

Het begeleiden van medewerkers

Een essentiële taak van de leidinggevende

luitenant-kolonel drs. G.J.A. van Tintelen*

Werknemers hebben anno 2002 behoefte aan duidelijkheid en zekerheid, willen weten waar zij de komende tijd mee worden belast, hoe zij hun werk doen en hoe zij zich kunnen ontwikkelen in hun loopbaan. De leidinggevende vervult hierin continu een belangrijke rol. Stimuleren en begeleiden gebeurt dagelijks tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden maar vanaf 2002 wordt binnen de KL ook voor militairen structureel tenminste één keer per jaar in een functioneringsgesprek uitgebreider bij het functioneren stilgestaan en worden daarover wederzijds afspraken gemaakt. Het doel van de gesprekken is vooral het huidige functioneren te verbeteren, maar ook door stimulering, begeleiding en beoordeling er mede voor te zorgen dat (uiteindelijk) de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt. Deze begeleidingstaak is een integraal onderdeel van de taken van een leidinggevende, past bij een modern en goed werkgeverschap en is van belang voor de medewerker maar ook voor de KL. Toch hebben leidinggevers soms moeite met deze gesprekken, omdat het dicht bij henzelf komt en sommigen over een forse drempel moeten stappen. Indien hij

echter over de juiste tools beschikt, kan hij een omgeving scheppen waarin medewerkers meer betrokken raken, beter presteren en zich willen en kunnen ontwikkelen. Niet het instrument maar de rol van de leidinggevende en zijn voorbeeldgedrag zijn daarvoor doorslaggevend.

Begeleiden en beoordelen dienen te leiden tot een verbetering in de manier waarop de medewerker zijn werk verricht en uiteindelijk tot een betere personele vulling van de KL: zowel kwantitatief als kwalitatief. Was voorheen de aandacht vooral gericht op de beoordeling, vanaf 1 januari 2002 wordt deze vooral gericht op de begeleiding, want op dat moment wordt het houden van functioneringsgesprekken verplicht voor alle militairen en burgers van de KL. Dit vooruitlopend op het resultaat van het arbeidsvoorwaardenakkoord waarin is gesteld dat dit vanaf 1 juli 2002 voor de gehele krijgsmacht geldt. Vanuit dit gegeven wordt in dit artikel eerst ingegaan op het Human Resource Management (HRM), de begeleidingstaak op verschillende niveaus en de begeleiding door de leidinggevende. Vervolgens worden de diverse instrumenten die leidinggevers kunnen en vaak ook moeten hanteren bij het uitvoeren van hun begeleidingstaak behandeld. Omdat functioneringsgesprekken nieuw zijn voor militairen betreft de uitwerking vooral de functioneringsgesprekken, maar ook andere instrumenten, zoals beoordelings-, blijf- en exitgesprekken komen aan de orde.

Human Resource Management

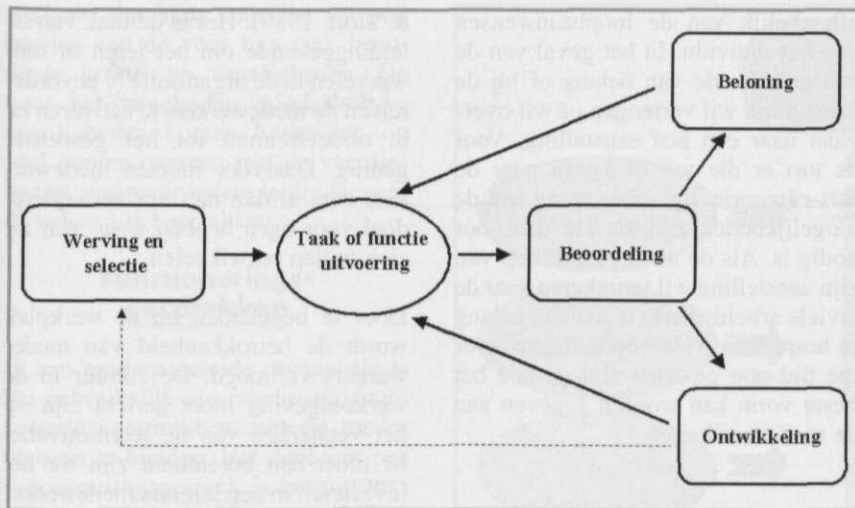
In de HRM-theorie worden medewerkers beschouwd als bron van opbrengsten waar men zorgvuldig mee omgaat. Het succes van de organisatie wordt daarin vooral bepaald door de wijze waarop de leidinggevende de medewerkers optimaal weet te motiveren en hun bekwaamheden weet te benutten. Cruciaal in dit concept is dat flexibiliteit, creativiteit, innovatie en betrokkenheid pas verwacht mogen worden als de medewerker voldoende mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen.

Volgens Frombrun, Tichy en Devanna (1984) is de feitelijke realisatie van HRM een cyclus van activiteiten die met elkaar een geïntegreerde samenhang vormen. In figuur 1 is het HRM-model met daarin de vijf samenhangende componenten verder uitgewerkt. Het model is vooral ontwikkeld om managers te attenderen op de strategische betekenis van de menselijke factor voor het succes van een organisatie en hen te inspireren tot het ontwikkelen van een pro-actief beleid op dit gebied. Een medewerker dient in het kader van het loopbaanbeleid zicht te hebben op de doorstroommogelijkheden binnen (en eventueel buiten) de organisatie; niet alleen om hogerop te komen want hij kan ook horizontaal of diagonaal van functie veranderen in het kader van zijn loopbaanplanning.

De componenten van het HRM-model zijn complementair: Het betreft een

* De auteur is op dit moment werkzaam als Commandant van de Begeleidings Organisatie Civiel Onderwijs, maar tot 2002 was hij hoofd van de Sectie Operationeel Onderzoek van de Afdeling Gedragwetenschappen en tevens voorzitter van de werkgroep Detectie en Selectie van de Task-Force Flex-P.

¹ Waar hij of zijn staat wordt ook zij of haar bedoeld.



Figuur 1 Het HRM-model

integraal concept waarbij ontwikkelingen binnen de ene component consequenties hebben voor een andere component. Indien bijvoorbeeld de component werving en selectie te weinig arbeidskrachten met de juiste achtergrond oplevert, kan dat worden gecompenseerd door medewerkers intern de organisatie de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen (Van Tintelen, 2000). Het model bestaat uit de volgende componenten: De taakuitvoering is in het model het centrale gegeven. Het gaat daarbij om een combinatie van een aantal vaardigheden dat nodig is om de taken naar behoren te vervullen. Werving en selectie (en in de KL functietoewijzing) zorgen voor aanstelling van de meest geschikte personen voor de taak.

Beoordeling heeft betrekking op de toetsing en beoordeling van de werkprestaties, de taakuitvoering en de taakopvatting. Het gaat daarbij niet alleen om een beoordeling van de prestaties, maar er wordt ook gesproken over de inhoud en zwaarte van de taak en over de kennis en vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Functioneringsgesprekken vormen hierbij een essentieel onderdeel van het aspect beoordeling.

Beloning moet in verhouding staan tot de geleverde prestaties en de werkinzet en -motivatie bevorderen. Ontwikkeling is belangrijk zodra de

medewerker niet aan de huidige of toekomstige taak kan voldoen. Daarbij wordt niet alleen gedacht aan trainingen en opleidingen, maar ook aan begeleiding in de werksituatie, wisseling van baan, enz..

De begeleidingstaak op verschillende niveaus

Voor de ontplooiing binnen een organisatie is het belangrijk, dat niet alleen door personeelsfunctionarissen, studie- en loopbaanbegeleiders enige sturing of begeleiding wordt gegeven, maar vooral ook door de leidinggevenden. Om deze begeleiding te kunnen invullen moet de leidinggevende kennis hebben van het functio-

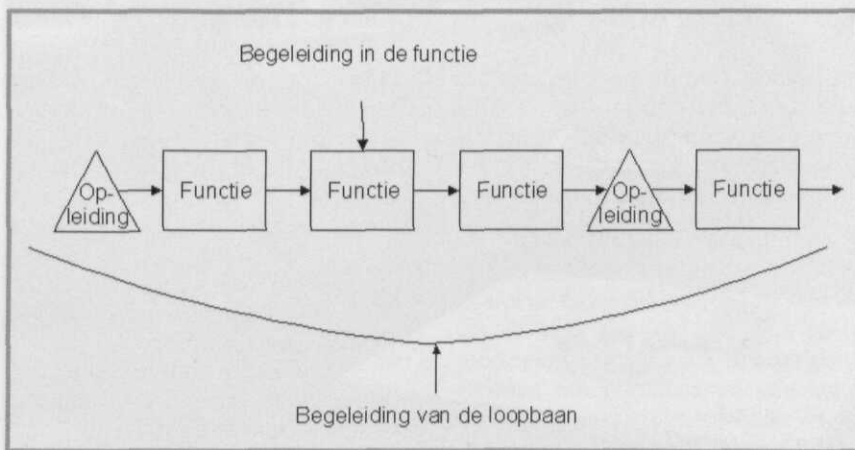
neren van de medewerker en inzicht hebben in zijn wensen voor de toekomst. Het betekent ook dat de medewerker weet hoe de leidinggevende over zijn functioneren denkt, de informatie krijgt aangereikt hoe eventuele knelpunten kunnen worden opgelost en wat er moet gebeuren om zijn toekomstwensen gestalte te geven. De begeleiding vindt in dit kader grofweg plaats op twee niveaus (zie ook figuur 2):

Begeleiding in de afzonderlijke functie

De dagelijkse begeleiding in de functie-uitoefening wordt vooral verricht door de directe leidinggevende(n) en de commandant van de eenheid. Vanaf het moment van binnenkomst in de organisatie dient een medewerker in de functie op individueel niveau te worden begeleid. Dit is een continu proces, vereist maatwerk en vormt de essentie van een goed loopbaanmanagement. Het is impliciet altijd aanwezig, maar het is goed om er op gezette tijden expliciet bij stil te staan en bij het verbeteren van de kritiekpunten en het werken aan de toekomstige loopbaan de medewerker, zo veel als mogelijk is, te ondersteunen.

Begeleiding van de loopbaan

Naast gesprekken over de ontwikkeling in de functie is het ook belangrijk



Figuur 2 Begeleiding op twee niveaus

te spreken over de verdere loopbaanmogelijkheden. In het kader van de loopbaanbegeleiding moet inzicht bestaan in de behoeften en de mogelijkheden binnen de organisatie. Deze loopbaangesprekken vinden op centraal niveau plaats, omdat daar de volledige informatie over de mogelijkheden aanwezig is. In de meeste gevallen is dat echter te ver weg voor het onderhouden van een regelmatig, persoonlijk contact. Daarom wordt deze begeleiding gedelegeerd aan de binnenkort op te richten regionale loopbaancentra als een soort vooruitgeschoven post van het centrale niveau. Hier wordt een loopbaandossier van de medewerker opgebouwd met daarin alle met de loopbaan samenhangende gegevens.

De bovenstaande twee niveaus zullen in de praktijk niet strikt gescheiden zijn. Bij de dagelijkse begeleiding zal ook naar de loopbaan op korte termijn worden gekeken. En in de begeleiding van de loopbaan op de lange termijn ligt het vertrekpunt bij de huidige functie. Waar het zwaartepunt van de begeleiding zal liggen is vooral

afhankelijk van de loopbaanwensen van het individu. In het geval van de BBT'er is mede van belang of hij de aanstelling wil verlengen of wil overgaan naar een BOT-aanstelling. Voor de BBT'er die wil overgaan naar de BOT-categorie, ligt er de vraag wat de mogelijkheden zijn en wat daarvoor nodig is. Als de BBT'er na afloop van zijn aanstelling wil terugkeren naar de civiele arbeidsmarkt is het van belang te bespreken welke opleidingen voor die tijd nog gewenst zijn en hoe het beste vorm kan worden gegeven aan de studiefaciliteiten.

De begeleiding door de leidinggevende

Leidinggevendens maken de vertaalslag van de organisatiedoelen naar de doelen voor de eenheid en zijn verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten. Zij starten, sturen en begeleiden het handelen van de medewerkers in een organisatie. Zij spelen ook een dominante rol in het tot ontwikkeling brengen van het leervermogen van een organisatie (Kessels

& Smit, 1989). Het is de taak van de leidinggevende om het leren of ontwikkelen in de organisatie te bevorderen en de medewerkers te activeren en te ondersteunen tot het gewenste gedrag. Daarvoor moeten medewerkers een, al dan niet ver verwijderd, doel voor ogen hebben waar naar zij zich willen ontwikkelen.

Door te begeleiden op de werkplek wordt de betrokkenheid van medewerkers verhoogd. De cultuur in de werkomgeving moet gericht zijn op het versterken van de leermotivatie. Er moet een bereidheid zijn tot het investeren in een lerende medewerker en de (werk)omgeving moet in staat en bereid zijn tot het geven van positieve (en negatieve) feedback.

Begeleiden betekent luisteren, vragen stellen, het geven van feedback op de geleverde prestaties en de ander aan het werk zetten, maar vooral ook geduld hebben. Daarvoor dient de leidinggevende tijd te hebben en te nemen en zich in de medewerker te verdiepen om de noodzakelijke vertrouwensband te creëren. Het betekent samen achterhalen waarom bepaalde zaken niet of juist wel (!) lopen zoals gehoopt en verwacht. Een leidinggevende heeft echter vaak weinig tijd en komt bij voorkeur met kant en klare oplossingen: hij dient immers 'alles' te weten en laat daarom vaak ongevraagd blijken dat hij (nog steeds) kennis van zaken heeft. Begrijpelijk, maar als hij zijn medewerkers wil ondersteunen in hun ontwikkeling is dit niet altijd optimaal.

Weinig leidinggevendens staan te trappelen om meer taken uit te voeren dan ze al doen. Zij zijn vaak te druk met operationele problemen en/of de vredebedrijfsvoering en het ontwikkelen van het personeel heeft daarbij vaak niet de hoogste prioriteit. Hun taakbelasting is in veel gevallen hoog en daar komt (tenminste voor hun gevoel) de begeleidingstaak nog bij, en bij prioriteitsproblemen verliest de begeleiding het meestal. De lijn is echter per definitie verantwoordelijk voor het functioneren van de mede-



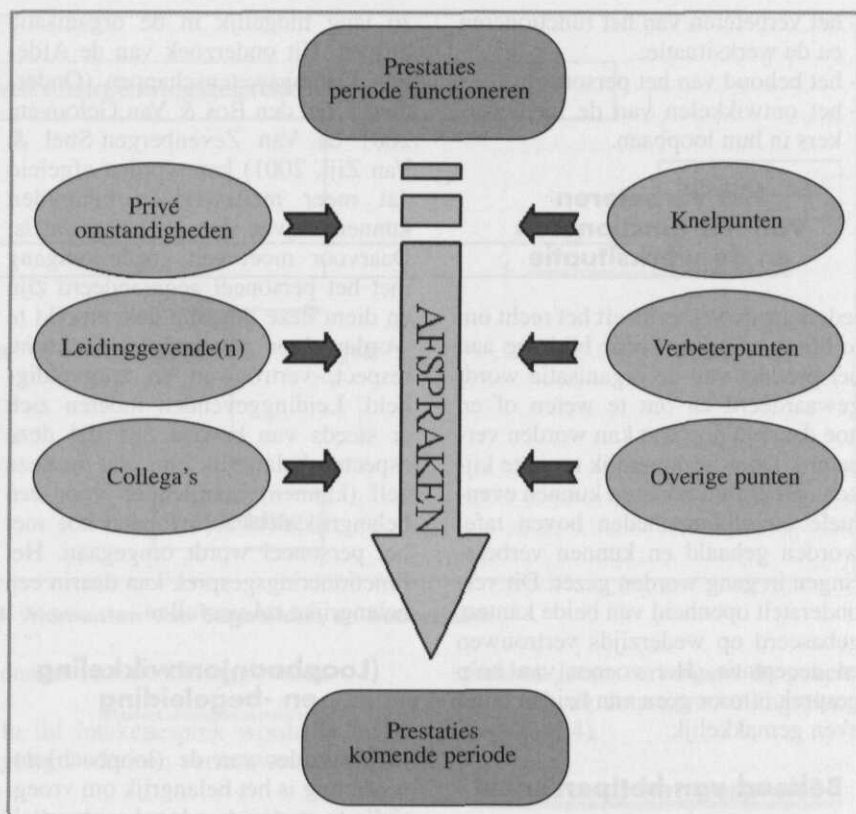
Het functioneringsgesprek

werkers, dus ook voor het op peil houden van de voor hun taak benodigde kennis en vaardigheden. De voor het begeleiden noodzakelijke vaardigheden komen bovendien op veel punten overeen met de vaardigheden, waarover iedere leidinggevende behoort te beschikken.

Functioneringsgesprekken

In een modern geleide organisatie is het gebruikelijk om regelmatig functioneringsgesprekken met de medewerkers te houden. Het doel van een functioneringsgesprek is het (op min of meer informele wijze) terugkijken op de afgelopen periode door de ervaringen, knelpunten en verbeterpunten op een rij te zetten en op grond daarvan verbeteringen aan te brengen in de werksituatie. Dit kan onder meer door het beeld dat de leidinggevende heeft over de wijze van functioneren van de medewerker uit te spreken en te toetsen aan de mening van de medewerker zelf. In principe is dit een gesprek zonder verrassingen. Het gesprek is toekomstgericht en wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Het oordeel van de medewerker over de ontvangen leiding wordt bewust in het functioneringsgesprek betrokken. Natuurlijk zijn daarbij de gesprekspartners niet gelijkwaardig, maar dat doet niets af aan het uitgangspunt. Het voordeel hiervan is dat leidinggevende en medewerker van elkaar precies weten waar zij staan en hoe zij over elkaars functioneren denken. Dat zijn belangrijke voorwaarden om sluimerende gevoelens boven tafel te krijgen en slepende conflicten te voorkomen.

Over het houden van functioneringsgesprekken zijn leidinggevendenden niet altijd enthousiast. Dit ligt niet zozeer aan de aard van het gesprek zelf, maar veel meer aan de onervarenheid van de deelnemers. Een eventuele weerstand kan echter voor de meeste leidinggevendenden eenvoudig worden weggenomen. Voor kunnen het houden van deze gesprekken is geen wekenlange training nodig, want de



Figuur 3 Onderwerpen in het functioneringsgesprek

essentiële elementen kunnen in een paar uur geleerd worden. Door vervolgens vanuit de eigen werkomgeving de begeleiding van de leidinggevendenden op te pakken kan de invoering op een goede wijze plaatsvinden en het gewenste effect optreden.

Voor het houden van het functioneringsgesprek wordt van tevoren met de medewerker een afspraak gemaakt. Het gesprek vindt plaats op een rustige plek, waar kan worden gesproken zonder dat men gestoord wordt door de telefoon of bezoek. Het gesprek moet niet langer dan een uur duren. Duurt het toch langer, dan kan beter een vervolgspraak worden gemaakt. Haast en vermoeidheid komen de kwaliteit van het gesprek niet ten goede. Het is ook van belang dat er wederzijds punten worden ingebracht. Het zwaartepunt in het functioneringsgesprek ligt bij de vervulling van de huidige functie; daarin speelt echter ook de mogelijke en gewenste loopbaan een rol. Eigenlijk

kunnen in het functioneringsgesprek alle onderwerpen worden besproken die met (de verbetering van) het functioneren te maken hebben (zie ook figuur 3). Zo komen in het gesprek de behaalde en te behalen resultaten, de werkrelatie met de direct leidinggevende, de naasthogere leiding en de collega's ter sprake en wordt bezien of er bijvoorbeeld (aanvullende) opleidingen zijn gewenst. Ook kan er een relatie worden gelegd tussen het functioneren van de medewerker (een bereikte verbetering) en het beloningssysteem (Van Rijn, 2001).

Het nut van functioneringsgesprekken

In het functioneringsgesprek spelen zowel de belangen van de organisatie als de belangen van de individuele medewerker een rol. De belangrijkste redenen om periodiek en gestructureerd door de leidinggevende en de medewerker langer stil te staan bij het functioneren zijn de volgende:

- het verbeteren van het functioneren en de werksituatie;
- het behoud van het personeel;
- het ontwikkelen van de medewerkers in hun loopbaan.

Het verbeteren van het functioneren en de werksituatie

Iedere medewerker heeft het recht om te horen of zijn of haar bijdrage aan het product van de organisatie wordt gewaardeerd en om te weten of en hoe daaraan nog wat kan worden verbeterd. Door gezamenlijk terug te kijken op het functioneren kunnen eventuele onvolkomenheden boven tafel worden gehaald en kunnen verbeteringen in gang worden gezet. Dit veronderstelt openheid van beide kanten, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en acceptatie. Het voeren van zo'n gesprek is voor geen van beiden altijd even gemakkelijk.

Behoud van het personeel

Het is voor de KL van groot belang dat (goed functionerende) medewerkers

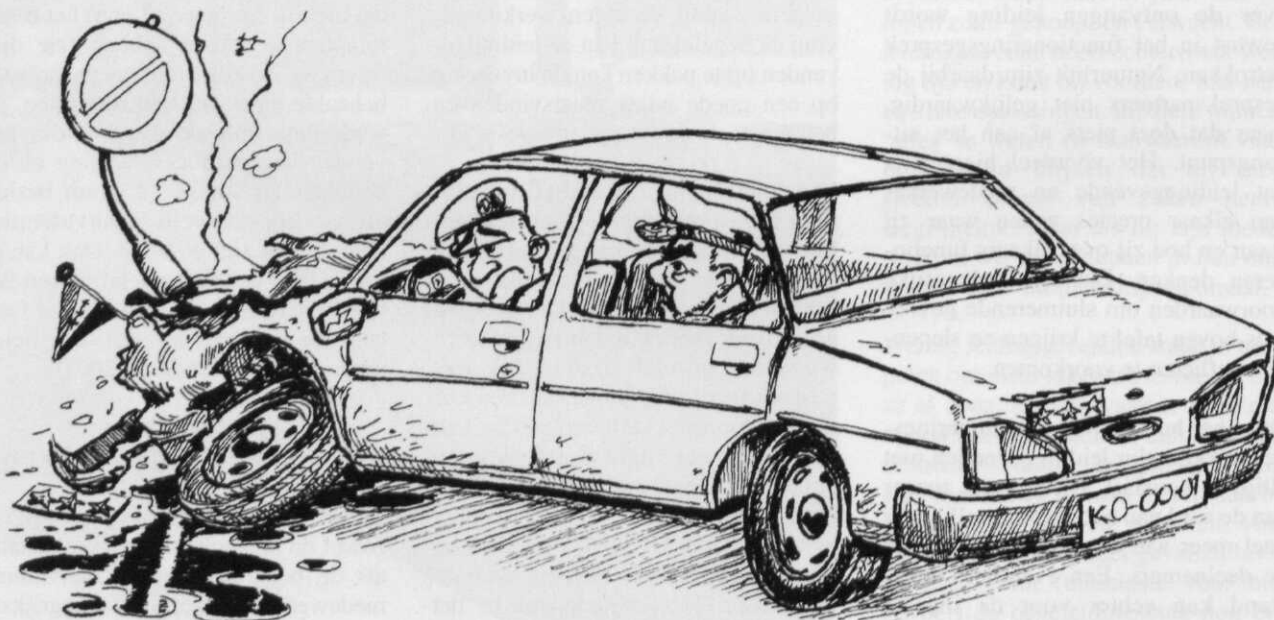
zo lang mogelijk in de organisatie blijven. Uit onderzoek van de Afdeling Gedragswetenschappen (Ondermeer: Van den Bos & Van Gelooven, 2001 en Van Zevenbergen-Snel & Van Zijl, 2001) kan worden afgeleid dat meer medewerkers behouden kunnen blijven dan nu het geval is. Daarvoor moet een goede omgang met het personeel gegarandeerd zijn en dient deze omgang gekenmerkt te worden door persoonlijke aandacht, respect, vertrouwen en zorgvuldigheid. Leidinggevendenden moeten zich er steeds van bewust zijn dat deze aspecten belangrijk zijn, dat ze deze zelf (kunnen) invullen en voor een belangrijk deel beïnvloeden hoe met het personeel wordt omgegaan. Het functioneringsgesprek kan daarin een belangrijke rol vervullen.

(Loopbaan)ontwikkeling en -begeleiding

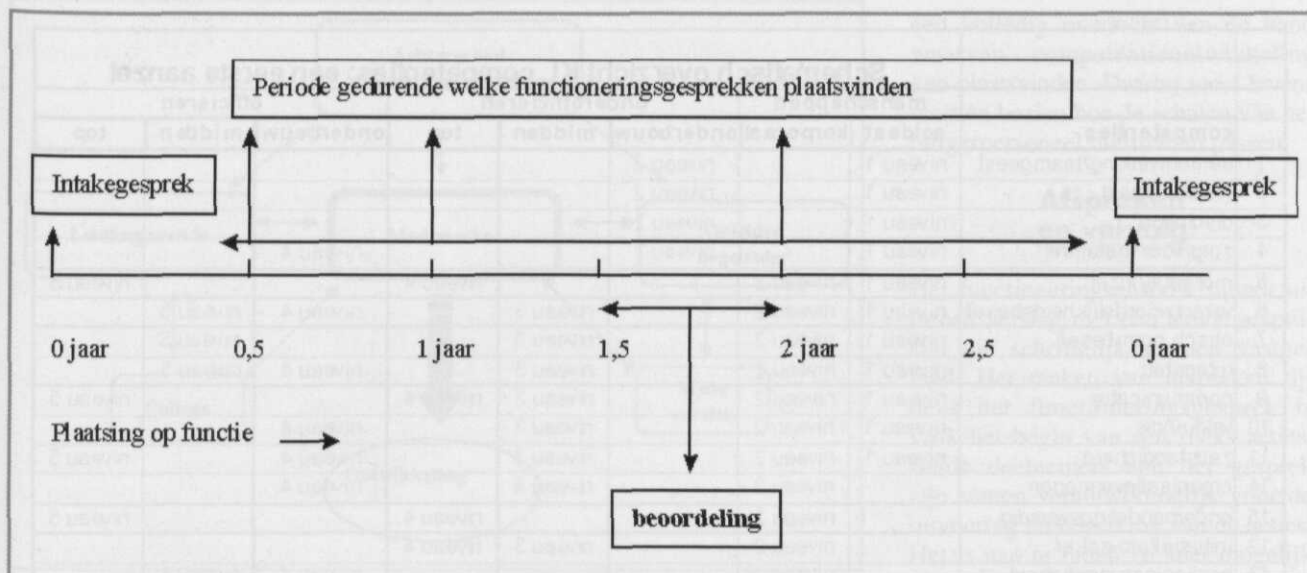
In het kader van de (loopbaan)ontwikkeling is het belangrijk om vroegtijdig te starten met loopbaanbegeleiding. De verdere toekomst (de loopbaan) komt ter sprake in de loopbaan-

gesprekken met de loopbaanbegeleider. Voor zover de daarbij gemaakte afspraken de huidige functie-uitoefening beïnvloeden, kunnen deze terugkomen in de functioneringsgesprekken.

Voor burgers beneden schaal 8 en voor soldaten en korporaals vindt de loopbaanbegeleiding zo dicht mogelijk bij de medewerker plaats, vooral op basis van persoonlijke contacten, door de direct leidinggevende of het kader van de eigen eenheid. Het betreft zowel het informeren van de medewerker over de mogelijkheden bij de eenheid als het informeren bij de medewerker naar zijn wensen en ideeën over de toekomst. Ook het informeren naar zijn opleidingen, certificaten en dergelijke hoort hier bij. Functioneringsgesprekken zijn voor veel medewerkers de gelegenheid om employability aan de orde te stellen. Met de studie- of loopbaanbegeleider kan vervolgens een individueel ontwikkelingsplan worden opgesteld. Daarin wordt aangegeven welke stappen de medewerker achtereenvolgens zal nemen en welke opleiding en/of ervaringsopbouw daarvoor nodig is.



INTEGENDEEL JANSEN! DIT IS EEN PRIMA MOMENT VOOR EEN FUNCTIONERINGSGESPREK!!



Figuur 4 Momenten van begeleiden en beoordelen

Wanneer functioneringsgesprekken

Komt een medewerker nieuw op functie dan krijgt deze het eerste jaar twee keer een functioneringsgesprek. Een eerste gesprek vindt plaats kort na plaatsing op functie (van de medewerker of de leidinggevende). Zo draagt dit gesprek bij aan een goede introductie op de nieuwe functie en de werkomgeving. Aangezien elk individu op zijn eigen wijze reageert op nieuwe situaties verlopen aanpassingsprocessen sterk individueel. Het onderkennen van aanpassingsproblemen is doorgaans moeilijk en juist bij dit soort processen zal de leidinggevende rekening moeten houden met de persoonlijke behoeften van de medewerker.

Het betreft een soort intake- of introductiegesprek dat als doel heeft de wederzijdse verwachtingen en mogelijkheden aan te geven, welke knelpunten er worden voorzien en welke randvoorwaarden vervuld moeten worden om zo optimaal mogelijk samen te werken. Hierin kan ook de inhoud van de functie worden besproken en kan al voorzichtig worden ingegaan op de wensen, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden van de medewerker en de begeleiding

daarin door de leidinggevende.

In dit intakegesprek wordt de basis gelegd voor een vertrouwensrelatie.

Na het eerste gesprek zijn periodiek (het eerste jaar op functie tweemaal en daarna minimaal één keer per jaar) functioneringsgesprekken nodig, waarbij tevens de ervaringen uit de achterliggende periode en de verbeterpunten die daar uit voort kunnen vloeien, aan de orde komen. De begeleiding van de medewerker de frequentie van de functioneringsge-

sprekken loopt vervolgens de gehele duur van de functievervulling door (zie figuur 4).

Wie houdt het gesprek?

De direct leidinggevende staat het dichtst bij de medewerker en het functioneringsgesprek betreft de begeleiding in het dagelijks functioneren. Het gesprek dient dan ook te worden gehouden door diegene die het beste zicht heeft op het functioneren van de medewerker. Dat zal meestal de directe, functionele chef

Te bespreken punten vanuit leidinggevende en medewerker:

1. De wijze waarop de functie wordt vervuld
 - geleverde prestaties
 - zelfstandigheid en teamgeest
 - activiteit en initiatief
 - verantwoordelijkheidsbesef
 - uitdrukkingsvaardigheid
2. Relatie privé-omstandigheden en functioneren
3. Werkrelatie met leidinggevend en collega's
4. Knelpunten en verbeterpunten
5. Overige besprekpunten
6. Samenvatting en vastleggen afspraken

Figuur 5 Te bespreken punten voor soldaten en korporaals

Schematisch overzicht KL competenties: een eerste aanzet									
		manschappen		onderofficieren			officieren		
competenties		soldaat	korporaal	onderbouw	midden	top	onderbouw	midden	top
1	samenwerking/teamgeest	niveau 1		niveau 2					
2	weerbaarheid	niveau 1		niveau 2					
3	discipline	niveau 1		niveau 2					
4	zorg voor materieel	niveau 1		niveau 2			niveau 4		
5	motivatie/inzet	niveau 1	niveau 2			niveau 4			niveau 5
6	verantwoordelijkheidsbesef	niveau 1	niveau 2		niveau 3		niveau 4	niveau 5	
7	etisch normbesef	niveau 1	niveau 2		niveau 3			niveau 5	
8	integriteit	niveau 1	niveau 2		niveau 3		niveau 4	niveau 5	
9	communicatie	niveau 1	niveau 2		niveau 3	niveau 4			niveau 5
10	vakkennis	niveau 1	niveau 2		niveau 3		niveau 4		
11	zelfstandigheid	niveau 1	niveau 2		niveau 3		niveau 4		niveau 5
14	organisatievermogen		niveau 2		niveau 3		niveau 4		
15	onderhandelingsvaardig		niveau 2			niveau 4			niveau 5
12	initiatief/pro-actief		niveau 2		niveau 3	niveau 4			
13	beslissingsvaardigheid		niveau 2				niveau 4	niveau 5	
16	zorg voor personeel			niveau 2			niveau 4	niveau 5	
17	doorzettingsvermogen			niveau 2		niveau 4		niveau 5	
18	flexibiliteit			niveau 2			niveau 4		niveau 5
19	evenwichtig			niveau 2		niveau 4		niveau 5	
20	leidinggeven			niveau 2	niveau 3		niveau 4		niveau 5
21	sociale vaardigheden			niveau 2	niveau 3	niveau 4		niveau 5	
22	coaching			niveau 2	niveau 3		niveau 4	niveau 5	
23	representativiteit					niveau 3			niveau 5
24	charismatisch					niveau 3			niveau 5
25	visie					niveau 3		niveau 5	
26	netwerkgericht					niveau 3			niveau 5
27	doelmatig							niveau 4	niveau 5
28	analytisch								niveau 5

Figuur 6 Schematisch overzicht KL competenties

zijn; voor de soldaten en korporaals binnen IGNC dus veelal de sergeant/groepscommandant. Uit onderzoek door de KL-adjutant bij KMS-leerlingen blijkt dat zij zondermeer in staat zijn om deze gesprekken te houden. Wel is het zo, dat de jonge leidinggevendenden soms de gespreksvaardigheden en de ervaring missen om alle mogelijkheden en creatieve oplossingen te kunnen overzien. De meeste leidinggevendenden zullen voor het goed kunnen houden van functioneringsgesprekken na de initiële opleiding op KMA of KMS enige tijd als leidinggevendende moeten hebben gefunctioneerd om dit volledig zelfstandig te (kunnen) doen. Bij voorkeur dienen zij hierin te worden ondersteund door een ervaren collega (voor jonge onderofficieren bijvoorbeeld de opvolgend

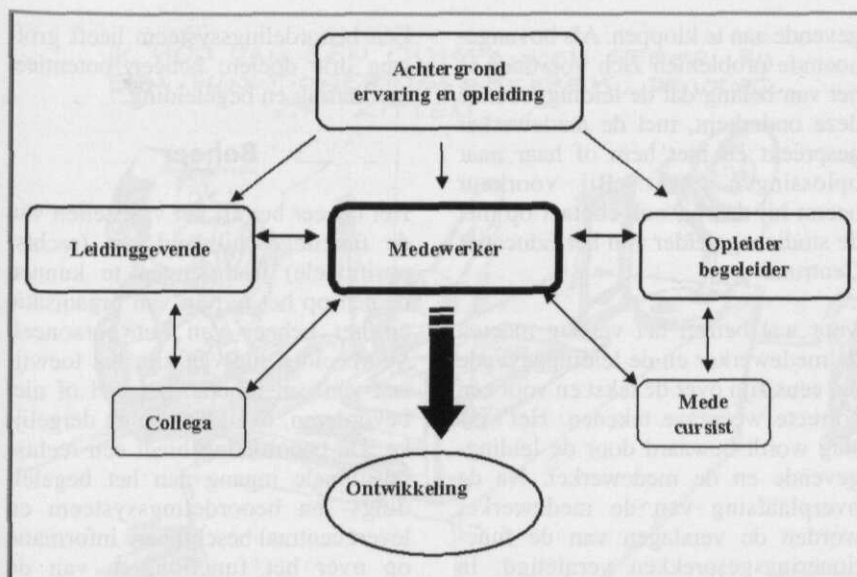
pelotonscommandant en voor jonge officieren bijvoorbeeld de plaatsvervangend compagniescommandant) of een specifiek aangewezen functionaris.

Natuurlijk kunnen 'hogere' leidinggevendenden voor 'lagere' leidinggevendenden ook een voorbeeldfunctie vervullen door het functioneringsgesprek zelf als eerste te houden. Daarmee heeft hun personeel een voorbeeld hoe het kan en kan een soort sneeuwbal effect naar beneden ontstaan. Verder hebben natuurlijk personeelsfunctionarissen en stafadjutanten een rol in de begeleiding: toezien op een goede invoering, assisteren, adviseren, motiveren en voorbereiden van de functioneringsgesprekken.

Te bespreken gezichtspunten

Het is belangrijk om in het functioneringsgesprek een aantal vaste items op te nemen die in ieder geval dienen te worden besproken. Het gaat er tenslotte om dat het functioneren van de medewerker verbetert. Daarom is een format ontwikkeld voor het gesprek voor de groep soldaten en korporaals van gezichtspunten die in ieder geval moeten worden besproken (zie figuur 5). Voor wat betreft de gezichtspunten bestaat er een nauwe relatie met de gezichtspunten uit het beoordelingsformulier. Ook daarin wordt immers de wijze waarop de functie wordt vervuld besproken.

Het format kan ook voor andere categorieën personeel worden gehanteerd,



Figuur 7 Begeleiding tijdens civiele opleidingen

maar voor de wijze waarop de functie wordt vervuld kunnen en zullen andere personeuseigenschappen en vaardigheden (competenties) belangrijk(er) zijn. Het heeft daarbij sterk de voorkeur om het functioneren te bespreken aan de hand van de voor die categorie relevante gezichtspunten of competenties; in figuur 6 is hiervoor een eerste aanzet gegeven. Per rang- of functioneringsniveau is in deze aanzet uitgegaan van 11 competenties. Dat betekent dat in de rang van soldaat 11 competenties worden besproken. Daarnaast kan een potentiële inschatting worden gemaakt voor de competenties van het naast hogere niveau. Op deze wijze kan een goed advies gegeven worden waar verbeteringen (bijvoorbeeld in de vorm van begeleiding en/of opleiding) gewenst of noodzakelijk zijn.

Ook in het arbeidsvoorwaardenakkoord wordt gesproken over de ontwikkeling van personen d.m.v. competentie management. Dit lijkt ingewikkeld, maar feitelijk doet de KL dit reeds maar nog weinig gestructureerd en geïntegreerd, want ook de gezichtspunten in het huidige beoordelingsformulier zijn kerncompetenties. De KMar heeft bovendien reeds een vergelijkbaar voorstel op het gebied van competentie management ontwikkeld voor functies binnen dat

krijgsmachtdeel.

Een dergelijke benadering heeft veel voordelen. Het kan integraal worden toegepast voor werving, selectie, opleidingen en functie vervulling(en). Daarmee kan het systeem zowel een rol vervullen in functionerings-, beoordelings- als loopbaangesprekken. Door deze benadering krijgsmachtbreed en voor alle categorieën toe te passen ontstaat er bovendien meer eenheid van benadering. Daarbij kan - met één beoordelingsinstrument - het eigene van elk krijgsmachtdeel worden behouden doordat per groep van functies kan worden vastgesteld welke (kern)competenties belangrijk zijn en dus beoordeeld moeten worden. De organisatie(s) dienen wel een keuze te maken welke competenties voor een bepaalde groep of categorie personeel ontwikkeld moeten worden. Een aantal relevante competenties voor soldaten zal ook gelden voor andere categorieën. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan fysieke weerbaarheid. Andere competenties zullen verder of op een hoger 'niveau' ontwikkeld dienen te worden, zoals bijvoorbeeld zelfstandigheid. Een aantal competenties zal niet relevant zijn voor soldaten, maar wel voor één of meer andere categorieën. Indien de competenties per categorie door deskundigen wordt vastgesteld ontstaat

een volledig overzicht aan de hand waarvan competentieontwikkeling kan plaatsvinden. Daarbij moet tevens worden gezien hoe de schalen van het burgerpersoneel hierbinnen passen.

Afspraken en vervolg

Het functioneringsgesprek mondt uit in een verslag met een aantal afspraken die schriftelijk worden vastgelegd. Het maken van afspraken tijdens het functioneringsgesprek is vaak het begin van een reeks acties. Beide deelnemers aan het gesprek zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering en bewaking van de acties. Het is aan te raden zo snel mogelijk na het gesprek met die acties te beginnen.

De leidinggevende dient daarbij slechts afspraken te maken over zaken waartoe hij bevoegd is. Over alle andere zaken zal hij eerst moeten overleggen met degene die bevoegd is. Die uitkomsten worden vervolgens aan de medewerker teruggekoppeld. Vooral in het kader van de loopbaanontwikkeling is het belangrijk dat in het functioneringsgesprek alleen afspraken worden gemaakt over hetgeen de leidinggevende waar kan maken. In veel gevallen zullen de afspraken hierin daarom beperkt zijn. Met name de zorgvuldigheid (mensen en hun belangen niet uit het oog verliezen) moet gegarandeerd zijn. Wanneer afspraken worden gemaakt, dienen deze daarom schriftelijk te worden vastgelegd: SMART of Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdsgebonden.

Er kunnen ook afspraken worden gemaakt over het volgen van opleidingen, trainingen, of cursussen. Zaken over te volgen (civiele) opleidingen kunnen worden besproken met de studiebegeleider op het Educatief Centrum (straks loopbaancentrum). Tijdens deze opleidingen worden de medewerkers begeleid door de civiele docent (als integraal deel van de opleiding) en de studiebegeleider van het Educatief Centrum (zie figuur 7).

Voor veel medewerkers is leren niet uitdagend, maar onplezierig en zwaar, vooral als gevolg van eerdere school-ervaringen.

Begeleidingsactiviteiten

Tijdens de opleiding kunnen zich allerlei problemen voordoen. Dat kunnen heel praktische zaken zijn (de cursus is moeilijker dan verwacht; men kan het juiste studieritme niet vinden), maar ook problemen van persoonlijke aard. Met name de laatste kunnen een grote invloed hebben op het verloop van de studie. Ook de leidinggevende kan een rol vervullen in de begeleiding. Het is belangrijk dat de leidinggevende tijdens de studie contact met de medewerker onderhoudt en zich op de hoogte stelt van de studievoortgang. Veel leidinggevendenden voelen er ook wel iets voor om een motiverend gesprek te houden, maar stellen in verband met de werkdruk of geringe interesse voor opleidingen vaak andere prioriteiten. De begeleiding is echter alleen zinvol als de medewerker oprechte belangstelling voor zijn persoon en functioneren als zodanig ervaart. Houding en optreden moeten bovendien zodanig zijn dat bij de medewerker geen drempelvrees bestaat om met (persoonlijke) problemen bij de leiding-

gevende aan te kloppen. Als bovengenoemde problemen zich voordoen is het van belang dat de leidinggevende deze onderkent, met de medewerker bespreekt en met hem of haar naar oplossingen zoekt. Bij voorkeur neemt hij daarbij ook contact op met de studiebegeleider van het Educatief Centrum.

Voor wat betreft het verslag moeten de medewerker en de leidinggevende het eens zijn over de tekst en voor een correcte weergave tekenen. Het verslag wordt bewaard door de leidinggevende en de medewerker. Na de overplaatsing van de medewerker worden de verslagen van de functioneringsgesprekken vernietigd. In het HRS wordt door de personeelsfunctionaris geregistreerd dat een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden.

Het beoordelingsgesprek

Uiteindelijk kan het systeem van functioneringsgesprekken leiden tot een beoordeling. In een beoordeling dient op een zo objectief mogelijke wijze een oordeel te worden vastgesteld over de wijze waarop een medewerker heeft gefunctioneerd gedurende een bepaalde periode of functie.

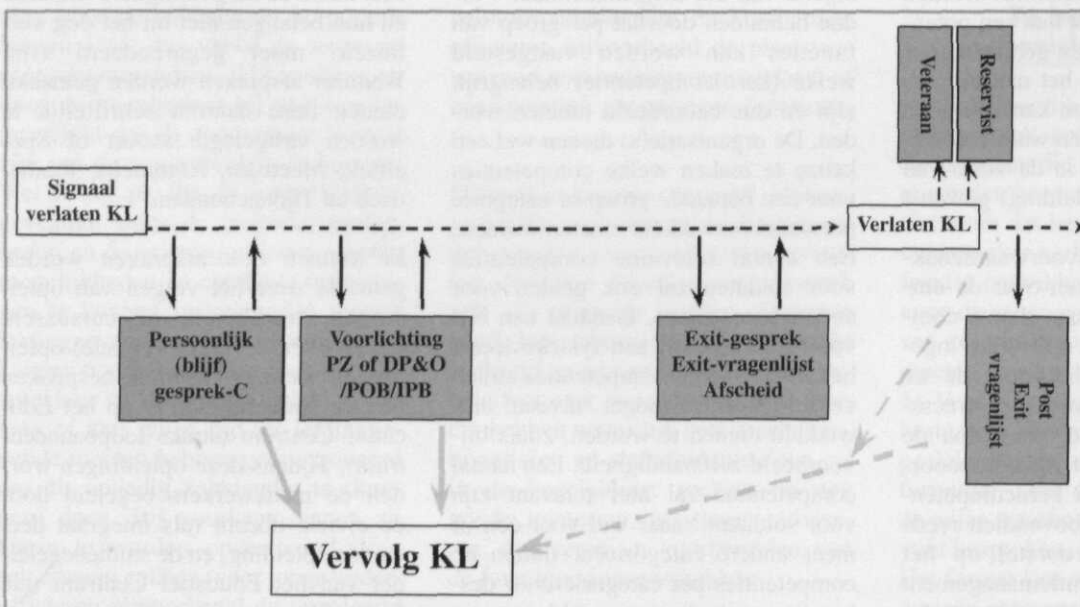
Een beoordelingssysteem heeft grofweg drie doelen: beheer, potentieel inschatting en begeleiding.

Beheer

Het beheer betreft het vaststellen van de functiegeschiktheid om (rechtspositionele) beslissingen te kunnen nemen op het terrein van organisatie en het beheer van het personeel. Voorbeelden hiervan zijn het toewijzen van een functie, het wel of niet bevorderen, overplaatsen en dergelijke. De beoordeling biedt een rechtspositionele ingang aan het begeleidings- en beoordelingssysteem en levert centraal beschikbare informatie op over het functioneren van de medewerker. Dit terwijl het resultaat van de functioneringsgesprekken op decentraal niveau blijft.

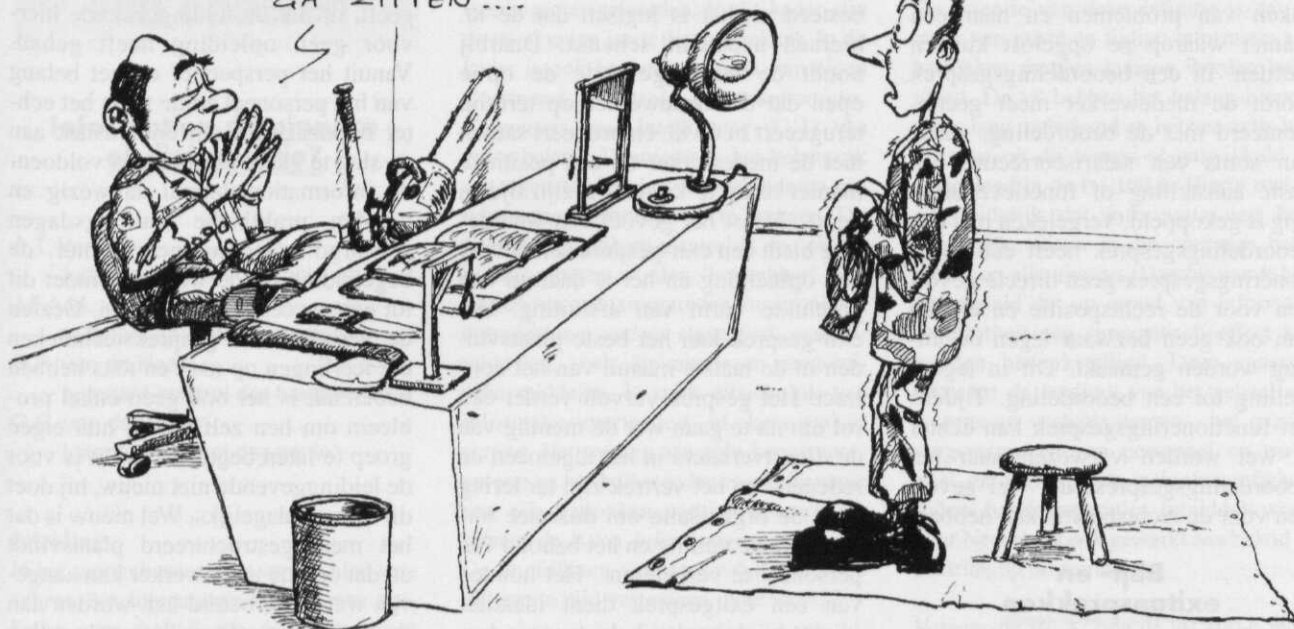
Potentieel inschatting

Een beoordeling is over het algemeen noodzakelijk om in te kunnen schatten wat de mogelijkheden van een medewerker binnen de organisatie zijn. Het betreft daarmee een potentieel inschatting voor het toekomstig functioneren en bevorderingen en om te kunnen voorspellen of een medewerker geschikt is voor hogere (leidinggevende) functies. Het bepalen



Figuur 8
Overzicht
blijf- en exit-
gesprekken

IK HOU VAN EEN ONTSPANNEN SFEER BIJ
EEN FUNCTIONERINGSGESPREK, DE VRIES....
GA ZITTEN....



van de toekomstverwachting is zowel in het belang van de organisatie als van de medewerker. Niet alleen prestatie, sterke en zwakke punten van de functie vervulling en gedrag zijn daarin belangrijk. Ook (stabiele) persoonskenmerken, potentieelverwachtingen en bijvoorbeeld opleidingsresultaten zijn van belang. Er bestaan ook andere mogelijkheden om tot een potentieel inschatting te komen. In een assessment center worden vaak meerdere van deze middelen naast elkaar gebruikt (gesprek, arbeidsproeven en diverse tests, zoals capaciteit- en persoonlijkheidstests).

Begeleiding

Coaching en terugkoppeling vinden plaats ten behoeve van prestatieverbetering, bijsturing, stimulering en ontwikkeling van de medewerkers. Zonodig wordt een plan tot verbetering opgesteld. In dit plan wordt ingegaan op verschillende aspecten van het (werk)gedrag van de medewerker. De leidinggevende geeft aanwijzingen voor het toekomstig functioneren en maakt daarover afspraken. De realisatie van de afspraken en het

gedrag van de medewerker staat in het eerstvolgend functioneringsgesprek weer centraal.

In het arbeidsvoorwaardenakkoord is overeengekomen dat met ingang van 1 juli 2002 de periodieke beoordeling vervalt. Een beoordeling kan dan worden opgemaakt indien de organisatie of de medewerker daarom verzoekt. Zowel voor de medewerker als voor de KL is het m.i. echter goed om een overzicht te hebben over het functioneren per functie. Dit geeft zowel de medewerker als de organisatie duidelijkheid en houvast. Er moet in mijn optiek dan ook naar gestreefd worden om voor elke medewerker in elke functie een beoordeling op te stellen. Frequenter beoordelen dan één keer per functie is echter over het algemeen niet nodig. Een beoordeling moet het punt weergeven tot waar de medewerker zich, na een aanloopfase, in de functie-uitoefening heeft kunnen ontwikkelen. Meestal wordt de militair voor drie jaar op een functie geplaatst, maar dit kan tot maximaal vijf jaar oplopen. Door de beoordeling tussen 18 en 24 maanden na aanvang van de functie op te stellen,

heeft de medewerker de gelegenheid om te laten zien wat hij kan. Hij heeft dan reeds een intakegesprek en twee functioneringsgesprekken gehad (zie ook figuur 4). Tevens heeft de organisatie tijdig inzicht in het functioneren van de medewerker, zodat de gegevens – naast andere instrumenten – kunnen worden gebruikt in de verdere loopbaanplanning en een volgende functietoewijzing.

Doordat de dagelijkse begeleiding van de medewerker vorm krijgt door middel van functioneringsgesprekken, kunnen deze tegelijkertijd het noodzakelijke dossier voor de beoordeling en/of het advies commandant vormen. Het functioneren van de medewerker en de mening van de leidinggevende daarover zijn immers al meermalen aan de orde geweest. Het opstellen van een beoordeling zal dan ook een minder grote inspanning vragen dan in het verleden het geval was.

Tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek bestaan overeenkomsten, maar ook verschillen. Een functioneringsgesprek is breed van opzet. Zowel de medewer-

ker als de leidinggevende heeft een eigen inbreng. In een functioneringsgesprek wordt gezocht naar de oorzaken van problemen en naar een manier waarop ze opgelost kunnen worden. In een beoordelingsgesprek wordt de medewerker meer geconfronteerd met de beoordeling, waaraan soms een salariscorrectie, een vaste aanstelling of functieverandering is gekoppeld. Vergeleken met een beoordelingsgesprek heeft een functioneringsgesprek geen directe gevolgen voor de rechtspositie en er kan dan ook geen bezwaar tegen de uitslag worden gemaakt. Dit in tegenstelling tot een beoordeling. Tijdens het functioneringsgesprek kan echter al wel worden verwezen naar het beoordelingsgesprek, dat wel gevolgen voor de rechtspositie kan hebben.

Blijf- en exitgesprekken

De laatste gespreksvormen waar op wordt ingegaan betreffen het blijf- en het exitgesprek aan het einde van de verbintenis. Ook als medewerkers besluiten de KL te verlaten is aandacht voor hen noodzakelijk. Op het moment dat een medewerker te kennen geeft de KL te willen verlaten zal deze in eerste instantie door de leidinggevende benaderd worden met een 'blijfgesprek' (zie figuur 8). In dat gesprek wordt ingegaan op de redenen van vertrek, maar de insteek hierbij zal zijn of er nog mogelijkheden bestaan om de medewerker alsnog op andere gedachten te brengen. Afhankelijk van de situatie en de wensen van de medewerker kan daarbij hulp gezocht worden bij een personeelsfunctionaris om te kijken naar de mogelijkheden om binnen de KL te blijven.

Indien de medewerker echter van zijn vertrek overtuigd is, wordt hij na het

blijfgesprek zoveel mogelijk in dit vertrek begeleid. Hij heeft een wezenlijk deel van zijn leven aan de KL besteed en het is logisch dat de KL hieraan aandacht schenkt. Daarbij houdt de leidinggevende de optie open dat de medewerker op termijn terugkeert in de KL en probeert samen met de medewerker op een positieve manier terug te kijken op zijn tijd in de KL. Naast het gevoel van waardering biedt een exit-gesprek een gevoel van opluchting en het is daarom een geschikte vorm van afsluiting. Het exit-gesprek kan het beste plaatsvinden in de laatste maand van het contract. Het gesprek vervult verder een rol om na te gaan wat de mening van de dienstverlaters in het algemeen en redenen van het vertrek zijn ter lering voor de organisatie om daarmee uiteindelijk de vulling en het behoud van personeel te verbeteren. Het houden van een exitgesprek dient idealiter (dicht) bij de eenheid plaats te vinden. Dat is de plek waar de dienstverlater zich thuis voelt, bekend mee is, binding mee heeft en waarvan hij afscheid neemt. Bijkomend voordeel is dat de eenheid lering kan trekken van de ervaringen van de (ex)werknemer. Tevens kunnen afspraken worden gemaakt of en zo ja, op welke wijze het contact met de KL kan worden gehandhaafd. Gedacht kan worden aan lidmaatschap van de mess of militaire verenigingen, de overgang naar de Nationale Reserve, informatie omtrent het veteraneninstituut, maar ook aan een contactpersoon op het moment dat iets onduidelijk is of met wie de (oud) medewerker contact op kan nemen indien hij achteraf toch spijt heeft van de situatie.

Om beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken effectief te laten zijn, is de belangrijkste voorwaarde, dat er een omslag in de hoofden van de leidinggevendenden plaatsvindt. De

invoering van functioneringsgesprekken kan stuiten op bezwaren. Denk maar aan de extra werklast die het geeft, of dat de leidinggevende hiervoor geen opleiding heeft gehad. Vanuit het perspectief en het belang van het personeel en de KL is het echter noodzakelijk om enthousiast aan de slag te gaan. Daarvoor is voldoende informatiemateriaal aanwezig en worden praktische trainingsdagen verzorgd. Gecombineerd met de begeleiding op de werkplek moet dit tot een succes kunnen leiden. Gezien de verschillende gesprekstechnieken die leerlingen op KMA en KMS hebben beoefend, is het ook geen enkel probleem om hen zelfstandig hun eigen groep te laten begeleiden. Dit is voor de leidinggevende niet nieuw, hij doet dit immers dagelijks. Wel nieuw is dat het meer gestructureerd plaatsvindt en dat ook de medewerker kan aangeven wat er verbeterd kan worden aan de werksituatie. Deze drempels zullen moeten worden overwonnen. Daarmee krijgt de leidinggevende een extra mogelijkheid om zijn mensen te motiveren. Waar mogelijk moeten we de leidinggevende in zijn zelfstandigheid ondersteunen.

Literatuur

- Commissie van Rijn, *Rapport Werkgroep Arbeidsmarktknelpunten Collectieve Sector*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2001.
- R.C. van den Bos & R.M.W. van Gelooven, *Behoud van BBT-personeel*, GW 00-59, 2001.
- C.J. Frombrun, M.N. Tichy en M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- J.W.M. Kessels & C.A. Smit (red.), *Opleiders in organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989.
- G.J.A. van Tintelen, *De samenhang tussen werking, selectie en opleiding*. In MS (2000) 2, 313-321.
- B.E.D. van Zevenbergen-Snel & P.M. van Zijl, *Carrière of barrière*, GW 00-47, 2001.
-