



## CASE I - FUNCTIONERINGSGESPREK

### Algemene informatie

Klaas Baarda is sectorleider van de automatiseringsgroep van Safe-Verzekeringen. Het werk in zijn sector bestrijkt een breed veld en loopt van Data-entry tot systeemontwerp. Er zijn 6 afdelingchefs die aan hem rapporteren. De taken van deze chefs zijn deels leidinggevend, maar hebben voor enkelen sterk technische accenten.

Het past in het sociale beleid van het bedrijf, dat ook alle chefs eenmaal per jaar met hun naast-hogere chef een functioneringsgesprek hebben, met als doel:

- de taakuitoefening van de betrokkenen over de periode van een jaar te kunnen bezien;
- de betrokkenen waardering te geven voor goed uitgevoerde taken;
- bepaalde fouten of zwakheden te signaleren en zo mogelijk te corrigeren.

Het bedrijf is van mening, dat de medewerkers er recht op hebben te weten hoe er over hen wordt gedacht en dat er alles aan moet worden gedaan om leiding en personeel tot ontwikkeling te brengen. Functioneringsgesprekken passend in een beoordelings- en begeleidingsstelsel, zijn met dit doel tot beleid geworden.

Frits Vlug is een van de chefs die aan Baarda rapporteert en vandaag zijn wij getuige van zijn functioneringsgesprek.

Frits Vlug heeft een HBS-B opleiding, een MBA-diploma en enkele modules van de AMBI-opleiding. Hij geeft leiding aan een forse afdeling bestaande uit een sous-chef, 4 coördinerend programmeurs, 12 seniorprogrammeurs, een zestal aankomend programmeurs, waaronder 3 vrouwen en een tweetal wat oudere programmatypistes. Hij heeft een fors salaris, omdat het een "technisch" zware job is. Vlug heeft er al 15 dienstjaren opzitten en heeft nu ruim 4 jaar de leiding van zijn afdeling. Hij is getrouwd, heeft een zoon en een dochter. Hij woont in een koophuis in de regio. In zijn vrije tijd houdt hij zich bezig met beheerswerk voor de kerk waarvan hij een actief lid is.

COPYRIGHT NPI



## CASE I - FUNCTIONERINGSGESPREK

### Rol voor Frits Vlug, afdelingchef

Aan u rapporteren een souschef, vier coördinerend programmeurs, twaalf seniorprogrammeurs, een zestal aankomende programmeurs, waaronder drie vrouwen, en een tweetal wat oudere programmatypistes.

U hebt zelf de indruk, dat uw relatie met uw afdeling goed is.

U zit vol met goede ideeën en u hebt gemerkt, dat uw medewerkers uw enthousiasme gauw delen. Er heerst een goede geest, omdat de mensen weten dat hun afdeling het onmisbare middelpunt van de sector is.

U gelooft in het ontwikkelen en opleiden van mensen en u hebt een aantal van uw medewerkers sterke stimulansen gegeven. Dat is de reden dat u de reputatie hebt dat bij u op de afdeling de mensen worden opgekweekt die zowel functioneel als financieel snel vooruitkomen. Automatiseringsmensen liggen bovendien goed in de markt en dat is de reden, dat u herhaaldelijk mensen kwijtraakt die opschuiven binnen het bedrijf.

De andere sectoren binnen het bedrijf zijn tamelijk statisch en bieden minder promotiekansen. Het is een beetje uw hobby te laten zien dat uw opvattingen omtrent het ontwikkelen van mensen leiden tot het ontstaan van een betere werkhouding en grotere studiezijn, mensen die bij u vandaan komen kunnen overal terecht!

De dames van uw afdeling krijgen dezelfde kansen. Kort geleden heeft een aankomend programmeuse een aanbod van de concurrentie afgeslagen, omdat zij niet van de afdeling weg wilde. Zij kon daar f 200,-- per maand meer verdienen.

Maar zij weet dat u plannen met haar heeft en dat u bij de volgende salarisronde extra aan haar zult denken.

De collega's in de sector van Baarda delen uw ideeën en enthousiasme niet. Een paar ervan zijn volgens u routinewerkers. Ze lopen in technisch opzicht achter en zijn bang voor nieuwigheden.

De eerste tijd, toen u pas chef was, hebt u hen steeds geholpen, maar al gauw merkte u dat ze dat wel gemakkelijk vonden en dat er steeds vaker op u werd geleund. Uw afdeling werkt namelijk altijd onder tijdsdruk. Als het werk bij u niet klaar is kunnen anderen met hun projecten niet verder.

U hebt destijds uw promotie verdiend door efficiënt en hard te werken en u hebt geen zin uw prestaties door anderen te laten afremmen.

U hebt u dus wat afgezonderd van uw collega's. Dat is het tempo van u en uw afdeling ten goede gekomen, maar het ging wel ten koste van de verhoudingen. U vindt dat uw sous-chef aan een promotie toe is. Hij zou één van de aanpalende afdelingen de push kunnen geven, waarvan u vindt dat die ontbreekt.

Baarda zou trouwens bij het verdelen van de taken wat meer onderscheid moeten maken tussen nieuw werk en onderhoudswerk en voor dat laatste een aparte ploeg, niet meer in ontwikkeling zijnde medewerkers, moeten inzetten.

Baarda's stijl is trouwens zo, dat hij de werkverdeling een beetje aan het overleg overlaat. En dat komt er bijna altijd op neer, dat de nieuwste karweien bij u terechtkomen.

U hebt kort geleden daarbij nog een handje geholpen door een paar echte reparatie-onderhoudsklussen te weigeren. Die kan Baarda beter laten doen door wat achterblijvers in het rekencentrum die zoiets best aankunnen.



## CASE II - FUNCTIONERINGSGESPREK

### Situatiebeschrijving

Twee jaar geleden is besloten tot een herstructurering van de organisatie, die noodzakelijk bleek om met name het kwaliteitsbewustzijn en de interne klantgerichtheid op te voeren. Top-management heeft in dat raam gekozen voor het verhogen van het niveau van onder andere de chefs-functie in het bedrijf, die meer een managementkleur moet krijgen.

Dat houdt voor de chef onder meer in:

- dat hij meer beleidsmatig moet leren werken;
- een langere "time span" en een bredere horizon;
- langere termijn planning en organisatie;
- aandacht voor training, ontwikkeling en carrière-planning voor zijn medewerkers;
- stimuleren en leiden van werkoverleg;
- meer kostenbewustzijn.

In het algemeen dus meer de spil-functie tussen top-management en de uitvoering, tussen beleid en "operations", dan tot dusverre van de chefs werd verwacht.

Top-management heeft de chefs bij deze omschakeling uitgebreide ondersteuning toegezegd. Hieraan zijn dan ook vorig jaar voorlichtings- en trainingssessies gewijd.

Ook heeft ieder van de chefs met zijn eigen baas regelmatig functioneringsgesprekken gevoerd. Hierbij zijn ook baas Jack de Wilde en chef Pieter van Kralingen betrokken, die beiden al een aantal jaren hun functie bekleden.



## CASE II - FUNCTIONERINGSGESPREK

### Rol voor Pieter van Kralingen

U bent al een aantal jaren chef in de afdeling van Jack de Wilde en kunt het over het algemeen prima met hem vinden.

't Werk is plezierig, dichtbij de uitvoering en "problemen zijn ervoor om meteen te worden opgelost. Tenslotte gaat het om de productiviteit."

Wat zorgen hebt u over die nieuwlichterij van de zgn. opwaardering van de chefsfunctie. "Dan hebben ze 't over manager en zo!

Dan komen punten aan de orde als:

- interne klant-leverancier-relatie;
- lange-termijn plannen;
- carrière-plannen voor de medewerkers, enz.

Er is wel steun toegezegd, ook door Jack, maar in de praktijk komt daar weinig van terecht, want die is óók altijd druk, die heeft kennelijk óók belangrijkere dingen te doen!"

In het vorige functioneringsgesprek een halfjaar terug is een aantal van die zaken aan de orde geweest en u hebt toegezegd, dat u de volgende keer iets op tafel zou brengen, "maar hoe doe je dat nou precies? En dan die gesprekken met mijn mensen, ja, ze zien me aankomen! Ik hoop, dat het functioneringsgesprek straks meer over de goed lopende produktie gaat dan over al die nieuwe plannen."



## CASE II - FUNCTIONERINGSGESPREK

### Rol voor Jack de Wilde

't Is alweer een halfjaar geleden, dat u een functioneringsgesprek met Pieter van Kralingen hebt gevoerd, speciaal gewijd aan "de nieuwe chef". U hebt toen gemerkt dat, hoewel hij weet waar het om draait, Pieter die bocht toch maar moeilijk lijkt door te komen.

Er is toen afgesproken, dat Pieter in het komende halfjaar plannen zou maken met betrekking tot:

- meer aandacht voor de interne klant-leverancier-relatie bij zijn medewerkers;
- een kostenreductie; *bezuinigingen*.
- lange-termijn opleidingsactiviteiten voor zijn medewerkers. In dit kader zou hij met ieder van zijn medewerkers een individueel gesprek voeren.

U hebt hem toen aangemoedigd regelmatig bij u te komen als hij hulp nodig zou hebben, maar u hebt hem niet gezien.

Net dezer dagen sprak u op een personeelsbijeenkomst één van zijn mensen, maar interviews schijnen niet te hebben plaatsgevonden. Met enige zorg kijkt u naar het komende functionerings-gesprek, waarop u deze punten zeker aan de orde gaat stellen. Het dagelijkse werk loopt prima. "'t Is ook een prettige kerel, goed voor z'n werk en betrouwbaar".



### CASE III - SLECHT-NIEUWS GESPREK

#### Algemene informatie

Hans van As is chef van de afdeling brand-schade en geeft sinds 3 jaar leiding aan 24 schadecorrespondenten. Hij is de opvolger van de geziene heer Brandsma, die met pensioen is gegaan.

De oudste schadecorrespondent van de afdeling is Roel Vlam. Hij is 40 jaar, getrouwd en vader van 3 kinderen. Hij heeft een MULO-B-diploma. Hij is 23 jaar werkzaam bij het bedrijf. Hij is begonnen als jongste bediende en is uitgegroeid tot schadecorrespondent. Drie jaar geleden werd Roel Vlam - bij het vertrek van zijn voorganger - de man voor de moeilijke brandschades en kreeg hij tekenbevoegdheid. Een en ander ging gepaard met een salarisverhoging.

Na één jaar functioneren in deze verzwaarde functie (nu dus 2 jaar geleden) heeft het eerste beoordelingsgesprek tussen de chef, Hans van As en de medewerker, Roel Vlam, plaatsgevonden. Uit de conclusies van dit gesprek blijkt dat:

- de kwantiteit van de behandelde schades laag is, waardoor bepaalde schadegevallen soms te lang blijven liggen;
- er waardering is voor de gedetailleerde wijze waarop hij zijn correspondentie voert;
- er uitvoerig is gesproken over fouten, die Roel in de schadebehandeling van de grote bedrijfsbrand bij Pijpindustrie B.V. gemaakt heeft. Roel had een - in de polis genoemde - uitsluiting over het hoofd gezien en dit leidde tot een onterechte uitkering van een ton.

Deze schadebetaling was overigens gearafeerd door de chef; de fout was echter niet opgevallen, omdat de chef - bij gebrek aan tijd - was afgegaan op een mondelinge toelichting van Roel en volstaan had met een globale blik in het expertiserapport.

Mede door dit gebeuren is Roel sterk geadviseerd de branche-cursus Brand te volgen.

Een jaar geleden vindt opnieuw een beoordelingsgesprek plaats. De branchecursus is met succes afgerond.

Er zijn geen grote fouten meer gemaakt. Wel is gebleken dat Roel er moeite mee heeft om te bepalen in welke situaties een coulante benadering van een schadegeval op zijn plaats is. Het ontbreekt hem op dit punt aan commercieel inzicht.

Ook is er nog steeds sprake van een te geringe kwantiteit van behandelde schades. In deze drukke tijd is dat een groot probleem. Tijdens dit gesprek is de vraag aan de orde geweest of de verzwaarde functie wellicht te hoog gegrepen is voor Roel. Roel heeft dit met vuur ontkend en is ervan overtuigd, dat hij alleen meer ervaring met het behandelen van moeilijke schade op moet doen.

Onlangs heeft Roel een schade behandeld, die betrekking had op een relatief kleine brand bij een belangrijke verzekerde t.w. Drukkerij Weltevreden. Er waren vermoedelijk ongerechtvaardigde claims ingediend. Roel heeft in deze zaak veel tijd gestoken. De geclaimde schade van ca. f 100.000,-- kon worden teruggebracht tot f 60.000,--.

Na de afwikkeling heeft deze verzekerde laten weten zeer ontevreden te zijn en alle lopende contracten (waaronder, behalve brand, veel benzine- en transportverzekeringen en diverse levenposten) zo snel mogelijk te willen beëindigen.