en het gesprek als enige gesprek te zien waarin ze worden bijgestuurd. Deze werknemers hebben behoefte aan meer overleg tussendoor. Een werknemer vertelde het volgende:

*'Het werkt ook helemaal niet. Je hebt volgens mij meer aan tussentijdse werkoverleg of dat soort dingen weet wel. Beetje hier sturen, beetje daar sturen, waarvoor één keer per jaar?'* Werknemer 7.

De werknemers die geen toegevoegde waarde van het gesprek inzien, vanwege gebrek aan inzicht van lijnmanagers in hun werkzaamheden, zien het functionerings- en beoordelingsgesprek los van elkaar staan. Ze geven echter een voorkeur aan een betere afstemming tussen de gesprekken, wat in het volgende citaat wordt aangegeven:

*'Als het goed werkt, dan zou het beter op elkaar afgestemd moeten zijn eigenlijk. Als je met iemand afspraken maakt. Dan moet je de volgende keer wel zien, in de beoordeling dat het wel beter gaat. Maar dan heb ik wel eens het idee van, nouja, ik zie het niet echt terug geloof ik'* Werknemer 7.

De andere vier werknemers vinden het gesprek wel prima gaan en zien de toegevoegde waarde van het gesprek in. De toegevoegde zou alleen nog wel verbeterd kunnen worden wanneer aan bepaalde succesfactoren zou worden voldaan, die later in de resultaten terug komen.

*'Ja, die hebben een toegevoegde waarden. Maar het kan beter... Daar is wel een eenheid in. Het één vloeit voort in het andere'* Werknemer 5.

Alle werknemers zien het nut wel in van het gesprek, maar de toegevoegde waarde wordt niet altijd ingezien. Om te achterhalen wanneer werknemers tevreden met het gesprek zouden zijn, werd gevraagd wanneer zij het gesprek als geslaagd ervaren. Op een enkele werknemer na, die het gesprek als mogelijkheid tot zelfontplooiing ziet, konden ook hier weinig werknemers een duidelijk antwoord op geven. Het gesprek wordt vooral als geslaagd beschouwd, wanneer er geen kritiek op het functioneren is. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Als je leidinggevende zoiets heeft van er is gewoon geen kritiek dan is het voor mij helemaal geslaagd. En als er wel kritiek is, dan is dat iets om over na te denken van joh, ik moet meer gaan doen. Dus ... dan zou het geslaagd zijn voor mij'* Werknemer 9.

Een enkeling kan weinig bedenken wanneer het gesprek geslaagd zou kunnen zijn. De enige reden wanneer het gesprek geslaagd is, zou zijn wanneer blijkt dat hij/zij kan aantonen dat de lijnmanager het bij het verkeerde eind heeft. De werknemer geeft het als volgt weer:

*'Ja als jij dingen meemaakt, waarvan jij zeker weet dat je in je recht staat en die hun anders zien. En dat je later wel het recht in je gelijkheid krijgt zeg maar. Dan dan zeg je echt, ja, so yes. Nu heb ik wat gewonnen ofzo. Maar ja, anders zou ik het niet weten'* Werknemer 7.

De meeste werknemers hebben dus geen duidelijk beeld welke functie en welk doel het gesprek heeft. Deze verwachten van hun lijnmanagers een actieve rol, terwijl ze voor zichzelf geen rol kunnen benoemen. Werknemers zien het nut van het gesprek wel in, maar over de toegevoegde waarde zijn de meningen verdeeld. Aan de ene kant wordt aangegeven dat het gesprek geen toegevoegde waarde heeft, omdat de relatie ofwel juist sterk is waardoor het gesprek één van de vele gesprekken in een reeks zijn, danwel zwak is en de lijnmanager geen inzicht heeft in de werkzaamheden van de werknemer. Aan de andere kant wordt door enkele werknemers het gesprek wel als toegevoegde waarde gezien.

Kortom, in paragraaf 5.2 wordt duidelijk, dat hoewel de organisatie verwachtingen van het gesprek geformuleerd heeft in diverse handleidingen en opgestelde plannen, die bekend zijn bij de lijnmanagers, deze verwachtingen bij weinig werknemers bekend te zijn of op niet dezelfde manier ervaren te worden. Het beeld wat lijnmanagers en werknemers van het gesprek hebben, loopt op een uitzondering na uiteen. Waar lijnmanagers het gesprek als hulpmiddel zien om als coach werknemers te stimuleren en motiveren, hebben werknemers een helder doel voor ogen en zien zij het gesprek

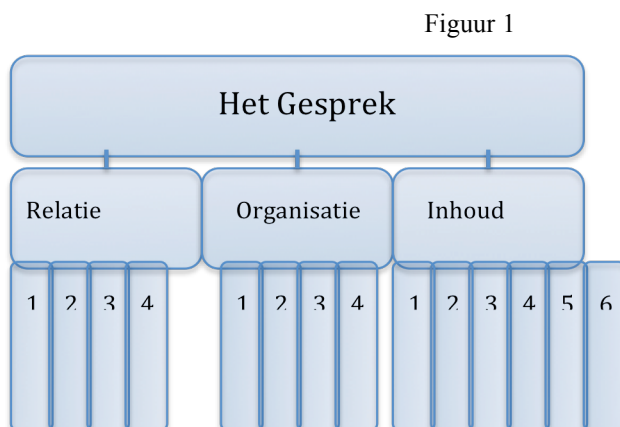


vooral als iets wat bij de arbeidsverhouding hoort. Nu het beeld is geschetst van het gesprek zullen de factoren uitgediept worden, die van invloed zijn op deze beeldvorming

### § 5.3 Succesfactoren

In het onderzoek staan de behoefte en wensen van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek centraal. Uit de resultaten blijken er behoefte te zijn ten aanzien van de interpersoonlijke relatie, de organisatie en de inhoud van het gesprek. Op deze volgorde zullen de kritische succesfactoren dan ook uiteen gezet worden. Bij deze uiteenzetting worden de behoefte en wensen ten aanzien van het gesprek van lijnmanagers en werknemers gelijktijdig besproken, omdat hier veel overeenstemming over is tussen de gesprekspartners.

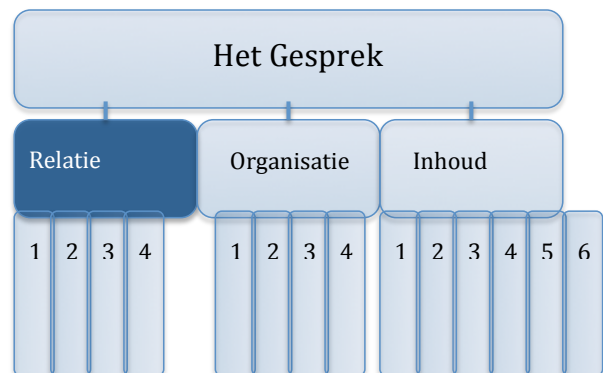
Om structuur in de resultaten ten aanzien van de succesfactoren aan te brengen, zal eerst de huidige situatie van de betreffende succesfactor aan bod komen en vervolgens de ideale situatie, zoals lijnmanagers en werknemers deze schetsen. Ter verduidelijking zal figuur 1. als hulpmiddel dienen bij het behandelen van de succesfactoren om aan te geven welke resultaten worden besproken. De cijfers onder relatie, organisatie en inhoud geven de succesfactor aan. Het vakje wat donker gekleurd is, toont het onderdeel aan wat besproken wordt.



#### § 5.3.1 Succesfactoren in de interpersoonlijke relatie

In deze paragraaf zal eerst een toelichting gegeven worden over het belang wat lijnmanagers en werknemers aan de interpersoonlijke relatie toekennen ten aanzien van het gesprek. Daarna volgen de succesfactoren. Figuur 1A toont het onderdeel aan, waaronder de resultaten die nu aan bod komen geordend zijn.

Figuur 1.A



## **De interpersoonlijke relatie**

De interpersoonlijke relatie is al even aan bod gekomen bij het bespreken van de toegevoegde waarde van het gesprek voor lijnmanagers en werknemers. Het is namelijk voor beide van belang om een sterke onderlinge relatie te hebben. Lijnmanager geven namelijk aan diepere gesprekken te kunnen voeren met werknemers waarmee zij een sterke onderlinge relatie hebben. Een lijnmanager geeft de verschillen tussen de relaties met zijn werknemers en het belang van een goede relatie in het volgende citaat weer:

*'Je hebt een aantal mensen die zo zijn en die dat durven, Maar je hebt natuurlijk altijd een hele grote groep, die in het midden zit en die zich op de vlakte houdt. Een klein groepje die echt heel erg angstig is en de hele tijd om zich heen zit te kijken. En een klein groepje.. Die wel echt het gesprek aangaan en daar heb je natuurlijk zelf ook het meeste aan en dat zijn vaak de leukste gesprekken' Lijnmanager 2.*

Wanneer lijnmanagers een minder sterke band hebben met werknemers, worden lijnmanagers vaak tegengesproken, waardoor het gesprek minder prettig verloopt. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'De proactiviteit wordt minder, wat meer eenrichtingsverkeer. Je krijgt wat meer, het wordt wat knorriger, ik bedoel het is wat wat minder prettig en de feedback wordt allemaal bestreden. Als je zegt dat kan beter, dan krijg je gelijk, ja maar, dit en dit en dit. Dat merk je ervan. Dat maakt ..die gesprekken wat minder leuk en makkelijker. En dan krijg je een soort vicieuze cirkel' Lijnmanager 2.*

Werknemers hebben met name behoefte aan een sterke onderlinge relatie om tijdens het gesprek niet onverwachts voor verrassingen te komen staan. Zij vinden het van belang om hun lijnmanager regelmatig te spreken, zodat ze weten waar ze aan toe zijn.

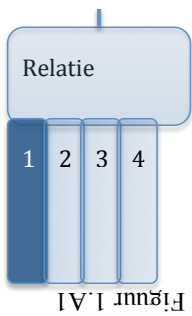
*'Wij werken heel nauw samen. Dus als er dingen zijn die verbeterd moeten worden of als er problemen zijn dan bespreek je dat tussentijds. Dus ik kom niet voor verrassingen te staan in een functioneringsgesprek. Dat is wel heel prettig' Werknemer 2.*

Toch blijkt hier volgens een aantal werknemers soms nog een gebrek aan te zijn. Een werknemer beschrijft het als volgt:

*'Plotseling na een half jaar kwam er dan feedback of kritiek, of complimenten. Die kwamen pas na een half jaar. En ik heb gemerkt dat dat dan af en toe wel rauw op mijn dak kwam. Ik had dat liever iets eerder gehoord. Dan kom je ineens voor een onvoldongen feit te staan en dat vond ik gewoon best wel lastig' Werknemer 1.*

Voor lijnmanagers is de interpersoonlijke relatie dus van belang om hun doel te bereiken ten aanzien van het gesprek. Voor werknemers is de interpersoonlijke relatie van belang om betrokkenheid en erkenning van hun lijnmanager voor hun werk te voelen en om niet voor verrassingen te komen staan tijdens het gesprek. Met het hierboven verkregen inzicht, zullen de succesfactoren die uit de interviews naar voren zijn gekomen ten aanzien van de interpersoonlijke relatie volgen.

## Succesfactoren in de interpersoonlijke relatie



### 1. Communicatie

In alle interviews vormt de succesfactor communicatie een centraal onderwerp. Hieronder zal eerst de huidige situatie beschreven worden over de manier hoe lijnmanagers en werknemers de communicatie buiten en in het gesprek ervaren. Daarna volgt de ideale situatie ten aanzien van deze succesfactor zoals deze door lijnmanagers en werknemers gezien wordt. De succesfactor communicatie wordt met cijfer 1 aangetoond in figuur 1 A1.

#### Huidige situatie

Lijnmanagers geven unaniem aan dat de manier van onderlinge communicatie met hun werknemers sterk verschilt per persoon. Hun relatie is met iedere werknemer anders en sommige werknemers zijn communicatiever dan anderen. Een lijnmanager geeft dit in het volgende citaat weer:

*'Maar dat scheelt ook weer per persoon he. Sommige mensen zijn heel open, praten heel makkelijk, en kun je gewoon goed aankijken in de ogen en dan is er niks aan de hand. En sommige mensen vinden het gewoon lastig om gewoon van nature het achterste van hun tong te laten zien. Die zeggen dan ja is goed is goed. En als je zegt heb jij nog opmerkingen, dan zeggen ze nee, en dan denk je nou misschien wel. En dan, ook als je doorvraagt dan komt het niet. En, ja dan wordt lastig soms. Dat is wel onbevredigend' Lijnmanager 2.*

De onderlinge relaties zijn 'overwegend open en positief' (Lijnmanager 2), maar bij enkele werknemers ervaren lijnmanagers soms een terughoudendheid, waar de lijnmanagers soms moeite mee hebben.

*'Maar wat ik wel eens merk is dat mensen gewoon dingen waar ze mee rondlopen ofzo. Of waar ze onzeker over zijn. Dat ze daar dan niet zo snel mee naar je toekomen en dan wachten tot die gesprekken. Dan denk ik je kan het ook gewoon tussendoor zeggen. Maar als ik niet weet dat ze er mee lopen, dan kan ik het ook moeilijk weten' Lijnmanager 2.*

Lijnmanagers menen van zichzelf wel altijd zoveel mogelijk open en direct te communiceren. Zij willen een sfeer van open communicatie nastreven, door zelf het voorbeeld te geven om niet te wachten om bepaalde dingen pas te bespreken tijdens het gesprek. Een lijnmanager zegt het als volgt:

*'Ik ga ook niet op die gesprekken zitten wachten om iets aan te geven. Op het moment dat ik iets zie gebeuren, dan grijp ik dagelijks bij wijze van spreken in' Lijnmanager 3.*

In het verlengde van de verschillende relatie die lijnmanagers beschrijven, komen ook uiteenlopende reacties in de gesprekken met de werknemers naar voren. Aan de ene kant geeft een ruime meerderheid van de werknemers aan altijd met hun lijnmanager te kunnen communiceren. De communicatie buiten het gesprek om is volgens hen open. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Ja, dat kan allemaal tussendoor, ja. Ja, dat kan ik bij wijze van hem 's avonds voor bellen om te overleggen. Dat is geen enkel probleem' Werknemer 6.*

Aan de andere kant zeggen enkele werknemers zich beperkt te voelen in de mate waarin zij naar hun lijnmanager toe open kunnen zijn. Dit is met name gekomen naar aanleiding van de professionalisering van de organisatie. Een werknemer geeft aan dat het een 'behoorlijk autoritaire organisatie is geworden'. waardoor zij het idee hebben minder ruimte voor inspraak te hebben dan voorheen. Zij houden zich hierdoor bewust op de achtergrond over bepaalde zaken, ook tijdens het gesprek. Er

wordt volgens hen weinig ruimte geboden om het andere onderwerpen te bespreken. Een werknemer die altijd open kan communiceren, vertelde het volgende:

*'Communicatie gaat volgens mij, het gaat altijd wel op een open manier, dat we gewoon gaan zitten en dat er dan wordt gezegd, nou hoe vind je het gaan? En kun je zelf eventueel met dingen komen waarvan je denkt, nou dat wil ik toch wel eens bespreken. Offe, of dat gaat volgens mij niet lekker, of dat vind ik heel erg leuk of fit zou ik vaker willen doen, of wat dan ook' Werknemer 11.*

In de huidige situatie komt dus naar voren dat lijnmanagers uiteenlopende relaties hebben met hun werknemers, wat ervoor zorgt dat de communicatie buiten het gesprek om en in het gesprek verschilt per persoon. Een kleine meerheid van de werknemers ervaren de communicatie als open en direct buiten het gesprek. In enkele onderlinge relaties is er sprake van een minder open communicatie, waardoor de werknemers ook tijdens het gesprek niet alles naar voren brengen. Nu dit helder is wordt de ideale situatie beschreven.

#### *Ideale situatie*

In het ideale gesprek geven lijnmanagers en werknemers unaniem aan behoefte aan open en directe communicatie te hebben. Lijnmanagers hebben hier twee redenen voor. Aan de ene hechten ze hier waarden aan zodat bepaalde onderwerpen niet 'out of the blue' als een verrassing bij werknemers aankomen, zoals eerder naar voren is gekomen. Dit brengt namelijk met zich dat werknemers zich eerder defensief opstellen. Aan de andere kant is het van belang om inzicht te krijgen in de behoefte van werknemers, zodat zij als vertegenwoordiger van organisatie hier op in kunnen spelen om werknemers zo goed mogelijk te kunnen motiveren. Het volgende citaat, waarin antwoord wordt gegeven op de vraag wanneer een gesprek geslaagd is, toont dit aan:

*'..als mensen aangegeven, dat en dat, daar zou ik mee geholpen zijn. Dat is altijd wel prettig om te horen.... Het is ook aan de organisatie om ervoor te zorgen dat mensen lekker in hun vel zit natuurlijk. Tenminste, om ervoor te zorgen, in die zin.. om in ieder geval te signaleren als dat niet zo is en dan te kijken wat je eraan kan doen' Lijnmanager 1.*

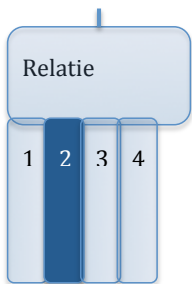
Werknemers ervaren open communicatie ten aanzien van het gesprek als succesfactor, omdat zij behoefte hebben aan duidelijke communicatie. Ze vinden het van belang om te weten waar ze aan toe zijn en om open te praten over hun functioneren. Dit wordt als volgt aangegeven:

*'Ik zeg altijd tegen mensen, praat alsjeblieft niet in omwegen tegen me, maar gewoon direct. Ga niet in een omweg vertellen dat je iets niet goed vindt, terwijl je het ook in drie woorden kan zeggen. Dus eigenlijk wil ik een functioneringsgesprek ook het liefst op die manier. Daar zal ik ook niet altijd even gelukkig mee zijn, maar dan weet ik wel waar ik aan toe ben. Als het met een omweg verteld wordt, dan krijg je weer dat het altijd weer voor twee redenen uitlegbaar is' Werknemer 2=2.*

Directe en open communicatie is dus voor lijnmanagers en werknemers als een gedeelde succesfactor, maar de aanwezigheid hiervan wordt door enkele respondenten nog niet ervaren. Open communicatie wordt door lijnmanagers succesfactor gezien om werknemers te motiveren. Werknemers zien open en directe communicatie als succesfactpr omdat ze behoefte hebben aan duidelijkheid. Wanneer er over communicatie in de interviews gesproken werd, haalden vele respondenten direct een volgende succesfactor aan, namelijk feedback. Deze succesfactor staat los van communicatie, omdat respondenten zelf een onderscheid maken hierin. Een werknemer geeft het als volgt aan:

*'We spreken elkaar veel, maar feedback geven. is er niet heel veel. Met name positieve feedback niet' Werknemer 5.*

Hieronder zal dieper op feedback als tweede succesfactor ingegaan worden.



Figuur 1.A2

## 2. Feedback

Feedback is een succesfactor die unaniem werd aangehaald door de respondenten. Hieronder zal eerst de huidige situatie ten aanzien van feedback aan bod komen, zoals deze door lijnmanagers en werknemers ervaren wordt. Daarna volgt het ideale beeld wat zij schetsen over deze succesfactor.

### *Huidige situatie*

Het nastreven van een feedback cultuur vormt voor de organisatie een centraal thema in hun bedrijfsbesleid, wat in ieder interview dan ook ter sprake komt. Twee jaar geleden zijn er vanuit deze gedachte organisatiebreed feedback trainingen gegeven. Hoewel deze trainingen nog in het geheugen van beide groepen liggen en tijdelijk een positieve invloed hebben gehad, is er volgens vrijwel alle respondenten gebrek aan feedback in de organisatie. Het volgende citaat van een lijnmanager geeft dit weer:

*'Nouja, er is een feedback cursus geweest, anderhalf jaar geleden? In het begin merkte je daar wel effect van, maar dat is helemaal weg... En dat is zonde' Werknemer 5.*

Het probleem in de huidige situatie is dat het gebrek door alle respondenten genoemd wordt, maar dat ze tegelijk aangeven zelf ook niet of nauwelijks feedback te geven:

*'Ik doe daar zelf ook aan mee, hoewel ik daar zelf wel op let. Maar ik doe het zelf ook te weinig' Werknemer 5.*

In veel interviews komt naar voren dat het geven van kritiek een moeilijk punt blijft, omdat het vaak als negatief wordt opgevat. Het volgende citaat geeft dit aan:

*'Met kritiek moet je elkaar beter maken, maar kritiek wordt hier ook altijd als kritiek opgevat en dus in negatieve zin opgevat. Altijd, nee dan changeer ik me. Meestal..., laat ik het dan zo zeggen. En ik vind dat daar de organisatie nog heel veel stappen in kan maken. Dat vind ik juist, nog wel de grote moeilijkheid van de organisatie eigenlijk' Lijnmanager 9.*

Dat het geven van feedback of kritiek in de organisatie heerst, nog een moeilijk punt vormt voor lijnmanagers en werknemers werd tijdens de interviews ook duidelijk, doordat er meerdere keren naar een extra bevestiging gevraagd werd of het interview vertrouwelijk zou zijn.

*'Kan ik daar zoiezo wat over zeggen? Want dan vertel ik hoe mijn leidinggevende zijn/haar functie in gesprekken doet?' Werknemer 10.*

Vrijwel alle respondenten geven dat het gebrek aan continue feedback van invloed is op de manier waarop ze hun gesprek ervaren. Het gebrek aan feedback zorgt ervoor dat werknemers tijdens hun gesprek ineens voor bepaalde oordelen of meningen komen te staan waar ze niet van op de hoogte zijn. Hierdoor kan het zoals eerder aangegeven *'rauw op het dak'* vallen, wat als lastig wordt ervaren (Werknemer 1).

Lijnmanagers ervaren problemen tijdens het gesprek, omdat gebrek aan feedback cultuur ertoe leidt dat werknemers moeite blijken te hebben met het benoemen van zwakke punten. En juist deze zwakke punten zijn van belang om hun doel van kwaliteit verbetering na te kunnen streven. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Wat gaat niet goed. Dat is het startpunt van wat je moet gaan ontwikkelen. Om alleen maar goede punten aan te kaarten, maar daar heb je gewoon geen bal aan, want je hebt gewoon meer aan de zwakke punten uiteindelijk. Maar goed, zo zitten heel veel mensen er niet in en dat is dus lastig in zo'n functioneringsgesprek'* Lijnmanager 2.

Een uitzondering op dit beeld van een gebrekkige feedback cultuur komt naar voren bij een lijnmanager en een tweetal werknemers die aangeven op regelmatige basis met de afdeling een overleg te hebben, waarin ze elkaar feedback geven. Ze ervaren dit als prettig. Eén van de werknemers omschrijft het als volgt:

*'Het is wel zo dat we tussentijds bij elkaar komen om een beoordeling te geven wat je van elkaar vindt. Wat doe je goed en wat doe je fout? Dus op een gegeven moment krijg je ook voor jezelf een reeel beeld, van oke, dit vinden andere van mij en waar mijn verbeterpunten liggen. En dat doen we ook met de positieve dingen. En daar eindigen we dan meestal mee, om gewoon met een leuk gevoel weer verder aan je werk te gaan. Het is ook leuk om te horen, waar anderen je goed in vinden'* Werknemer 3.

De lijnmanager geeft aan dat feedback een 'continue' proces is, waardoor hij/zij het gesprek dan ook als een samenvatting ziet. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Het is meer een samenvatting van het afgelopen half jaar, of het jaar wat je iemand even voorspiegeld'* Lijnmanager 3.

Hoewel vrijwel alle lijnmanagers en het grootste deel van de werknemers dus een gebrek aan feedback ervaren, zijn er enkele uitzonderingen. Op de eerste plaats geeft een tweetal werknemers aan regelmatig overleg te hebben op de afdeling, waarbij feedback wordt gegeven. Zij ervaren dit als prettig en hiermee wordt in hun behoefte voorzien. Daarnaast is er een lijnmanager die feedback geven als een continue proces ervaart en aangeeft het gesprek dan ook als samenvatting te zien. Hieronder zal de gewenste situatie uiteengezet worden, zoals deze door de lijnmanagers en werknemers wordt gezien.

#### *Ideale situatie*

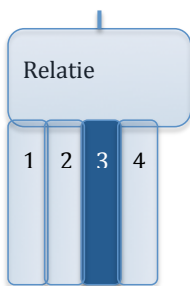
Bij het omschrijven de gewenste situatie komt naar voren dat behoefte betreft de manier waarop feedback gegeven wordt, uiteenloopt. Veel lijnmanagers geven, zoals hierboven is beschreven, aan met name behoefte te hebben aan het geven en krijgen van feedback ten aanzien van hun zwakke punten. Werknemers daarentegen geven juist aan behoefte aan positieve feedback hebben:

*'Af en toe op een subtiele manier horen, van dat was een goede dag, we hebben goed gewerkt en je hebt goed je best gedaan, nou dat zou best weleens wat meer kunnen gebeuren'* Werknemer 1.

Kortom, feedback vormt een belangrijke succesfactor voor lijnmanagers en werknemers. Om feedback te kunnen geven en ontvangen is het volgens de respondenten van belang om een onderlinge vertrouwensbasis te hebben. Het volgende citaat geeft het aan:

*'Een gezonde basis van vertrouwen moet aanwezig zijn, snap je?'* Lijnmanager 3.

Hieronder zal vertrouwen als volgende succesfactor nader toegelicht worden.



Figuur 1. A3

### 3. Vertrouwen

Vertrouwen wordt zowel door lijnmanagers als werknemers aangehaald. De huidige situatie staat eerst centraal, gevolgd door de ideale situatie.

#### Huidige situatie

Uit de interviews komt naar voren dat lijnmanagers een verschillende mate van vertrouwen ervaren bij verschillende werknemers. Enkele werknemers nemen volgens hen een terughoudende houding in. Een lijnmanager beschrijft het volgende op de vraag of ze het idee hebben dat werknemers alles durven aan te geven:

*'Nee, daar voel je soms terughoudendheid. Het kan wel, maar het is moeilijk blijkbaar, soms. Maar dat scheelt ook weer per persoon he'* Lijnmanager 1.

Volgens de lijnmanagers is in de meerderheid van de relaties het vertrouwen aanwezig. Deze mate van vertrouwen wordt gebaseerd op situaties waarin moeilijke zaken besproken worden vanuit de werknemer met de lijnmanager. Een lijnmanager geeft het als volgt aan:

*'Ik heb nu een medewerker die het gevoel heeft dat de groei eruit is, dat de chemie tussen ons voldoende is.. voor hem om vooruitgang te boeken. Zo'n collega heb ik op het moment. Die heeft dat ook uitgesproken. Dus met andere woorden dan is er voldoende vertrouwen, anders ga je dat niet zeggen tegen je baas. Dat is een gevaarlijk ding om te zeggen. Dat heeft hij toch gedaan'* Lijnmanager 4.

Op een enkele werknemer na ervaren werknemers ook een zekere mate van vertrouwen in de relatie. De mate van vertrouwen is vaak aanwezig omdat veel werknemers en lijnmanagers al meer dan tien jaar werkzaam zijn in de organisatie. En menig lijnmanager van nu hebben direct samengewerkt of zijn ongeveer tegelijk begonnen met werken in de organisatie als de werknemers die zij beoordelen. Dit draagt bij aan een sterke vertrouwensband en het gevoel dat werknemers *'hun ei'* bij hun lijnmanager kwijt kunnen (Werknemer 6). Het volgende citaat toont dit aan.

*'Nee, ik ben eigenlijk gelijk met hem/haar begonnen. Dus ja we kennen elkaar echt al heel lang... Nee, we hebben nu een heel leuk... Dan kom ik weer terug op het punt dat we al heel lang met elkaar werken, dan moet je ook gewoon alles tegen elkaar kunnen zeggen. Dan moet je ook van elkaar dingen aan kunnen nemen'* Lijnmanager 4.

Enkele werknemers geven aan een gebrek aan vertrouwen te hebben wanneer het specifiek over het gesprek gaat. De angst bestaat onder hen, dat wanneer bepaalde onderwerpen ter sprake komen in het gesprek, ze hier op een ander ongewenst moment nadeel van ondervinden. Een werknemer geeft het volgende aan, wanneer gevraagd wordt of de werknemer zijn/haar problemen in het gesprek naar voren kan brengen:

*'Ieder officieel gesprek die ik met mijn leidinggevende voer, dat gaat allemaal het dossier in. En zoals dat gaat bij P&O. Als het dossier maar dik genoeg is, dan hebben ze reden om je eruit te gooien. En daar heb ik toch eigenlijk helemaal niet zoveel zin in.... Ik denk, laat ik voor mezelf spreken, niet handig is om te doen. Omdat zeker met de observaties die ik heb gedaan, kun je dat als boomerang nog wel eens terugkrijgen'* Werknemer 1.

Hoewel veel werknemers een sterke vertrouwensband ervaren, hebben enkele het gevoel niet alles te kunnen zeggen. Lijnmanagers ervaren eveneens verschillen tussen de relaties die zij hebben. Hieronder wordt de ideale situatie uiteengezet.

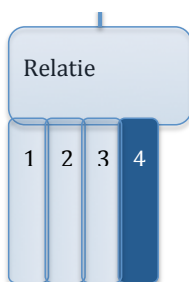
### Ideale situatie

Onderling vertrouwen is volgens zowel lijnmanagers als werknemers een voorwaarde om concrete feedback cultuur en open communicatie tijdens het gesprek te bereiken. Lijnmanagers zien vertrouwen als succesfactor omdat zij willen dat hun werknemers eerlijk naar hen toe zijn over hun wensen, ambities maar ook over problemen. Een lijnmanager geeft het als volgt aan:

*'Maar ambitie hebben is ook gezond. En om dat te uiten is ook gezond. En nu ga je dat bij iedereen in het functioneringsgesprek aan bod laten komen. maar dan moet ook wel de vertrouwensbasis moet er zijn. De band moet er zijn om dat te kunnen uiten'* Lijnmanager 3.

Zeker nu doorstroming voor de organisatie van belang is en loopbaanontwikkeling wordt gestimuleerd is vertrouwen een belangrijke succesfactor voor lijnmanagers geworden. Voor werknemers is de vertrouwensband van belang om alles te kunnen zeggen, zonder een bepaalde angst te voelen.

Hoewel in de huidige situatie een door bijna alle werknemers een sterke vertrouwensband gevoeld wordt, blijkt deze dus in een enkel gevallen afwezig te zijn ten aanzien van het gesprek. Lijnmanagers geven eveneens aan een terughoudendheid te voelen bij enkele werknemers. Zowel lijnmanagers als werknemers ervaren vertrouwen als succesfactor. Lijnmanagers om hun doel te kunnen bereiken om open over wensen, problemen en ambitie te kunnen praten en werknemers om een gevoel van zekerheid te ervaren om alles te kunnen bespreken. Vertrouwen is eveneens een basis om aan de volgende succesfactor te voldoen: eerlijkheid.



### 4. Eerlijkheid

In de interviews met de werknemers kwam eerlijkheid veelvuldig terug als succesfactor ten aanzien van het gesprek. Hieronder zal eerst de huidige situatie en vervolgens de ideale situatie aan bod komen.

#### Huidige situatie

Een grote meerderheid van de werknemers ervaart het gesprek als eerlijk, omdat ze zelf bepaalde zaken kunnen aangeven die in het formulier worden opgenomen. Een werknemer geeft het als volgt weer:

Figuur 1. A4

*'Ja, privé-situatie daar praat je wel over. Maar daar praat je regelmatig over denk ik. En dan meestal, maakt hij nog een aantekeningetje aan het eind, van hoe en wat. Als hij dat belangrijk vindt, of als ik dat belangrijk vind. Maar dat zijn niet punten die standaard, specifiek meegenomen worden. Dat zijn meer dingetjes die ja, toevoegingen hebben zeg maar'* Werknemer 4.

Enkele werknemers delen dit gevoel niet. Zij geven aan wel hun mening te kunnen geven in het gesprek, maar dat het formulier al ingevuld is en hier niet of nauwelijks meer iets in gewijzigd wordt. Hierdoor ontstaat er bij hen een gevoel van onverschilligheid.

*'Mijn leidinggevende hanteert het formulier, dit is dan al ingevuld. Sterke punten, zwakke punten. En eigenlijk blijven die punten, zoals dat op het formulier ingevuld staat, die komen ook in het verslag zo... Weet je dan ... Het maakt mij dan niet zoveel uit. Het kan mij niet raken'* Werknemer 10.

Naast eerlijkheid in het gesprek, wordt er ook eerlijkheid van de beoordeling naar voren gehaald. Uit de interviews blijkt dat enkele werknemers twijfelen aan het inzicht wat hun lijnmanager heeft in hun werkzaamheden. Het volgende citaat geeft dit weer:



*'Kijk als je iemand wil beoordelen, is het gewoon echt van belang dat je inzicht hebt in de werkzaamheden van die persoon. En ik heb ook het idee dat ze niet regelmatig op de afdeling vragen, joh hoe gaat het met ..., tevreden? Klachten? Dan krijg je een veel beter beeld. Daarvan heb ik het idee dat het niet gebeurt' Werknemer 8.*

Gebrek aan inzicht van lijnmanagers in de werkzaamheden van werknemers draagt eraan bij dat deze werknemers het gesprek niet meer serieus ervaren. Een werknemer ziet het als volgt:

*'Mijn leidinggevende ziet mij maar sporadisch iets doen. dus als hij/zij mij over iets beoordeelt ja. Het hangt ervan af hoe serieus je die persoon neemt.. en hoeveel verstand die persoon überhaupt in het werk heeft wat jij moet doen' Werknemer 10.*

Deze werknemers zien hun geleverde prestaties niet terug in hun beoordeling, welke *'altijd op 32 punten uitkomt'* (Werknemer 8). Opvallend is dat zij hun lijnmanager die volgens hen een gebrek aan inzicht heeft niks kwalijk nemen, maar dat zij het beoordelingssysteem wat op punten gebaseerd is als grootste boosdoener zien. Het volgende citaat geeft dit aan:

*'Ik bedoel, kijk en ik weet ook niet of hun die punten allemaal opstellen, of dat het bij P&O vandaan komt of bij .. vandaan komt, dat weet ik allemaal niet. En ik neem het hun dan ook niet kwalijk eeh, het zal misschien algemeen beleid zijn bij deze organisatie' Werknemer 8.*

Het idee heerst bij hen namelijk dat lijnmanagers maar een bepaald aantal punten mogen verdelen en hierdoor vanuit de organisatie beperkt worden in het geven van een positieve beoordeling, wat boven de gemiddelde 32 punten uitkomt. Een werknemer geeft hieronder weer hoe nu volgens hem/haar beoordeeld wordt.

*'Als ze dan denken van nou, een paar procent erbij, maar je mag maar zoveel krijgen. O, moeten we ff uitkijken hoor, dan mag hij/zij toch maar zoveel punten hebben. Ja, dan moet je daar toch maar een opmerking bij maken, anders kom je net niet aan die punten, weet je wel. Dan zou hij/zij als ik zo doorga erboven komen. Ja, dat kan niet' Werknemer 8.*

Gebrek aan een eerlijke beoordeling door het punten systeem komt in ruim een meerderheid van de interviews met werknemers naar voren. Werknemers zijn niet tevreden met de middenweg nu bewandeld wordt en waar volgens hen niet vanaf geweken kan worden. De 2,5 procent loonsverhoging werden mele malen boven tafel gehaald. Het ieder jaar opnieuw krijgen van de gemiddelde punten wordt door hen als grootste probleem gezien ten aanzien van hun beoordeling. Het volgende citaat geeft dit weer:

*'Geen enkel persoon in het bedrijf zal ooit hoger dan een drie scoren. Nee, want dat kan gewoon niet, want dat is gewoon een vraagstelling, van het is wel goed of niet goed, waardoor je altijd op een drie blijft hangen. Waar je niet op kan verbeteren. Dus het zijn ja, vragen met, puntjes met een wassen neus noem ik het maar' Werknemer 4.*

Het niet afwijken van de 32 punten, zien bijna alle werknemers als belangrijkste reden om het gesprek niet als toegevoegde waarde te zien. Wanneer werknemers ieder jaar 32 punten behalen, zien zij geen nut om een extra stap te zetten. Een werknemer geeft het als volgt weer:

*'Maar op het moment dat je zo'n beoordeling wil hebben, heb ik zelf ook wel zoiets van, ja god, wat heeft het voor nut. Ik kom toch wel uit op 2,5' Werknemer 5.*

Hoewel een aantal werknemers bovenaan de schaal zitten en de beoordeling niet direct salarisverhoging tot gevolg heeft, zien zij het belang van een eerlijke beoordeling vanuit een principe om op een eerlijke manier beoordeeld te worden. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Ik zit nu ook bovenin, maar het gaat mij dan meer op het principe dan om het geld. Ik ben daar toch niet zo heel erg mee bezig'* Werknemer 11.

Een aantal werknemers geven zelfs aan dat het gebrek aan representativiteit van het systeem er toe leidt dat het gesprek niet een als toegevoegde waarde wordt gezien. Dit wordt als volgt weergegeven:

*'Hoger dan 32 punten kom je niet. Daar ben ik nog nooit van mijn leven gekomen. Nog nooit niet. Dus ja, dan hecht je ook geen waarde aan een functionerings- en beoordelingsgesprek'* Werknemer 8.

Hoewel dus enkele werknemers het gevoel van eerlijkheid zowel in het gesprek als ten aanzien van de beoordeling beschouwen, ervaart een ruime meerderheid gebrek aan eerlijkheid ten aanzien van hun beoordeling. Enkele werknemers ervaren gebrek aan inzicht van hun lijnmanager in hun werkzaamheden. Het gebrek aan eerlijkheid gaat ten koste van de tevredenheid, het nut en voor enkele zelfs de toegevoegde waarde van het gesprek. Vanuit dit oogpunt vormt eerlijkheid een succesfactor ten aanzien van het gesprek.

#### *Deelconclusie*

In de eerder beschreven paragrafen is te lezen dat de succesfactoren in de interpersoonlijke relatie, communicatie, feedback, vertrouwen en eerlijkheid van invloed zijn op het beeld wat lijnmanagers en werknemers hebben van het gesprek. Deze succesfactoren vormen voor lijnmanagers en werknemers de basis om een open, direct en eerlijk gesprek te kunnen voeren. Over de aanwezigheid van deze succesfactoren zijn de meningen verdeeld. Vooral feedback wordt als een succesfactor gezien waar nog de meeste vooruitgang in kan worden geboekt. Werknemers die een sterke onderlinge relatie voelen, geven aan het gesprek vooral te zien als een gesprek in een reeks gesprekken, waardoor de toegevoegde waarden vooral ligt in het documenteren van het functioneren. Werknemers met een minder sterke relatie zien het gesprek als losstaand gesprek, waarin de lijnmanager hen evalueert zonder dat deze vaak goed inzicht heeft in de werkzaamheden. Hierdoor verliest het gesprek aan waarde en ontstaat er onverschilligheid ten aanzien van het gesprek.

#### § 6.3.1.2 Spiegelning<sup>1</sup>

Naast de succesfactoren die hierboven beschreven zijn, blijken er ook andere factoren bij te dragen aan de sterkte van de onderlinge relatie en de tevredenheid van het gesprek. Uit de interviews komt namelijk naar voren dat lijnmanagers hun eigen behoefte projecteren op werknemers. Wanneer lijnmanagers bepaalde factoren van belang vinden, zien zij deze graag ook terug bij hun eigen werknemers. Deze factoren zijn met name gericht op de mate van zelfstandigheid van werknemers en overgave aan het werk. Opvallend is dat de werknemers met wie de lijnmanager een sterke relatie voelt en het gesprek gemakkelijk vindt verlopen, deze factoren delen met hun lijnmanager. Uit de interviews komt dan ook naar voren dat de werknemers met gedeelde factoren een sterke onderlinge relatie voelen, omdat zij herkenning zien in hun lijnmanager. Daarnaast blijken deze werknemers vaak ongeveer evenlang werkzaam in hun functie te zijn bij de organisatie. Dit versterkt volgens de werknemers de band van gelijkheid met hun lijnmanager.

Aan de andere kant geven enkele lijnmanagers ook bepaalde verwachtingen weer die niet overeen komen met enkele werknemers. Zo geeft een lijnmanager, bij wie prestaties en kwaliteit hoog in het vaandel staan, aan weinig behoefte te hebben aan sociale praatjes buiten het gesprek om met

---

<sup>1</sup> Deze paragraaf is niet onderbouwd met citaten uit de interviews, omdat de anonimiteit van de respondenten waarschijnlijk niet gewaardborgd zou blijven.

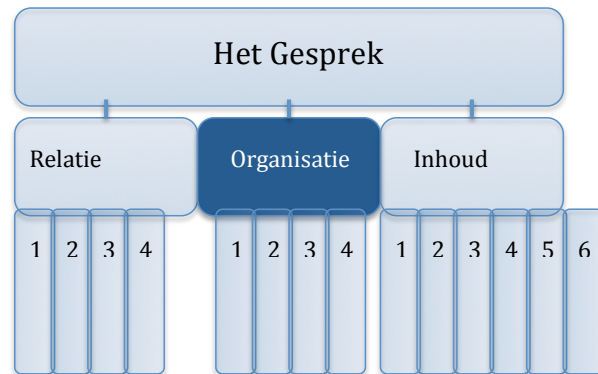
werknemers. De werknemer met wie het gesprek moeizamer verloopt, benadrukt juist wel behoefte aan aandacht voor werk-privé balans te hebben tijdens en buiten het gesprek om. Hoewel enkele lijnmanagers bewust blijken te zijn van deze spiegeling en aangeven dat ze hierop proberen te letten, blijft dit voor hen een valkuil.

Nu de resultaten van de interpersoonlijke relatie uiteen zijn gezet, volgen hieronder de succesfactoren vanuit de organisatie die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

### § 5.3.2 Succesfactoren vanuit de organisatie

Figuur 1B

In de interviews zijn verschillende wensen en behoefte naar voren gekomen in hulp middelen die voor de respondenten van belang zijn ten aanzien van het gesprek. Allereerst komen de succesfactoren van de lijnmanagers aan bod en daarna volgt een gedeelde succesfactor. Ook bij deze factoren zal eerst de huidige situatie uiteengezet worden en vervolgens de ideale situatie.



#### 1. Lijnmanager: Voorbereiding

Vorbereiding wordt vrijwel door alle lijnmanagers aangehaald in de interviews. Hieronder zal eerst de huidige situatie aan bod komen en wordt vervolgens dieper ingegaan op de ideale situatie.

##### Huidige situatie

Op een enkeling na geven de lijnmanagers aan dat op dit moment maar een gering aantal werknemers zich voorbereiden. Een lijnmanager geeft zit als volgt weer:

Figuur 1. B1

*‘Nou, de meeste mensen komen onvoorbereid’ Lijnmanager 5.*

Op drie werknemers na, die zich *‘een klein beetje’* voorbereiden en een enkeling die zich *‘altijd’* voorbereidt,) geeft een meerderheid van de werknemers weer dat zij zichzelf op dit moment niet voorbereiden. Het volgende citaat toont dit aan:

*‘Het is af en toe, dan wordt er gebeld van, ja we moeten weer even. En ja is goed, wat jij wil’ Werknemer 8.*

Ongeveer de helft van de werknemers geeft aan dat zij voorbereiding niet nodig vinden. Het gesprek kan volgens hen op elk uur van de dag gehouden kan worden, zoals een werknemer hieronder aantoont:

*‘Ik zeg ook altijd ik kan dat functioneringsgesprek voor mezelf weet je, kan op elk moment van de dag houden. Want wat ik nu vind, vind ik over 24 uur ook nog, en over 24 weken ook nog. Dus, dat zit altijd wel in mijn hoofd, dus ik hoef me er niet op voor te bereiden’ Werknemer 2.*

En als werknemers zich voorbereiden, is het vaak om aan de hand van concrete voorbeelden om een weerwoord te kunnen geven tijdens het gesprek, wanneer hun lijnmanager bepaalde kritische punten aanhaald waar zij/hij het niet mee eens zijn.

*'Toen had ik ook echt in mijn agenda een lijstje aangelegd...,want daardoor kon ik heel concreet zeggen ja maar, dit en dat en dat' Werknemer 11.*

Wanneer werknemers wordt voorgelegd of zij voorbereiding al een toegevoegde waarde zouden zien als zij hier zelf iets mee bereiken, zoals het nadenken over kansen of ambities wat kan leiden tot het volgen van een workshop, komt naar voren dat zij het nut van voorbereiding wel inzien. Daarbij komt, dat op dit moment het gesprek vaak niet voorbereid wordt door drukte op het werk. *'En dan is het plotseling weer zover. En dan heb ik er eigenlijk helemaal niet over nagedacht, wat ik nou eigenlijk aan de orde wilde stellen'*. Zij geven aan dat een voorbereidingsformulier voor hen eraan zou bijdragen om tijd vrij te maken vooraf, waardoor meer uit het gesprek gehaald kan worden.

Een enkele lijnmanager geeft aan dat zijn werknemers over het algemeen wel voorbereiden en is hier tevreden over, zoals het citaat hieronder aantoont:

*'En dat gaat ook goed hoor, in principe. Ik merk regelmatig dat mensen wel voorbereiden op zo'n functioneringsgesprek, dat ze met dingetjes komen enzo' Lijnmanager 1.*

Op een enkeling na merken dus vrijwel alle lijnmanagers dat hun werknemers over het algemeen niet voorbereiden. Het merendeel van de werknemers bevestigt zich niet voor te bereiden. Lijnmanagers zouden hier graag verandering in willen en zien een goede voorbereiding als onderdeel van de ideale situatie.

#### *Ideale situatie*

*'Een ideaal gesprek is iemand die zich voorbereid heeft en ook echt hetzelfde doel heeft met het gesprek. Namelijk, de boel verbeteren' Lijnmanager 3.*

Nu ontwikkeling en doorstroom bij de organisatie centraal staan in hun beleid en het gesprek gezien wordt om dit te stimuleren, ervaren lijnmanagers het belang om een dieper gesprek te voeren. Met voorbereiding van werknemers wordt dit volgens hen bereikt. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Ja, als mensen zich voorbereid hebben dan kom je aan diepere gesprekken toe. Absoluut, natuurlijk. Want dan hebben ze erover nagedacht' Werknemer 5.*

Met een dieper gesprek wordt bedoeld dat werknemers aangeven waar zij behoefte aan hebben om beter te gaan presteren, zodat er geen weerstand ontstaat wat ten koste gaat van de kwaliteit van het gesprek. Lijnmanagers geven unaniem aan behoefte te hebben aan werknemers die zich goed voorbereiden op het gesprek, omdat zij van mening zijn dat dit bijdraagt tot een pro actieve houding.

*'Weet je wat misschien goed zou zijn als ze een standaardformulier opsturen van te voren. En vul zelf alvast maar in en kom zelf met punten...Want dan dwing je mensen al zelf om erover na te denken. En vaak is het nu ook in het gesprek dat ze nog beginnen na te denken. Of in één keer feedback horen en denken oh kut, en dan, beginnen te stuiteren en te demonstreren' Lijnmanager 2.*

Kortom, op een uitzondering na wordt er volgens de lijnmanagers onvoldoende voorbereiding getroffen voor het gesprek. Ook de meerderheid van de werknemers geeft aan zich niet voor te bereiden. De helft van de werknemers geven aan hier op dit moment ook niet het belang van in te zien, maar dat het wel zinvol kan zijn als zij hierdoor zelf meer uit het gesprek kunnen halen. Voorbereiding vormt voor lijnmanagers een succesfactor omdat dit bijdraagt aan verdieping van het gesprek, zodat zij het gesprek zo optimaal mogelijk kunnen inzetten.



Figuur 1. B2

## 2. Lijnmanagers: Vaardigheden

Vaardigheden is een behoefte die in elk interview besproken is. In de interviews komt naar voren dat de lijnmanagers het belangrijk vinden de juiste vaardigheden op te doen, zodat zij hun functie zo optimaal mogelijk uit kunnen voeren. De organisatie heeft inmiddels veel trainingen aangeboden en voorziet hiermee in de behoefte van lijnmanagers. Het volgende citaat geeft hier inzicht in:

*'We hebben natuurlijk opleidingen gehad om die gesprekken te voeren, wat gesprekken inhouden... ook hoe je gesprekken met die mensen aan moet gaan.. .En laatst hadden we bijvoorbeeld ook een cursus Juridische Aspecten. Want dat vind ik wel belangrijke tools. Het was ook hartstikke druk bij die bijeenkomsten. He, omdat iemand daar weleens een keer behoefte aan heeft'* Lijnmanager 3.

Zij voelen zich hierin op een juiste manier gesteund door de organisatie. De lijnmanagers zien het als hun eigen verantwoordelijkheid om deze hulp te vragen bij problemen waar ze tegenaan lopen en geven aan dit ook regelmatig te doen:

*'Maar.. ik vind wel dat ik de steun krijg die ik nodig heb. Ook omdat ik die training heb gehad. Die formulieren zijn er. Nou, als je steun nodig hebt, dan moet je er wel zelf om vragen. Maar dat vind ik ook logisch. Ik bedoel, P&O of het afdelingshoofd kunnen niet ruiken dat ik sommigen dingen moeilijk vind. Dus dat zou ik dan zelf moeten aankaarten.'* Lijnmanager 2.

Ongeveer de helft van de werknemers blijkt dan ook geen middelen meer nodig te hebben op dit gebied van de organisatie. Dit wordt aangetoond in het onderstaande citaat:

*'Ik denk ja, dat ik op zich geen tools nodig heb Ik doe het natuurlijk al een aantal jaren'* Lijnmanager 3.

Daarentegen komt in een aantal interviews naar voren, dat opfriscursussen betreft het functionerings- en beoordelingsgesprek nog een toegevoegde waarde zouden kunnen hebben om de professionaliteit van het gesprek te waarborgen. De scherpte die na een training bereikt wordt, zakt volgens hen langzaam weg bij het verstrijken van de tijd. Een lijnmanagers geeft dit als volgt aan:

*'Ik vind ook dat we daar eigenlijk een soort van repetitiesysteem bij zouden moeten bedenken. Want je gaat op een gegeven moment die gesprekken op een soort van routine voeren en dat is niet altijd goed. En eigenlijk zou dat wel een soort continue aandacht moeten zijn vind ik in mijn ogen. Voor degene die geacht worden die gesprekken te voeren'* Lijnmanager 4.

Kortom, lijnmanagers voelen zich op een juiste manier gesteund door de organisatie en worden in deze behoefte voorzien. Enkele werknemer geven aan nog een extra training als wens gericht op functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een andere behoefte in de vorm van eenheid in werkwijze.



Figuur 1. B3

## 3. Lijnmanagers: Eenheid in werkwijze

Uit de interviews met lijnmanagers komt voornamelijk één punt naar voren waar ze allemaal op terug komen wanneer het gaat om middelen die ingezet kunnen worden om in hun wensen en behoefte te voorzien ten aanzien van het gesprek: eenheid in werkwijze. Eenheid in werkwijze wordt hieronder uitgesplitst in eenheid in uitleg en eenheid in uitvoering. Hieronder worden beide verder uitgediept.

*Eenheid in uitleg*

Lijnmanagers ervaren onduidelijkheid ten aanzien van de beoordelingstool die zij om hun werknemers te beoordelen. Ze geven aan soms problemen te hebben met de onderbouwing van hun beoordeling naar werknemers toe wanneer hier vragen over bestaan. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Ik vind dat dat ook meer duidelijk moet zijn. Ook voor de medewerkers. Want die discussie heb je ook weleens van oké ik heb een twee, maar wanneer ga je me nou eens een drie geven... Wat moet ik nou doen om die vier of die vijf te krijgen. En wat op het moment dat je niet uit kan leggen, als iemand een drie of een vier heeft moet doen om die vijf te krijgen'* Lijnmanager 3.

Omdat lijnmanagers zich verantwoordelijk voelen voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en tegelijk de relatie met hun werknemers goed willen houden, hebben zij behoefte aan concrete uitleg van begrippen zodat zij de juiste informatie aan hun werknemers kunnen verstrekken. De onduidelijkheid komt voort uit abstracte begrippen, die de basis vormen voor de tool, waardoor deze begrippen op verschillende manieren opgevat kunnen worden. Het onderstaande citaat geeft dit weer:

*'Ik vind dat nog steeds heel erg, een te abstract middel. In de zin dat de beschrijving van al die kerntaken en kernkwaliteiten, die is dermate abstract dat mensen daar zelf al helemaal niks mee kunnen... Daar zit dus wel bij mij een enorme wens, van probeer nou in normale mensentaal te formuleren naar de kernkwaliteiten waar je mensen op beoordeelt. Daar zijn we nog steeds niet in geslaagd'* Lijnmanager 4.

Hoewel er een beoordelingsmodel aanwezig is, waarin de kernkwaliteiten zijn toegelicht, ervaren de lijnmanagers het erg moeilijk om een vertaling naar de praktijk te maken. Hierdoor ontstaat de behoefte aan duidelijkheid:

*'Behoeft aan vaardigheden en behoefte aan duidelijke informatie vormen samen de behoefte aan kennis. De eenheid op het gebied van kennis is van belang, zodat 'je één beeld naar buiten communiceert'* Lijnmanager 3.

Om op deze behoefte van lijnmanagers in te spelen, is er recent een project gestart binnen de organisatie waarbij een externe coach in de armen genomen om de lijnmanagers te helpen bij het concretiseren van de doelstellingen. Het moet nog blijken of hiermee aan deze factor voldaan wordt. Op het moment van dit onderzoek waren er nog geen veranderingen doorgevoerd in het systeem en in de manier waarop lijnmanagers en werknemers hun gesprekken hielden. Naast de behoefte aan eenheid in uitleg van de beoordelingstool, komt ook de uitvoering van de deze tool ter sprake. Hieronder zal de eenheid uitvoering toegelicht worden.

#### *Eenheid in uitvoering*

Lijnmanagers staan voor een moeilijke taak. Het gesprek wordt door enkele als 'tricky' bestempeld, omdat het spanningsveld tussen het behouden van een goede relatie en een kritische beoordeling lastig blijft (Lijnmanager 6). Ze vinden het moeilijk om als enige verantwoording te dragen voor deze beoordeling. Ook vragen enkele zich af of de manier waarop zij beoordelen wel de juiste is, zoals een lijnmanager hieronder beschrijft:

*'Ja hoe je iemand, als je het ene jaar goed beoordeelt, en iemand doet hetzelfde het volgende jaar, moet die dan dezelfde beoordeling krijgen? Hoe wordt daar dan over gedacht? ...dan ben ik wel heel benieuwd daar naar hoe daar mee omgegaan wordt. Want het is wel leuk als daar bedrijfsbreed natuurlijk hetzelfde wordt gedaan'* Lijnmanager 7.

Het probleem wat zij ervaren in de huidige situatie is dat wanneer het beoordelingsstelsel volgens de regels gehanteerd zou worden, het middenpad nauwelijks verlaten kan worden. Dit probleem maakt

het voor lijnmanagers moeilijk om hun werknemers te belonen. Ze wijken niet graag van de regels af, maar hebben tegelijk behoefte om eerlijke beoordelingen te kunnen geven:

*'Ik zit af en toe wel eens een beoordeling te geven en dan ben ik aan het kruisen en dan denk ik van ooh, nou die gaat wel de 3 procent krijgen, boven die 2,5 procent en dan tel ik het bij elkaar op en dat zit ie er nog net onder dan zit ie op 33, 34 punten. Weet je wel die grens. Dan denk ik toch, ja hoe kan dat nou. Dus ik kan me wel voorstellen dat mensen op de vloer zeggen van ja, wat maakt het uit' Lijnmanager 8.*

Twee lijnmanagers ervaren dit probleem minder dan de andere lijnmanagers, omdat die aangeven een eigen methode te hanteren om het beoordelingsstelsel ook als beloningsinstrument in te kunnen zetten. Dit wordt als volgt gedaan:

*'Maar dan is eigenlijk wat je dan doet, is kiezen. Van ik kies voor die drie procent en dan ga je kruisjes invullen. Dus dan moet je het zo in gaan vullen dat je het haalt. En ik heb dat een keer gedaan met iemand, daar heb ik openlijk gezegd...,het slaat nergens op wat ik heb ingevuld bijna. Maar je moet dit jaar eventjes die drie procent krijgen. En ik heb dat ook in het formulier gezet. Als het goed is heeft de directie dat ook gelezen. En toen merkte ik ook hoe bizar ik dat formulier moest invullen. En als je terug kijkt dan denk je, jezus, wat overdreven. Maarja, dat is de enige manier om die drie procent te halen, weet je' Lijnmanager 7.*

Bijna alle lijnmanagers geven aan dat de verantwoordelijkheid om als eenling over iemand te oordelen, een lastige taak is. Het volgende citaat laat dit zien:

*'Het is best zwaar vind ik om constant maar je oordeel te moeten vellen over andere mensen. Dat is natuurlijk best moeilijk' Lijnmanager 2.*

Het beoordelen is lastig, omdat ze geen zicht hebben op een juiste manier van handelen en omdat ze een beloningstool missen. Enkele lijnmanagers geven aan dat er af en toe overleg plaatsvindt. Een lijnmanager omschrijft dit als volgt:

*'Met de eindredacteuren een keer in de week overleg en als er dan een functionerings- of beoordelingsgesprek aan komt dan spreken we even de werknemer in kwestie, twee/ drie weken van tevoren met elkaar. Er hoeft er maar één te zeggen, ja, ik vind dat wel ruk hoor, wat hij daar uitsprak.. Als een keer iemand dat geroepen heeft dan is de bijval die je daarvoor krijgt vaak der mate groot dat je ook meer gesteund voelt in je streven om iemand door middel van een lagere beloning motivatie te geven die hij dan kennelijk op geen andere manier heeft weten te ondervinden' Lijnmanager 4*

Daarnaast geven enkele aan 'bij moeilijke zaken P&O in te schakelen' om te bespreken wat de juiste manier van handelen is (Lijnmanager 2).

Om deze problemen op te lossen, geven vrijwel alle lijnmanagers aan (meer) overleg willen hebben, zodat 'je ook gewoon uitstraalt we zijn het met zijn alle eens (Lijnmanager 2). Daarbij geven lijnmanagers aan de ruimte die ze van de organisatie krijgen, van groot belang te vinden, en te willen behouden. De behoefte aan ruimte wordt in het citaat hieronder duidelijk:

*'Je moet altijd rekening houden met de doelstellingen van het bedrijf en de rol die jij als afdeling daarin speelt. maar de vrijheden om daarin die mensen aan te sturen en het op mijn manier te doen, zeg maar is er altijd geweest. En dat is wel prettig. Want dat wil je ook als leidinggevende ten slotte. Anders ben je ook maar een marionetje die uitvoert, zeg maar. Dat zou nergens op slaan. Dan was ik allang weggeweest' Lijnmanager 3.*

Kortom, behoefte aan eenheid is voor lijnmanagers een succesfactor om hun functie zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Behoefte aan eenheid kan opgedeeld worden in eenheid in uitleg en eenheid in uitvoering. In aanvulling op dit overleg, komt ook de behoefte aan een evaluatie na het gesprek naar voren. Deze behoefte wordt gedeeld met werknemers en wordt hieronder nader toegelicht.



Figuur 1. B4

#### 4. Gedeelde succesfactor: Terugkoppeling

Bij het bespreken van wensen kwam in enkele interviews het onderwerp terugkoppeling ter sprake. Op dit moment is er geen terugkoppeling aanwezig.

Om een grotere toegevoegde waarden van het gesprek te ervaren, geven een aantal lijnmanagers en werknemers aan dat zij het van belang vinden om ook daadwerkelijk te zien dat de gesprekken leiden tot actie en veranderingen wanneer nodig. De lijnmanagers beschrijven hieruit de behoefte om met leidinggevende overleg te plegen na het gesprek om zo daadkrachtiger op te kunnen treden. Het onderstaande citaat geeft hier inzicht in:

*'Er staan ook actiepunten, maar misschien zou je nog gewoon met leidinggevende nog eens kunnen bespreken, van joh ik heb die gehad en die gaf dat, en dat aan en gaan we daar nog wat aan doen op korte termijn of.. Even elkaar erop wijzen wat er speelt en wat we korte termijn zouden kunnen doen. Zodat de werknemer nog meer het idee krijgt er wordt naar me geluisterd en er wordt echt iets mee gedaan' Lijnmanager 1.*

Met een terugkoppeling zal de effectiviteit van het gesprek gewaarborgd blijven, omdat er navolging wordt gegeven aan de besproken actiepunten. Een aantal werknemers zijn van mening dat de toegevoegde waarde van het gesprek afhankelijk is van de navolging van de actiepunten. Een werknemer beschrijft het als volgt:

*'Maar daar moet ook wel een vervolg op zijn. He, daar moet iets mee gedaan worden. Daar valt of staat zo iets mee. Als ik aangeef dat ik het niet meer naam mijn zin heb, en ik geef dat aan in zo'n gesprek, ja, dan moet daar natuurlijk wel iets mee. Dan komt dat uiteindelijk bij jullie terecht en dan ja, daar moet je iets mee. Ja, of niet, en je laat het lekker door sudderen, maar daar ga je dan uiteindelijk die medewerker niet beter maken. Dus er moet wel een opvolging komen. In welke zin dan ook' Werknemer 3.*

Een aantal werknemers geven dan ook aan concreet behoefte te hebben aan een terugkoppeling op het gesprek vanuit de lijnmanager. Het wordt als volgt aangegeven:

*'Ik denk dat dat in een map verdwijnt en dan zie ik dat nooit meer terug... Dus dan zou ik graag willen..dan zou ik daar best eens weer wat terugkoppeling ofzo op willen horen' Werknemer 1.*

Kortom, een aantal lijnmanagers hebben behoefte aan een onderlinge evaluatie na afloop van het gesprek, zodat zij werknemers beter in hun behoefte kunnen voorzien ter stimulering van de motivatie van werknemers. Meerdere werknemers hebben behoefte aan een terugkoppeling van het gesprek met hun lijnmanager om meer toegevoegde waarde van het gesprek in te zien en de effectiviteit te waarborgen.

#### Deelconclusie

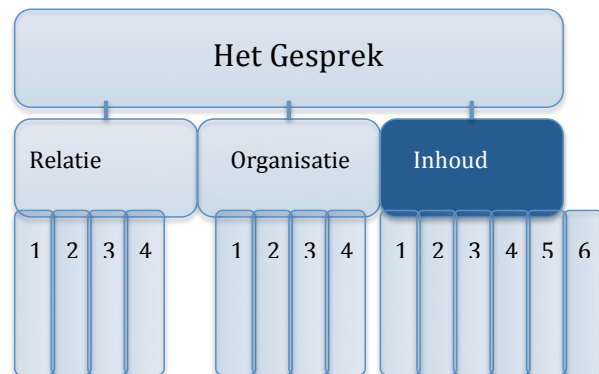


Uit de paragrafen hierboven over voorzieningen en hulpmiddelen van de organisatie, komt naar voren dat lijnmanagers en werknemers niet gedeelde en gedeelde behoefte hebben. Op de eerste plaats geven lijnmanagers aan dat er nog vooruitgang geboekt worden ten aanzien van de behoefte aan voorbereiding van werknemers die lijnmanagers aankaarten. Ten aanzien van de tweede niet gedeelde succesfactor voor lijnmanagers, vaardigheden, hebben lijnmanagers weinig directe behoefte omdat de organisatie hier in de huidige situatie goed op inspeelt. Een aantal geven aan de wens te hebben om regelmatig een opfriscursus over het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken te krijgen. De derde succesfactor alleen voor lijnmanagers is eenheid in werkwijze. Ze hebben de wens en behoefte aan eenduidig uitleg van beoordelingscriteria, zodat zij deze duidelijk naar hun werknemers kunnen communiceren. Daarbij heerst ook de behoefte aan eenheid van de beoordelingstool om zich gesteund te voelen in de oordelen die ze vellen, zodat ze het beoordelingsstelsel ook daadwerkelijk als beloningsinstrument in kunnen zetten. Tot slot is de gedeelde behoefte aan terugkoppeling aan bod gekomen. Lijnmanagers zien dit graag in de vorm van een overleg tussen lijnmanagers na het gesprek om zo snel mogelijk op de behoefte van werknemers in te kunnen springen. Werknemers vinden dit van belang zodat zij inzien wat daadwerkelijk de toegevoegde waarde van het gesprek is.

### § 5.3.3 Succesfactoren in de inhoud

Figuur 1C

Uit de interviews komen vele onderwerpen naar voren, die van belang zijn in het gesprek. Een aantal onderwerpen komen in ieder interview terug, omdat deze in het functionerings gesprek formulier zijn vastgelegd. Dit formulier is vanuit het management opgesteld. De onderwerpen die in het formulier staan, zijn: sterke en zwakke punten, de onderlinge samenwerking en ontwikkeling, ambities en actiepunten. De lijnmanagers geven aan dat dit formulier niet toereikend genoeg is, omdat het niet genoeg concreet is. Een lijnmanager geeft het als volgt aan:



*‘Die vier vraagjes bieden dan tegelijkertijd wel zoveel ruimte dat die gesprekken goed en zinvol zijn, maar zijn ook weer net te weinig concreet om goed naar een beoordelingsgesprek door te bouwen en naar een pakket van eeh, hoe maak ik het bedrijf inclusief de medewerker weer beter, dus in die zin’ Lijnmanager 4.*

Omdat het formulier gebrek aan concreetheit heeft, zetten vrijwel alle lijnmanagers het formulier flexibel in. Hiermee proberen de lijnmanagers flexibel in te spelen op de behoefte van werknemers. Het volgende citaat toont dit aan:

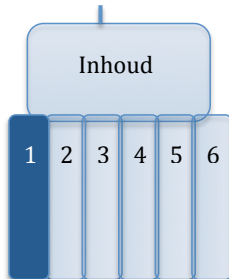
*‘Alles kan ter sprake komen. Daarom zeg ik ook, die vier punten, maar daar kan je ook van afwijken. Soms dan wijk ik daar vanaf en dan maak ik daar drie punten van, of vijf. Dan zet ik er gewoon bij. Dat is het probleem niet’ Lijnmanager 1.*

In andere gevallen wordt het formulier strak gehanteerd en blijkt er weinig ruimte te zijn voor andere onderwerpen, zoals naar voren komt in het onderstaande citaat:

*‘En mijn leidinggevende gebruikt dan meer die volgens de handleiding, die ooit is gegeven eigenlijk. Dat is gewoon dat 1 a 4tje met sterke punten, zwakke punten en nog wat van die dingen. Ja, die gebruikt mijn leidinggevende echt voor het gesprek en dat maakt het dus vrij kort en overzichtelijk eigenlijk. En*

het is ook niet zo, dat er dan heel veel ruimte is om er iets te laten ontstaan in en gesprek. Ja, dus die gesprekken zijn dan vrij kort' Werknemer 10.

Vanuit het oogpunt dat de vier onderwerpen in ieder gesprek aan de orde komen, omdat ze ingevuld moeten worden op het formulier, komen deze onderwerpen hieronder eerst aan bod. Vervolgens volgen nog twee onderwerpen die veelvuldig in de interviews terugkwamen, maar die op dit moment niet vast in het formulier staan opgenomen.



Figuur 1. C1

### 1. Sterke en zwakke punten

Sterke en zwakke punten omvatten de eerste twee vragen van het formulier. Op dit moment komen beiden wel ter sprake, maar blijkt dat lijnmanagers met name aandacht voor zwakke punten hebben. De aandacht om sterke punten te bespreken is minder groot, omdat zwakke punten sterker ontwikkeld kunnen worden. Het volgende citaat geeft hier inzicht in:

*'Kom met je zwakke punten want dat krijg je de kans om ze beter te maken. Maar ik maak het heel vaak mee, van ha, mijn sterke punten zijn dit en dit en dit. En je zwakke punten en dan kunnen zeg niks bedenken' Lijnmanager 2.*

Een ruime meerderheid van de werknemers benadrukken hierbij de behoefte aan sterke punten omdat volgens hen aan dit onderwerp vaak te snel voorbij wordt gegaan. Dit zijn vooral werknemers die een minder sterke band met hun lijnmanager voelen. Het volgende citaat toont dit aan:

*'Maar dat gewoon ook af en toe, dat positieve benadrukt wordt van mijn werk, dat, geeft je gewoon even een push weet je wel' Werknemer 1.*

Een enkele lijnmanager geeft aan op deze behoefte van werknemers bewust in te spelen door sterke punten van werknemers aan bod te laten komen in het gesprek. Het citaat hieronder laat dit zien:

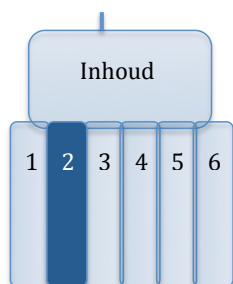
*'Sterke punten van een werknemer omdat die fijn vind om te horen wat die goed doet' Lijnmanager 2.*

Ten aanzien van dit onderwerp is het van belang dat lijnmanagers unaniem aankaarten een proactieve houding van werknemers te verwachten, waarin zij van werknemers een kritische zelf-reflectie verwachten. Zij hebben hier behoefte aan om diepgang in het gesprek te krijgen, zodat er meer uit het gesprek gehaald kan worden. Een lijnmanager geeft zijn/haar aanpak om dit na te streven als volgt aan:

*'Dus het begint ook altijd met de vraag van, geef maar eens aan wat er goed is gegaan de afgelopen periode en wat jou rol daarin is geweest en, geef ook aan wat minder is gegaan' Lijnmanager 4.*

In het verlengde van de lijnmanagers die bij het ontvangen en geven van feedback aangaven vooral zwakke punten van belang te vinden, blijken deze zelfde lijnmanagers ook in het gesprek vooral behoefte te hebben om de zwakke punten van werknemers te bespreken. Zij vinden het hierbij van belang dat werknemers een proactieve houding aannemen en zien het liefst een zelfreflectie van hen terug ten aanzien van hun de sterke en zwakke punten. In tegenstelling tot de lijnmanagers hebben werknemers juist behoefte om ook de sterke punten in het gesprek te bespreken. Werknemers hechten aan dit laatste op dit moment meer waarde omdat het vaak te weinig aan bod komen. Dit geldt met name voor werknemers die een minder sterke relatie voelen.

Nu de eerste twee vaste vragen op de agenda zijn besproken, wordt op het volgende onderwerp ingegaan: de onderlinge relatie.



Figuur 1. C2

## 2. Onderlinge relatie

Het bespreken van de samenwerking tussen lijnmanager en werknemer staat als derde onderwerp op het formulier. Maar de manier waarop het onderwerp ten tafel komt, blijkt niet bij alle lijnmanagers gelijk te zijn. Op een enkeling na geven alle lijnmanagers aan het onderwerp uit te breiden in het gesprek door te vragen naar hun functioneren als leidinggevende. Een lijnmanager licht dit hieronder toe:

*‘Dat ik het wel heel erg belangrijk vind om aan medewerkers te vragen wat ze van de leidinggevende vinden, wat daarin kan verbeteren. Daar heb ik het wel intensief met ze over in het functioneringsgesprek. Ik maak ook fouten en ik pak ook weleens dingen verkeerd aan. Dus dat hoor ik dan graag’ Lijnmanager 8.*

De meeste lijnmanagers bespreken dit om om voor zichzelf ‘nog wat te leren’ (Lijnmanager 3). Een enkele lijnmanager geeft aan dit te vragen, zodat de werknemer het gevoel en letterlijk de ruimte krijgt om haar/ zijn mening te kunnen uiten tijdens het gesprek, omdat het buiten het gesprek om minder gewenst is. Dit wordt hieronder weergegeven:

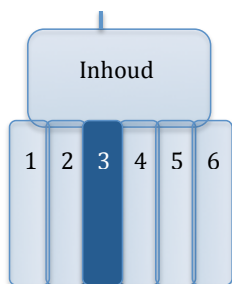
*‘En ook om kritiek op mij los te laten. Dat gebeurt ook in veel gevallen. Ja dat vind ik belangrijk dat ze het in ieder geval daar dan kwijt kunnen. Want in de dagelijkse praktijk loop je daar natuurlijk niet zo erg op te wachten’ Lijnmanager 4.*

Werknemers die een open en directe communicatie buiten het gesprek om hebben, gaan in de interviews nauwelijks op dit onderwerp in, omdat ze aangeven buiten het gesprek om de relatie ook te bespreken wanneer hier behoefte aan is:

*‘Maar ja, er is ook een periode geweest dat het niet goed ging. En dan liep ik daar naar binnen en dan gooide ik de deur dicht en dan zei ik dat ik daar ontzettend van baalde. En dan sprak ik mijn lijnmanager daar ook elke keer op aan. Omdat het met name bij hem/haar vandaan, de communicatie gewoon heel slecht was’ Werknemer 2.*

Opvallend is dat werknemers die een minder sterke relatie ervaren met hun lijnmanager en aangeven een gebrek aan feedback te hebben, juist aangeven behoefte te hebben om dieper op dit onderwerp in te gaan tijdens het gesprek.

Hoewel vrijwel alle lijnmanagers dus aangeven tijdens het bespreken van dit onderwerp ook feedback te vragen op hun eigen functioneren als leidinggevende, breidt een enkeling dit onderwerp niet uit. Vanuit de werknemers is er vooral de behoefte om dit onderwerp te bespreken, wanneer er buiten het gesprek om weinig feedback plaatsvindt en een minder sterke onderlinge relatie wordt gevoeld.



Figuur 1. C3

## 3. Ontwikkeling en ambities

Het bespreken van ontwikkeling van werknemers vormt het laatste onderwerp op het huidige formulier. Voor deze organisatie is dit onderwerp, gezien vanuit de professionalisering en de wens tot doorgroei één van de belangrijkste succesfactoren. Omdat de lijnmanagers zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de organisatie doelstellingen en een zo hoog mogelijke kwaliteit willen bereiken, wordt dit naast het bespreken van sterke en zwakke punten ook door hen als belangrijkste succesfactor gezien. Er blijkt alleen een verschil te zitten in de manier waarop naar het stimuleren van ontwikkeling wordt gekeken. Aan de ene kant staan de meeste lijnmanagers die het stimuleren van

ontwikkeling met name functiegericht zien:

*'Ja, ik vind het niet dat het mijn taak om mensen in hun functioneringsgesprek aan te geven als iemand goed functioneert, om eens aan te geven, ga eens buiten de deur kijken' Lijnmanager 8.*

Terwijl aan andere kant enkele lijnmanagers het stimuleren van ontwikkeling als persoonlijke ontwikkeling zien:

*'En zou je niet eens een keer links om kijken of rechtsom. Want binnen de zitten heel vaak mensen heel lang op een plek en doen altijd hetzelfde, soms jarenlang... Het is alleen maar goed namelijk. Dus dat vind ik wel een belangrijk punt. Beetje doorstroming. Van goh, ga eens drie jaar ergens anders werken en kom weer terug... Dat probeer je te stimuleren, maar dat ik absoluut niet de bedrijfscultuur. Dus dat is lastig' Lijnmanager 2.*

Lijnmanagers die deze visie hanteren, geven zelf ook aan sterke ambitie te hebben door te stromen, intern danwel op langere termijn extern:

*'Toen heb ik ook eerlijk gezegd, nou over vijf jaar denk ik niet dat ik hier nog werk. En dat moet ook gewoon kunnen' Lijnmanager 3.*

De manier waarop lijnmanagers naar ontwikkeling kijken, is van invloed op de mate waarin lijnmanagers het gevoel hebben aan de wensen van de organisatie te kunnen voldoen. Lijnmanagers die zich richten op functie gerichte ontwikkeling, hebben het idee beperkt te worden door de organisatiestructuur, zoals hieronder wordt aangegeven.:

*'Maar wat wel een punt is, dat vind ik wel moeilijk in een functioneringsgesprek hoor. Aan het eind komen dan hun ontwikkel mogelijkheden ter sprake en cursussen. En wat ze binnen de organisatie kunnen. En dan merk je wel dat deze organisatie toch een omgeving is, waar dat niet echt makkelijk is om mensen kansen te bieden. Ook natuurlijk omdat het een hele platte organisatie is' Lijnmanager 8.*

Hoewel werknemers ook een platte organisatie ervaren en soms beperkingen aangeven van doorgroeimogelijkheden wordt dit door hen niet als vervelend ervaren. Een werknemer geeft het als volgt weer:

*'Nou, kijk bij ons is de doorstroombmogelijkheid heel klein. Maar die ambitie heb ik niet hoor, om directeur te worden. Voor zover ik doe, is mijn functie uitoefenen en dat is leuk' Werknemer 4.*

Daarnaast zijn vrijwel alle werknemers tevreden over het aanbod en de cursussen die ze inmiddels gevolgd hebben. Ondanks eventuele financiële beperkingen of beperkingen in tijd die bij een kleine organisatie komen kijken en een beperkende rol zouden kunnen spelen, hebben ze niet het gevoel hierin beperkt te worden. Hieronder is een antwoord weergegeven op de vraag of de organisatie op dit moment voorziet in HR middelen, die de werknemer ervaart:

*'Ik bedoel ik heb nog nooit iets niet kunnen doen, omdat daar niet... omdat daar geen tijd voor vrijgemaakt kon worden, laat ik maar zeggen. Maar goed, je bent natuurlijk wel een kleine organisatie. Dus ja, het is wel passen en meten. Maar ik heb nog niet gehad dat dingen niet konden omdat er geen tijd voor was of omdat er geen middelen waren' Werknemer 1.*

Dus met name lijnmanagers ervaren een beperking op dit gebied. Tijdens het gesprek blijkt het onderwerp trainingen dan ook nauwelijks aan bod te komen. Lijnmanagers halen het onderwerp niet

aan omdat ze menen dat werknemers zich proactief moeten opstellen en de wens om een training te volgen vanuit hun moet komen:

*'Uit principe vind ik dat altijd die medewerker zelf met al die trainingen moet komen' Lijnmanager 2*

Veel werknemers beginnen niet over dit onderwerp omdat ze geen behoefte hebben aan het volgen van een training. Dit komt voort uit gebrek aan duidelijke doelen of ambitie om door te stromen of zich persoonlijk verder te ontplooien:

*'Nou, die kans wordt je wel gegeven, maar ik zeg gewoon, ik ben eeh.. met wat ik nu doe dik tevreden' Werknemer 7.*

En de enkele werknemers die wel aangeven deze behoefte te hebben, die zeggen de trainingen buiten hun lijnmanagers om te regelen. Een werknemer geeft het volgende weer wanneer wordt gevraagd naar de behoefte om mogelijkheden betreft trainingen tijdens gesprek te bespreken:

*'Nou, nee het komt eigenlijk niet zozeer tijdens het functioneringsgesprek ter sprake, dat is eigenlijk meer als ik weer eens kom zeiken bij P&O' Werknemer 2.*

Ondanks dat veel werknemers aangeven ofwel geen behoefte te hebben aan trainingen, ofwel dit zelf regelen geven ze allemaal aan *'graag ook wel de ontwikkelingsmogelijkheden'* aan bod te willen laten komen in het gesprek. Hoewel enkele aangeven wel behoefte aan trainingen te hebben om hun ambities na te streven, geeft meer dan de helft van de werknemers aan geen behoefte aan zelfontwikkeling in de vorm van trainingen te hebben. Zij hebben op dit moment geen duidelijk ambitie of doelen die ze willen nastreven. Onder de lijnmanagers heeft ongeveer de helft een duidelijke ambitie om door te stromen. Enkele begrijpen dan ook niet de visie van werknemers dat zij ambitie niet met hen delen: *'Ambities vind ik belangrijk, wat wil je nou nog meer?'* Voor lijnmanagers is dit onderwerp dus een kritische factor omdat het hen helpt meer inzicht te krijgen in de behoefte van werknemers zodat hier sneller op ingesprongen kan worden wanneer nodig.

### **Actiepunten**

Om in het gesprek vast te leggen wat er is afgesproken ten aanzien van de vier onderwerpen, worden in het formulier actiepunten opgesteld. Hierin wordt aangegeven wanneer werknemers bepaalde trainingen zouden willen volgen en/ of ze bepaalde ambities hebben om door te stromen. In enkele gevallen vormen de actiepunten van het laatst gevoerde gesprek een basis om te bespreken welke weg op dat moment zal worden ingeslagen. Echter in de de meerderheid van de gevallen worden de gesprekken los van elkaar gezien, zoals een werknemer vertelt:

*'Nou eigenlijk zie ik het toch meer als twee losse dingen' Werknemer 7.*

Uit enkele gesprekken komt naar voren dat lijnmanagers moeite hebben om met huidige formulier een aansluiting te zoeken tussen beide gesprekken, terwijl dit wel gewenst zou zijn. De formulieren zijn te weinig concreet, zoals een lijnmanager aangeeft:

*'Ze zijn ook weer net te weinig concreet om goed naar een beoordelingsgesprek door te bouwen en naar een pakket van eeh, hoe maak ik het bedrijf inclusief de medewerker weer beter' Lijnmanager 4.*

Lijnmanagers en werknemers vinden het van belang om actiepunten vast te leggen om de wederzijdse verwachtingen helder te krijgen. Zo geeft een lijnmanager aan:

*'Ook dat mensen willen weten, oke over een half jaar krijg ik mijn beoordelingsgesprek, wat moet ik nou*

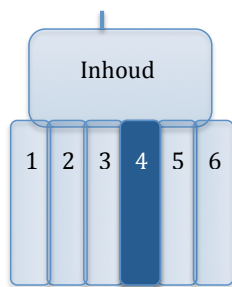
*doen om nou die, he dan maak je afspraken van nou als je dit doet dan krijg je een drie of een vier en dan een vier. Niet zo letterlijk, maar je maat wel afspraken en je scheidt verwachtingen' Lijnmanager 3.*

Een werknemer geeft aan hier behoefte aan te hebben, zodat hij/zij weet waar nog stappen vooruit gemaakt kunnen worden:

*'Want dan weet je ook waarje verbeterpunten liggen en wat je dus moet doen om bijvoorbeeld van 3 naar 4 punten te gaan, of van 4 naar 5 misschien wel. Makkelijk toch? Ja ik kan er niet anders van maken' Werknemer 3.*

Alle respondenten geven aan dat in de huidige situatie deze actiepunten aan bod komen. Alleen wanneer in het gesprek blijkt dat de actiepunten die het jaar of halve jaar eerder afgesproken zijn niet behaald zijn, kunnen de onderwerpen leiden tot frustratie. Dit draagt bij aan de ontevredenheid van deze werknemers over het gesprek.

Zowel lijnmanagers als werknemers geven dus aan dat het bespreken van actiepunten van belang is om verwachtingen helder te krijgen tegenover elkaar. Echter, veel werknemers zien op dit moment de gesprekken los van elkaar staan en enkele lijnmanagers geven aan moeite te hebben om een aansluiting te maken van deze actiepunten met het beoordelingsgesprek.



Figuur 1. C4

#### 4. Plezier

Uit de interviews komt naar voren dat bijna alle respondenten het onderwerp plezier in het huidige gesprek bespreken. Zo geven lijnmanagers aan plezier te bespreken, omdat het hebben van plezier bijdraagt aan hogere prestaties. Een lijnmanager geeft het als volgt weer:

*'Hoe zorg je ervoor dat jij beter wordt, dat jij door ontwikkelt, dat jij beter wordt, dat jij plezier houdt in je werk. Dat werkt namelijk alle kanten perfect op. Als iemand het leuk heeft en leert dingen en is leergierig en pakt dingen snel op en is ea, dus eager om eeh dingen te doen en hier te werken, dan werken ze ook beter' Lijnmanager 2.*

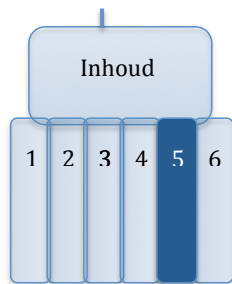
Een enkele lijnmanager geeft aan dit onderwerp het meest van belang te vinden in het gesprek, omdat het direct samenhangt met de motivatie van werknemers. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'en wat ik zelf heel belangrijk vind is dat mensen met lol hun werk kunnen doen. Als je afgebrand raakt..ik moet weer gewoon mijn ding doen, ja dan is het risico vrij groot dat iemand in een soort van tredmolen terecht komt waarin die geen uitdagingen meer ziet. Daardoor slecht gaat presteren en met de pet naar gaat gooien. Dus daar zit wat mij betreft de grootste belang dat iemand de lol blijft zien in het werk' Lijnmanager 4.*

Ook veel werknemers hechten veel waarde aan dit onderwerp. Zij benadrukken dat plezier voor hen de belangrijkste reden is om bij de organisatie te blijven werken, zoals uit het citaat hieronder naar voren komt:

*'Ja, nou dat vind ik ook heel belangrijk. Want dat zorgt ervoor dat je ook plezier hebt in je werk. Want als je geen plezier hebt in je werk, dan vind ik, dan moet je ook wat anders zoeken, toch?' Werknemer 6.*

Het bespreken of werknemers nog plezier hebben in hun werk, wordt unaniem door lijnmanagers en werknemers als succesfactor gezien ten aanzien van het gesprek.



Figuur 1. C5

### 5. Privé

Het belang van het bespreken van privé zaken wordt door zowel lijnmanagers als werknemers aangehaald in de interviews. Alleen lijnmanagers zien privé een succes factor wanneer ze merken dat het plezier van de werknemer in het werk lijdt onder gebeurtenissen in het privé leven:

*'Als iemand in zo'n functioneringsgesprek van nouja, ik doe het inderdaad niet zo goed, maar het komt omdat ik thuis wat huwelijksproblemen heb of in scheiding ligt. Ja, dat hoort ook in zo'n gesprek thuis en dat hoort ook besproken te kunnen worden'* Lijnmanager 3.

Soms ervaren lijnmanagers echter een terughoudendheid vanuit de werknemer en vormt dit in de ogen van lijnmanagers een belemmering in hun behoefte om de werknemer te kunnen motiveren en stimuleren. Het citaat geeft dit weer:

*'Als je een gesprek voert met iemand waarvan je weet die zit privé in de knoop maar die doet daar niks aan, die topt voort. Blokkeert het ook om over het werk heel open te praten, omdat dat dan vaak daaronder lijdt. Al roep je iets met een advies om daar zelf dan iets aan te gaan doen. Ja, als dat niet wordt opgepikt. Het heeft wel zo zijn beperkingen, laat ik het zo zeggen'* Lijnmanager 6.

Tegelijk blijft het bespreken van prestaties voor lijnmanagers voorop staan:

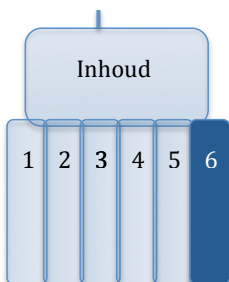
*'En uiteindelijk mag dat ook niet te lang duren he, want uiteindelijk het werk gaat door, maar je kunt wel zeggen, nou waar kan ik je nog in ondersteunen en helpen. Mijn deur staat open als je ergens voor wil kletsen'* Lijnmanager 3.

Ook het merendeel van de werknemers geeft aan privé alleen als belangrijke factor te zien wanneer ze problemen ervaren waardoor hun functioneren beïnvloed wordt of wanneer ze behoefte hebben aan veranderingen in hun werktijden. Enkele werknemers geven aan dat er voor het bespreken van privé omstandigheden weinig ruimte is in het gesprek en zou dit graag anders willen zien. Het citaat hieronder toont dit aan:

*'Het menselijke aspect dat is ook hier niet echt heel erg aan de orde gekomen...Het los van het vragen wil je een cursus doen. Hoe voel je je, hoe gaat het thuis?'* Werknemer 1.

Hoewel enkele werknemers aangegeven dat privé nog te weinig aan bod komt in het gesprek, is er in de meeste gesprekken ruimte om hier over te praten wanneer nodig. Er is dus geen behoefte om privé vast als onderwerp in het formulier te zetten.

Uit de interviews kwam nog een onderwerp naar voren waar werknemers behoefte aan hebben, maar niet op het huidige functioneringsgesprek-formulier staat, namelijk sfeer op de afdeling en samenwerking met collega's.



Figuur 1. C6

### 6. Werknemers: Sfeer op de afdeling en samenwerking met collega's

Uit de interviews met de werknemers komt naar voren dat er op dit moment volgens meerdere werknemers te weinig aandacht wordt besteed aan het onderwerp sfeer op de afdeling en samenwerking met collega's. Enkele werknemers zien soms onvrede op de afdeling en weten niet wanneer en waar dit onderwerp besproken kan worden. Het functioneringsgesprek zou volgens hen hiervoor ruimte kunnen bieden. Op dit moment is het gesprek volgens een enkele werknemer te specifiek gericht op zijn/ haar eigen functie. Volgens enkele

werknemers wordt dit onderwerp wel meegenomen in het huidige gesprek. Zo geeft een werknemer aan:

*'Het werken in teamverband, omgaan me de collega's, sociale contacten. Noem maar op. Ja, zulke dingen denk, zijn toch wel van belang.. dat wordt wel meegenomen ook' Werknemer 7.*

Het bespreken van sfeer op de afdeling en samenwerking met collega's staat niet op het formulier, maar wordt door bijna alle werknemers als een succesfactor gezien. Zij hechten hier belang aan, omdat de sfeer op de afdeling van invloed is op het plezier in hun werk. Ze hopen dat er eerder wordt ingegrepen vanuit de organisatie, als dit onderwerp vast op het formulier komt te staan. Hoewel het onderwerp volgens enkele werknemers reeds aan bod komt in het gesprek, geven anderen aan dat hier nog te weinig ruimte voor is.

#### Deelconclusie

Lijnmanagers en werknemers hebben dus vier gedeelde succesfactoren ten aanzien van de inhoud in het gesprek: sterke en zwakke punten; onderlinge relatie; ontwikkeling, ambities en actiepunten; en plezier en privé. Het verschil bij deze onderwerpen ligt met name bij de verwachting wie het initiatief neemt en wie als verantwoordelijke wordt gezien om deze onderwerpen aan tafel te bespreken. Werknemers zouden aan deze vier onderwerpen graag nog een vijfde onderwerp toe willen voegen, de sfeer en samenwerking op de afdeling. De sfeer werkt voor hen motiverend en de meeste werknemers zien geen andere mogelijkheid om hier buiten het gesprek over te kunnen praten.

### **§ 5.4 Conclusie resultaten**

In bovenstaande paragrafen zijn vele succesfactoren besproken. Wanneer deze resultaten worden bekeken, is het opvallend dat werknemers die een sterke band met hun lijnmanagers ervaren en altijd open communiceren, het gesprek als één van de gesprekken in een reeks zien. Vanuit dit oogpunt hechten ze minder waarde aan het bespreken van specifieke onderwerpen, omdat ze hier ook over praten buiten het gesprek om. Hun verwachtingen ten aanzien van elkaar zijn duidelijk. Lijnmanagers geven bij sterke relaties dan ook het gesprek met deze werknemers makkelijker en leuker te vinden. De werknemers die een minder sterke band ervaren en hun lijnmanager minder spreken, hechten juist veel waarde aan bepaalde onderwerpen om te bespreken, omdat zij aangeven het gesprek als enige mogelijkheid zien om bepaalde zaken te bespreken. De lijnmanagers geven aan pro activiteit te verwachten van hun werknemers, terwijl de werknemers vooral erkenning willen krijgen voor hun werkzaamheden en een gevoel van betrokkenheid van de lijnmanager omdat zij buiten het gesprek om dit nauwelijks ervaren. Enkele van deze werknemers geven aan te twijfelen aan het inzicht wat hun lijnmanager heeft in hun werk, waardoor ze het gesprek minder serieus nemen en hier eigenlijk geen toegevoegde waarde meer van inzien.

De behoefte en wensen die lijnmanagers en werknemers hebben ten aanzien van het gesprek blijken dus gebaseerd te zijn op verwachtingen, die sterk beïnvloed worden door de rol die de lijnmanagers en werknemers volgens zichzelf innemen in de organisatie. Deze rollen werden niet door alle respondenten duidelijk omschreven, maar aan de hand van de informatie die die naar voren is gekomen tijdens de interviews, zijn deze rollen inzichtelijk geworden. De rollen die lijnmanagers en werknemers aannemen, liggen als het ware diep onder water en beïnvloeden dus zowel de relatie die gedeeltelijk naar buiten toe te zien is als ook de onderwerpen die boven water worden besproken tijdens het gesprek.

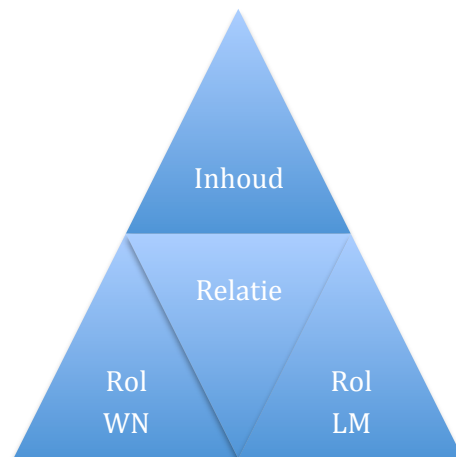
Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek is een model ontworpen, wat inzicht biedt in de manier waarop tevredenheid volgens lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek behaald kan worden. Het model, wat hieronder bij figuur 2 is weergegeven, laat zien hoe de rollen van lijnmanagers en werknemers zich ten opzichte van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het



gesprek verhouden. Bepaalde fases moeten bereikt worden om de top van de ijsberg te kunnen bereiken.

Het model kan van onder naar boven het meest duidelijke beschreven worden als een ijsberg. De onderste lijn, de bodem van de ijsberg, is de basis, op het moment dat een lijnmanager en zijn werknemer elkaar leren kennen. Aan de top die goed boven water te zien is, zullen beide gesprekspartners tevreden ervaren ten opzichte van het gesprek.

Figuur 2.



Het model werkt als volgt. Beide gesprekspartners hebben een bepaalde rol aangenomen bij de ontmoeting. Rol WN geeft de rol van de werknemer weer en rol LM de rol van de lijnmanager. De eerste stap die gezet moet worden, is het inzicht krijgen in de rollen en de daaruit voortvloeiende verwachtingen van elkaar. Deze rollen zijn weergegeven in beide driehoekjes onderaan. Naar mate de succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie die hieronder beschreven zijn, zoals open communicatie, aanwezig zijn tussen de gesprekspartners wordt de relatie sterker en het gesprek volgens beiden beter. Het oppervlakte is de lijn tussen de relatie en de inhoud. De succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie zijn van belang om ondoorzichtige verwachtingen en behoefte aan elkaar duidelijk te maken, waardoor het gesprek steeds meer gevoerd wordt vanuit de onderlinge relatie in plaats van uit de individuele ondoorzichtige verwachtingen. De relatie is in het begin een puntje, omdat in het begin de individuele ondoorzichtige verwachtingen en verplichtingen die vanuit de rollen ontstaan het gesprek het sterkst zullen beïnvloeden, waarbij er nauwelijks wordt ingespeeld op elkaars behoefte. Het oppervlakte van het water wordt bereikt wanneer beide gesprekspartners het idee hebben dat aan alle succesfactoren ten aanzien van de relatie is voldaan. De relatie is op dit moment sterk genoeg om ook alle onderwerpen waar lijnmanagers behoefte aan hebben in harmonie te bespreken. De inhoud staat boven water omdat de onderwerpen die de inhoud vormen hardop worden uitgesproken. Hierbij is geen sprake van ondoorzichtigheid. Pas wanneer aan de succesfactoren ten aanzien van de inhoud wordt voldaan, wordt het topje van de ijsberg bereikt

De succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie vormen dus een basis om de succesfactoren ten aanzien van de inhoud te bespreken, die vooral voor lijnmanagers van belang blijken te zijn. Lijnmanagers kunnen alleen het gewenste open gesprek met werknemers hebben over zwakke punten, zelfontwikkeling en ambities bij een sterke relatie, terwijl werknemers vooral een sterke behoefte hebben om bepaalde inhoudelijke punten te bespreken wanneer de relatie minder sterk is. Voor werknemers neemt het belang van de inhoud af naar mate de relatie sterker wordt. Voor hen is de top van de ijsberg dus geen succesfactor om tevreden over het gesprek te zijn. Om ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde van het gesprek in te zien, is een representatieve beoordeling voor werknemers van belang. Zij hebben behoefte aan een beoordeling die hun functioneren

weerspiegelt, omdat dit hen motiveert om ook daadwerkelijk gevolg te geven aan afgesproken actie- en ontwikkelingspunten.

De succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie wegen dan ook het zwaarst omdat bij aanwezigheid hiervan al in de sterkste behoefte van werknemers wordt voorzien. Vooruitgang ten aanzien van het gesprek kan daarom alleen ervaren worden wanneer beide gesprekspartners los van elkaar een sterkere relatie gaan ervaren en hun onderdoorzichtige verwachtingen verdwijnen.

Nu met dit model meer inzicht is gekregen in de verhoudingen van de succesfactoren voor werknemers en lijnmanagers tussen de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek wordt overgegaan tot de conclusie van het onderzoek.

## 6. Conclusie

In de resultaten is een indeling aangehouden die afkomstig is uit de categoriën die in de interviews met de lijnmanagers en werknemers naar voren zijn gekomen. In dit hoofdstuk zullen de eerder opgestelde empirische deelvragen aan de hand van de resultaten uit de interviews beantwoord worden:

1. Hoe ziet het huidige gesprek eruit volgens lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek?
2. Hoe ziet het huidige gesprek eruit volgens lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek?
3. Welke wensen en behoefte hebben lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek?
4. Welke wensen en behoefte hebben lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek?

### § 6.1 Huidige gesprek en de interpersoonlijke relatie

De eerste deelvraag is gericht op de interpersoonlijke relatie in het huidige gesprek, zoals lijnmanagers en werknemers deze ervaren. Om deze deelvraag te beantwoorden zal eerst ingegaan worden op de manier waarop lijnmanagers en werknemers het gesprek zien. Hierbij zal hun visie op de huidige rolverdeling aan bod komen en de daaruit voortkomende verwachtingen. Vervolgens zal de interpersoonlijke relatie in het huidige gesprek uitgediept worden.

Uit de interviews blijkt dat lijnmanagers een helder beeld hebben van de functie en het doel van het gesprek. Zij zien het gesprek als een hulpmiddel om hun werknemers te motiveren en te stimuleren in hun ontwikkeling, zodat ze hogere prestaties zullen gaan leveren. Hierbij zien de lijnmanagers voor zichzelf een coachende rol weggelegd in het huidige gesprek. In het gesprek verwachten zij dan ook een actieve houding van werknemers. Vrijwel alle werknemers zien het gesprek vooral als een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, maar kunnen geen duidelijke functie of doel van het gesprek beschrijven. De werknemers zien eveneens een coachende rol voor lijnmanagers weggelegd, maar meer in de vorm dat de lijnmanager hen stimuleert op de manier waar zij behoefte aan hebben en niet specifiek gericht op zelfontwikkeling. Op een enkeling na zagen de werknemers voor henzelf geen duidelijke rol weggelegd in het gesprek.

Uit de interviews komt naar voren dat de lijnmanagers sterkere en minder sterke relaties hebben met verschillende werknemers, waardoor de interpersoonlijke relatie er in ieder gesprek ander uitziet. Wanneer lijnmanagers met werknemers een sterke onderlinge relatie voelen, komt naar voren dat er open en direct gecommuniceerd wordt en dat werknemers zich eerder actief opstellen. Hiermee wordt ingespeeld op de verwachtingen die lijnmanagers hebben, wat zij als prettig ervaren. Als lijnmanagers een minder sterke band voelen met werknemers, merken ze eerder een gesloten houding, waarbij werknemers niet het achterste van hun tong laten zien ten aanzien van hun behoefte en problemen. In deze situaties wordt het gesprek onbevredigend ervaren door lijnmanagers, omdat zij niet in kunnen spelen op de behoefte van werknemers. Daarbij komt dat deze werknemers zelden een actieve rol innemen, waardoor de lijnmanagers het gesprek als moeizaam ervaren. Ook in de interviews met werknemers komen verschillende beelden van de huidige situatie naar voren. De werknemers die een sterke onderlinge band voelen, zien hun lijnmanager regelmatig en ervaren de communicatie open en direct. Ze geven aan een sterke vertrouwensband te voelen en bespreken hierdoor vaak buiten het gesprek problemen of wensen met hun lijnmanager, waardoor ze het gesprek als één van de gesprekken in een reeks te zien. Zij zijn tevreden over de interpersoonlijke relatie in het gesprek en zien het gesprek vooral als een formeel moment waarin hun functioneren vast wordt gelegd in hun persoonlijke dossier. Bij minder sterke onderlinge relaties ervaren werknemers het gesprek als het moment om problemen aan te kunnen kaarten. Deze werknemers verwachten juist een actieve

stimulerende rol van hun lijnmanager om hen te motiveren en hun betrokkenheid te laten zien. De onderlinge communicatie is minder aanwezig, waardoor zij een afstand voelen en zich bewust meer terughoudend opstellen. Dit komt vaak voort uit het idee dat zij hebben, dat voor hun mening en behoefte in het gesprek geen ruimte is of dat hier niets mee wordt gedaan. In het eerste geval heerst eerder een ontevreden gevoel ten aanzien van het gesprek en in het laatste geval ontstaat er bij werknemers vaak een onverschillige houding. Daarnaast blijken werknemers die hun lijnmanager minder vaak zien soms te twijfelen over het inzicht wat hun lijnmanager heeft in hun werkzaamheden. Dit leidt tot het gevoel van een oneerlijke beoordeling, omdat hun beoordeling niet hun geleverde prestaties reflecteert. Dit versterkt de ontevredenheid over het gesprek.

Kortom, in de huidige situatie is de mate waarin lijnmanagers en werknemers een interpersoonlijke relatie voelen van belang ten aanzien van de tevredenheid over het gesprek.

### **§6.2 Huidige gesprek en de inhoud**

De tweede deelvraag gaat in op de inhoud van het huidige gesprek, zoals lijnmanagers en werknemers deze zien. In het gesprek blijken een aantal onderwerpen altijd te worden besproken, omdat deze zijn vastgelegd in het functioneringsgesprek formulier. Dit formulier moet ingevuld, ondertekend en ingeleverd worden na afloop van het gesprek bij P&O. De volgende onderwerpen komen dus in ieder gesprek ter sprake: sterke en zwakke punten, onderlinge relatie, ontwikkeling en ambities, en actiepunten. Enkele werknemers geven aan dat het formulier strak gehanteerd wordt en dat er weinig ruimte is voor eigen inbreng. Zij ervaren de inhoud van het gesprek te beperkt. In de overige gevallen hanteren de lijnmanagers de formulieren flexibel, zodat er meerdere onderwerpen naast de vastgestelde onderwerpen kunnen worden besproken.

Zo blijkt het tweede onderwerp over de onderlinge relatie volgens bijna alle lijnmanagers en werknemers uitgebreid te worden naar het vragen van feedback over het functioneren van de lijnmanager zelf als leidinggevende. Bij het onderwerp ontwikkeling en ambities blijken de meeste lijnmanagers in te gaan op de ontwikkeling in de functie van werknemers, terwijl enkele lijnmanagers ingaan op de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Werknemers hebben hier geen onderscheid in naar voren gebracht. Naast de vaste onderwerpen die in het formulier terugkomen, blijken ook de onderwerpen plezier en in sommige gevallen privé besproken te worden. Het onderwerp plezier wordt door alle lijnmanagers en werknemers aangehaald. Privé omstandigheden komen alleen ter sprake wanneer hier aanleiding voor is, maar staat volgens zowel lijnmanagers als werknemers niet vast op de agenda.

### **§6.3 Wensen en behoefte ten aanzien van de interpersoonlijke relatie**

Bij de derde deelvraag staan de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers centraal ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek. In het gesprek kwamen drie gedeelde succesfactoren naar voren: communicatie, feedback en vertrouwen. Deze zullen hieronder eerst toegelicht worden. Daarna volgt nog een niet gedeelde succesfactor: eerlijkheid.

Alle lijnmanagers en werknemers geven aan behoefte te hebben aan directe en open communicatie. Lijnmanagers zien deze succesfactor vooral van belang om in inzicht te kunnen krijgen in de behoefte die werknemers hebben, zodat zij hen kunnen stimuleren waar nodig. Voor vrijwel alle lijnmanagers staat het bereiken van kwaliteit en prestatie bovenaan. Werknemers zien directe en open communicatie als succesfactor omdat ze behoefte hebben aan duidelijkheid. Daarnaast is het voor beide van belang om ook directe en open communicatie buiten het gesprek om te hebben. Allebei de groepen hechten hier waarde aan zodat ze in het gesprek niet voor verrassingen komen te staan. Lijnmanagers willen graag zo snel mogelijk inspelen op de wensen en behoefte van werknemers en zouden het liefst zien dat werknemers naar hen toe komen met problemen in plaats van dat ze wachten tot het gesprek. Werknemers geven op hun beurt aan liever tussendoor bijsturing te krijgen dan alleen tijdens het gesprek positieve en negatieve punten te horen. Naast open en directe communicatie komt feedback als tweede succesfactor naar voren.

Lijnmanagers en werknemers geven unaniem aan dat een feedback cultuur bijdraagt om aan het gesprek meer diepgang te geven. Lijnmanagers hebben met name behoefte aan feedback op zwakke punten, omdat hier volgens hen de meeste vooruitgang op geboekt kan worden. De meeste werknemers blijken daarentegen vooral behoefte te hebben aan positieve feedback. Werknemers halen hier meer voldoening uit en voelen dit als een stimulans, waardoor ze gemotiveerder worden. Een open feedback cultuur draagt bij aan diepgang van het gesprek omdat er open over elkaars functioneren gesproken kan worden, zonder dat iemand in een defensieve houding schiet. Om een feedback cultuur te creëren en open communicatie te bereiken, is onderling vertrouwen nodig.

Vertrouwen is van belang om de twee bovenstaande succesfactoren te bereiken. Een sterke vertrouwensbasis draagt er voor lijnmanagers aan bij dat zij eerlijk hun behoefte, wensen en problemen boven tafel durven te leggen, zodat lijnmanagers hen kunnen helpen hier een oplossing voor te zoeken, waardoor werknemers zo optimaal mogelijk blijven presteren. Werknemers hebben behoefte aan een sterke vertrouwensband om een gevoel van zekerheid te ervaren, zodat ze alles kunnen bespreken.

Als laatste succesfactor komt eerlijkheid aan bod. Deze succesfactor wordt alleen door werknemers aangehaald. Werknemers hebben de behoefte aan eerlijkheid, zowel in het gesprek als in de beoordeling. Zij willen dat hun evaluatie en beoordeling een afspiegeling is van hun geleverde prestaties. Dit motiveert volgens de meeste werknemers hen in hun werk om het jaar daarop verbetering na te streven en om ook daadwerkelijk een duidelijke toegevoegde waarde van het gesprek in te kunnen zien.

#### **§ 6.4 Wensen en behoefte ten aanzien van de inhoud**

Als laatste deelvraag komen de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek aan bod.

Uit de interviews komt naar voren dat de lijnmanagers en werknemers de onderwerpen die in het huidige formulier staan opgenomen een goede leidraad vinden voor het gesprek. Met name lijnmanagers hechten waarden bij het onderwerp sterke en zwakke punten, aan de zwakke punten. Zij hebben hier behoefte aan, omdat op zwakke punten de meeste vooruitgang geboekt kan worden. Daarentegen hebben werknemers juist behoefte om sterke punten te bespreken, om meer gemotiveerd te worden in hun werk. Lijnmanagers geven aan bij dit onderwerp vooral initiatief van werknemers van belang te vinden. Het liefst zien zij werknemers die een zelfreflectie maken over hun zwakke en sterke punten, waardoor het gesprek meer diepgang krijgt. Opvallend is dat vooral werknemers die een minder sterke band hebben met hun lijnmanager deze succesfactor aankaarten

De onderlinge relatie wordt zowel door lijnmanagers als werknemers als succesfactor gezien. Ook bij deze succesfactor blijkt dat alleen werknemers die een onderling zwakke band voelen nadruk leggen op deze succesfactor. Vrijwel alle lijnmanagers vinden deze succesfactor van belang, wanneer de vraag wordt uitgebreid met de vraag aan werknemers over het functioneren van de lijnmanager als leidinggevende. Aan de ene kant geven lijnmanagers aan hier leerpunten voor zichzelf uit te kunnen halen en aan de andere kant wordt met deze vraag ruimte geboden aan werknemers om hun stem te laten horen, waardoor zij zich gehoord voelen wat bijdraagt aan hun motivatie.

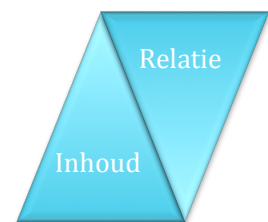
Het bespreken van ontwikkeling en ambities is voor lijnmanagers het belangrijkste onderwerp, aangezien hier de focus van de organisatie op ligt. Lijnmanagers willen graag de ontwikkeling en ambities kennen, zodat zij hierin een faciliterende rol kunnen spelen en hen kunnen stimuleren waardoor de beste resultaten geboekt kunnen worden. Lijnmanagers verwachten bij dit onderwerp dat werknemers zelf met behoefte en wensen boven tafel komen in het gesprek. Ook werknemers vinden het van belang dit onderwerp te bespreken, maar weinig werknemers hebben behoefte aan diepgang. Aan de ene kant omdat enkele werknemers aangeven geen ambitie na te streven of door te willen stromen en aan de andere kant omdat de werknemers die deze behoefte wel hebben, dit vaak bespreken buiten het gesprek om.

Als laatste vaste onderdeel in het gesprek staan de actiepunten. Zowel lijnmanagers als werknemers vinden deze punten van belang, omdat hiermee de verwachtingen op elkaar afgestemd kunnen worden. Het liefst zien lijnmanagers en werknemers dat de actiepunten zijn afgestemd op de beoordeling, zodat het één geheel vormt waardoor de toegevoegde waarde van het gesprek stijgt.

De onderwerpen plezier en privé zijn beide succesfactoren voor lijnmanagers en werknemers die buiten het formulier om naar voren komen. De laatstgenoemde is alleen van belang wanneer hier aanleiding toe is. Ten aanzien van deze onderwerpen geldt evenals voor de eerste twee onderwerpen, dat vooral werknemers met een minder sterke relatie behoefte hebben om dit te bespreken. Lijnmanagers zien plezier en privé met name van belang om te pijlen in hoeverre werknemers nog gemotiveerd zijn en op welke manier zij hier eventueel op in kunnen spelen.

Het laatste onderwerp is de sfeer op de afdeling en de samenwerking met collega's. Deze succesfactor hebben enkele werknemers naar voren gebracht in de interviews. Werknemers vinden het namelijk van belang om naast hun eigen functioneren het gesprek ook breder te trekken en de sfeer om hun heen te bespreken. Deze sfeer en de samenwerking met collega's is voor hen van invloed op het plezier in hun werk. Zij zien het functioneringsgesprek als een moment waarop dit besproken kan worden, omdat zij niet weten waar en wanneer dit anders kan worden besproken.

Wanneer naar de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers gekeken wordt, wordt duidelijk dat voor zowel lijnmanagers als werknemers de succesfactoren ten aanzien van de interpersoonlijke relatie van groot belang zijn in het gesprek. Lijnmanagers hebben de behoefte aan deze relatie om vervolgens hun doel van het gesprek te kunnen bereiken, motivering en stimulering van werknemers. Wanneer werknemers een sterke relatie voelen, is voor hen de inhoud minder van belang, omdat zij het idee hebben dat de inhoud buiten het gesprek om ook besproken kan worden en ter sprake komt. Werknemers lijken een wisselwerking te ervaren, hoe sterker de relatie, des te minder sterk is hun behoefte naar het bespreken van bepaalde onderwerpen. De behoefte van werknemers wordt in figuur 3 duidelijk. Onderaan in de punt is er sprake van een zwakke onderlinge relatie. Naar mate de relatie sterker wordt, neemt de behoefte aan inhoud af.



Figuur 3

## 7. Discussie

Nu de theorie en de resultaten uiteen zijn gezet is het interessant om te kijken in hoeverre deze resultaten overeenkomen met de literatuur. Na afloop van het theoretisch kader zijn immers een aantal verwachtingspatronen geformuleerd. Worden die waargemaakt of geven de interviews met deze lijnmanagers en werknemers nieuwe inzichten? Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie onderwerpen. Allereerst zal hieronder in paragraaf 7.1 een verbinding worden gelegd tussen de theorie en de resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Hierbij zullen enkel opvallende bevindingen uitgelicht worden. Vervolgens worden in paragraaf 7.2 de sterke en zwakke aspecten van het onderzoek geanalyseerd. En in paragraaf 7.3 volgen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### §7.1 Theorie & resultaat

#### *Uiteenlopende verwachtingen en het psychologische contract*

Uit het onderzoek bij een regionale omroep is naar voren gekomen dat de geïnterviewde lijnmanagers en werknemers uiteenlopende verwachtingen hebben ten aanzien van het gesprek. Aan de ene kant staan lijnmanagers die het gesprek zien als een hulpmiddel om werknemers te kunnen faciliteren in hun behoefte, om een zo hoog mogelijk resultaat te boeken en daarbij pro activiteit van werknemers verwachten. Aan de andere kant staan veel werknemers, die vooral het gesprek in het kader van hun arbeidsvoorwaarden zien om te horen hoe hun lijnmanagers hun prestaties vindt en stimulatie verwacht ten aanzien van hun werk.

Terugkijkend op de literatuur kunnen deze resultaten direct in het daglicht van het psychologische contract geplaatst worden. Volgens Van der Heijden et al. (2008) worden organisaties namelijk door economische turbulente omstandigheden steeds vaker gedwongen flexibeler te zijn om de concurrentie in de markt aan te kunnen, waardoor onderlinge relaties veranderen. Ook De organisatie is sinds enkele jaren sterk gaan professionaleren, waarbij het verhogen van de kwaliteit en het nastreven van prestaties meer de boventoon zijn gaan voeren. Lijnmanagers hebben in deze verandering een andere rol gekregen en op zich genomen doordat ze meer managementgerichte taken zijn gaan uitvoeren en de ontwikkeling van werknemers zijn gaan stimuleren. Zij verwachten zoals het nieuwe psychologische contract omschrijft dat werknemers zelf verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling om hun employability te verhogen (de Vos, et al., 2007). Vanuit dit oogpunt kunnen ook de verwachtingen van de geïnterviewde lijnmanagers ten aanzien van het gesprek verklaard worden. Echter, veel werknemers zijn niet met deze verschuiving meegegaan en handelen nog vooral volgens het oude psychologische contract. Het oude psychologische contract is namelijk in tegenstelling tot het nieuwe contract, gericht op de lange termijn waarbij werknemers bij één werkgever blijven (van Soens, et al., 2005). Werknemers verwachten vanuit het oude contract zekerheid van hun lijnmanager en bieden daarvoor integriteit terug. Bij Deze regionale omroep staat ontwikkeling van werknemers juist centraal, omdat er veel werknemers inmiddels meer dan tien jaar werkzaam zijn in de organisatie.

Hoewel vele onderzoeken (Baruch, 2004; Gasperz, 1999; Hallier, 2009; Littler, et al., 2003; De Vos, et al., 2007) hebben aangetoond dat organisatie veranderingen hebben geleid tot veranderingen van het oude psychologische contract naar het nieuwe psychologische contract, toont onderhavig onderzoek in het verlengde van de resultaten uit het onderzoek van Kuijpers (2003) aan dat de verschuiving van verantwoordelijkheden volgens werknemers nog ontbreekt. Hiermee worden de eerder opgestelde verwachtingen uit paragraaf 2.6 bevestigd, dat veel werknemers nog vanuit het oude psychologische contract handelen. Het psychologische contract waaruit de respondenten handelen beïnvloedt de behoefte aan bepaalde succesfactoren, zoals de behoefte van lijnmanagers om ontwikkelingsgerichte onderwerpen te bespreken, terwijl werknemer vooral gemotiveerd willen worden tijdens het gesprek door een blijk van waardering.

Dat lijnmanagers vanuit het nieuwe psychologische contract handelen, terwijl werknemers nog het oude contract ervaren, zou verklaard kunnen worden doordat De organisatie pas sinds twee jaar aan het professionaliseren is en lijnmanagers inmiddels de stap hebben gemaakt, maar gebrek aan vaardigheden hebben om hun werknemers naar het nieuwe psychologische contract te begeleiden (Hedebouw, 2004; Sels & de Winne, 2005; de Vos & Soens, 2008) Aan de andere kant zou het verschil verklaard kunnen worden doordat werknemers niet alleen het nieuwe contract niet ervaren, maar ook niet wenselijk vinden. Deze laatste verklaring zou in het verlengde gezien kunnen worden van de resultaten uit het onderzoek van Gasperz en Ott (1999), waaruit bleek dat werknemers met een lager functieniveau het nieuwe psychologische contract zowel als niet wenselijk als niet ervaren wordt. Onderzoek van Soens, et al. (2005) laat zien dat oude werknemers nog altijd voorkeur geven aan het oude contract. Aangezien vele werknemers al ruim 15 jaar bij De organisatie werkzaam zijn en onder het oude psychologische contract bij de organisatie zijn gaan werken, ligt deze laatste mogelijke verklaring voor de deze werknemers eerder voor de hand.

De uiteenlopende verwachtingen van lijnmanagers en werknemers, die verklaard kunnen worden vanuit het nieuwe en oude psychologische contract, zijn van invloed op de interpersoonlijke relatie van lijnmanagers en werknemers.

## **Interpersoonlijke relatie**

### *Rol van lijnmanager als organisatie agent?*

Uit onderhavig onderzoek komt naar voren dat lijnmanagers en werknemers een sterke interpersoonlijke relatie als voorwaarden zien ten aanzien van het gesprek. Dit resultaat kan teruggevonden worden in eerder onderzoek naar de interpersoonlijke werkrelatie, de Leader Member Exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995). Opmerkelijk aan de onderlinge relatie in onderhavig onderzoek, is dat de werknemers van Deze regionale omroep bij een lage LMX vaak de organisatie als schuldige hiervoor aanwijzen. Bij gebrek aan vertrouwen, communicatie, feedback of eerlijkheid werd bijna altijd de organisatiestructuur of -cultuur gezien als oorzaak. Dit zou verklaard kunnen worden vanuit de resultaten die uit het onderzoek van Lester, et al. (2002) naar voren komen, waarin aangetoond wordt dat werknemers met een lage LMX de schuld zoeken bij hun organisatie, wat het gevolg heeft dat hun affective commitment en Perceived Organizational Support (POS) afnemen. Echter, positieve ervaringen over bijvoorbeeld flexibele werktijden worden door werknemers ook aan de organisatie gekoppeld, wat bijdraagt aan een hogere POS. Daarnaast blijken, eveneens werknemers met een hoge LMX, die op bepaalde punten problemen ondervinden, de organisatie als schuldige aan te wijzen. Deze bevindingen zijn interessant, omdat de literatuur uitwijst dat werknemers lijnmanager vaak als organisatie agents zien, nu lijnmanagers steeds meer managementtaken krijgen toebedeeld (Eisenberger, et al., 1986). Werknemers zouden daardoor volgens de literatuur het handelen van lijnmanagers als het handelen van de organisatie kunnen zien (Eisenberger, et al., 1986). Hoewel lijnmanagers door de organisatie als vertegenwoordigers van de organisatie worden gezien, blijken de geïnterviewde werknemers deze centrale rol van lijnmanagers minder sterk te ervaren. Het resultaat uit onderhavig onderzoek past dus niet volledig in eerder onderzoek naar de rol van lijnmanagers.

Daarbij komt, dat veel werknemers met een lage LMX juist benadrukken Deze regionale omroep als hun organisatie te zien. De betrokkenheid die zij voelen naar de organisatie is sterk, ondanks eventuele problemen die zij op de organisatie afschuiven. Ook deze bevindingen passen niet in eerder onderzoek (Lester, et al., 2002) waarin aangetoond wordt dat een lage LMX leidt tot een vermindering van affective commitment, wanneer werknemers de organisatie als schuldige aanwijzen.

### *Eerlijkheid en Rechtvaardigheid*

Uit het onderzoek komt naar voren dat werknemers behoefte hebben aan het gevoel van eerlijkheid, zowel in het gesprek als ten aanzien van de beoordeling. Deze vorm van eerlijkheid is direct van



invloed op de tevredenheid, het nut en voor enkele zelfs de toegevoegde waarde van het gesprek. Opvallend is dat de resultaten uit onderhavig onderzoek de resultaten uit het onderzoek van Thibaut & Walker (1975), gericht op rechtvaardigheid bevestigen. De samenhang tussen eerlijkheid en de toegevoegde waarde van het gesprek wat uit onderhavig onderzoek naar voren komt, komt namelijk sterk overeen met de manier waarop Thibaut & Waler (1975) in hun onderzoek aantonen dat rechtvaardigheid samenhangt met een grotere tevredenheid over en acceptatie van beslissingen. De werknemers uit onderhavig onderzoek die de minste eerlijkheid ervaren in het gesprek en ten aanzien van de beoordeling, gaven aan zowel niet tevreden te zijn over het gesprek als ook geen toegevoegde waarde in te zien van het gesprek. De verschillende vormen van eerlijkheid, die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, kunnen onderscheiden worden als rater-procedural justice, wat gericht is op de mate waarin werknemers de procedure die hun lijnmanager als coach en beoordelaar volgt rechtvaardig vinden en system-procedural justice, waarin de rechtvaardigheid van het beoordelingssysteem centraal staat (Erdogan, 2002). Enkele werknemers uit onderhavig onderzoek ervaren namelijk geen rechtvaardigheid in het gesprek, omdat hun lijnmanager geen inzicht heeft in hun werkzaamheden en tegelijkertijd het functioneringsgesprek-formulier nauwelijks of niet aanpast op de onderwerpen die in het gesprek aan bod komen. Dit leidt ertoe dat deze werknemers de beoordeling niet representatief beschouwen voor hun geleverde prestaties, waardoor zij rater-procedural injustice voelen. De tweede vorm, system-procedural injustice, komt naar voren onder werknemers omdat zij het idee hebben dat er niet van een gemiddelde beoordeling afgeweken kan worden, zowel niet naar boven als niet naar beneden. Dit draagt eraan bij dat zij geen rechtvaardige beoordeling voelen over de geleverde prestaties. De intrinsieke motivatie die volgens onderzoek van Zapata-Phelan, et al. (2009) blijkt samen te hangen met de de ervaren procedural justice wordt gedeeltelijk bevestigd. Enkele werknemers geven aan dat zij om het principe of de eer behoefte hebben aan een rechtvaardige beoordeling en dat dit bijdraagt aan de tevredenheid ten aanzien van het gesprek. Echter, andere werknemers geven aan 100 procent te werken en toch geen 110 procent te kunnen werken, ook al zou de beoordeling rechtvaardiger zijn.

## **Organisatie**

### *Beperkingen vanuit de organisatie?*

In de interviews werd de organisatie vaak aangehaald, wanneer problemen ter sprake kwamen over het gesprek. Werknemers lijken beperkingen te voelen vanuit de organisatie. Zo komt naar voren dat werknemers de schuld van het eerder besproken oneerlijke gevoel over de beoordeling leggen bij 'het systeem'. Ondanks dat lijnmanagers de werknemers beoordelen aan de hand van punten, welke leiden tot een bepaalde loonsverhoging, worden de lijnmanagers buiten schot gehouden. Ook de werknemers die rater procedural justice voelen, leggen de schuld bij het systeem. Zij nemen aan dat hun lijnmanager bepaalde restricties van de organisatie opgelegd hebben gekregen, waardoor zij geen rechtvaardige beoordeling kunnen geven. Lijnmanagers voelen eveneens een beperking vanuit de organisatie door onduidelijkheid over de hantering van de beoordelingstool. Zij ervaren onduidelijkheid door abstracte begrippen en lijken niet van 32 punten af te kunnen wijken. Hierdoor kunnen lijnmanagers de beoordelingstool niet als beloningstool inzetten. De beperkingen die door werknemers en lijnmanagers worden ervaren vanuit de organisatie, stroken niet met eerder onderzoek. Eerder onderzoek wijst namelijk uit dat er in de praktijk vaak drie problemen ontstaan bij het overdragen van HR-verantwoordelijkheden naar lijnmanagers. Zo zouden lijnmanagers gebrek aan tijd kunnen ervaren (Sels & De Winne, 2005), gebrek aan competenties kunnen hebben (De Vos & Soens, 2008) en een aversie om verantwoordelijkheid te nemen voor de beoordeling, omdat zij de relatie goed willen houden (Sels & De Winne, 2005). Omdat de problemen uit onderhavig onderzoek bij de organisatie gezocht worden en niet bij de werknemers, zou het gebrek aan de juiste middelen vanuit de organisatie een vierde probleem kunnen zijn bij de uitvoering van HR-verantwoordelijkheden door lijnmanagers. Aan de andere kant, zouden de problemen uit onderhavig onderzoek ook verklaard kunnen worden door het tweede probleem: gebrek aan competenties van lijnmanagers. Werknemers

ervaren hun lijnmanagers, zoals eerder naar voren is gekomen nog niet als organisatie agents. Enkele werknemers geven aan dat hun lijnmanagers gebrek aan inzicht hebben om hen eerlijk te kunnen beoordelen. Daarbij zijn de verwachtingen vanuit werknemers niet helder ten aanzien van het gesprek en handelen de werknemers nog vanuit het oude contract. Ook vanuit de organisatie kwam naar voren dat lijnmanagers nog te vakinhoudelijk werken. Dit zou erop kunnen duiden dat lijnmanagers zich nog niet voldoende kunnen plaatsen in werknemers om hen het nieuwe psychologische contract te laten ervaren en om de kennis van de organisatie in te zetten om de beoordelingstool ook als beloningstool te kunnen hanteren.

## **Wensen en Behoeftte**

### *Relatie versus inhoud?*

Wanneer naar de resultaten uit dit onderzoek wordt gekeken, wordt duidelijk dat voor werknemers de top van de ijsberg niet meer van belang is, zodra de oppervlakte is bereikt. Met andere woorden, hoe zwakker de relatie, des te sterker de behoefte vanuit werknemers om bepaalde onderwerpen te bespreken. Werknemers met een zwakke relatie lijken meer waarde aan de inhoud te hechten, omdat zij dit moment zien als een kans om betrokkenheid en erkenning te krijgen vanuit hun lijnmanager voor hun prestaties. Gezien vanuit het oude psychologische contract zouden deze sterke behoefte verklaard kunnen worden, omdat werknemers bij een lage LMX niet de zekerheid krijgen die zij verwachten en nodig hebben, waardoor zij deze zekerheid alsnog in het gesprek zoeken. De wisselwerking, dat de wensen en behoefte aan inhoud afhankelijk is van de aanwezigheid van een sterke relatie, is echter niet terug te vinden in de uiteengezette literatuur en vraagt om verder onderzoek.

Door deze wisselwerking wordt ook het verschil in wensen en behoefte duidelijk. Werknemers zien de succesfactoren van de relatie als kritische succesfactoren om tevredenheid te zijn over het gesprek. De succesfactoren ten aanzien van de inhoud, zijn voor hen louter kritische succesfactoren, wanneer zij een lage LMX hebben. Lijnmanagers daarentegen, ervaren naast de succesfactoren in de interpersoonlijke relatie ook de succesfactoren ten aanzien van de inhoud als kritische succesfactoren. Voor lijnmanagers is het namelijk van belang om de behoefte en wensen van werknemers in kaart te kunnen brengen zodat zij hierop in kunnen spelen en werknemers hierop kunnen beoordelen.

Om de toegevoegde waarde van het gesprek te verhogen, hebben de lijnmanagers en werknemers aangegeven bepaalde middelen vanuit de organisatie als succesfactor te zien. De succesfactoren vaardigheden, terugkoppeling en voorbereiding kunnen hierdoor meer als wensen dan als behoefte beschouwd worden. In de literatuur kan het onderscheid tussen wensen en behoefte niet teruggevonden worden.

## **§7.2 Beperkingen en successen van het onderzoek**

Tijdens het onderzoek is aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit om deze zo hoog mogelijk te houden. Hieronder wordt kort ongegaan op de beperkingen en sterke kanten van het onderzoek.

Op de eerste plaats is in dit onderzoek een casestudy ingezet omdat deze methode een beter inzicht kan geven in complexe verschijningen, zoals in dit onderzoek de onderliggende verwachtingen, verplichtingen en behoefte die lijnmanagers en werknemers voor zichzelf hebben ten aanzien van het gesprek. Omdat de resultaten toegespitst zijn op enkele situaties en dus in principe alleen valide zijn voor de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zou dit een nadeel van het onderzoek kunnen zijn. Toch kunnen de resultaten van het onderzoek waarschijnlijk doorgetrokken worden naar de overige lijnmanagers en werknemers in de organisatie, omdat de respondenten afkomstig zijn uit de verschillende afdelingen in de organisatie en de organisatie met 120 mensen, als een vrij kleine organisatie gezien kan worden.

Daarnaast zou een bepaalde mate van sociaal wenselijkheid het onderzoek beïnvloedt kunnen hebben. Om hierop in te spelen heeft de onderzoeker voorafgaande aan het gesprek vermeld dat zij een student was aan de universiteit van Utrecht en daardoor onafhankelijk was van eventuele andere partijen was, die zich met het beleid schrijven van de organisatie bezighouden. Deze informatie over de onderzoeker kan de resultaten beïnvloed hebben, omdat respondenten bepaalde antwoorden zouden kunnen geven om een goede indruk te maken. Het functionerings- en beoordelingsgesprek kan voor sommige respondenten een gevoelig onderwerp zijn, waardoor hun reacties positiever zijn ten opzichte van het gesprek dan hun daadwerkelijke mening. Om de invloed van sociaal wenselijkheid te verkleinen, is zowel voorafgaande als na het interview benadrukt dat de interviews vertrouwelijk zouden worden verwerkt. Daarbij is verteld dat het onderzoek zich op de wensen en behoefte van hen richt, waardoor er geen goede of foute antwoorden zijn. Ook zijn na het schrijven van de resultaten de resultaten aan de OR gepresenteerd om te polsen of de resultaten voor hen herkenbaar zijn. Uit deze presentatie waarbij de onderzoeker heeft deelgenomen aan de vergadering, bleek dat de OR de gepresenteerde resultaten een afspiegeling vonden van het beeld wat er volgens hen heerst onder de lijnmanagers en werknemers.

Een andere beperking van het onderzoek zou de non-repons die is opgetreden, kunnen zijn. In het totaal zijn er 6 lijnmanagers en 14 werknemers gevraagd. Onder de werknemers was er 1 werknemer die aangaf drukte op het werk te hebben en eventueel tijd zou hebben een maand later. Echter in verband met de planning van dit onderzoek was dit niet mogelijk. En daarnaast was er 1 werknemer die heeft gemeld niet mee te willen werken aan het onderzoek. Hierdoor zijn andere werknemers benaderd, die vanuit de lijnmanagers als tweede potentiële kandidaat werden aangedragen. Omdat deze werknemers wel hebben meegewerkt, is deze beperking niet van grote betekenis.

Op de vierde plaats is de subjectiviteit van de onderzoeker een beperking voor het onderzoek. De rol van de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek zal nooit geheel objectief kunnen zijn. De onderzoeker benaderd de respondenten, neemt op eigen wijze het interview af en kiest eigenhandig welke thema's in het onderzoek worden opgenomen en welke minder relevant worden geacht (Boeije, 2008). Gedurende dit onderzoek heeft de onderzoeker ruim drie maanden twee dagen in de week intern bij de organisatie aan het onderzoek gewerkt. Dit zou ten koste kunnen gaan van de subjectiviteit omdat de onderzoeker als onderdeel van de organisatie gezien zou kunnen worden door de respondenten. Er is getracht om de subjectiviteit zoveel mogelijk te verkleinen, door middel van een topiclijst, een voicerecorder en het programma TAMS. Daarbij is de topic lijst zowel met de scriptiebegeleidster vanuit de universiteit als vanuit de organisatie doorgenomen. Beide hebben kennis ten aanzien van het onderwerp. Ook de respondenten zijn om een informatieterugkoppeling gevraagd. Na afloop van de interviews zijn de letterlijk uitgewerkte transcripties naar hen opgestuurd, waarbij ze de mogelijk hadden om eventuele correcties te plaatsen en waarbij verteld is dat ze eventuele toevoegingen aan het gesprek ook later konden melden. Dit is echter niet gebeurd.

Ondanks de voornoemde beperkingen is er meer inzicht gekregen over de wensen en behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek. Aan de hand van de interviews is het mogelijk geweest om een aantal succesfactoren te schetsen die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het succes van het gesprek bij Deze regionale omroep. Op basis van de resultaten ontstond er voldoende ruimte om aanbevelingen te kunnen doen, waar De organisatie mee aan de slag zou kunnen gaan.

### **§7.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van de conclusies uit hoofdstuk 6 en de hierboven uiteengezette beperkingen, zou vervolgonderzoek uitgevoerd kunnen worden om nog meer inzicht ten aanzien van dit onderwerp te krijgen. In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Verder onderzoek wordt aanbevolen om meer inzicht te krijgen in de invloed van het psychologische contract op de behoefte van werknemers ten aanzien van de inhoud van het gesprek.

Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat lijnmanagers een sterke behoefte hebben om een bepaalde inhoud aan het gesprek te geven om hun functie zo goed mogelijk uit te kunnen oefenen. Om dit te bereiken, streven zij naar een hoge LMX. Zij blijken te handelen vanuit het psychologische contract. De behoefte die werknemers hebben om een bepaalde inhoud te geven aan het gesprek, is afhankelijk van de sterkte van de onderlinge relatie met hun lijnmanager die zij voelen. Hoe sterker deze relatie ervaren wordt, des te minder belang zij hechten aan de inhoud. De werknemers blijken vanuit het oude psychologische contract te handelen. Onduidelijk is echter of werknemers die vanuit het nieuwe psychologische contract handelen, eveneens deze wisselwerking ervaren waarbij de behoefte aan een bepaalde inhoud van het gesprek afhankelijk is van de aanwezigheid van een sterke relatie.

Daarnaast zou vervolgonderzoek uitgevoerd kunnen worden naar de behoefte die lijnmanagers en werknemers hebben ten aanzien van de middelen die door de organisatie verstrekt kunnen worden om het gesprek zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Hoewel dit onderzoek zich richtte op de interpersoonlijke relatie in en de inhoud van het gesprek, bleken er toch ook sterke behoefte te zijn van zowel lijnmanagers als werknemers ten aanzien van het gesprek. Omdat nog weinig onderzoek is verschenen over de behoefte van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek en specifiek ten aanzien van behoefte aan organisatie middelen zou dit een aanvulling zijn op onderhavig onderzoek.

Op de derde plaats is er nog weinig onderzoek bekend over de rol van lijnmanagers in het gesprek. Zoals in dit onderzoek naar voren komt, lijken werknemers lijnmanagers nog niet als organisatie agent te zien, waardoor zij bepaalde onderwerpen, zoals het regelen van trainingen of het afspreken van flexibele werktijden niet in het gesprek vinden thuishoren. Deze bevindingen vormen een tegenstelling tot eerder onderzoek. Een vervolg onderzoek over de rol van de lijnmanager in het gesprek zou vanuit dit oogpunt een aanvulling zijn op deze resultaten.

Als laaste wordt vervolgonderzoek aanbevolen naar de behoefte en wensen van lijnmanagers en werknemers ten aanzien van het gesprek in een profit-organisatie. In dit onderzoek staat de publieke omroep centraal. Werknemers geven aan vooral intrinsiek gemotiveerd te willen worden. Daarnaast heeft organisatie ook niet de middelen om werknemers door middel van bonussen te belonen. Dit zou eraan bij kunnen dragen dat werknemers het nut van het gesprek minder inzien, omdat hun prestaties nauwelijks met financiële middelen beloond kunnen worden. Hierdoor is het interessant om te onderzoeken of de bevindingen vanuit dit onderzoek terug te vinden zijn in een profit-organisatie, die wel over financiële middelen beschikt.

#### **§7.4 Aanbevelingen Aan de organisatie**

Aan de hand van de resultaten die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor de organisatie. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de manier waarop het gesprek vorm wordt gegeven vanuit de organisatie. De eerste aanbeveling in paragraaf 7.7.1 is gericht op de het afstemmen van verwachtingen. Deze verwachtingen vormen een basis voor een sterke relatie. Vervolgens volgt in paragraaf 7.7.2 een aanbeveling ten aanzien van de interpersoonlijke relatie in het gesprek. Aanwezigheid van een sterke relatie vormt namelijk een voorwaarden vormt om voor lijnmanagers de gewenste onderwerpen te kunnen bespreken in en diepgang te geven aan het gesprek. Voor werknemers voorziet een sterke interpersoonlijke relatie op zichzelf al bijna in de gewenste situatie ten aanzien van het gesprek. Vanuit dit oogpunt wordt een sterke nadruk gelegd op de eerste twee aanbevelingen. Tot slot volgen in de paragrafen 7.7.3 tot en met 7.7.5 aanbevelingen ten aanzien van de middelen waar lijnmanagers en werknemers wensen in en behoefte aan hebben ten aanzien van het gesprek.

#### *§7.4.1 De verwachtingen op één lijn*

Uit de resultaten komt naar voren dat er sprake van een discrepantie is tussen lijnmanagers en werknemers betreft de wederzijdse verwachtingen, beloftes en verplichtingen ten aanzien van het gesprek. Deze discrepantie draagt bij aan een ontevreden gevoel ten aanzien van het gesprek. Alle lijnmanagers verwachten een pro-actieve houding van hun werknemer en verantwoordelijkheid van werknemers voor hun eigen loopbaan, terwijl vrijwel alle werknemers juist op zoek zijn naar erkenning en betrokkenheid van hun lijnmanager.

De weg van professionalisering die de organisatie is ingeslagen, wordt door de lijnmanagers gevolgd, terwijl de werknemers nog volgens hun oude verwachtingen handelen. Deze oude verwachtingen zijn vooral gericht op baanzekerheid en komen vaak voort uit de gedachte dat werknemers hun leven lang bij dezelfde werkgever (willen) blijven werken.

Om de tevredenheid van het gesprek te verhogen, is het op de eerste plaats dus van belang de verwachtingen aan elkaar helder te maken. Dit zal bijdragen aan meer wederzijds begrip over het handelen van de ander en hierdoor zullen de verwachtingen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Met deze verwachtingen worden verwachtingen bedoeld ten aanzien van de functie en het doel van het gesprek. Wanneer deze verwachtingen helder zijn, zullen ook werknemers een eigen rol voor zichzelf zien weggelegd in het gesprek en in kunnen spelen op de verwachtingen die lijnmanagers hebben. Om een eerste stap te zetten naar de afstemming van verwachtingen, zou een workshop/training georganiseerd kunnen worden, waarin duidelijk wordt wat de functie en het doel is van het gesprek. Hierbij is vooral belangrijk dat werknemers ook inzien op welke manier het gesprek een voordeel is voor hen.

Hoewel hierboven wordt gesproken over de lijnmanagers en werknemers, zijn er enkele werknemers en een enkele lijnmanager die wel op de hoogte zijn van de verwachtingen die de andere gesprekspartner heeft. Zij geven dan ook aan een sterke onderlinge relatie te voelen en zijn tevreden over het gesprek.

#### *§7.4.2 Aandacht voor feedback en feedforward*

Wanneer de verwachtingen naar elkaar toe duidelijk zijn, is het van belang voor de organisatie om aandacht te besteden aan de interpersoonlijke relatie om deze te versterken. Vooral feedback wordt door de lijnmanagers en werknemers aangehaald als een sterke behoefte, omdat hier volgens hen in de huidige situatie nog te weinig aandacht aan wordt besteed. Uit de interviews komt naar voren dat veel lijnmanagers op dit moment met name zwakke punten benadrukken en werknemers een gebrek aan positieve feedback ervaren. Vrijwel alle werknemers geven aan dat zij door positieve feedback beter gestimuleerd worden, dan door alleen negatieve feedback. Met negatieve feedback worden verbeterpunten bedoeld en met positieve feedback complimenten. Hoewel de lijnmanagers en werknemers zich bewust zijn van het gebrek aan feedback en dit gebrek als een probleem aanduiden, is het opmerkelijk dat vrijwel iedereen tevens aangeeft zelf ook te weinig feedback te geven. De feedback training die eerder organisatiebreed is gegeven, heeft volgens de lijnmanagers en werknemers tijdelijk zichtbaar een positief effect gehad. Inmiddels is dit effect in hun ogen nauwelijks meer aanwezig.

Naast het stimuleren van feedback is het ook van belang om aandacht te blijven besteden aan het afstemmen van verwachtingen. Niet alleen ten aanzien van de functie en het doel van het gesprek, maar ook ten aanzien van het werk en de onderlinge relatie. Wanneer lijnmanagers duidelijk kenbaar maken wat zij nastreven, wat het uiteindelijke doel is en welke rol zij hierin weggelegd zien voor hun werknemers, kunnen werknemers hier op inspelen. Tijdens het gesprek zullen beide gesprekspartners op deze manier minder snel voor verrassingen komen te staan.

Mijn aanbeveling ten aanzien van het stimuleren van feedback, is om kennis vanuit de eigen organisatie in te zetten. Op één afdeling komt namelijk naar voren dat er maandelijks bijeenkomsten zijn waarin collega's elkaar feedback geven. Deze methode blijkt een zeer positief effect te hebben ten aanzien van de open communicatie, motivatie, onderlinge relatie en tevredenheid over het gesprek. Wellicht zou de lijnmanager van deze afdeling het management en het management van P&O meer inzicht kunnen bieden in de manier waarop zij feedback geven aan elkaar (wanneer dit nog niet helemaal duidelijk is), en zou dit als voorbeeld kunnen dienen voor andere afdelingen.

Het gebrek aan feedback wordt op dit moment door enkele respondenten gezocht in een gebrek aan vertrouwen, terwijl de meeste werknemers aangeven in een bepaalde mate een basis van vertrouwen te voelen. Het gebrek aan feedback zou ook in het licht gezien kunnen worden van de uiteenlopende verwachtingen, die op dit moment in de organisatie aanwezigheid tussen lijnmanagers en werknemers. Werknemers zijn namelijk op zoek naar zekerheid en negatieve feedback vormt hier geen stimulans voor. Ook zijn veel werknemers minder of niet gericht op ontwikkeling waardoor zij wellicht feedback geven minder als noodzaak zien. Vanuit dit oogpunt wordt aanbevolen niet alleen naar een gebrek aan vertrouwen te kijken, maar om juist ook de verwachtingen op elkaar af te stemmen. Ditzelfde punt geldt voor open communicatie. De werknemers die aangaven een terughoudende houding aan te nemen, gaven aan moeite met de veranderingen te hebben waardoor hun eigen rol en de verwachtingen naar hen toe nog niet duidelijk waren. Hierdoor ontbreekt zekerheid of kennis over de plaats en manier waarop ze hun problemen kunnen uiten.

### **Ondersteunende middelen voor lijnmanagers en werknemers**

#### *§7.4.3 Aandacht voor afstemming bij het voorbereidingsformulier*

Uit dit onderzoek komt naar voren dat lijnmanagers behoefte hebben aan voorbereiding van werknemers op het gesprek. Met deze voorbereiding willen ze stimuleren om werknemers meer verantwoordelijkheid te laten nemen in hun eigen ontwikkeling en om meer diepgang te creëren tijdens het gesprek. Hoewel werknemers op dit moment zichzelf vaak niet voorbereiden of niet op de manier waarop lijnmanagers het graag zouden willen zien, geven werknemers wel aan dat een voorbereiding zinvol zou kunnen zijn, wanneer zij de functie en een toegevoegde waarden inzien van het gesprek. Wanneer zij weten op welke manier het gesprek voor hen zinvol is, geven zij aan meer diepgang te kunnen bereiken door vooraf na te denken over bepaalde onderwerpen. Een voorbereidingsformulier zien zij als een goed hulpmiddel hiervoor. De gewenste onderwerpen volgens de respondenten omvatten de onderwerpen van het oude formulier, aangevuld met de onderwerpen 'plezier' en 'sfeer & samenwerking op de afdeling'. Het onderwerp plezier komt op dit moment al vaak ter sprake in het gesprek en is unaniem door de respondenten naar voren gebracht. Het onderwerp 'sfeer & samenwerking op de afdeling' komt bij enkele werknemers naar voren als een gewenst onderwerp, omdat zij geen ander moment voor ogen hebben, waarop hierover gesproken kan worden.

Bij Deze regionale omroep wordt er op dit moment een voorbereidingsformulier opgesteld voor werknemers. Als aanvulling op deze voorbereidingen, wordt vanuit de resultaten aanbevolen om voorafgaande aan de introductie van het nieuwe formulier bij werknemers eerst de verwachtingen over en weer helder te krijgen ten aanzien van het gesprek. Als werknemers namelijk dit formulier moeten gaan hanteren, terwijl zij nog andere verwachtingen van het gesprek hebben, zullen zij dit formulier vanuit deze verwachtingen invullen. Hierdoor zal het beoogde doel van voorbereiding waarschijnlijk niet optimaal bereikt worden. Daarnaast wordt aanbevolen om in het nieuwe formulier naast 'plezier' tevens het onderwerp 'sfeer & samenwerking op de afdeling' op te nemen.

#### *§7.4.4 Behoeftte aan middelen voor lijnmanagers*

Lijnmanagers blijken behoefte te hebben aan onderling overleg om één lijn te kunnen vormen ten aanzien van de evaluatie en beoordeling van werknemers. De lijnmanagers van De organisatie geven op de eerste plaats aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid ten aanzien van de begrippen die worden gehanteerd in de beoordelingstool en ten aanzien van de hantering van het puntensysteem. Lijnmanagers blijken moeilijk af te kunnen wijken van de 32 punten, waardoor zij het beoordelingsstelsel niet optimaal in kunnen zetten als beloningssysteem. Daarbij geven ook werknemers ontevredenheid te voelen over de middenweg die wordt bewandeld. Werknemers ervaren hierdoor vaak een onrechtvaardige beoordeling wat ten koste gaat van de tevredenheid die zij voelen ten aanzien van het gesprek en de toegevoegde waarden die zij hiervan inzien. Wanneer lijnmanagers vanuit meer duidelijkheid en een eenzijdige aanpak de beoordelingstool als beloningstool kunnen gaan hanteren, zullen ook werknemers meer rechtvaardigheid ten aanzien van hun beoordeling voelen. Hierdoor zal voor beide de toegevoegde waarde van het gesprek omhoog gaan, waardoor ook de tevredenheid stijgt. Omdat op dit moment aandacht wordt besteed in de organisatie aan de concretisering van de abstracte begrippen, wordt vanuit dit onderzoek aanbevolen om ook aandacht te besteden aan de hantering van het puntensysteem. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door een centraal overleg waarin alle lijnmanagers duidelijke instructies samen opstellen of krijgen ten behoeve van het puntensysteem.

Daarnaast kwam de behoefte aan een terugkerende opfriscursus terug ten aanzien van het functionerings- en beoordelingsgesprek. Na verloop van tijd gaat de scherpheid verloren, die de lijnmanagers door de training opgedaan hebben. Zij geven aan dat een opfriscursus hen zou ondersteunen in het uitvoeren van het gesprek. Vanuit dit oogpunt beveel ik een terugkerende opfriscursus ten aanzien van functionerings- en beoordelingsgesprekken aan voor lijnmanagers eens in de twee jaar.

#### *§7.5.5. Terugkoppeling na het gesprek*

Tot slot komt het belang van terugkoppeling terug na het gesprek, zowel vanuit lijnmanagers en werknemers. In het gesprek worden bepaalde actie punten besproken, die in sommige gevallen te weinig navolging krijgen. Enkele lijnmanagers hebben behoefte aan een overleg na het gesprek tussen lijnmanagers om sneller de besproken actiepunten uit te kunnen voeren en een terugkoppeling te kunnen geven aan hun werknemers. Werknemers op hun beurt geven aan behoefte aan terugkoppeling van hun lijnmanager te hebben over de navolging van besproken zaken. Wanneer terugkoppeling uitblijft, gaat dit ten koste van de tevredenheid en toegevoegde waarde van het gesprek. Vanuit deze gedeelde behoefte wordt dan ook geadviseerd om te kijken naar de mogelijkheden om een overlegmoment na het gesprek in te bouwen tussen lijnmanagers. Op deze manier kunnen lijnmanagers eerder de besproken actiepunten opvolgen en een terugkoppeling geven aan hun werknemers.

## Bronnen

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- Anseel, F. (2005). Examination of the explanatory role of self-evaluation motives when studying feedback-seeking behaviour in organizations. Proefschrift. Universiteit van Gent.
- Anseel, F. & Lievens, F. (2004). Als het bericht goed is: (On)zekerheid als determinant van feedbackreacties in het feedbackproces. *Gedrag en Organisatie*, 17, 414-429.
- Ashford, S.J. & Northcraft, G.B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
- AWVN 2010. Hoe beoordeelt Nederland?
- Baruch, J. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Bates, R. 2002. Liking and similarity as predictors of multi-source ratings. *Personnel Review*, 31(5), 540–552.
- Beirendonck, L. van (2004). *Iedereen competent. Handleiding voor competentiemangement dat werkt*. Uitgeverij Lannoo, Tiel.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bies, R., & J. Moag. 1986. Interactional Justice; communication criteria of fairness. In *Research on negotiation in organizations*, eds R. Lewicki, B. Sheppard, and B. Bazerman, 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom onderwijs: Amsterdam.
- Bollen, A., Christiaens, J., Vos, A. de, Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2004). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext : de rol van organisatie, individu en overheid*. Katholieke Universiteit Leuven: Leuven.
- Botero, I. C. & Dyne, L. van der, (2009). Employee voice behaviour: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (Second edition). Hampshire/New York: Palgrave/Macmillan.
- Brett, J.F. & Atwater, L.E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Breukelen, W. van, Konst, D., & Van Der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, 91, 220–230.



- Broek, L. van den, Giessen, R. van der, & Oers-van Dorst, A. van (2001). *Performance management: alles over beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen, 360° feedback*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Brutus, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20, 144-157.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2008). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*. 02.
- Brown, M., & Benson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal*, 34(1), 67-81.
- Carlson, D.S., Witt, L.A., Zivnuska, S., Kacmar, K.S., & Grywacz, J.G. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *J. Bus. Psychol*, 23, 37-49.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Chaudhry, A., Wayne, S.J. & Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment: when and how do employees respond to change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498-520.
- Cleveland, J. N.; Murphy, K. R. & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), 130-135.
- Coens, T., Jenkins, M. (2000). *Beoordelen: functioneert dat? Een pleidooi voor de afschaffing van beoordelingssystemen*. Zaltbommel: Human Capital Management.
- Cogliser, C.C., Schiesheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20, 452-465.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Dam, K. van (2004). Antecedents and consequences of employability-orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 13(1), 46-78.
- Dillen, D. (2005). *Strategisch belonen*. Kluwer uitgevers, Mechelen.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.

- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N.R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
- Dyne, L. van, Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1391.
- Elicker, J.D., Levy, P.E. & Hall, R.J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531-551.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of implicit leadership theories, leader–member exchanges, and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L, & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 205-222.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader– member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in Management Series*, 65–114. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60(4), 321-351.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56(3), 215-239.
- Fiedler, F.E. (1967). *The contingency model: a theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, C. (2001). 'Performance appraisal and management; the developing research agenda'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 473-487.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325–335.

- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Hand-book of occupational health psychology*, 143–162. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65, 14-38.
- Gaspersz, J. (1999). *Sturing geven aan employability*. Deventer: Samsom.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1999). *Management van employability; nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Gomez, C. & Rosen, B. (2001). Leader-member exchange as a link between trust and employee empowerment. *Group & Organization management*, 26, 53-69.
- Gordon, M.E., & Steward, L.P. (2009). Conversing about performance. Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501.
- Graen, G. B. (1976). Role-making process within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi- domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grzywacz, J. G. (2000). Work–family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 236–243.
- Greenberg, J. & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guest, D. & Conway, N. (2004). *Employee Well-being and the Psychological Contract: a Report for the CIPD*, London: CIPD.
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and group identification. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(4), 846-868.
- Hart, H. 't, Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Hedebouw, L. (2007). *Informatiedossier, beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.

- Heijden, B. van der, Vlerick, P. & Velde, M. van der (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 21(4).
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449 – 476.
- Heuvel, S. van den & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.
- Ho, V. T. & Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization science*, 16, 275–89.
- Hui, L., & Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you? *Procedia Earth and Planetary Science*, 1 (1), 1751-1756.
- ISBW (2010). Bijna eenderde werknemers ontevreden over beoordelingsgesprek. [http://www.isbw.nl/ontevreden\\_over\\_beoordelingsgesprek/](http://www.isbw.nl/ontevreden_over_beoordelingsgesprek/). Laatst bezocht op: 02-06-2011.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Janssens, M., Sels, L., & Brande, I. van den (2003). Multiple types of psychological contracts. A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349 – 1378.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88: 764-772.
- Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human resources*, 45, 132-150.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 708-723.
- Knies, E. (forthcoming). When do supervisors support 'tailor-made' work arrangements? An exploratory study. School of Governance, Faculty of Law, Economics and Governance, Utrecht University.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: onderzoek naar 'competenties'*. Twente University Press: Enschede.
- Lester, S.W., Kickul, J.R., Bergmann, T.J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(2), 191-208.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39–56.

- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881-905.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory. The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lee, C.H., & Bruvold, N. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and main- taining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*, 247-270. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Littler, C.R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40(2), 225-256.
- London, M. 2003. *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement* (2nd ed.).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738 – 748.
- McNamara, C. (2006). *Field guide to consulting and organizational development with nonprof- its: a collaborative and systems approach to performance, change and learning*. Minneapolis, MN: Authenticity Consulting.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, S.E., & Ensher, E.A. (1999). The effect of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Psychology*, 29(7), 1371-1395.

- Nadler, A., Ellis, S. & Bar, I. (2003). To Seek or Not to Seek: The Relationship Between Help Seeking and Job Performance Evaluations as Moderated by Task-Relevant Expertise. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 91-109.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., & Llies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: exploring how personality and performance influence leader and member relationship over time. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie* [Bargaining about work: to dialogue and tailor-made employment arrangements]. Assen: Van Gorcum.
- Organisatie x (2009). *Jaarverslag 2009*.
- Organisatie x (2009). *Bedrijfsplan 2009-2013*.
- Ostroff, C. (1993). Rater perceptions, satisfaction and performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 345–356.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L.S., Taylor, A.J. & Keillor, B.D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing*, 18(4), 337-364.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM foundation, Alexandria.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Renwick, D. (2002). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002), Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Science*, 69, 428–436.
- Scandura, T.A., & Pellegrini, E.K. (2008). Trust and leader member exchange: a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld. Toetsing van de retoriek aan de realiteit*. Acco, Leuven.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219 –227.

- Soens, N., Buyens, D., Vos, A. de, Heylen, L., Kuppens, A., Mortelmans, D., & Puyvelde, I. van (2005). *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?* Academia Press: Gent.
- Stobbeleir, K.E.M. van, Ashford, S.J., Sully Du Luque, M.F., & Buyens, D. (2009), Hoe interpreteren leidinggevenden het feedback-zoekende gedrag van hun medewerkers? *Gedrag & Organisatie*, 22(1), 23-40.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sturges, J., Conway, N., & Liefoghe, A. (2010). Organizational support, individual attributes, and the practice of career self-management behavior. *Group & Organization Management*, 35(1), 108-141.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R., & Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(5), 637–657.
- Taormina, R.J., & Gao, J.H. (2009). Identifying acceptable performance appraisal criteria: an international perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 102-125.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Turnley, W. H., Bolino, M., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours, *Journal of management*, 29, 187–206.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 18, 137-185. Greenwich, CT: JAI Press
- Valcour, M., Ollier-Maraterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., Brown., M. (in press). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: signals and resources. *Journal of Vocational Behaviour*.
- Vecchio, R.P. (1998). Leader–member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: testing for moderation and mediation. *Journal of Business & Psychology*, 12 (3), 327–341.
- Vecchio, R. P., & Bullis, R. C. (2001). Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86, 884-896.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21, 56-73.
- Vos, A. de, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen:

het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 21-40.

- Vos, A. de, & Soens, S. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-459.
- Waal, A.A. de (2004). Stimulating performance-drives behaviour to obtain better resultst. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 301-316.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Wat, D., & Shaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviours. The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personal Review*, 34(4), 406-422.
- Wendy, B.R., & Boudreau, J.W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line; threat opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Wiersma U. J., & Berg, P. T. van den, (1999), Influences and trends in human resource practices in The Netherlands, *Employee Relations*, 21(1), 63-79.
- Wright, R.P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 339-374.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, B.A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, international justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 180,(1), 93-105.
- [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl) (2010). Verplicht nummertje: het functioneringsgesprek. <http://www.intermediair.nl/artikel/functioneren-en-beoordeling/57806/verplicht-nummertje-het-functioneringsgesprek.html>. Laatst bezocht op: 29-05-2011.



## **Bijlage 1**

### **Topiclijst Lijnmanagers**

#### **Introductie**

Eerst bedanken dat ik hem/ haar mag interviewen. Daarna mezelf voorstellen en uitleggen dat het onderzoek gericht is op de behoefte en wensen ten aanzien van het functionerings- en beoordelingsgesprek van de lijnmanagers en medewerkers. Vervolgens aangeven dat het interview ongeveer een uur duurt, dat het strikt vertrouwelijk is en dat alles geanonimiseerd wordt bij het uitwerken van het interview. Hierbij zal ik vertellen dat de transcriptie van het interview doorgestuurd wordt na afloop, zodat eventuele onjuistheden eruit gehaald kunnen worden.

Vragen of het opgenomen mag worden en aangeven dat bij belangstelling, de resultaten van het onderzoek toegestuurd kunnen worden wanneer mijn scriptie afgerond is.

Daarnaast aangegeven dat er tijdens het interview altijd vragen kunnen worden gesteld bij onduidelijkheden.

#### **Algemeen**

1. Kun je wat vertellen over je functie? (Duur, aantal medewerkers, percentage management bezigheden/ vakinhoudelijk)

#### **Het huidige gesprek**

2. Zou je kunnen beschrijven hoe het functionerings- en beoordelingsgesprek op dit moment plaatsvindt? (*Doorvragen: rollen, relatie \*, onderwerp\**)  
\*Relatie: vertrouwen, communicatie/feedback, commitment.  
→ Zijn er verschillen tussen de relaties met verschillende medewerkers? (evt. doorvragen)  
\*Onderwerp: vaardigheden/ motivatie (work-life)/ kansen (AMO)
3. Wat vind je van het huidige gesprek?

#### **HR instrumenten**

4. Welke middelen krijg je toegereikt en zet je in om het gesprek te kunnen voeren?
5. Hoe ervaar je deze middelen?

#### **Behoeftes en wensen in het gesprek**

6. Wanneer is voor jou het gesprek goed/geslaagd? (*Doorvragen: rollen, relatie \*, onderwerp\**)  
\*Relatie: vertrouwen, communicatie/feedback, commitment.  
\*Onderwerp: vaardigheden/ motivatie (work-life)/ kansen (AMO)
7. Wat kan eraan bijdragen/ heb je nodig om een goed gesprek te kunnen houden?

Bedankt voor je medewerking. Als laatste zou ik je graag nog om advies willen vragen over de medewerkers met wie het gesprek voert. Ik zou graag de medewerker van jou afdeling willen interviewen met wie het gesprek het gemakkelijkst verloopt en de feedback open is, en met de medewerker met wie dit het minst makkelijkste gaat. Dit blijft natuurlijk anoniem. Ik vraag je dit aangezien op deze manier een zo goed mogelijk beeld kan worden geschetst van de behoefte en wensen in uiteenlopende situaties.

Ik wil je nogmaals benadrukken dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden verwerkt. Heb je nog vragen? Je kunt me altijd nog bereiken via dit telefoonnummer en mailadres.