

In gesprek over je werk:
een kwalitatief
onderzoek naar R&O-
gesprekken en het
psychologisch contract

Student: Arco de Baat

Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste begeleider: Brenda Vermeeren

Tweede begeleider: Vincent Homburg

Datum: 24 oktober 2020

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek van de master Bestuurskunde met de specialisatie HR en organisatieverandering. Na mijn bachelor Bestuurs- en organisatiewetenschappen wilde ik me specialiseren op het gebied van HRM. De Erasmus Universiteit bood deze mogelijkheid en wat me daarin met name aansprak was de mogelijkheid om stage te lopen. In de afgelopen maanden kon ik dan ook stage lopen bij de HRM-afdeling van de organisatie en kon ik dit afstudeeronderzoek schrijven. Ik wil de begeleiders vanuit de organisatie bedanken voor hun inzet. De stage werd ruw verstoord door de lockdown als gevolg van Covid-19. Gelukkig kon het onderzoek wel doorgang vinden, mede met behulp van de mogelijkheid tot videobellen. Een geluk bij een ongeluk was dat videobellen qua tijd juist efficiënt is. Met name in de laatste weken was het doorzetten om het onderzoek af te ronden. Nu ben ik blij dat het zover is.

Vanuit de universiteit kon de begeleiding gelukkig doorgaan. Ik wil Brenda Vermeeren bedanken voor de deskundige begeleiding. Zonder deze begeleiding had ik het project niet kunnen afronden. Daarnaast verdient Vincent Homburg als tweede begeleider een woord van dank. Datzelfde geldt voor familieleden en vrienden die naar mijn soms moedeloze verhalen over mijn scriptie luisterden en mijn vriendin die een concept van feedback wilde voorzien. Ten slotte wil ik God bedanken die mij de mogelijkheid gaf om te studeren en mij in staat stelde om het onderzoek te doen.

Met dit onderzoek komt een einde aan mijn periode als student Bestuurskunde. Ik hoop mij verder te verdiepen als student filosofie en wil daarnaast in het komende jaar graag in het werkveld van HRM aan de slag. Ik hoop dat ik de vaardigheden in mijn studie daar kan inzetten en tegelijkertijd hoop ik dat de stageorganisatie en de wetenschap voordeel kan trekken uit de inzichten van het onderzoek. Ik wens u veel leesplezier.

Arco de Baat

Veenendaal, 24 oktober 2020

Managementsamenvatting

Doel: HRM-beleid is een belangrijk onderdeel van het werk van leidinggevenden en leidinggevenden vormen een belangrijke schakel in het vertalen van HRM-beleid naar de werkvloer. In een samenleving waar sprake is van een intensivering van werk en HRM-beleid van belang om medewerkers op lange termijn goed te laten functioneren. R&O-gesprekken zijn een belangrijk onderdeel van dit HRM-beleid. Om HRM-beleid goed te laten functioneren moet het aansluiten het psychologisch contract dat medewerkers hebben en dat bestaat uit hun verwachtingen. Het doel van het onderzoek is het exploreren van de verschillen tussen gevoerde R&O-gesprekken door leidinggevenden en waargenomen R&O-gesprekken door medewerkers, met daarin bijzondere aandacht voor de rol van het psychologisch contract.

Theorie: De causale keten van Purcell en Hutchinson (2007) en Nishii en Wright (2007) laat zien dat het zinvol is om de niveaus van geïmplementeerd HRM en ervaren HRM te onderscheiden. Geïmplementeerd HRM gaat over de rol van leidinggevenden en ervaren HRM over de rol van medewerkers. R&O-gesprekken behandelen het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker en zijn een onderdeel van HRM-beleid. Het psychologisch contract betreft de verwachtingen van medewerkers van zichzelf, van de organisatie en van de leidinggevende. Dit contract heeft vijf dimensies, waarvan loopbaanontwikkeling, werkinhoud en werk-privébalans in dit onderzoek worden meegenomen.

Methode: Dit kwalitatieve onderzoek bestaat uit een reeks van interviews met leidinggevenden en medewerkers in een zorgorganisatie waarin met doelgroepen met een complexe problematiek wordt gewerkt. Er zijn in totaal 9 medewerkers en 9 leidinggevenden geïnterviewd via een videoverbinding.

Resultaten: Leidinggevenden en medewerkers verschillen in perceptie met betrekking tot het gebruik van gespreksformulieren en het gebruik van een personeelssysteem waarin dit formulier is ingevoerd. Leidinggevenden hebben een negatieve perceptie van deze instrumenten terwijl medewerkers die niet hebben. Dit verschil is niet te koppelen aan het psychologisch contract. Wat betreft de verwachtingen uit het psychologisch contract is er een groep medewerkers waar de leidinggevende aan de verwachtingen voldoet en een groep waarbij dit niet het geval is. De manier waarop de organisatie aan de verwachtingen voldeed verschilde niet tussen deze groepen. De medewerkers hebben veel verwachtingen van zichzelf

doordat zij moeten werken met complexe doelgroepen. In de groep waar de leidinggevende niet aan de verwachtingen voldoet is volgens de medewerker te weinig aandacht voor de werkinhoud, de werk-privébalans en de ontwikkeling van de medewerker. Aan deze verwachtingen kan voldaan worden door buiten de gesprekken voldoende aandacht voor de werkinhoud te hebben van de medewerker, eventueel door werkbegeleiding. In de gesprekken ervaart de medewerker het gesprek over ontwikkeling als meer zinvol wanneer de leidinggevende voldoende van de werkinhoud en de werk-privébalans afweet. De verwachtingen uit het psychologisch contract hebben dus invloed op de perceptie van het R&O-gesprek. Wanneer aan de verwachtingen niet wordt voldaan ontstaat een verschil in perceptie van de waarde van het gesprek tussen de medewerker en leidinggevende.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek: Dit onderzoek het belang van de verwachtingen van medewerkers in de perceptie van R&O-gesprekken. Vervolgonderzoek kan voor andere HRM-praktijken onderzoeken of zij eenzelfde relatie vertonen tot het psychologisch contract.

Verder komt in dit onderzoek de centrale rol van leidinggevendens naar voren. Vervolgonderzoek kan ingaan op de vraag hoe de manier van leidinggeven het succes van het HRM-beleid beïnvloedt.

Ten slotte laat dit onderzoek zien dat leidinggevendens negatieve percepties van HRM-beleid kunnen wegnemen door de eigen vrijheid te nemen in het invoeren van dit beleid. Vervolgonderzoek kan de vraag stellen of HRM-beleid als red tape kan functioneren en wat hierin de rol van leidinggevendens is.

Aanbevelingen voor casusorganisatie

- Er moet door de organisatie een gebruiksvriendelijk personeelssysteem worden geïmplementeerd.
- Er moet een gespreksformulier zijn waarin duidelijk is welke onderwerpen verplicht zijn en welke onderwerpen facultatief
- Voor medewerkers moet er buiten de R&O-gesprekken om begeleiding zijn met betrekking tot hun werkinhoud
- Bij het inrichten van nieuwe teams moet ervoor gezorgd worden dat de een persoon geen leiding moet hebben over veel medewerkers op verschillende locaties.

Kernwoorden: Causale keten, geïmplementeerd HRM, ervaren HRM, R&O-gesprekken, psychologisch contract, Leidinggevende en medewerker.

Inhoud

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Vraagstelling	11
1.3.1 Theoretische deelvragen	11
1.3.2 Empirische deelvragen	11
1.4 Wetenschappelijke relevantie	12
1.5 Maatschappelijke relevantie	12
1.6 Bestuurskundige relevantie.....	13
1.7 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Soorten HRM-onderzoek.....	15
2.2 De causale keten van HRM.....	15
2.3 HRM-praktijken en HRM-bundels	17
2.4 Het ontstaan van verschillen in perceptie.....	18
2.4.1 Perceptieverschillen door het proces.....	19
2.4.2 Perceptieverschillen door de inhoud van het gesprek.....	20
2.5 De rol van het psychologisch contract	21
2.5.1 Het psychologisch contract	21
2.5.2 Het psychologisch contract en de inhoud van de gesprekken	23
2.5.3 Het psychologisch contract en het proces van gesprekken	24
2.6 Samenvatting.....	24
2.7 Conceptueel model	26
3. Methode.....	27
3.1 Casusbeschrijving	27
3.2 Dataverzameling.....	28
3.3 Operationalisatie	29
3.4 Beschrijving respondenten.....	32
3.5 Data-analyse	33
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
3.5 Ethische aspecten:.....	35
4. Resultaten en analyse	36
4.1 Het voeren van gesprekken.....	36
4.2 Vergelijking implementatie er ervaring van R&O-gesprekken.....	37

4.2.1	Proces rondom R&O-gesprekken	37
4.2.1.1	Het personeelssysteem	37
4.2.1.2	Vorbereiding en gespreksformulieren	39
4.2.1.3	Verslaglegging	41
4.2.2	Doelen van R&O gesprekken	43
4.2.2.1	Ontwikkeling.....	43
4.2.2.2	Werkinhoud.....	45
4.2.2.3	Feedback en beoordeling	46
4.2.2.4	Aandacht voor de medewerker en werk-privébalans.....	48
4.2.3	Samenvatting.....	49
4.2.3.1	Overeenkomsten	49
4.2.3.2	Perceptieverschillen door het proces van het gesprek	49
4.2.3.3	Perceptieverschillen door de inhoud van het gesprek.....	50
4.3	Beschrijving psychologisch contract.....	50
4.3.1	Verwachtingen van de organisatie en de medewerker	51
4.3.2	Verwachtingen van de leidinggevende en de medewerker.....	53
4.3.2.1	Balans tussen verwachtingen van leidinggevende en medewerker	53
4.3.2.2	Disbalans tussen verwachtingen van leidinggevende en medewerker	55
4.3.3	Samenvatting.....	56
4.4	De rol van het psychologisch contract	57
4.4.1	Het psychologisch contract en de vorm van de gesprekken.....	58
4.4.2	Het psychologisch contract en de inhoud van de gesprekken.....	58
4.4.1.1	Balans in het psychologisch contract en de invloed op de inhoud van de gesprekken	58
4.4.1.2	Disbalans in het psychologisch contract en de invloed op de inhoud van de gesprekken	59
4.4.3	Samenvatting.....	61
5	Conclusie en Discussie	62
5.1	Onderzoeksvraag.....	62
5.2	Theoretische reflectie.....	64
5.3	Methodische reflectie	66
5.4	Aanbevelingen voor de organisatie.....	66
6	Referenties	68
7	Bijlagen	73
7.1	Interviewguide.....	73
7.2	Codeboom	77
7.3	Consentformulier respondenten.....	80

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Arbeidsrelaties zijn de laatste decennia aan verandering onderhevig. In een recent rapport noemt de WRR drie belangrijke veranderingen, namelijk de technologisering, de flexibilisering en de intensivering van werk (Engbersen et al., 2020). Deze ontwikkelingen hebben niet alleen invloed op de grootte van het arbeidsaanbod, maar ook op de inhoud van het werk. De zogenaamde intensivering houdt in dat werk meer vraagt van mensen (Nauta, 2010). Werk wordt door technologisering ingewikkelder en in de samenleving wordt een hoge kwaliteit gevraagd. We kunnen spreken van twee aspecten van de intensivering. Ze is kwantitatief omdat medewerkers aangeven in korte tijd veel taken te moeten volbrengen. Daarnaast is ze kwalitatief omdat werk als ingewikkelder wordt ervaren.

Met name in de publieke sector wordt de werkdruk dan ook als hoog ervaren (Engbersen et al., 2020). Het rapport noemt het versterken van de positie van werkenden in arbeidsorganisaties door middel van een goed HRM-beleid als een manier om een tegenwicht te bieden aan de nadelige effecten van genoemde ontwikkelingen. De positie van de medewerker in de organisatie hangt samen met het personeelsbeleid dat door de organisatie wordt gevoerd. Een van de aspecten van het personeelsbeleid is het contact in de gesprekken die met de medewerker worden gevoerd. Dit gaat van gesprekjes tussen medewerkers bij de koffiemachine tot en met de functioneringsgesprekken. De laatste zijn een geformaliseerde vorm van gespreksvoering binnen de arbeidsrelatie. Ze hebben een zelfstandige functie naast bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken aan het begin en ontslaggesprekken aan het eind van de arbeidsrelatie. Formele personeelsgesprekken zijn een veel gebruikt HRM-instrument. Binnen 82% van de organisaties werden in 2015 ten minste jaarlijks formele personeelsgesprekken gevoerd en in de zorgsector geldt dit voor 89% van de organisaties (Van Echtelt & de Voogd-Hamelink, 2017).

Hoewel het om een wijdverbreid fenomeen gaat klinkt er ook kritiek. Volgens Tiggelaar (2019) kunnen deze gesprekken beter afgeschaft worden. Hij richt zijn kritiek met name op het beoordelen in gesprekken. Bij beoordeling zijn er allerlei soorten bias. Sijnke (2016) erkent dat de gesprekken in veel organisaties als weinig zinvol worden ervaren. Volgens hem worden echter door Tiggelaar het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek door elkaar

gehaald. Bij de eerste draait het sterk om het beoordelen van de medewerker door de leidinggevende, terwijl in de laatste sprake is van wederkerigheid; beide gesprekspartners voeren een gesprek over het functioneren van zowel leidinggevende als medewerker. Ook Koster (2017) erkent dat functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken niet hetzelfde zijn, maar volgens hem is het onderliggend idee wel vergelijkbaar. Beide betreffen: “een gesprek over het functioneren van de werknemer, gericht op het verbeteren van de prestatie binnen organisaties” (Koster, 2017, p. 4). Er bestaan nog meer soorten gesprekken, bijvoorbeeld het Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gesprek, het talentgesprek (Oude Elferink, 2019) of het jaargesprek (Berendsen & Schuling, 2015). Sommige termen overlappen elkaar, terwijl andere termen refereren aan de verschillende doelen die gesprekken kunnen hebben. Binnen alle gesprekken gaat het echter om het verbeteren of op peil houden van prestaties van de medewerker in de organisatie.

De Engelse wetenschappelijke literatuur kent de term Performance Appraisal (PA) interview. Asmuß (2008) geeft hier de volgende definitie van: “recurrent strategic interviews between a superior in an organization and an employee that focus on employee performance and development” (p. 409). Volgens Koster (2017) omvat de term PA interview zowel het functioneringsgesprek als het beoordelingsgesprek. In beide gesprekken zit namelijk zowel een aspect van evaluatie van de resultaten in het verleden als aspect van een bespreken van gewenste resultaten in de toekomst. Ook andere in gebruik zijnde termen worden hiermee gevat. De twee componenten van het PA interview componenten komen terug in de term ‘Resultaat-en-Ontwikkelgesprek’ (hierna: R&O-gesprek). Om deze reden wordt in dit document, tenzij anders vermeld, de term R&O-gesprek gebruikt.

Organisaties waarin R&O-gesprekken worden gevoerd hebben hier doorgaans een centraal beleid voor. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de gesprekken ligt echter in de handen van leidinggevenden. Zij hebben een belangrijke rol in de vertaling van centraal HRM-beleid naar de werkvloer (Currie & Proctor, 2001, Stanton et al. 2010). Direct leidinggevenden hebben vaak hun eigen interpretatie van HRM-beleid, en vullen dit dus soms ook op een verschillende manier in. Zo kan er een verschil ontstaan tussen intended (beoogd) HRM-beleid door centrale HRM-afdelingen, actual (geïmplementeerd) HRM-beleid door direct leidinggevenden, en perceived (waargenomen) HRM-beleid door medewerkers (Nishii & Wright, 2007). Daarom richt dit onderzoek zich op het onderscheid tussen geïmplementeerd

en waargenomen HRM. Dit komt naar voren in de gevoerde en ervaren R&O-gesprekken. In dit onderzoek wordt het niveau van geïmplementeerd HRM wanneer dit wordt toegepast op de gesprekken weergegeven als 'gevoerde R&O-gesprekken'. Het niveau van waargenomen HRM wordt weergegeven als 'ervaren R&O-gesprekken'.

Het R&O-gesprek is binnen veel organisaties een onderdeel van de arbeidsrelatie. De veranderingen op de arbeidsmarkt zorgen voor meer differentiatie binnen arbeidsrelaties. In het WRR-rapport werd al de trend van flexibilisering genoemd. Deze trend brengt met zich mee dat het vaste arbeidscontract niet meer de standaard is. Freese et al. (2012) wijzen erop dat er zo verschillende groepen medewerkers ontstaan. Ook noemen zij de ontwikkeling van werkgevers die hun medewerker oproepen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan, om zodoende employable te blijven. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het voor werkgevers en medewerkers op voorhand minder duidelijk is wat de wederzijdse verwachtingen zijn binnen een arbeidsrelatie. De pluriformiteit van relaties kan zorgen voor vraagtekens bij deze partijen. Om verwachtingen van medewerkers te onderzoeken is de term 'psychologisch contract' in het leven geroepen. Dit contract betreft de set van impliciete wederzijdse verplichtingen die medewerkers waarnemen in hun ruilrelatie met de werkgever (Freese et al., 2012).

HRM-beleid kan ervoor zorgen dat aan de verwachtingen van medewerkers wordt voldaan, en vice versa kan het psychologisch contract ervoor zorgen dat het HRM-beleid als al dan niet afdoende wordt beoordeeld door de werkgever. Een medewerker met hoge verwachtingen zal mogelijk eerder van mening zijn dat zijn werkgever te weinig mogelijkheden biedt voor medewerkers. Deze laatste richting zal in dit onderzoek verder worden uitgewerkt door het psychologisch contract van de medewerker te koppelen aan zijn ervaring met de R&O-gesprekken.

Ter afsluiting: er zijn veranderingen gaande op de Nederlandse arbeidsmarkt die ervoor zorgen dat er verschillen ontstaan in de contracten van verschillende medewerkers. Daarnaast worden medewerkers geacht verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaan. Ook zorgt de intensivering ervoor dat medewerkers veel werkdruk ervaren. Dit alles zorgt ervoor dat verwachtingen van medewerkers belangrijk zijn om in ogenschouw te nemen in het vormgeven van de arbeidsrelatie. Een belangrijk onderdeel van de arbeidsrelatie is het R&O-gesprek. In dit gesprek bespreken leidinggevende en medewerker de resultaten van het werk

en wat er in de toekomst ontwikkeld kan worden. Leidinggevende en medewerker kunnen een verschillende perceptie op het gesprek hebben. Mogelijk speelt hierbij het psychologisch contract, dat de laatste jaren gevarieerder is geworden een rol. In de probleemstelling wordt dit verder uitgewerkt.

1.2 Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is het exploreren van de verschillen tussen gevoerde R&O-gesprekken door leidinggevenden en waargenomen R&O-gesprekken door medewerkers, met daarin bijzondere aandacht voor de rol van het psychologisch contract. Om dit doel te bereiken is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarin het onderscheid tussen geïmplementeerd en waargenomen HRM wordt toegepast op het HRM-instrument R&O-gesprekken. In het onderzoek wordt in diepte-interviews ingegaan op de ervaringen van medewerkers en leidinggevenden met gesprekken en wordt bij medewerkers gevraagd naar de inhoud van het psychologisch contract.

1.3 Vraagstelling

Het onderzoek wordt ingericht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de verschillen tussen door leidinggevenden geïmplementeerde en door medewerkers ervaren R&O-gesprekken en wat is de rol van het psychologisch contract hierbij?

1.3.1 Theoretische deelvragen

- Wat zegt de literatuur over het onderscheid tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken?
- Wat zegt de literatuur over het psychologisch contract?
- Wat zegt de literatuur over de rol van het psychologisch contract in het onderscheid tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken?

1.3.2 Empirische deelvragen

- Wat zijn de verschillen tussen geïmplementeerd en waargenomen HRM met betrekking tot R&O-gesprekken binnen de casusorganisatie?
- Wat is de rol van het psychologisch contract als invloedsfactor op de verschillen tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken binnen de casusorganisatie?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

HRM-onderzoek kent twee stromingen. De eerste stroming werkt vanuit een zogenaamde systeembenadering (Bowen & Ostroff, 2004). Dit houdt in dat er wordt gekeken naar hoe de combinatie van verschillende HRM-praktijken leidt tot verbeterde uitkomsten op organisatieniveau. Onderzoek naar Performance Management is vaak gericht op de resultaten en past dus in deze onderzoekslijn. De resultaten van Performance Appraisal-systemen worden vaak geoperationaliseerd door te kijken naar prestaties van medewerkers of hun tevredenheid (Gordon & Stewart, 2009).

Naast deze benadering is er het strategisch perspectief dat de onderlinge samenhang van HRM-praktijken binnen de organisatiestrategie onderzoekt (Bowen en Ostroff, 2004). Deze benadering wordt in dit onderzoek toegepast door te kijken naar hoe HRM-praktijken op verschillende niveaus in de organisatie met elkaar samenhangen. Volgens Nishii en Wright (2007) kunnen namelijk de niveaus van beoogd, geïmplementeerd en ervaren HRM-beleid van elkaar worden onderscheiden. Volgens Bos-Nehles et al. (2013) zou de inhoud van HRM-beleid ervoor kunnen zorgen dat medewerkers de HRM-implementatie negatief waarderen, ook al voert hun leidinggevende dit uit zoals de organisatie voorschrijft. Dit onderzoek kan dus inzicht opleveren hoe het implementatieproces van HRM eruit ziet. Volgens Trullen et al. (2020) is hierover namelijk nog weinig duidelijkheid. Dit onderzoek wil duidelijkheid scheppen over een onderdeel van dit proces, namelijk het verschil tussen de niveaus van geïmplementeerd en waargenomen HRM ten aanzien van R&O gesprekken. Door het centraal stellen van een individuele HRM-praktijk centraal te stellen is er ruimte om de inhoud van deze praktijk uit te diepen en te onderzoeken wat er op verschillende niveaus binnen de organisatie gebeurt. Door het psychologisch contract mee te nemen kan inzicht ontstaan in de perceptieverschillen tussen leidinggevenden en medewerkers.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Het R&O-gesprek wordt wel de achilleshiel in het performance managementproces genoemd. Om deze reden is het belangrijk dat het gesprek op een effectieve manier wordt gevoerd (Kikoski & Litterer 1983; Kikoski 1999). Omdat R&O-gesprekken niet altijd naar tevredenheid van de leidinggevende of medewerker zijn, gaan er stemmen op om dit HRM-instrument ingrijpend te veranderen (Elbrink, 2017) of af te schaffen (Tiggelaar, 2019). Daarom is het

nuttig om in dit onderzoek de percepties van medewerkers en managers over deze gesprekken tegen het licht te houden. De resultaten van het onderzoek kunnen de casusorganisatie en andere organisaties helpen om het beleid inzake gesprekken te verbeteren.

Voor medewerkers geldt dat een slechte relatie met de leidinggevende ervoor kan zorgen dat ze uit een organisatie vertrekken (Lee & Varon, 2020). Door inzicht in de verschillen tussen leidinggevend en medewerkers kan dit onderzoek bijdragen aan HRM-praktijken die het wederzijds begrip tussen leidinggevend en medewerkers bevorderen. Positief leiderschap, en daarmee een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers kunnen op hun beurt weer positieve invloed hebben op het contact met cliënten (Pastoriza en Arino, 2013). Daarmee straalt het succes van het HRM-proces door op de plek die de organisatie in de samenleving inneemt. Inzicht in het HRM-proces kan er dus voor zorgen dat HRM-processen verbeterd worden en dat de organisatie de samenleving beter kan dienen.

1.6 Bestuurskundige relevantie

Volgens Bovens et al. (2012) legt de bestuurskunde zich toe op de studie van het openbaar bestuur in al zijn verschijningsvormen. Er bestaat volgens hen een beperkte en een ruime opvatting van bestuurskunde, waarvan de laatste de meest gangbare is. Het openbaar bestuur wordt dan opgevat als de publieke sector en governance in brede zin. Hierbij gaat het er niet om hoe een organisatie op papier georganiseerd is. Centraal staat hoe zij feitelijk werkt. De werking van organisaties binnen het openbaar bestuur kan niet begrepen worden zonder de interactie tussen medewerkers en leidinggevend binnen deze organisaties te bestuderen. Het heeft zin om dit apart te doen van onderzoek binnen de private sector omdat de publieke sector met andere doelen te maken heeft dan de private sector (Knies et al, 2018). Onderzoek van Blom et al (2018) laat zien dat de effecten van HRM-praktijken op performance in de publieke, de semi-publieke en de private sector dan ook verschillen.

Sinds een aantal jaar bestaat de trend dat HRM-verantwoordelijkheden naar lijnmanagers worden verplaatst (Larsen en Brewster, 2003). Lijnmanagers hebben dan ook meer ruimte om een eigen invulling te geven aan centraal HRM-beleid (Currie en Proctor, 2001; Stanton et al., 2010). Deze trend speelt zich ook af binnen de publieke sector. Zij ziet er echter wel anders uit, omdat de publieke verantwoordelijkheid ervoor zorgt dat HRM-verantwoordelijkheden

niet altijd bij lijnmanagers kunnen worden neergelegd (Harris et al., 2002). Daarom is het van belang om te onderzoeken hoe HRM-praktijken in de publieke sector worden uitgevoerd door lijnmanagers en hoe dit door medewerkers wordt ervaren. Bestaand onderzoek richt zich echter met name op private organisaties (Janssen, 2016). Met name in de publieke sector wordt echter juist de werkdruk als hoog ervaren (Engbersen et al., 2020). De coronapandemie heeft dit nog eens onderstreept. Door deze ontwikkeling kunnen medewerkers gedurende periodes met een onbekende duur te maken krijgen met extra werkdruk. In het licht van de centrale rol van leidinggevend en de intensivering waar medewerkers mee te maken krijgen is het relevant om te zien hoe juist deze groepen omgaan met HRM-beleid.

1.7 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt in dit onderzoek een theoretisch kader waarin een overzicht wordt gegeven van de literatuur over geïmplementeerd en waargenomen HRM en de literatuur over R&O-gesprekken. Daarna worden deze twee onderzoeksgebieden gekoppeld en wordt gekeken naar de rol van het psychologisch contract in bestaande literatuur. Na het theoretisch kader volgt een methodenhoofdstuk waarin het onderzoeksontwerp wordt toegelicht. Ook geeft dit hoofdstuk meer informatie over de onderzochte casus, en worden de onderzochte respondenten beschreven. Verder wordt uitgelegd hoe de data worden geanalyseerd en de concepten geoperationaliseerd. Verder bevat dit hoofdstuk een reflectie op betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De resultaten worden vervolgens weergegeven in het resultatenhoofdstuk en geanalyseerd in het analysehoofdstuk. De afsluiting bestaat uit een conclusie waarin de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek worden samengevat en een discussie waarin wordt besproken hoe het onderzoek de wetenschap verder helpt. Hieruit volgen aanbevelingen voor verder onderzoek, en ook voor de praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt het bestaande onderzoek naar R&O-gesprekken en het psychologisch contract verkend. Dit gebeurt aan de hand van de eerder genoemde theoretische deelvragen. De eerste deelvraag betreft het onderscheid tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken. Om deze vraag te beantwoorden wordt het bestaande HRM-literatuur ingedeeld aan de hand van de typologie van verschillende soorten HRM-onderzoek van Wright en Boswell (2002). Vervolgens wordt aan de hand van de causale keten van HRM (Nishii en Wright 2007; Purcell & Hutchinson, 2007) toegelicht hoe in onderzoek de verschillende niveaus van HR een plek kunnen krijgen. De volgende deelvraag betreft de bestaande literatuur rondom het psychologisch contract. Deze wordt verkend alvorens in de laatste deelvraag in te gaan op de rol van het psychologisch contract in het onderscheid tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken.

2.1 Soorten HRM-onderzoek

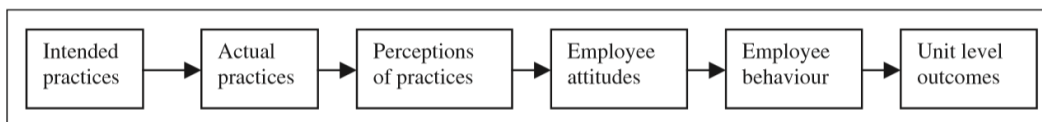
Volgens de typologie van Wright en Boswell (2002) kan onderzoek naar HRM-beleid worden ingedeeld op twee assen. Allereerst is er een onderscheid tussen onderzoek naar zogenaamd micro- en macro-HRM. Het eerste kijkt naar de effecten van HRM-praktijken op individuen binnen organisaties, terwijl het tweede organisaties met elkaar vergelijkt. In de tweede plaats is er een verschil tussen onderzoeken naar HRM-praktijken op zichzelf of onderzoek naar bundels van HRM-praktijken. In de komende alinea's worden deze assen verder toegelicht. Ten slotte wordt dit onderzoek geïntegreerd.

2.2 De causale keten van HRM

De eerste as die door Wright en Boswell (2002) worden genoemd loopt van micro-HRM aan de ene kant tot macro-HRM aan de andere kant. Binnen micro-HRM wordt gekeken naar de rol van HRM-beleid in het werk van individuele medewerkers. Macro-HRM betreft de verschillen in HRM-beleid en uitkomsten ervan tussen organisaties. De kritiek van Wright en Boswell (2002) luidt dat deze twee onderzoekslijnen te verkokerd zijn, terwijl ze juist met elkaar verbonden zouden kunnen worden. Een van de manieren om de onderzoekslijnen bij elkaar te brengen is het erkennen van het verschil tussen HRM-beleid en HRM-praktijken. In onderzoek naar macro-HR worden organisaties weleens vergeleken op basis van het beleid

van de organisatie in plaats van dagelijkse praktijk. Het is van belang om beleid en praktijk uit elkaar te halen, omdat de praktijk invloed heeft op de perceptie van de medewerkers.

Om deze onderzoekslijnen bij elkaar te brengen is het van belang om de rol van leidinggevenden in organisaties te herkennen. Zij hebben namelijk een belangrijke rol in het vormgeven van HRM-praktijken op de werkvloer (Larsen & Brewster, 2003; Bos-Nehles, 2010). Om meer duidelijkheid te krijgen over hoe HRM-beleid binnen een organisatie effect heeft kunnen we kijken naar de causale keten. Purcell en Hutchinson (2007) en Nishii en Wright (2007) hebben een vergelijkbare keten geïntroduceerd. Deze keten laat zien hoe HRM-beleid kan doorwerken in een organisatie.



Figuur 1: De causale keten van Purcell & Hutchinson (2007)

De keten maakt zichtbaar op welke manier HRM-beleid een rol speelt in de organisatie. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten HRM-beleid: beoogde HRM-praktijken door de HRM-afdeling, geïmplementeerde HRM-praktijken door direct leidinggevenden en ervaren praktijken door medewerkers. Deze drie onderdelen vormen het begin van de causale ketting. De ketting impliceert dat, om inzicht te krijgen in de werking van HRM-beleid in organisaties, het van belang is om in het onderzoek de verschillende niveaus mee te nemen. Dit sluit aan bij de opvatting van Wright en Boswell (2002) die opmerkten dat niet het HRM-beleid zoals dat door het management is bedoeld, maar het HRM-beleid zoals dat door leidinggevenden wordt geïmplementeerd, moet worden onderzocht. Het is namelijk juist het geïmplementeerde beleid dat de medewerkers ervaren.

Om de werking van HRM-beleid goed te begrijpen is dus inzicht nodig in de schakels tussen het beoogde HRM-beleid en de ervaring van de medewerkers. Het niveau dat in de causale keten 'geïmplementeerd HRM' wordt genoemd, is het niveau dat in de organisatie wordt vertegenwoordigd door de leidinggevende. Zij implementeren doorgaans het HRM-beleid dat door de centrale HRM-afdeling is uitgedacht. Verschillende onderzoeken wijzen dan ook op het belang van de leidinggevenden in het implementeren van HRM-beleid. Volgens Wayne et al. (1997) kan de leidinggevende ervoor zorgen dat een medewerker zich gesteund voelt door de organisatie. Gilbert et al. (2011) lieten zien dat het effect van de acties van direct

leidinggevend en van grotere impact op organisatieprestaties kan zijn dan het beleid van de centrale HRM-afdeling. Bos-Nehles en Meijerink (2018) hebben gewezen op het belang van de interactie tussen leidinggevende en medewerker in het HRM-proces. Voor het begrijpen van dit proces is het dus cruciaal om inzicht te krijgen in zowel de ervaring van leidinggevend als die van medewerkers.

Inzicht in de percepties van beide groepen geeft ook inzicht in de twee manieren waarop variatie kan ontstaan (Nishii En Wright, 2007). In de eerste plaats verschillen leidinggevend onderling in de manier waarop ze HRM-beleid invoeren. In de tweede plaats verschillen medewerkers onderling in de manier waarop ze het HRM-beleid ervaren en er een oordeel over vormen. Andere onderzoeken laten de verschillen tussen en binnen de groepen zien. Medewerkers geven bijvoorbeeld lager op van de mate van aanwezige HRM-praktijken dan hun direct leidinggevend (Liao et al., 2009) of verschillen van hen in perceptie van HRM-beleid (Vermeeren, 2014; Elorza et al., 2014; Takeuchi et al., 2007). Met het gebruik van de causale keten van Purcell en Hutchinson (2007; zie figuur 1) is het mogelijk om duidelijkheid te krijgen over de verschillende actoren in het implementatieproces. Vanwege het belang van de implementatie door leidinggevend focust deze studie zich op de niveaus van geïmplementeerd HRM-beleid door leidinggevend en ervaren HRM-beleid door medewerkers. In de volgende paragraaf wordt de tweede as uit de typologie van Wright en Boswell behandeld.

2.3 HRM-praktijken en HRM-bundels

Naast het verschil in niveau noemen Wright en Boswell (2002) ook een onderscheid in het bereik van een onderzoek. Traditioneel werd in HRM-onderzoek gekeken naar de effecten van individuele HRM-praktijken, maar in recente literatuur bestaat een trend om te kijken naar bundels van HRM-praktijken en hun effect op organisatieprestaties (Wright en Boswell, 2002; Jiang et al., 2012). Delery (1998) stelt dat studies tekortschieten wanneer zij slechts effecten van individuele praktijken meten. Deze studies negeren de inbedding van individuele HRM-praktijken in de organisatiecontext. Hierom is er de laatste jaren meer onderzoek naar HRM als systeem gekomen.

Deze studie wijkt echter juist af van de trend om het HRM-systeem als geheel te onderzoeken. Dit hangt samen met de keuze om geen prestatie maat te nemen. Omdat er een individuele

praktijk wordt onderzocht zou koppeling met een prestatie maat niet passen (Delery, 1998). onderzoeken van de uitkomsten van een enkele HRM-praktijk zou geen recht doen aan de unieke organisatiecontext waarin prestaties worden behaald, en de manier waarop dit samenhangt met andere HRM-praktijken. In plaats van te kijken naar de link met prestaties probeert dit onderzoek dan ook in de diepte inzicht te genereren in de manier waarop HRM-beleid wordt geïmplementeerd en ervaren. Recent onderzoek wijst op het belang van studies die inzicht geven in de manier waarop HRM-beleid wordt geïmplementeerd. In sommige gevallen wordt implementatie namelijk gezien als een proces waarin leidinggevenden en medewerkers een nieuwe praktijk aanleren (Trullen et al., 2020; Klein & Sorra, 1996). Implementatie kan echter ook als toestand worden gezien, die pas bereikt wordt nadat een verandering volledig wordt doorgevoerd (Trullen et al., 2020). In beide perspectieven wordt implementatie gelinkt aan verandering van organisaties. De visie waarin implementatie als toestand wordt gezien houdt echter weinig rekening met de mogelijke aanpassingen die worden gedaan op de verschillende niveaus in de organisatie. Onderzoek laat echter zien dat in de implementatie de HRM-praktijk op zo'n manier vorm kan krijgen dat het niet meer de oorspronkelijke doelen beoogt (Alvesson en Kärreman, 2007).

Om een goed beeld te krijgen van hoe implementatie verloopt moeten we dus volgens Trullen et al. (2020) juist helder krijgen wat er op verschillende niveaus van de organisatie tijdens het implementatieproces gebeurt. De focus op een enkele HRM-praktijk brengt focus aan in het onderzoek en zorgt zodoende voor een rijk inzicht in de percepties ten opzichte van deze HRM-praktijk.

2.4 Het ontstaan van verschillen in perceptie

Duidelijk is dat in die onderzoek de verschillen van percepties van leidinggevenden en medewerkers ten opzichte van een enkele HRM-praktijk, namelijk R&O-gesprekken, worden behandeld. Om de implementatie van een HRM-praktijk te onderzoeken worden twee niveaus nader belicht. Allereerst wordt gekeken naar hoe leidinggevenden R&O-gesprekken implementeren. Zoals aangegeven kunnen verschillen ontstaan doordat leidinggevenden HRM-beleid op een verschillende manier invoeren en doordat medewerkers dit op een verschillende manier waarnemen (Nishii & Wright, 2007). In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt in de manieren waarop verschillen in percepties ontstaan. Binnen de literatuur over organisatieverandering bestaat het onderscheid tussen het proces en de

inhoud (Burke & Litwin, 1992; Alfes et al., 2010). Proces gaat in dit geval vaak over de periode waarin een verandering wordt doorgevoerd. Dit onderscheid wordt in dit onderzoek in een aangepaste vorm toegepast. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de inhoud van het R&O-gesprek en anderzijds het proces rondom het R&O-gesprek. Onder de inhoud worden de besproken thema's en de daarmee samenhangende doelen van het R&O-gesprek besproken. Het proces betreft hier niet het proces dat leidde tot de implementatie van het R&O-gesprek, maar over de met het gebruikte instrumenten rondom het R&O-gesprek.

2.4.1 Perceptieverschillen door het proces

De eerste manier waar perceptieverschillen kunnen ontstaan betreft het proces. Hieronder vallen de instrumenten die worden ingezet om het R&O-gesprek te voeren. Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van vragenlijsten. Van de Mieroop en Vrolix (2014) lieten zien dat de gebruikte vragenlijsten en de taal die hierin gebezigd wordt het interview een geheel eigen dynamiek geeft. In sommige gevallen bevat het gespreksformulier een jargon dat voornamelijk in de managementlagen van de organisatie gebezigd wordt. De leidinggevende kan dit in het gesprek compenseren door uitleg te geven. Dit heeft echter wel een invloed op het gesprek zelf. De medewerker krijgt een passieve rol en de perceptie van het gesprek verschuift. De medewerker gaat het gesprek vooral zien als een manier waarop de organisatie informatie wil communiceren.

Pälli en Lehtinen (2014) wijzen op de andere invloed van schrijven tijdens het R&O-gesprek. Wanneer een leidinggevende bijvoorbeeld de voorgestelde doelen snel op papier of in het systeem zet, dan kan het voor de medewerker zo overkomen dat deze niet meer onderhandelbaar zijn. Verder is ook het effect van voorbereiding en het gebruiken van vragenlijsten onderzocht. Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevende een geprivilegieerde rol heeft in het bepalen van doelen en het evalueren van prestaties. De leidinggevende is namelijk in veel gevallen degene die de pen vasthoudt. Zo reproduceren de technische toepassingen de machtsstructuren binnen de organisatie. In sommige organisaties kan daarom worden gekozen voor de vorm waarin de medewerker zelf het verslag schrijft, of aanvullingen op het verslag kan leveren. Verder is het volgens Downs (1990) belangrijk dat de leidinggevende actief informatie verzamelt met betrekking tot de wensen die de medewerker heeft in het gesprek. Dit kan de tevredenheid van de medewerker beïnvloeden. Zo is duidelijk

dat de gebruikte technieken kunnen zorgen voor overeenkomsten of juist verschillen in perceptie.

2.4.2 Perceptieverschillen door de inhoud van het gesprek

Verder kunnen de besproken onderwerpen zorgen voor een perceptieverschil. In veel literatuur worden R&O-gesprekken opgevat als een onderdeel van het Aguinis (2013) geeft hiervan de volgende definitie: "Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization". Volgens Fletcher (2001) heeft Performance management betrekking op een verzameling van activiteiten die organisaties gebruiken om het functioneren van hun medewerkers in de gaten te houden, hen te ontwikkelen en informatie op te halen die relevant is voor beloning. Hoewel R&O-gesprekken niet het enige onderdeel van performance management zijn, worden ze echter nog wel gezien als het belangrijkste onderdeel van het proces. Daarom zien sommige auteurs het R&O-gesprek ook wel als achilleshiel van performance management (Kikoski & Litterer 1983; Kikoski 1999). Deze visie op R&O-gesprekken hangt samen met het idee dat beoordeling een belangrijk onderdeel is van deze gesprekken. Onderzoek laat zien dat gesprekken die een sterk beoordelend karakter hebben door medewerkers met tegenzin tegemoet gezien worden (Gail Spence & Wood, 2007). Dit betekent dat er tussen leidinggevend en medewerkers een groter perceptieverschil kan ontstaan naarmate het R&O-gesprek meer is gericht op beoordelen. De medewerker kan het gesprek dan namelijk gaan zien als een negatieve gebeurtenis, terwijl de leidinggevende er mogelijk juist de noodzaak van inziet.

Wanneer een medewerker het idee krijgt dat het in het gesprek sterk om beoordelen draait kan dit ervoor zorgen dat hij geneigd is om onderwerpen te verzwijgen. Deze zouden namelijk voor een slechtere beoordeling kunnen zorgen (Sandlund et al., 2011). Het is daarom belangrijk om in het onderzoek na te gaan in hoeverre beoordeling een onderdeel is van de gesprekken en hoe dit de perceptieverschillen beïnvloedt. Hieraan gelinkt is de mogelijkheid voor medewerkers om zelf onderwerpen in te brengen of te reageren op de visie die de manager heeft. Eerder onderzoek liet ook al zien dat het vergroten van de actieve participatie van medewerkers in het R&O-gesprek ervoor kan zorgen dat hun tevredenheid toeneemt (Burke et al., 1978).

Anticiperend op de slechte ervaringen met gesprekken waarin beoordelen en feedback een grote rol spelen zijn er gesprekken die draaien om feedforward in plaats van feedback. Dat betekent dat er wordt uitgegaan van de dingen waar medewerkers goed in zijn, en dat er vervolgens wordt gezocht naar manieren waarop deze talenten uitgebuit kunnen worden (Kluger & Nir, 2010; Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Budworth et al. (2014) voerden een onderzoek uit naar het verschil tussen feed forward interviews en R&O-gesprekken die meer op beoordeling van prestaties zijn gericht. Het onderzoek wees uit dat er verschillen optreden in de manier waarop medewerkers functioneren, afhankelijk van welk gesprek ze hebben gehad. Dit suggereert dat medewerkers een andere perceptie van het gesprek kunnen ontwikkelen wanneer er andere onderwerpen worden behandeld.

Ten slotte is de ontwikkeling van de medewerker een belangrijk onderwerp in veel R&O-gesprekken. Onderzoek laat zien dat leidinggevenden het onderwerp ontwikkeling minder snel aan de orde stellen als zij de verwachting hebben dat medewerkers niet openstaan om zichzelf te ontwikkelen (Dalhoeven, et al., 2014). Het thema ontwikkeling in een R&O-gesprek kan er dus voor zorgen dat de perceptie van leidinggevenden en die van medewerker gaat verschillen. Dat komt omdat leidinggevenden geneigd zijn om een inschatting te maken in hoeverre het zinvol is om het onderwerp met de medewerker te bespreken. Wanneer de inschatting niet aansluit bij de wensen van de medewerker ontstaan er verschillen in perceptie ten opzichte van het R&O-gesprek. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de rol van het psychologisch contract in het ontstaan van verschillen in perceptie.

2.5 De rol van het psychologisch contract

In deze paragraaf zal de volgende theoretische deelvraag worden beantwoord: 'Wat zegt de literatuur over de rol van het psychologisch contract als invloedsfactor op de waarneming van R&O-gesprekken door medewerkers?'

2.5.1 Het psychologisch contract

In een arbeidscontract staan de afspraken tussen werkgever en medewerker op papier. Naast het arbeidscontract is er ook nog het psychologisch contract voort (Rousseau, 1989), door Sims (1994) gedefinieerd als de set van verwachtingen die een individuele medewerker heeft en die specificeert wat er van het individu en de organisatie verwacht wordt om te geven en te ontvangen in de loop van de arbeidsrelatie. De verwachtingen in het psychologisch contract

zijn percepties van de morele verplichtingen van de medewerker ten opzichte van de organisatie en vice versa. Belangrijk voor het concept is dat dit wederzijdse een perceptie is in de ogen van de medewerker (Rousseau, 2001). Wanneer de organisatie in de ogen van de medewerker niet aan de verwachtingen voldoet is er sprake van schending van het psychologisch contract.

Het psychologisch contract wordt ontwikkeld voor en tijdens de werkzame periode van de medewerker en kent verschillende fases. Medewerker die nog kort in dienst zijn, verzamelen informatie met behulp waarvan zij verwachtingen ten aanzien van hun medewerkers vormen. Het psychologisch contract wordt uiteindelijk opgebouwd met behulp van overtuigingen die zij zelf hebben ten aanzien van de werkgever-medewerkerrelatie en informatie vanuit de organisatie. Als het psychologisch contract eenmaal gevormd is, blijft het vaak gedurende een langere periode stabiel. Nieuwe ervaringen worden namelijk geïnterpreteerd volgens de bestaande set aan verwachtingen (Rousseau, 2001).

Volgens Nishii en Wright (2007) kan het psychologisch contract verbonden worden aan de perceptie van HRM-praktijken in de organisatie. Wanneer veel HRM-praktijken geïmplementeerd zijn, dan kan dit leiden tot een vermindering van schending van het psychologisch contract (Sonnenberg et al., 2011). Onderzoek gaat dan ook vooral over de manier waarop HRM-praktijken het psychologisch contract kunnen beïnvloeden (Agarwal & Bhargava, 2008). De andere kant op bestaat er echter ook een verband. In dit onderzoek wordt echter juist gekeken naar de manier waarop het psychologisch contract de perceptie van HRM-praktijken kan beïnvloeden. Wanneer een medewerker goede ervaringen heeft met HRM-praktijken, dan kan dit er namelijk voor zorgen dat hij verwacht dat HRM-praktijken ook in de toekomst goede ervaringen op zullen leveren (Piening et al., 2014). In de volgende paragrafen wordt gekeken naar hoe het psychologisch contract wordt verbonden met de inhoud en het proces van R&O-gesprekken.

Net als bij HRM-praktijken (Currie & Proctor, 2001, Stanton et al. 2010) hebben leidinggevenden een belangrijke rol in het psychologisch contract. De leidinggevende is namelijk degene die door medewerkers vaak gezien wordt als degene die de organisatie representeert en dus een belangrijke rol heeft in het nakomen van de verplichtingen. Wel kunnen de percepties van de leidinggevende en de medewerker ten aanzien van het psychologisch contract verschillen. De leidinggevende heeft vaker dan de medewerker het

idee dat er aan het psychologisch contract wordt voldaan (Lester et al., 2001). Daarbij is de leidinggevende doorgaans degene die het R&O-gesprek voert. In de volgende paragraaf komt de inhoud van het psychologisch contract naar voren en wordt deze gekoppeld aan de inhoud van de R&O-gesprekken.

2.5.2 Het psychologisch contract en de inhoud van de gesprekken

Willem et al. (2010) categoriseren de inhoud van het psychologisch contract in vijf dimensies: loopbaanontwikkeling, werkinhoud, werk-privébalans, financiële compensatie, sociale atmosfeer. Een aantal van deze hebben te maken met de inhoud van de R&O-gesprekken. Het zijn namelijk onderwerpen die vaak ook besproken worden in het R&O-gesprek. Verwacht wordt dan ook dat in het psychologisch contract een verwachting opgesloten ligt over wat er in het gesprek aan de orde komt.

In dit onderzoek worden de dimensies loopbaanontwikkeling, werkinhoud en werk-privébalans meegenomen in de verkenning van het psychologisch contract. Deze dimensies kunnen naar voren komen in het gesprek en hebben een sterke link met de relatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. De leidinggevende heeft immers een belangrijke rol in het sturen van de loopbaanontwikkeling van de medewerker (Rhebergen, 1997). De werkinhoud heeft daarnaast een natuurlijke link met het R&O-gesprek omdat dit per definitie een gesprek betreft over het functioneren van de medewerker in zijn functie. (Asmuß, 2008). Onderzoek van Gail Spence en Wood (2007) ondersteunt deze verbinding. Zij laten zien dat medewerkers een idee hebben bij hoe een gesprek zou moeten verlopen, maar dat de werkelijkheid bij hen vaak tegenvalt. Dit komt bijvoorbeeld omdat het gesprek volgens hen teveel een beoordelend karakter wat betreft de inhoud van hun werk heeft. Daarnaast kunnen medewerkers ontevreden zijn wanneer ze te weinig inbreng hebben in het gesprek. Een andere factor die Willem et al. (2010) introduceren in de balans tussen werk en privé. Dit is niet alleen van belang in het psychologisch contract, maar komt ook naar voren in R&O-gesprekken (Sandlund, et al. 2011). De leidinggevende kan namelijk bespreken of de medewerker werk en privé in een gezonde balans kan houden.

Ten slotte noemen Willem et al. (2010) nog de factoren financiële compensatie en sociale atmosfeer. Deze onderwerpen betreffen in mindere mate de directe relatie tussen leidinggevende en medewerker. R&O-gesprekken hebben slechts een beperkte link met beloning omdat deze in de publieke sector vaak vastligt in een CAO. Sociale atmosfeer heeft

te maken met de sfeer op de afdeling en de cultuur binnen de organisatie. Deze factor is een stuk breder dan de verwachtingen van de leidinggevende en de organisatie. Daarom zijn deze laatste twee factoren niet meegenomen in de verkenning van het psychologisch contract. Het psychologisch contract moet begrepen worden als een breed veld van verwachtingen van de medewerker. Deze verwachtingen worden naar verwachting geprojecteerd op het R&O-gesprek. Er is voor gekozen om de dimensies te kiezen die logischerwijze verbonden worden met de inhoud van het R&O-gesprek. In de volgende paragraaf komt naar voren hoe het psychologisch contract verbonden kan worden aan het proces rondom het R&O-gesprek.

2.5.3 Het psychologisch contract en het proces van gesprekken

Het psychologisch contract wordt in deze paragraaf niet in dimensies, maar alleen in algemene zin behandeld. Er is namelijk weinig literatuur over de verhouding van het psychologisch contract ten opzichte van het proces van R&O-gesprekken. Dat betekent niet dat er niets over deze verhouding gezegd kan worden. Alvesson en Kärreman (2007) wezen op de symbolische functie die HRM-praktijken hebben. Dat betekent dat mensen aan het HRM-systeem van een organisatie betekenis toekennen om zich op die manier met de organisatie te kunnen identificeren. De manier waarop gewerkt wordt geeft dus een signaal aan medewerkers af. Gail Spence en Wood (2007) laten zien dat de verwachting van medewerkers belangrijk is voor de manier waarop het proces rondom R&O-gesprekken waargenomen wordt. Een medewerker in dit onderzoek liet weten R&O-gesprekken waardevol te vinden, maar veel moeite te hebben met het overmatig formuleren van persoonlijke doelen in de voorbereiding. Het proces zorgt hier dus voor een negatieve perceptie van het R&O-gesprek en naar verwachting voor een mismatch met de perceptie van de leidinggevende.

2.6 Samenvatting

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat HRM-onderzoek ingedeeld kan worden in twee assen. Het eerste onderscheid betreft het verschil tussen micro en macro-HRM. Om deze onderzoekslijnen bij elkaar te brengen is het van belang om de rol van leidinggevend in organisaties te herkennen. Dit gebeurt in dit onderzoek door de introductie van de causale keten van Purcell en Hutchinson (2007) en Nishii en Wright (2007). Hier wordt het niveau van de leidinggevend weergegeven in de variabele geïmplementeerd HRM en het niveau van de medewerker in de variabele van waargenomen HRM.

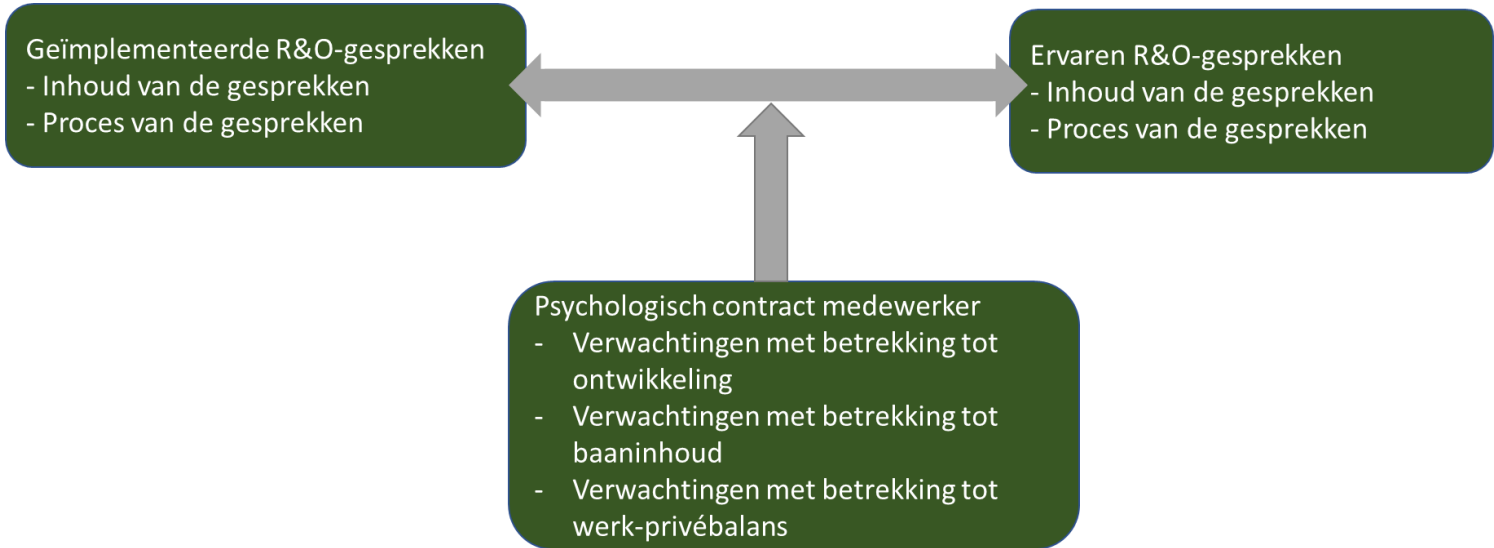
Het tweede belangrijke onderscheid in HRM-onderzoek is het verschil tussen onderzoeken naar individuele HRM-praktijken en het onderzoek naar bundels van HRM-praktijken. In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om een individuele HRM-praktijk te onderzoeken. Dit hangt samen met het inzicht dat we willen genereren in het proces van implementatie zelf en wat hier gebeurt op verschillende niveaus. De keuze voor een enkel instrument kan ondersteunen bij het genereren van inzicht op deze verschillende niveaus.

De eerste onderzoeksvraag betreft de verschillen tussen geïmplementeerd en ervaren HRM. Deze verschillen kunnen zich in twee categorieën op doen. Deze categorieën noemen we het proces en de inhoud van het R&O-gesprek. Onder proces worden de gebruikte technieken rondom het gesprek verstaan. Eerder onderzoek leverde op dat het gespreksformulier en het schrijven tijdens het gesprek de percepties kunnen beïnvloeden. De inhoud van het R&O-gesprek kan ook de percepties ervan beïnvloeden. Een gesprek dat sterk draait om beoordelen of waarin de medewerker weinig kans heeft om te participeren kan ervoor zorgen dat medewerker en leidinggevende verschillende percepties ontwikkelen. Een gesprek over punten waar de medewerker goed in scoort kan echter juist een gedeelde perceptie tussen medewerker en leidinggevende ontwikkelen. Verder is ook het onderwerp ontwikkeling een mogelijke bron van perceptieverschillen. Het is ten slotte belangrijk om op te merken dat het onderscheid tussen inhoud en proces geen waterscheiding is. Een gesprek waarin een gespreksformulier sterk leidend is zal mogelijk ook minder ruimte laten voor bijvoorbeeld participatie door medewerkers.

Ten slotte is de link gelegd met het psychologisch contract. Dit contract betreft de verwachtingen van de medewerker aangaande de arbeidsrelatie. De verwachtingen worden gedurende de arbeidsrelatie gevormd en zijn op den duur relatief stabiel. Deze verwachtingen kunnen ook de perceptie van HRM-praktijken beïnvloeden. Dit geldt ook voor R&O-gesprekken. Het proces en de inhoud van R&O-gesprekken zijn uitgesplitst om te laten zien dat de perceptie van beiden kan worden beïnvloed door het psychologisch contract. De dimensies loopbaanontwikkeling, werkinhoud en werk-privébalans zijn van belang, zowel in het R&O-gesprek als in het psychologisch contract van de medewerker. Daarbij is de leidinggevende een belangrijke schakel in deze onderwerpen. Het psychologisch contract functioneert als een breed veld aan verwachtingen op verschillende onderwerpen. Het R&O-gesprek komt in de literatuur naar voren als een manier waarop aan deze verwachtingen kan

worden beantwoord, of waarin de leidinggevende en de organisatie juist kunnen tekortschieten in het beantwoorden aan deze verwachtingen.

2.7 Conceptueel model



3. Methode

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de implementatie van R&O-gesprekken door leidinggevenden en de ervaring van R&O-gesprekken door medewerkers wordt gemeten. Verder wordt aandacht geschonken aan het meten van het psychologisch contract. Allereerst zal er een beschrijving gegeven worden van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarna wordt uitgelegd hoe de data wordt verzameld, hoe de variabelen worden geoperationaliseerd, en hoe de data zal worden geanalyseerd. Ook bevat dit hoofdstuk een toelichting van de casus, en een verantwoording van de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Casusbeschrijving

Het onderzoek betreft een aantal kwalitatieve serie interviews gehouden onder leidinggevenden en medewerkers van een Nederlandse semipublieke zorgorganisatie met een religieuze doelstelling.. De organisatie telt ruim 6500 medewerkers en heeft een hiërarchische opzet. Verder kenmerkt de organisatie zich door een focus op doelgroepen met complexe psychosociale problematiek uit een voornamelijk lagere sociaal-economische klasse. Dit zorgt ervoor dat medewerkers geconfronteerd worden met complexe werkomstandigheden.

Binnen de organisatie is ongeveer vijf jaar geleden beleid opgesteld om op een goede manier gesprekken met medewerkers te kunnen voeren. Het betreft verschillende gesprekken die onder de bredere term R&O-gesprek vallen, maar qua doelstelling wel van elkaar verschillen.

Binnen het eerste Plan- en Ontwikkelgesprek (POG) worden drie thema's besproken. Op basis van deze thema's wordt gekeken hoe de medewerker zich in zijn werk het komende jaar kan ontwikkelen en hierover worden afspraken gemaakt.

- Werkbeleving en doelstellingen: hierbij worden de organisatiedoelstellingen vergeleken met de doelstellingen van de medewerker (PO-fit) en wordt gekeken hoe de medewerker presteert
- Inzetbaarheid en flexibiliteit: hieronder vallen de ambities en ontwikkelmogelijkheden van de medewerker

- Werkvermogen: Dit gaat over de mate waarin de medewerker in staat is om het werk zowel fysiek als mentaal op een goede manier te doen en of er een goede relatie is met collega's, leidinggevenden en cliënten.

Het tweede gesprek is het evaluatiegesprek en heeft als doel om bij te kunnen sturen op de gemaakte afspraken en doelstellingen waar nodig. Dit gesprek heeft het karakter van een voortgangsgesprek. Het derde gesprek is het jaargesprek. Tijdens dit gesprek wordt teruggeblikt op de gemaakte afspraken en gekeken of deze gehaald zijn.

De gesprekken zijn niet bedoeld als beoordelingsgesprekken. Voor het voeren van de gesprekken is een personeelssysteem waarmee medewerkers en leidinggevenden zich kunnen voorbereiden voor het gesprek, en die achteraf een goede en evenwichtige verslaglegging waarborgt. Via het personeelssysteem nodigt een leidinggevende een medewerker uit en kunnen beide hun voorbereiding insturen en een gesprek plannen. Achteraf kan de leidinggevende via dit systeem het gespreksverslag terugsturen naar de medewerker, om deze te laten accorderen of aanpassen. Uiteindelijk komen deze gespreksverslagen in het digitale personeelsdossier terecht.

Uit de data van dit systeem blijkt echter dat het weinig wordt gebruikt. Het is dus niet duidelijk in hoeverre leidinggevenden gesprekken voeren. Uit gesprekken met voorafgaand aan het onderzoek bleek dat de gesprekken niet in alle gevallen worden gevoerd met medewerkers.

3.2 Dataverzameling

Om onderzoek te doen naar de positieve effecten van R&O-gesprekken worden vaak kwantitatieve methoden gebruikt. Daarnaast zijn een aantal onderzoeken genoemd waarin R&O-gesprekken zelf worden geanalyseerd. Dit onderzoek wijkt af van de bestaande onderzoekspraktijk. Verschillende onderzoekers wijzen erop dat de ervaring van de medewerkers met name wordt gevormd door zijn perceptie van het gesprek. Daar is het belangrijk om deze perceptie helder te krijgen in plaats van het gesprek zelf te analyseren (Klein et al. 1987; Sanders et al. 2006). Het is namelijk niet zozeer de daadwerkelijke HRM-praktijk die de uitkomsten op medewerkerniveau beïnvloedt, als wel de perceptie van deze praktijk. Volgens deze onderzoekers is de cognitieve reactie van medewerkers op het beleid van belang. Dit onderzoek is bedoeld om deze bewering te staven, en daarom wordt gezocht naar percepties van leidinggevenden en medewerkers.

Naast deze inhoudelijke redenen zijn er een aantal praktische redenen om interviews uit te voeren in plaats van gesprekken direct te analyseren. In de eerste plaats is de drempel voor medewerkers vermoedelijk erg hoog om in een onderzoek te participeren waarin de onderzoeker toegang heeft tot het R&O-gesprek zelf. Hier komt bij dat het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de centrale HRM-afdeling van de organisatie. Deze afdeling heeft geen recht op toegang tot de inhoud van de R&O-gesprekken, en daarom is het niet mogelijk om deze direct te analyseren.

Concreet betekent dit dat dit onderzoek bestaat uit een aantal diepte-interviews die worden afgenomen met zowel medewerkers als leidinggevenden. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode komt voort uit het exploratieve karakter van het onderzoek. Het doel is om beter inzicht te krijgen in hoe R&O-gesprekken in twee verschillende groepen ervaren worden. In verband met de ervaringscomponent is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Hierin is de mogelijkheid voor de onderzoeker is om te sturen en tegelijkertijd ruimte te geven om de respondent nieuwe onderwerpen te laten inbrengen (Boeije, 2014).

De interviews zijn online afgenomen, via Skype of Microsoft Teams. Deze keuze is ingegeven door de maatregelen om de verspreiding van de ziekte Covid-19 tegen te gaan. Het voordeel van online interviewen is volgens Bryman (2016) dat de drempel om deel te nemen erg laag is. Iemand blijft immers in zijn eigen vertrouwde omgeving, en het kost geen reistijd om te participeren in het onderzoek.

3.3 Operationalisatie

In het onderzoek wordt de implementatie van R&O-gesprekken zoals die wordt waargenomen door leidinggevenden vergeleken met de ervaring van R&O-gesprekken door medewerkers. Om de gesprekken en de percepties ervan goed duidelijk te krijgen wordt zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers gevraagd naar het proces van de gesprekken en de inhoud van de gesprekken. Om deze vragen te kunnen beantwoorden moeten leidinggevenden en medewerkers wel gesprekken voeren. Daarom wordt ook gevraagd naar of en hoe vaak de gesprekken zijn gevoerd.

Het is niet eenvoudig om een precieze scheiding aan te brengen tussen de ervaring die medewerkers hebben in het gesprek en de verwachtingen die zij hebben ofwel het psychologisch contract. In dit gesprek is het psychologisch contract opgevat als het geheel aan

verwachtingen van de medewerker en de ervaring van het gesprek als die beleving die ze hebben van specifiek de R&O-gesprekken.

Tijdens de dataverzameling is een logboek bijgehouden waarbij per interview de belangrijkste bevindingen werden genoteerd. Enkele keren kwamen er onbekende thema's naar voren. Naar aanleiding hiervan is de interwiewgide gedurende deze fase licht gewijzigd. Duidelijk werd dat sommige leidinggevendenden ver van de werkvloer afstaan. Verder hebben sommige respondenten naast het voeren van R&O-gesprekken ook groepsinterviews en soms individuele begeleiding. Deze gesprekken vervullen soms deels de rol van een R&O-gesprek. Ten slotte kwam voorafgaand en tijdens de dataverzameling naar voren dat met name voor leidinggevendenden het personeelssysteem een grote rol speelt. Naar deze onderwerpen is in de interviews dan ook gevraagd.

Concept	Indicatoren	Waarden
Implementatie van R&O-gesprekken (perceptie leidinggevenden) (Purcell en Hutchinson, 2007)	Het voeren van gesprekken	Wel of geen gesprekken gevoerd (volgens beleid)
		Regelmaat in het voeren van gesprekken
		Haalbaarheid van het voeren van gesprekken
	Het proces van de gesprekken (Van de Mieroop en Vrolix, 2014; Pälli en Lethinen, 2014)	Gebruik van formulieren voorafgaand aan het gesprek
		Gebruik van formulieren tijdens het gesprek
		Gebruik gespreksverslag
	Inhoud van de gesprekken	Gespreksdoel ontwikkeling (Dalhoeven et al., 2014)
		Gespreksdoel feedback negatief/positief (Kluger & Nir, 2010; Budworth et al., 2014)
		Participatie van medewerker in gesprek (Burke et al., 1978)
Ervaren R&O-gesprekken (perceptie medewerkers) (Purcell en Hutchinson, 2007)	Het voeren van gesprekken	Wel of geen gesprekken gevoerd (volgens beleid)
		Regelmaat in het voeren van gesprekken
	Het proces van de gesprekken (Van de Mieroop en Vrolix, 2014; Pälli en Lethinen, 2014)	Gebruik van formulieren voorafgaand aan het gesprek
		Gebruik van formulieren tijdens het gesprek
		Gebruik gespreksverslag
	Inhoud van de gesprekken	Gespreksdoel ontwikkeling (Dalhoeven et al., 2014)
		Gespreksdoel feedback negatief/positief (Kluger & Nir, 2010; Budworth et al., 2014)
		Participatie van medewerker in gesprek (Burke et al., 1978)
	Psychologisch contract (Sims, 1994)	Verwachtingen van de organisatie (Willem et al. 2010)
Verwachtingen van de leidinggevende inzake loopbaanontwikkeling		

		Verwachtingen van de leidinggevende inzake loopbaanontwikkeling
Verwachtingen van de leidinggevende (Willem et al. 2010; Lester et al, 2001)		Verwachtingen van de organisatie inzake loopbaanontwikkeling
		Verwachtingen van de organisatie inzake werkinhoud
		Verwachtingen van de organisatie inzake werk-privébalans
Verwachtingen van de medewerker (Sims, 1994)		Verwachtingen van de zichzelf inzake loopbaanontwikkeling
		Verwachtingen van de zichzelf inzake loopbaanontwikkeling
		Verwachtingen van de zichzelf inzake loopbaanontwikkeling

3.4 Beschrijving respondenten

Het benaderen van leidinggevenden en medewerkers gebeurt via het contact met HRM-managers binnen de verschillende organisatieonderdelen. De steekproef onder medewerkers wordt genomen uit de populatie medewerkers die werkzaam zijn in het primair proces, of in stafdiensten, en geen leidinggevende functie hebben. Bij de staffuncties gaat het alleen om medewerkers die binnen een regionale staffunctie werkzaam zijn, en dus niet om medewerker die op centrale dienstverleningsafdelingen werkzaam zijn. Verder zijn leidinggevenden geselecteerd die de verantwoordelijkheid hebben voor het voeren van R&O-gesprekken. Sommige respondenten zijn werkzaam binnen een HRM-afdeling. Daarom werden aan hen ook vragen gesteld over de waarneming die zij doen bij collega's rondom R&O-gesprekken. De steekproeftrekking is theoretisch, omdat er onderscheid gemaakt wordt tussen leidinggevenden en medewerkers (Boeije, 2014).

Nummer	Functie
1	Medewerker
2	Medewerker (HRM-adviseur)

3	Leidinggevende
4	Medewerker
5	Leidinggevende
6	Medewerker
7	Medewerker
8	Leidinggevende
9	Leidinggevende
10	Leidinggevende
11	Leidinggevende
12	Leidinggevende (HRM-adviseur)
13	Medewerker (HRM-adviseur)
14	Leidinggevende
15	Medewerker
16	Medewerker
17	Medewerker
18	Leidinggevende

3.5 Data-analyse

De gehouden interviews zijn met behulp van Atlas.ti 8 gecodeerd, waarna ze zijn getranscribeerd. Vervolgens zijn de interviews in drie fasen gecodeerd (Boeije, 2014).

In de eerste fase zijn de transcripten open gecodeerd. Er worden dan op inductieve en theoretische wijze codes toegekend aan de transcripten. In de tweede fase, het axiaal coderen, zijn deze codes verder onderverdeeld in categorieën. Ten slotte is er selectief gecodeerd. In deze fase is geprobeerd de variabelen te herkennen in de codes, om deze zodoende te beschrijven, inclusief de onderlinge relaties.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.

In kwalitatief onderzoek wordt er doorgaans anders omgegaan met validiteit en betrouwbaarheid dan in kwantitatief onderzoek. In deze paragraaf gaan we in op deze twee waarden. Allereerst wordt omgegaan hoe in dit onderzoek is omgegaan met

betrouwbaarheid. Bryman (2016) noemt een aantal criteria om betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek te meten:

Geloofwaardigheid betekent dat de resultaten van het onderzoek worden gedeeld. Dit is in het geval van dit onderzoek het geval. Tijdens het onderzoek is de voortgang binnen de casusorganisatie regelmatig binnen een werkgroep met HRM-deskundigen besproken. Ook is het onderzoek meerdere keren besproken in de centrale ondernemingsraad. Naar aanleiding van het onderzoek is in de organisatie een nieuw beleid met betrekking tot dit onderwerp doorgevoerd. Daardoor worden het onderwerp uitgebreid in diverse lagen besproken.

Afhankelijkheid kan bereikt worden door een verslag bij te houden van de stappen die genomen zijn tijdens het vergaren van de data. In dit onderzoek is een logboek bijgehouden, waarin kort verslag wordt gedaan van de keuzes in het aanpassen van de interviewgids tijdens het onderzoek. In de operationalisatie is hier verantwoording van afgelegd.

Bij authenticiteit gaat het erom dat het doel van de onderzoeker moet zijn om de belangen van verschillende groepen binnen de sociale setting en hen een beter inzicht te geven. Dit bijvoorbeeld worden laten zien door in de aanbevelingen die belangen van meerdere groepen van de organisatie mee te nemen.

Ten slotte moet een kwalitatief onderzoek overdraagbaar zijn. Dit betekent dat de lezer kan inschatten of het onderzoek ook informatie over andere contexten kan verstrekken. De overdraagbaarheid wordt nagestreefd door een heldere beschrijving te geven van de context van de organisatie. Deze waarde houdt verband met de validiteit van het onderzoek. Validiteit betreft de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij wil meten, doordat hij op een goede manier contact maakt met het onderzoeksveld (Boeije, 2014). Om de waarnemingen valide te laten zijn is het belangrijk om een methode te hanteren die dus aansluit op dit onderzoeksveld. In het geval van R&O-gesprekken verschilt de context sterk van organisatie tot organisatie. Er worden veel verschillende termen gebruikt voor R&O-gesprekken en ook de gebruikte formulieren zijn per organisatie verschillend. In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden door de topiclijst in intensieve samenwerking met HRM-medewerkers uit de organisatie samen te stellen. Verder zijn ook de beleidsdocumenten die de organisatie hanteert bestudeerd. Bij het opstellen van de topiclijst is gelet op het taalgebruik. Termen kunnen bekend klinken in de oren van HRM-medewerkers, terwijl medewerkers op de

werkvloer er onbekend mee zijn. Geprobeerd is om termen te gebruiken die zoveel mogelijk aansluiten bij de dagelijkse praktijk.

3.5 Ethische aspecten:

Om bij te kunnen dragen aan de maatschappij moet het onderzoek niet alleen een nuttig doel hebben, maar moet ook de weg ernaar toe een rechte weg zijn. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe vier ethische principes (Bryman, 2016) tijdens het onderzoek gehanteerd zijn.

- Geen schade toebrengen aan respondenten.

Het onderzoek verlangt van respondenten alleen deelname in een interview of gespreksgroep. Medewerkers kunnen in het onderzoek uitspraken doen over het in praktijk brengen van het organisatiebeleid door hun leidinggevende zonder consequenties. Er wordt gezorgd dat leidinggevend en medewerkers niet aan elkaar gekoppeld kunnen worden in de resultaten.

- De geïnformeerde toestemming van respondenten waarborgen.

Voor deelname aan een interview of gespreksgroep krijgen respondenten een formulier ter ondertekening, waarin zij worden geïnformeerd over het doel en de werkwijze van het onderzoek. Alleen door ondertekening kunnen zij toestemming geven voor hun eigen omgeving

- Zo min mogelijk inbreken in de privacy van respondenten

Om de privacy van respondenten zoveel mogelijk te waarborgen zullen de respondenten in het verslag worden geanonimiseerd. Verder wordt de casusorganisatie in het verslag niet bij name genoemd, waardoor de identiteit van respondenten niet te achterhalen is.

- Vormen van misleiding voorkomen.

Vooraf worden respondenten geïnformeerd over het onderzoek. Verder krijgen de respondenten de mogelijkheid om het transcript van het interview door te nemen en uitspraken terug te nemen. Achteraf hebben de respondenten inzage gekregen in het onderzoeksverslag in combinatie met de mogelijkheid om hierover informatie in te winnen bij de HRM-afdeling.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de data-analyse beschreven door de beantwoording van de empirische deelvragen. De eerste empirische deelvraag luidt:

‘Wat zijn de verschillen tussen geïmplementeerd en waargenomen HRM met betrekking tot R&O-gesprekken binnen de casusorganisatie?’

Allereerst wordt besproken of de R&O-gesprekken zijn gevoerd. Wanneer deze namelijk niet gevoerd zijn kan er geen sprake zijn van een perceptieverschil tussen leidinggevenden en medewerkers. Daarom is gekozen om dit onderwerp buiten de analyse te laten, maar wel in dit hoofdstuk op te nemen. Na de vergelijking van de implementatie en de ervaring van R&O-gesprekken wordt het psychologisch contract beschreven. Aansluitend volgt de analyse waarin wordt verkend welke rol het psychologisch contract speelt.

4.1 Het voeren van gesprekken

Alle respondenten, zowel leidinggevenden als medewerkers, voerden zelf de R&O-gesprekken. Wel werd benoemd dat er geluiden waren van andere leidinggevenden die geen gesprekken voeren. De respondenten voeren de gesprekken een, twee en soms drie keer per jaar. Een keer per jaar wordt hierbij gezien als een minimum:

“Ik wil die gesprekken gewoon echt wel jaarlijks hebben met al mijn medewerkers” (respondent 3).

Wanneer er een gesprek wordt gevoerd, dan is het gesprek gericht op het stellen van doelen en eventueel het bespreken van doelen van eerdere gesprekken. Wanneer er twee gesprekken in het jaar worden gevoerd, dan functioneert het tweede gesprek als een evaluatie, maar tegelijkertijd worden ook hierin nieuwe doelen gesteld. Daarom zijn de verschillen tussen de gesprekken in de praktijk klein. Als er te lang geen gesprek wordt gevoerd, dan kan het besprokene namelijk ook snel naar de achtergrond verdwijnen. Over de frequentie van twee keer per jaar zijn leidinggevenden positief. Een keerzijde is dat dit meer tijdsdruk oplevert. Medewerkers gaven aan dat zij een jaarlijks gesprek doorgaans voldoende vonden.

“Nee, ik vind dat [jaarlijks, AdB] voldoende, nogmaals, als er tussendoor iets is, dan is daar ook alle ruimte voor om tussentijds iets aan te geven. Dus dan vind ik een keer in het jaar, vind ik voldoende” (respondent 4).

Wel geven medewerkers aan dat zij niet altijd in alle jaren ten minste een gesprek hebben gehad. Vaak heeft dit te maken met het wisselen van leidinggevenden. Het organisatiebeleid is erop gericht dat leidinggevenden in een jaar drie verschillende gesprekken voeren. In de praktijk voeren de respondenten de gesprekken doorgaans slechts een of twee gesprekken per jaar. De verschillen tussen de gesprekken zoals die oorspronkelijk bedoeld waren, zijn dan ook in de praktijk klein. Om deze reden is ervoor gekozen de gesprekken in het vervolg van het onderzoek niet uit te splitsen in categorieën.

4.2 Vergelijking implementatie en ervaring van R&O-gesprekken

In deze paragraaf wordt behandeld hoe de gesprekken geïmplementeerd worden door leidinggevenden en hoe ze ervaren worden door medewerkers. Eerst wordt de perceptie van het proces van de gesprekken vergeleken. Vervolgens worden de doelen van het R&O-gesprek tegen het licht gehouden. Per onderwerp wordt eerst gekeken hoe leidinggevenden hier tegenaan kijken om vervolgens de perceptie van medewerkers te behandelen.

4.2.1 Proces rondom R&O-gesprekken

In deze paragraaf komt het proces rondom R&O-gesprekken naar voren. Hier vallen de gebruikte instrumenten en technieken rondom het voeren van de gesprekken onder.

4.2.1.1 Het personeelssysteem

Binnen de organisatie is een personeelssysteem in gebruik waardoor leidinggevenden hun medewerkers kunnen uitnodigen voor een gesprek. Alle leidinggevenden zijn ontevreden over het systeem dat in gebruik is. Hier zijn verschillende redenen voor. Allereerst is er grote ontevredenheid over het feit dat de uitnodiging een aantal keer ‘heen en terug’ gestuurd moet worden tussen medewerker en leidinggevende. Als een leidinggevende een uitnodiging heeft gestuurd, dan kan hij ook niet zien of de medewerker de taak al heeft gedaan:

“Ik nodig iemand uit en dan zie ik niet meer dat ik diegene heb uitgenodigd. Dan moet de andere kant ook die actie maken. En je moet zoveel acties maken voordat je überhaupt met elkaar in gesprek komt. Dat is een enorme drempel. Dus je moet zoveel acties maken dat er

heel veel kinken in de kabel kunnen komen door het systeem, in plaats van gewoon een gesprek hebben” (respondent 10).

Veel leidinggevenden maken liever gewoon zelf een afspraak. In de voorbereiding faalt het systeem vaak doordat bij het invullen vaak de verbinding wegvalt, waarna de eerder ingevulde velden opnieuw ingevuld moeten worden:

“Dus er loopt negen van de tien keer iets vast of dan doe je het verkeerde knopje en dan ben je gespreksverslag weer kwijt. Ik schrijf alles in Word en dan kopieer ik het en dan hoop ik dat het blijft staan. Ik ben al zovaak een verslag kwijt geweest” (respondent 8).

Verder kunnen respondenten bij een nieuw gesprek vaak niet meer terugvinden waar het verslag van het vorige gesprek is gebleven. Daarom houden een aantal hun eigen map bij met gespreksverslagen. Andere leidinggevenden zijn gestopt met het gebruik van het personeelssysteem. Dan wordt een eigen document gebruikt. Hierover is echter ook niet altijd tevredenheid.

“Wat de praktijk is, dat mensen nu die stukken moeten downloaden uit het kwaliteitshandboek, de formulieren, dat werkt niet altijd even snel” (respondent 5).

“Het liefst zou ik gewoon een instrument hebben wat ik gewoon een keer kan invullen en wat ik gewoon kan meenemen naar het gesprek” (respondent 18).

Medewerkers geven slechts een enkele keer aan dat ze niet tevreden zijn over het personeelssysteem. Of zij in het personeelssysteem of via een opgestuurd formulier het gesprek moeten voorbereiden, lijkt niet zoveel uit te maken:

“Het maakt mij persoonlijk niet uit. Kijk, het is meer wat voor mijn leidinggevende het fijnste werkt zegmaar en het meest effectief is” (respondent 4).

Medewerkers zien het personeelssysteem als een aangelegenheid voor leidinggevenden, en niet als iets wat henzelf al dan niet belemmert. Leidinggevenden zien het echter juist als een belemmering. Degenen die gestopt zijn met het gebruik van het systeem lijken in het algemeen ook minder problemen te ervaren bij het voeren van gesprekken

4.2.1.2 Voorbereiding en gespreksformulieren

De meeste leidinggevenden laten hun medewerkers ofwel via het systeem, ofwel via een formulier dat via de email wordt verstuurd het gesprek voorbereiden. De leidinggevenden die het personeelssysteem gebruiken, gebruiken ook vanzelf de vragen die hierin worden gesteld. Over de technische aspecten van het personeelssysteem is ontevredenheid en dit geldt ook voor de gestelde vragen.

“Ik vind het ook een log systeem. De thema's die erin staan vind ik goed hoor, en ik vind het ook goed dat de thema's er zijn, alleen er is heel weinig ruimte om dat wat speelt in te zetten. En ik vind ook dat je dat van tevoren al moet invullen vind ik ook niet wenselijk. Want soms dan ga je eigenlijk al van een bepaald kader uit, terwijl het ook heel goed is om vanuit het gesprek dezelfde punten op tafel te krijgen” (respondent 10).

Opvallend is dat veel respondenten het personeelssysteem en het gespreksformulier sterk in samenhang beschouwen. Beide zijn manieren waarop de leidinggevende wordt gestuurd. Een aantal respondenten ervaart weinig ruimte om zelf een invulling te geven en andere thema's te behandelen.

“Daarbij heb ik nu ooit het gevoel dat met die POG-gesprekken we bijna ten dienste staan van het systeem, het vullen van de vakje” (respondent 11).

Anderen hebben deze ervaring juist niet.

“Ja is, geen enkel probleem, kun je gewoon als aanvullend er allemaal bij zetten als je dat wil.” (respondent 5)

Deze laatste groep ziet het format vooral als een geheugensteun waardoor alles wordt behandeld, maar niet als iets dat het hele gesprek vormgeeft. Daarom nemen zij ook de vrijheid om dit zelf te doen. Het positieve van een gespreksformat is volgens hen dat alle medewerkers een zelfde soort gesprek krijgen.

“Nou, dit soort dingen vind ik wel dat wat centraal moet regelen, dat je daar niet als leidinggevende gewoon lekker op los mag gaan, want dan heb je ook niet een logische doorgang op het moment dat ik weer vervangen word door een ander” (respondent 3).

Anderzijds kunnen vragen van een formulier al snel het gesprek een verplicht karakter geven:

“Je moet allebei weten welke gesprekspunten er op tafel komen, maar ik zou niet zo dichtgetimmerd willen zien van voren” (respondent 10).

De leidinggevenden die geen gebruik maken van het personeelssysteem gebruiken of een format waarin de gespreksvragen uit het personeelssysteem zijn opgesteld, of een format dat ze zelf hebben ontwikkeld, eventueel op basis van de gespreksvragen uit het personeelssysteem. In sommige gevallen is er ook wel een formulier ontwikkeld door de regionale HRM-afdeling.

Ook medewerkers spreken veel over het gespreksformat. Over het algemeen delen zij de mening van de leidinggevenden die het gespreksformat als een geheugensteun zien.

“Ja, alhoewel ik het wel vrij veel vond. Maar goed, aan de andere kant, als je dan zo'n die mail opgestuurd krijgt, dan staat er bijvoorbeeld ook iets in over: 'weet je bijvoorbeeld dingen met betrekking tot financiën, of de begroting?' Er staan ook wel veel dingen in waarvan je denkt: oja, misschien wel interessant om te weten” (respondent 6).

“In eerste instantie dacht ik altijd van, klinkt als extra werk. Maar als je dan eenmaal daarmee bezig bent, dan heb je zoiets van, oja, er zitten toch wel puntjes tussen waar ik zelf niet aan had gedacht. Dus dan is het denk ik toch wel fijn om daar zo'n format voor te hebben. Puur omdat we dan alles ook echt doorlopen en dat ik niks niks oversla” (respondent 4).

Het nadeel van de format is dat het kan voorkomen als veel en verplicht, maar over het algemeen helpt het medewerkers juist om van te voren goed na te denken over de onderwerpen.

“Dat bereid je dan voor. En dat doe je wel zelf. En ik heb in het POG-gesprek gezien dat ik vooral aan het woord ben, en dat is denk ik ook de bedoeling. En dat komt denk door die voorbereiding, want dan heb je er al eens over nagedacht” (respondent 16).

Verder kan het werken met een format kan daarnaast ook een idee van gelijkheid creëren onder medewerkers:

“Dat maakt dat iedereen ook wel een soort van gelijke, POP-evaluatie [Persoonlijk ontwikkelingsplan, AdB] krijgt qua punten zegmaar” (respondent 7).

De medewerkers ervaren het formulier in het gesprek over het algemeen niet als een hinderend kader. Dit komt doordat de leidinggevende doorgaans de vrijheid neemt om hier vanaf te wijken:

“Bij ons is het formulier is op zich leidend maar als er onderwerpen worden besproken merk je wel dat daar op ingesprongen wordt, als dat nodig is in de onderwerpen zegmaar” (respondent 16).

Hoewel een teveel aan vragen verlamdend kan werken ervaren de medewerker de gebruikte formulieren over het algemeen als ondersteunend. Tussen de leidinggevendens ligt meer variatie. Sommigen zien een uitgewerkte vragenlijst als te sturend, terwijl anderen deze vragenlijst naar eigen believen in het gesprek behandelen. Cruciaal is of zij de vragenlijst zien als een verplicht document om te gebruiken vanuit de organisatie. Wel is iedereen het er over eens dat er bepaalde centrale kaders moeten zijn voor het gesprek en dat een zekere uniformiteit gewaarborgd moet blijven.

4.2.1.3 Verslaglegging

Leidinggevendens zien het nut van verslaglegging van gesprekken. Het verslag wordt vaak doorgestuurd naar de lokale HRM-afdeling, zodat het kan worden geüpload in het personeelsdossier. Zo wordt een dossier opgebouwd en kan bij een nieuw gesprek worden voortgebouwd op de doelen uit het vorige gesprek.

“Ik vind het ook wel oprecht een middel om te zorgen dat soms dingen vaststaan, of in ieder geval op papier staan, zodat als ik uitval of wegval, diegene nog wel kan laten zien: 'jamaar dit staat op papier'” (respondent 8).

Wel denken de respondenten verschillend over de verantwoordelijkheid voor het gespreksverslag. Sommigen vinden dat dit het best door de medewerker gedaan kan worden. Anderen dragen hier als leidinggevende graag zelf zorg voor, om ook te laten zien dat ze er echt tijd in willen steken.

“Dan zou je ook heel goed een medewerker achteraf het formulier kunnen laten invullen, en zeker wel daar een aanvulling op doen als leidinggevende, dat je daar wel gewoon ook echt je opmerkingen in kwijt kan, maar dan meer dat het een verslag wordt van een medewerker” (respondent 10).

“Ik vind het ook wel goed om de medewerker iets aan te reiken, dat je ook wel laat zien dat jij, investeert in die ander zegmaar, en niet van nou, nu heb ik dat gesprek weer gevoerd en dan mag jij het oplossen met een verslag” (respondent 9).

Ook medewerkers zijn positief ten opzichte van verslaglegging. Doorgaans is het de manager die het verslag schrijft. De medewerker heeft altijd de mogelijkheid om nog aanvullingen te geven. Ook worden de verslagen altijd door zowel medewerker als leidinggevende geaccordeerd. Sommige respondenten willen juist ook graag het verslag zelf schrijven:

“Dat de verslaglegging er was vond ik prettig, want we zijn ook wel op momenten geweest dat we gezegd hebben van hee, even terugkijken wat hadden we toen gezegd, en waar staan we dan nu?” (respondent 1)

“Ik denk, het draait om mij dus ik vind dat ik dat moet opschrijven. Kijk, bij een beoordeling vind ik dat anders want dan gaat het erom wat anderen van jouw functioneren vinden, maar zo'n persoonlijk ontwikkelgesprek is juist, 'wat vind ik van mijn eigen functioneren?' En in hoeverre heb ik doelen, haalbare doelen en weet ik veel wat” (respondent 16).

Andere respondenten vinden het echter niet nodig om zelf het verslag te maken:

“Nou, ik denk dat ze het ook had gedaan naar aanleiding van wat ik al zelf geschreven had. Dat ze dat ook erin gezet heeft” (respondent 6).

Een andere respondent vindt het gespreksverslag juist een verantwoordelijkheid van de leidinggevende zodat diens aandacht geboeid blijft:

“Dan weet je ook zeker dat de leidinggevende goed heeft geluisterd [lacht]. En dan moet hij ook goed luisteren want dan, in mijn geval was het een man dan, dan moet hij ook goed opletten en goed gefocust blijven tijdens dat gesprek. Anders kun je natuurlijk makkelijk denken nouja, zij maakt het gespreksverslag, dus dan lees ik het straks wel. Terwijl als je het zelf moet maken, moet je er toch anders in staan” (respondent 13).

Wat betreft de verantwoordelijkheid voor de verslaglegging klinken er dus verschillende geluiden. In het algemeen lijken de medewerkers uit te gaan van de situatie op de eigen afdeling als de normale situatie. Respondenten die op dit moment niet gewend zijn om zelf het verslag schrijven, ambiëren deze taak ook niet. Respondenten die het wel gewend zijn, blijven het ook graag doen. De gespreksverslagen worden gemaakt door tijdens het gesprek

aantekeningen te maken. Het invullen van een formulier, zeker als dit op een computer gebeurt, kan ervoor zorgen dat medewerkers het idee krijgen dat het een officieel moment is.

“Ze zitten natuurlijk achter de computer mee te typen, het is dan wat dat aangaat vrij officieel, ja, het is ook iets wat dan even moet” (respondent 6).

Over het algemeen wordt het echter als positief ervaren dat er verslagen worden gemaakt van de gesprekken. Hierin speelt ook mee dat de gespreksverslagen bewaard blijven als de leidinggevende weggaat.

“Nou, ik denk wel, in die zin dat het ook wel goed is dat ze een systeem hebben. Wij hebben natuurlijk veel wisselende managers gehad, waardoor dit wel blijft staan, zo’n gesprek” (respondent 6).

Zowel leidinggevenden als medewerkers zijn positief over het maken van een gespreksverslag. Zowel onder leidinggevenden als onder medewerkers is er een groep die vindt dat de medewerker hier verantwoordelijk voor moet zijn en een groep die vindt dat de leidinggevende dit moet doen. Wanneer de medewerker zelf het verslag maakt creëert hij meer inzicht in zijn eigen doelen en de manier waarop hij hiermee aan de slag gaat. Wanneer de leidinggevende het verslag schrijft is de aandacht van de leidinggevende in het gesprek beter gewaarborgd. Ook is dit de meest logische werkwijze wanneer het verslag functioneert als een beoordeling.

4.2.2 Doelen van R&O gesprekken

De thema's die de respondenten gebruiken zijn soms afkomstig uit het landelijke format, maar ook vullen zij de gesprekken gedeeltelijk naar eigen inzicht in. In deze paragraaf komen de voor hen belangrijkste thema's naar voren.

4.2.2.1 Ontwikkeling

Ontwikkeling is voor leidinggevenden het belangrijkste thema in de gesprekken. Het kan hier gaan om het stellen van doelen waar iemand de komende periode aan de slag gaat. Hier kan ook een opleiding binnen of buiten de organisatie aan gekoppeld worden. Verder heeft dit onderwerp betrekking op waar iemand zichzelf op de lange termijn naartoe wil ontwikkelen. Dan komen eventuele doorgroeimogelijkheden aan bod.

“Ik vind het zelf bijvoorbeeld altijd wel heel erg leuk om ook te kijken van: 'hee, wat heeft iemand zelf nog voor doelen voor zichzelf?', of 'waar wil iemand heen?', of 'waar wil iemand verder in ontwikkelen?’” (respondent 9).

“Maar ik denk wel dat ik vooral nadruk leg op, op de vragen die zijn van, om iemand te laten groeien en te laten ontwikkelen, kijk weet je, tuurlijk stel ik vragen over, hoe vind je de beleving van de identiteit, en dat soort dingen. Alleen om iemand te stimuleren en te motiveren, daar liggen juist in deze gesprekken volgens mij de kansen, dus die leg ik wel de nadruk op en die maak ik wel wat groter” (respondent 8).

Vaak moeten medewerkers door de leidinggevende gestimuleerd worden tot bijvoorbeeld het gebruik van het loopbaanbudget. Ook benadrukken leidinggevendenden dat ontwikkeling niet altijd gezien moet worden als doorgroeien, maar dat ook binnen de huidige functie ontwikkeling mogelijk is.

“Ik merk dat mensen het woord ambitie altijd erg lastig vinden, terwijl ik wel denk van ja, je moet eigenlijk wel weten waar je naartoe zou willen groeien. Alleen ambitie is zo groot en zo klein als je het zelf wil maken” (respondent 8)

De respondent merkt op dat de leidinggevende in het gesprek soms het begrip ‘ontwikkeling’ grijpbaar moet maken voor de medewerker. Overigens noemen medewerkers ontwikkeling zelf ook als belangrijk gespreksonderwerp.

“Ook een stukje over wat zou je willen zegmaar? Wat heb je nog nodig om je werk goed te doen, en heb je eventueel nog ambities?” (respondent 6).

De respondenten verschillen onderling in de manier waarop ze naar ontwikkeling kijken. Respondenten noemen het onderwerp als iets dat ze belangrijk vinden. Sommige respondenten denken zelf na over ontwikkeling en gebruiken het gesprek om dit aangegeven. Anderen zien het R&O-gesprek als een belangrijk moment om er weer aan herinnerd te worden.

“Ja, het motiveert mij wel, want we hebben bijvoorbeeld in mijn laatste POG-gesprek gehad over opleidingen” (respondent 4).

“Ja, ik weet dat ik jaren geleden had aangegeven dat ik graag kinder-en-jeugdcoaching wou doen. Als het van [naam organisatie] is het vrijwel prima, als het van iets anders is niet. Want dat kost geld zegmaar. Dus die opleiding heb ik mogen doen” (Respondent 6).

De gemene deler van de respondenten is dat ze ontwikkeling een belangrijk onderwerp vinden. Het gaat bij ontwikkeling zowel om waar nog mogelijkheden qua deskundigheidsbevordering liggen binnen de huidige functie, maar ook of er doorgroeimogelijkheden zijn richting andere functies. Ontwikkeling wordt dus zowel door medewerkers als leidinggevendenden van belang geacht. Wel wordt hierbij aangetekend dat leidinggevendenden vaak het initiatief nemen om hierover het gesprek aan te gaan. Zij zien het als een moment waarop de medewerker bewust stilstaat bij de ontwikkelmogelijkheden, maar initiëren dit wel doelbewust. Daar ligt een verschil met andere onderwerpen waarbij de medewerker zelf geacht wordt eventuele knelpunten aan te geven.

4.2.2.2 Werkinhoud

De inhoud van het werk wordt door leidinggevendenden niet alleen in de R&O-gesprekken besproken, maar ook op andere momenten. In R&O-gesprekken komt dit minder naar voren. Wel wordt er belang in gesteld of de medewerker met problemen zit.

“Want dat is toch het belangrijkste voor mij, hoe die in z'n werk zit, of die z'n werk kan doen naar behoren, of er obstakels zijn die we weg moeten nemen” (respondent 5).

“Ja altijd wel van ‘hoe gaat het?’, ‘ben je blij met de dingen die je aan het doen bent?’, ‘past deze organisatie bij je?’, ‘past deze werkplek bij je?’” (respondent 3).

Het gaat er in het gesprek dan ook vooral om dat wordt gevraagd of er obstakels zijn die weggenomen kunnen worden. Ook medewerkers noemen de werkinhoud als een van de besproken onderwerpen.

“Volgens mij ook time management, hoe je met je taken zit op je werk, cliëntdossiers, dat soort dingen” (respondent 16).

“Wat je, wat je taken zijn, wat je doet, en wat je eventueel nog zou kunnen doen” (respondent 6).

Verder wordt vaak besproken hoe de samenwerking in het team is. In veel gevallen zijn er naast de gesprekken ook andere overlegvormen. De meeste respondenten vinden de

werkinhoud niet het belangrijkste thema in de gesprekken. Enkele respondenten merken wel op dat hun leidinggevende door de aandacht voor de werkinhoud minder aandacht heeft voor ontwikkeling. Een van de respondenten vergelijkt de huidige leidinggevende met een van de vorige leidinggevendens

“Dat was echt een mensenmanager die heel erg keek naar hoe die zijn werknemers op de plekken kon krijgen waar ze zelf echt naartoe wouden. Dus die was altijd bezig met: 'waar liggen je ontwikkelpunten, waar wil je naartoe, hoe gaat we dan doen, hoe maken we dat mogelijk in je huidige functie?' Dus hij was sowieso dat, ik vond hem persoonlijk een hele goede manager (...) en mijn huidige manager die is wat zakelijker dus bij mij gaat het vrij veel over grenzen aangeven en wat doe ik wel, en wat doe ik niet, binnen m'n functie” (respondent 15).

Hier komt naar voren dat de aandacht voor de werkinhoud ten koste kan gaan van de aandacht voor ontwikkeling. Medewerkers verwachten dat de leidinggevende een spade dieper gaat door niet alleen te vragen naar problemen in het dagelijkse werk, maar ook een perspectief te hebben op de toekomst.

De inhoud van het werk is niet het belangrijkste onderwerp in de gesprekken. Leidinggevendens en medewerkers vinden het met name van belang dat er voor medewerkers de mogelijkheid is om vragen te stellen.

4.2.2.3 Feedback en beoordeling

De R&O-gesprekken zijn niet gekoppeld aan bijvoorbeeld een beloningssystematiek. Mede om deze reden heeft het gesprek ook niet het karakter van een beoordeling. Feedback wordt wel gebruikt in de gesprekken. Dit kan feedback zijn die de leidinggevende zelf geeft.

“Er zijn altijd wel dingen die voor verbetering vatbaar zijn en dat is ook voor mezelf zo, dus je hebt altijd wel wat te bespreken” (respondent 18).

Soms is feedback die afkomstig is uit de 360-gradenstructuur. Leidinggevendens zetten 360-gradenfeedback in omdat ze medewerkers niet altijd zelf aan het werk kunnen zien. Door deze structuur kunnen collega's elkaar voorafgaand aan een R&O-gesprek feedback geven. De feedback wordt dan besproken door de leidinggevende en de medewerker.

“Dus ik doe ook aan 360-gradenfeedback in de gesprekken, dus ik vraag hen ook altijd zelf, en dat is gewoon even een eigen formatje van hee: 'welke twee mensen ga je vragen?', moeten

ze ook zelf oplossen in the open, om zo ook mooi feedback van je collega's te krijgen” (respondent 10).

Veel leidinggevenden vinden feedback echter niet in de eerste plaats iets voor de gesprekken. Zij benoemen dat ze niet altijd kunnen zien wat de medewerker op de werkvloer doet. Daarom is zelfreflectie van de medewerker volgens hen zinvoller dan het geven van feedback. Een respondent zei het volgende over het geven van feedback

“Pas als het echt heel specifiek wordt he, dus als ik eerst signalen heb gehoord dat er ergens iets niet goed gaat, dan pas is het mijn beurt om er feedback te geven. Ik zie het veel meer als zelfreflectie dan als een moment van feedback geven voor mij” (respondent 3).

Duidelijk wordt dat de leidinggevende over het algemeen niet vindt dat hij zelf aan het woord is in de gesprekken, maar dat het er vooral om gaat dat de medewerker zich kan uitspreken. Voor sommige medewerkers is feedback tijdens het gesprek niet belangrijk, terwijl anderen het juist missen.

“Ja, weet je, kijk, feedback vraag ik zelf toch wel vaak, of ondersteuning, of, hoe zou jij dat nou doen, Dus ik heb in dat jaar dat ik geen gesprek heb gehad niet heel erg last van gehad van het feit dat ik geen gesprek heb gehad, omdat ik m'n feedback toch wel krijg en daar ook wel naar vraag” (respondent 7).

“Dat heeft ook te maken met een stukje waardering uitspreken, daar waar je feedback geeft, dat ik ook weet waar mijn baas vindt dat mijn zwakke punten zitten, waar ik aan moet werken, zodat ik ook weet dat hij daar zicht op heeft. Maar ook anderzijds de positieve punten dat ik ook hoor, oke, bepaalde dingen doe ik dus goed. En dat heb ik ook nodig in mijn werk” (respondent 17).

In het algemeen is het geven van feedback van de leidinggevende aan de medewerker voor de leidinggevende geen belangrijk onderdeel van de gesprekken. Dit heeft er mee te maken dat de leidinggevende niet altijd kan zien wat de medewerker doet. Er is een verschil tussen medewerkers die juist graag feedback willen horen in het gesprek en medewerkers die hier niet naar op zoek zijn omdat ze het ook buiten de gesprekken krijgen.

4.2.2.4 Aandacht voor de medewerker en werk-privébalans

Over alle gespreksthema's heen hangt de gedachte dat er in de gesprekken aandacht moet zijn voor de medewerker. De leidinggevende zien het gesprek als een signaal dat de medewerker aandacht wordt gegeven.

“Als je echt even de tijd voor mensen wilt nemen, dan moet je er ook echt even tijd voor nemen. Even zitten, kop koffie erbij, en gewoon even rustig kunnen praten, zonder tijdsdruk” (respondent 5).

Hiervoor zien leidinggevenden het vaststellen van een moment als cruciaal. Dit terugkerende moment helpt hen om de nodige aandacht aan de medewerker te besteden. Terwijl in andere opzichten de kaders vanuit de organisatie als verplichtend worden ervaren, zijn ze hier juist positief. Respondenten waarderen de ondergrens als positief omdat dit ook een signaal is naar de medewerkers dat er tijd voor hen wordt gemaakt. De persoonlijke aandacht komt verder naar voren in het letten op de werk-privébalans van de medewerker, en naar het informeren hoe de medewerker in het team ligt. Persoonlijke aandacht is hier niet een apart onderwerp, maar het gaat erom dat de medewerker op de eerder genoemde onderwerpen de mogelijkheid krijgt om zich uit te spreken en ook om zelf thema's in te brengen.

“Wat naast ontwikkeling besproken wordt is hoe het met mij gaat, hoe ik in mijn vel zit ten opzichte van mijn werk. Dat is een stukje werkbeleving, werkervaring ook, dat er wel naar gevraagd wordt” (respondent 17).

Het gaat hier over aandacht die zich richt op het werk, maar juist deze kan ook maken dat de medewerker zich als persoon gehoord voelt. Ondersteuning met betrekking tot het werk zelf is overigens niet genoeg. Aandacht voor de werk-privébalans is ook gewenst:

“Wat ik echt van belang vind is, gewoon, 'hoe zit je zelf in je vel?', dus ook wel een stukje privé komt daarbij kijken” (respondent 4).

Bij deze aandacht gaat het niet alleen erom dat de manager vraagt hoe het thuis gaat, maar ook of de medewerker de gebeurtenissen op het werk meeneemt naar huis. De interesse in de privésituatie wordt vaak verbonden aan het idee dat de manager geïnteresseerd is in hen als persoon.

4.2.3 Samenvatting

In deze paragraaf worden de gegevens van leidinggevenden en medewerkers op een rij gezet en achtereenvolgens de belangrijkste overeenkomsten en verschillen op een rij gezet. De verschillen worden uitgesplitst in verschillen met betrekking tot het proces dan wel de inhoud van de gesprekken.

4.2.3.1 Overeenkomsten

Zowel leidinggevenden als medewerkers zien de voordelen van R&O-gesprekken. Voor beide groepen is de bedoeling ervan dat de medewerker gehoord kan worden. De medewerker is dus ook degene die het meest aan het woord is in het gesprek en de leidinggevende stelt de vragen. De medewerker ook zelf thema's inbrengen, want het gaat erom dat de leidinggevende kennisneemt van de onderwerpen waar de medewerker in wil ontwikkelen of waarin de medewerker in het werk belemmeringen ondervindt. Daarbij is het ook van belang dat het gesprek door leidinggevenden niet gezien wordt als een plek waar zij aan medewerkers kunnen vertellen wat zij van hen vinden

Beiden groepen zien de voordelen van verslaglegging van de gesprekken. Hierdoor kan er ook na verandering van leidinggevende gezorgd worden dat de doelstellingen gehandhaafd kunnen worden. Wat betreft de gespreksthema's noemen zowel medewerkers als leidinggevenden ontwikkeling als een belangrijk punt, hoewel hier ook verschillen bestonden. Deze worden in de volgende paragraaf behandeld.

4.2.3.2 Perceptieverschillen door het proces van het gesprek

Leidinggevenden ondervinden vaak last van het personeelssysteem. Volgens hen is het niet gebruiksvriendelijk en loopt het vaak vast. Wel gaan leidinggevenden op verschillende manieren met deze problemen om. Sommigen gebruiken het personeelssysteem niet meer, anderen proberen dit juist nog wel te doen. Medewerkers zelf benoemen weinig het personeelssysteem als hindernis. Mogelijk komt dit omdat hun leidinggevenden het personeelssysteem niet meer of slechts gedeeltelijk gebruiken.

Leidinggevenden en medewerkers hadden ook een andere perceptie ten aanzien van de gebruikte gespreksformulieren. Leidinggevenden hadden vaker een negatieve houding ten opzichte van deze formulieren. Zij koppelden hun negatieve ervaring aan het gebruikte personeelssysteem. Beiden werden dan gezien als belemmeringen van de vrijheid van de

leidinggevende. Medewerkers ervaren over het algemeen het gebruik van de formulieren niet als een belemmering om een open gesprek te kunnen voeren. Zij ervoeren het aantal onderwerpen soms wel als veel, maar legden er ook de nadruk op dat dit er juist voor zorgt dat er geen dingen worden overgeslagen in de gesprekken. Verder spraken zij in mindere mate over de negatieve kant van het verplicht zijn van de gesprekscyclus. Ten slotte is er zowel onder leidinggevenden als onder medewerkers een groep die graag zelf het gespreksverslag schrijft en een groep die vindt dat de ander dit moet doen. Leidinggevenden zijn soms ontevreden over het feit dat zij het gespreksverslag moeten schrijven. Medewerkers zijn tevreden over de werkwijze van hun eigen afdeling.

4.2.3.3 Perceptieverschillen door de inhoud van het gesprek.

De balans tussen ontwikkeling en werkinhoud is een derde belangrijk verschil in de perceptie van leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden zien het R&O-gesprek als een plek waar de medewerker van kan leren en waar hij mogelijkheden tot ontwikkeling aangereikt krijgt. Dit gebeurt doordat de medewerker uitgedaagd wordt om over het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling na te denken. Hierbij moet de informatie over het werk van de medewerker vanuit de medewerker zelf komen omdat de leidinggevende de medewerker vaak niet zelf aan het werk ziet.

Net als leidinggevenden zien medewerkers het gesprek als een moment waarop zij zich kunnen uitspreken. Zij zijn ook positief over de mogelijkheid tot ontwikkeling en het spreken hierover. Echter vraagt het dagelijkse werk van hen veel inspanning en daarom zien zij het gesprek in de eerste plaats als een mogelijkheid om daarover te spreken en door de leidinggevende ondersteuning te ontvangen. Een voldoende aan persoonlijke aandacht voor de thema's die in hun huidige functie relevant zijn lijkt voor hen een voorwaarde te zijn om over ontwikkeling te kunnen spreken. Medewerkers die

4.3 Beschrijving psychologisch contract

In deze paragrafen wordt een antwoord gegeven op de empirische deelvraag:

“Wat is de rol van het psychologisch contract als invloedsfactor op de verschillen tussen gevoerde en ervaren R&O-gesprekken binnen de casusorganisatie?”

In het psychologisch contract draait het om een verhouding tussen de perceptie van de eigen verwachting en een perceptie van de verwachtingen van de medewerker. Als medewerker wordt de organisatie als geheel genomen en specifiek de leidinggevende als diegene die de organisatie representeert. Vaak noemen respondenten verwachtingen van zichzelf in relatie tot die van de organisatie of van hun leidinggevende. Daarom worden in de paragrafen over de organisatie en de leidinggevende ook weergegeven hoe deze verwachtingen zich in de ogen van de respondenten verhouden tot de verwachtingen die zij van zichzelf hebben. Het psychologisch contract wordt beschreven rondom de punten loopbaanontwikkeling, werkinhoud en werk-privébalans.

4.3.1 Verwachtingen van de organisatie en de medewerker

Medewerkers hebben verwachtingen van zichzelf die te maken hebben met de aard van het werk. Over het algemeen ervaren de respondenten hun beroep als zwaar. Het is werk met een hoge emotionele belasting in een complexe doelgroep. Hun verwachting is dat zij dit werk goed moeten kunnen doen.

“Ik hoop dat het [naam organisatie] gewoon de [naam functietitel] iets meer gaat zien. Ik bedoel, wij zijn uiteindelijk wel degenen die het werk moeten doen” (respondent 7).

“Ik denk als je mij serieus neemt, neem ik jou serieus. Dus ook naar [naam organisatie] toe, als ik het idee heb dat ik echt gezien wordt, en geholpen wordt met mijn thema's, dan wordt mijn inzet alleen nog maar functioneler, en mijn loyaliteit ook denk ik naar de organisatie ook nog groter. En die is al best groot maar er zijn ook echt momenten dat ik denk van: ja wacht even, wat vraag je nu van mij als organisatie en wat krijg ik ervan terug. Er wordt voor mijn idee best een groot beroep gedaan op mij, als werknemer, terwijl ik het idee heb, als werkgever zou je ook meer kunnen bieden” (respondent 1).

Deze respondent heeft het idee dat de organisatie te weinig inzet pleegt om hem goed te laten functioneren. Als gevolg hiervan kan hij in zijn werk minder goed functioneren dan hij zou willen. De respondenten ervaren hier een disbalans omdat er wel van hen verwacht wordt dat zij het zware werk op te knappen. Soms biedt de organisatie geen ruimte voor specifieke hulpmiddelen die het werk bevorderen, of is er weinig ruimte om beleidskaders aan te passen op de lokale context.

“Nou bijvoorbeeld de intervisie die ik net aangaf, dan weet ik dan toevallig dat er geen financiële middelen voor vrij zijn gemaakt, om dat voor ons weer te doen, terwijl ons team toch wel duidelijk aangeeft ja dat we dat als fijn ervaren en als zeer nuttig. Dus ja dat vind ik dan wel een gemiste kans” (respondent 4).

“Soms zou ik wel meer willen dat ze ook, kijken wat past een locatie, of wat past bij een persoon als manager. Soms is het wel erg landelijk geregeld zegmaar” (respondent 6).

Op het gebied van loopbaanontwikkeling zijn respondenten over het algemeen tevreden. De respondenten weten dat er mogelijkheden zijn om aan ontwikkeling te doen en verschillende respondenten hebben ook binnen de organisatie of op kosten van de organisatie een opleiding genoten. Het gaat hier wel om vormen van ontwikkeling waarbij de medewerker binnen de huidige functie beter kan functioneren.

“Daar worden opleidingen echt super gestimuleerd, ook financieel gezien, maar ook de kwaliteit van de opleidingen vind ik ook echt goed en passend bij je werk. Ja, dus dat is wel groots opgezet” (respondent 4).

Wel wordt genoemd dat er bij de medewerker zelf een verantwoordelijkheid ligt om ontwikkeling op te pakken.

“Dat heb je wel zelf in de hand denk. Je moet daar echt bewust dagen voor vrijplannen of echt bewust iets mee doen, wil je echt met die persoonlijke ontwikkeling bezig zijn, want anders dan gaat de zorg toch wel voor” (respondent 16).

Ten slotte zijn er verwachtingen op het gebied van loopbaanontwikkeling die niet altijd kunnen worden ingelost:

“Maar nu ben ik een stap verder want ik heb een externe opleiding gevolgd met het idee om dat binnen de organisatie iets mee te kunnen gaan doen. Maar vervolgens is er niet een bepaalde rol die ik kan vervullen. En ik ben daar echt ook wel op hoger niveau ook met de directeur mee in gesprek geweest. En nog steeds zitten we wel in een bepaalde

bijeenkomstengroep maar het is gewoon dan niet duidelijk waar de organisatie ons dan weer neerzetten” (respondent 17).

Op het gebied van ontwikkeling vinden respondenten dat zijzelf verantwoordelijkheid moeten nemen om mogelijkheden te zoeken voor ontwikkeling en voor het inzetten van de opgedane kennis in bijvoorbeeld een opleiding.

Samengevat vinden de respondenten dat de organisatie meer aandacht mag hebben voor sommige onderdelen van het werk, en daarin meer kan faciliteren. Het verlichten van werkdruk is de belangrijkste verwachting. Daarnaast worden het gebrek aan mogelijkheden om het team te faciliteren en het gebrek aan mogelijkheden tot baanontwikkeling genoemd. Overigens betekent dit niet dat respondenten er over nadenken om weg te gaan bij de organisatie. Vaak hebben ze commitment om bij deze organisatie te werken. Een respondent verwoordde een gebied waar de organisatie volgens haar steken laat vallen. Ze voegde hier het volgende aan toe:

“Kijk, laten we voorop stellen dat, ik vind [naam organisatie] een hele goede werkgever. En mijn hart ligt bij [naam organisatie], dus ik zou er zelf niet wegwillen” (respondent 15).

4.3.2 Verwachtingen van de leidinggevende en de medewerker

Het psychologisch contract van de medewerker heeft te maken met de verwachtingen van de leidinggevende. De leidinggevende is immers degene die de organisatie vertegenwoordigt. Als het gaat om de verwachtingen zijn er twee groepen te onderscheiden. Bij de eerste groep wordt aan de verwachtingen voldaan, terwijl dat bij de tweede groep in mindere mate het geval is.

4.3.2.1 Balans tussen verwachtingen van leidinggevende en medewerker

Er is een groep respondenten die vindt dat leidinggevendens voldoende tegemoet komen aan de verwachtingen. Een respondent spreekt over de inzet van de leidinggevende wanneer er om ondersteuning wordt gevraagd.

“Dus, dus toen heb ik dat aangegeven aan ons teamhoofd. Toen hebben we die week nog een gesprek daarover gehad van: oke, wat kunnen wij voor jou betekenen en ja, wat kunnen we daar aan doen? Dus dat was eigenlijk een ongepland gesprek, maar ja, omdat ik dat op dat

moment even nodig had werd daar ook meteen de ruimte voor gemaakt zegmaar” (respondent 4).

“Ik heb altijd wel goed, een goed lijntje gehad met de leidinggevende, dus als er eens wat is, dan loop je gewoon ook wel weer binnen. Dus dat is natuurlijk weer je eigen ervaring hoe je dat oppakt. Ja, als ik het ergens niet mee eens ben, dan kom ik wel binnenlopen. Dan hoef ik niet te wachten totdat ik weer een gesprek heb” (respondent 13).

Deze groep spreekt over de wederzijdse verwachtingen van de leidinggevende en de medewerker. Enerzijds is het de taak van de medewerker om hulp te vragen wanneer dat nodig is en anderzijds ligt bij de leidinggevende de verplichting om hierop in te spelen. Inhoudelijk gaat het hier zowel over aandacht voor de werk-privébalans als aandacht voor de werkinhoud. De respondenten brengen naar voren dat er vanuit de leidinggevende genoeg aandacht is zolang de medewerker wel zelf aangeeft wanneer hij hulp nodig heeft. Verder betekent dit ook dat de leidinggevende zelf buiten de gesprekken ook aan zijn verwachtingen voldoet door goed bij te houden hoe het met de medewerker gaat:

“Dus ik denk ook dat naast het persoonlijk ontwikkelingsgesprek die er dan een keer in het jaar is, dat bij ons de teamleider wel scherp is of er meer behoefte is aan het inspringen vroegtijdig om zo'n gesprek nog eens aan te kaarten bij die onderwerpen zegmaar” (respondent 16).

Deze respondent wijst aan dat er tevredenheid is over de leidinggevende. Samengevat vindt de eerste groep respondenten dat hun leidinggevendens adequaat handelen wanneer de medewerker aangeeft om met een probleem te zitten wat betreft de inhoud van het werk. Verder houdt de leidinggevendens goed het zicht of de belasting van de medewerker niet te hoog is en wat de mogelijkheden zijn qua ontwikkeling. Ten slotte is het van belang om te melden dat in deze groep de leidinggevende ook op een andere manier signalen krijgt

“Ja, zeker weten, bij ons vind ik wel echt dat ze [de leidinggeveinde, AdB] daar genoeg tijd voor neemt, en ik denk dat dat ook voornamelijk te maken heeft met het feit dat wij het geluk hebben dat we een zorgcoördinator hebben, dus er zijn vier ogen zegmaar op ons gericht” (respondent 16).

Doordat de leidinggevende ondersteund wordt in het aandacht hebben voor de medewerker is het psychologisch contract van de medewerker beter in balans. Juist wat betreft werkinhoud kan de medewerker ook met anderen spreken.

4.3.2.2 Disbalans tussen verwachtingen van leidinggevende en medewerker

Naast de groep die vindt dat de leidinggevende voldoet is er ook een groep die van mening is dat de leidinggevende niet aan de verwachtingen voldoet. Dit tekortschieten kan te maken hebben met de ontwikkeling van de medewerkers. Doordat de leidinggevende druk is kan het gebeuren dat er voor dit onderwerp te weinig aandacht is.

“Ik heb echt altijd het gevoel of de manager de juiste persoon is om dit ook te doen, omdat hij ook zo bezig is ook met het managen van de afdeling en alle juiste dingen te doen, heb ik soms het gevoel dat het dan tekortschiet in ondersteuning van werknemers bij hun loopbaanontwikkeling” (respondent 1).

Leidinggevendenden hebben een operationeel takenpakket waardoor de aandacht voor de medewerker soms in het gedrang komt, of zijn zelf niet op de locatie aanwezig. Naast de ontwikkeling is het tekortschieten verbonden aan de werkinhoud. Werknemers ervaren het werk als zwaar en op de werkvloer vinden incidenten plaats. Zij verwachten op dat moment dat er iemand klaarstaat die voortdurend een oogje in het zeil houdt.

“Op dat soort momenten wordt ook de leidinggevende wel gebeld en die reageert ook goed door wel meteen contact met je op te nemen, te vragen hoe het is, de dag daarna ook natuurlijk wel, maar daarna wordt het wat losgelaten en dan heb je weer hetzelfde als wat ik net zei, als hij op de afdeling is geweest, dan kan hij zien dat ik een week later er nog wel of geen last van heb. En dan kan hij makkelijker vragen en toenadering zoeken en dat wordt gemist” (respondent 17).

De incidenten hebben ook invloed op de werk-privébalans. Dit wil niet zeggen dat medewerkers vinden dat ze teveel moeten werken, maar wel dat de incidenten ook buiten werktijd hen nog bezig houden.

“Aan de andere kant denk ik wel dat het heel belangrijk is dat managers gewoon wel goed zicht hebben op hoe heftig het kan zijn op de werkvloer en dat daar echt ruimte voor is. Wij hebben niet de makkelijkste baan om het maar zo te zeggen. En zeker in onze doelgroepen, werken met jeugd, die zijn zo onvoorspelbaar als het maar kan: het ene moment is alles goed, het volgende moment zeg je nee op een extra wasblokje en heb je het gedaan. Dus ik denk wel dat de dingen die wij mij naar huis nemen, ja daar mag echt wel aandacht voor zijn. En ook hoe dat thuis nog doorbelast kan worden” (respondent 15).

Daarnaast kan het tekortschieten betrekking hebben op de inhoud van het werk. Respondenten verwachten dat de leidinggevende meer betrokken zou moeten zijn op de inhoud van het werk of dat er op een andere manier aandacht is voor de werkinhoud.

“Als je het hebt over het uitspreken van waardering, dat vind ik dat een leidinggevende kan doen, en dat is echt wel vaak aangekaart en dat gaat ook beter hoor. En nu snap ik ook dat mijn leidinggevende in dit geval drie teams onder zich heeft en het ook moeilijk is om iedereen evenveel aandacht te kunnen geven dus dat snap ik ook” (respondent 17).

“Maar de procesregisseur die zien wij ook maar een keer in de twee weken op een bepaalde dag. Weet je, je bent gewoon, er zit gewoon niemand bij ons op de locatie voor vast, want dat is dan mijn wens eigenlijk waar je terechtkunt als je vragen hebt over processen of waarvan je denk dat je de leidinggevende nodig hebt” (respondent 17).

De medewerkers zien de drukte van de leidinggevende en zijn daardoor geneigd om begrip op te brengen voor de situatie. Echter blijft staan dat verwachtingen niet worden ingelost.

4.3.3 Samenvatting

Wat betreft het psychologisch contract zijn er twee groepen respondenten zichtbaar. Als het gaat om het de verwachtingen van de organisatie in relatie tot die van de medewerker zijn er weinig verschillen tussen de respondenten. Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de mogelijkheden die de organisatie biedt om zich te ontwikkelen. Het gaat dan veelal om cursussen die binnen de organisatie worden aangeboden. Respondenten wijzen hier ook op de verantwoordelijkheid die ze zelf hebben om hun best te doen om zich te ontwikkelen.

Naast ontwikkelmogelijkheden gaat het psychologisch contract over de inhoud van het werk en over de werkbelasting die zij ervaren. Ze werken met complexe doelgroepen in lastige situaties. Dit kan ervoor zorgen dat de werk-privébalans verstoord raakt. Medewerkers kunnen namelijk lastige situaties van hun werk meenemen naar huis. Daarbij vragen respondenten zich vaak af of de organisatie wel zicht heeft op wat zij nodig hebben op de werkvloer. Ook dit linkt aan de complexiteit van hun werk. Omdat mensen uit hogere managementlagen het werk niet doen, rijst bij hen het beeld dat zij niet weten wat er op de werkvloer nodig is.

De leidinggevende speelt een belangrijke rol in dit proces. Hier treedt een belangrijk verschil op in de respondentengroep. Er is een groep die zeker bedenkingen heeft bij de rol van de organisatie op sommige punten, maar die wel tevreden is over de inzet van de eigen leidinggevende. Deze groep ervaart de mogelijkheid om te allen tijde bij de leidinggevende aan de bel te trekken. In deze groep bestaan structuren om buiten de gesprekken om begeleiding te krijgen waarin de werkinhoud wordt besproken. Daardoor zijn de verwachtingen van de leidinggevende op het gebied van aandacht voor werkinhoud en werk-privébalans minder groot.

Een andere groep respondenten ervaart de rol van de leidinggevende anders. Voor hen is de leidinggevende te weinig zichtbaar. Als er complexe situaties zijn op de werkvloer is de leidinggevende wel aanwezig, maar dit beperkt zich vaak tot korte momenten. Dit heeft te maken met het omvangrijke takenpakket van de leidinggevende gecombineerd met het grote aantal medewerkers dat leidinggevend onder zich hebben. Ook kan het zijn dat de leidinggevende teveel de focus heeft op het operationele takenpakket dat de afdeling heeft. Voor deze groep is er dan ook te weinig aandacht van de leidinggevende wat betreft werkinhoud. Hierdoor weet de leidinggevende niet voldoende of hoeverre medewerkers in hun privésituatie nog bezig zijn met hun problemen op het werk. Ook is er weinig ruimte om de individuele medewerker te steunen bij diens ontwikkeling. De verwachting zou ingelost kunnen worden wanneer de medewerker vaker aandacht heeft van de leidinggevende buiten de R&O-gesprekken om of wanneer er andere mogelijkheden zijn om begeleiding te bieden op de werkinhoud.

4.4 De rol van het psychologisch contract

In de vorige paragraaf is geschetst dat er twee groepen zijn te onderscheiden wat betreft het psychologisch contract. In deze paragraaf wordt de invloed van het psychologisch contract verkend. Daarvoor wordt gekeken in hoeverre de twee groepen die te onderscheiden zijn in het psychologisch contract een andere perceptie hebben op de onderwerpen waarin leidinggevende en werknemer een verschillende percepties hebben. Hiervoor grijpen we terug op de drie verschillen die eerder zijn genoemd, namelijk de verschillende ervaringen met het personeelssysteem, met het gespreksformulier en met de balans tussen ontwikkelgerichtheid en persoonlijke aandacht. Hierbij wordt per verschil gekeken hoe dit door de twee groepen onder het kopje psychologisch contract wordt ervaren. Hiervoor wordt

dus met name gekeken naar de verwachtingen van de leidinggevende. Dit was namelijk het gebied waar medewerkers onderling qua perceptie verschillen.

4.4.1 Het psychologisch contract en de vorm van de gesprekken

Het gebruikte personeelssysteem wordt door leidinggevenden als een hindernis ervaren terwijl medewerkers deze hindernis zelden noemen. Zij zijn in het algemeen positiever dan leidinggevenden over de gebruikte vormen. Hierin is geen verschil op te merken in de groepen respondenten die van elkaar verschillen qua psychologisch contract. Waarschijnlijk wordt dit verklaard doordat de leidinggevende het personeelssysteem in veel gevallen niet meer gebruikt. Veel leidinggevenden die het personeelssysteem als gebruiksonvriendelijk ervaren, gebruiken alleen gespreksformulieren die zij opsturen. Op deze manier krijgen medewerkers niet of weinig te maken met het personeelssysteem. Dit verschil is echter niet te koppelen aan het psychologisch contract.

Verder ervaren medewerkers het gebruik van formulieren anders dan leidinggevenden. Het formulier kan voor medewerkers twee signalen hebben. Enerzijds kan het een idee geven dat er veel verplichtingen zijn. Anderzijds kan het er juist voor zorgen dat de medewerker het idee heeft dat er echt aandacht is voor wat hij nodig heeft. Deze verschillen zijn echter niet te koppelen aan de verschillen tussen de respondenten qua psychologisch contract. Medewerkers waarbij de leidinggevenden niet aan de verwachtingen voldoen hebben geen slechtere ervaring met het gebruik van gespreksformulieren dan medewerkers waar de leidinggevende wel aan de verwachtingen voldoet.

4.4.2 Het psychologisch contract en de inhoud van de gesprekken.

De balans tussen persoonlijke aandacht en ontwikkeling verschilt in de twee groepen qua psychologisch contract. In deze paragraaf wordt de weerslag van dit verschil op de gesprekken besproken.

4.4.1.1 Balans in het psychologisch contract en de invloed op de inhoud van de gesprekken

In de groep met respondenten met een leidinggevende die aan de verwachtingen voldeed werd, was er veelal een structuur aanwezig waarin medewerkers buiten het gesprek om over de werkinhoud konden praten. Hierdoor werden de verwachtingen van de leidinggevende in het gesprek beïnvloedt.

“Ik weet dus ook niet of je dat dan van haar moet verwachten, zegmaar van je leidinggevende, of meer, wij werken ook met een orthopedagoog, of je dat meer van diegene kan verwachten” (respondent 6).

Op deze manier kan de leidinggevende in het gesprek ook sneller doorsteken naar vragen die betrekking hebben op ontwikkeling. Bij respondenten in deze groep wordt het gesprek dan ook sneller gebruikt om ontwikkelmogelijkheden te bespreken.

“Ik zit wel op m'n plek, vind het werk wel leuk, maar het is eigenlijk niet uitdagend genoeg en ik merk gewoon dat ik onder m'n niveau presteer, dat ik wel wat meer in m'n mars heb dan het woonbegeleider zijn en dan weet ik niet zozeer of ik dat aan de beleidsmatige kant moet zien, of aan de inhoudelijke kant dus ofwel richting managersfuncties, ofwel richting orthopedagoog en toen uit de POG-gesprekken is dat toen naar voren gekomen” (respondent 16).

Het R&O-gesprek wordt volgens de respondent gecombineerd met een voortdurend in de gaten houden van de persoonlijke situatie van de medewerker. Een andere respondent uit deze groep gaf aan dat de leidinggevende ook zelf buiten de gesprekken de ontwikkeling probeert te faciliteren.

“Ook vanuit onze leidinggevende [komt, AdB] bijvoorbeeld regelmatig een mailtje eruit van, 'o, deze cursus komt vrij, als je interesse hebt, schrijf je daarvoor in'” (respondent 4).

Deze respondenten hebben te maken met een leidinggevende die buiten de gesprekken voldoende aandacht heeft voor de werkinhoud en de werk-privébalans. Dit heeft er ook mee te maken dat de leidinggevende hierin ondersteund wordt doordat er andere vormen van begeleiding zijn op het gebied van de werkinhoud. De leidinggevende kan in de gesprekken dan ook zinvol over deze onderwerpen en over ontwikkeling spreken. Hij heeft namelijk voldoende kennis om hierover de juiste vragen te stellen en de juiste ontwikkelmogelijkheden te zoeken voor de medewerkers. Hierdoor is er een positieve perceptie van het gesprek.

4.4.1.2 Disbalans in het psychologisch contract en de invloed op de inhoud van de gesprekken

In de groep respondenten waar niet aan het psychologisch contract wordt voldaan zijn er vaak weinig manieren om met iemand anders dan de leidinggevende de werkinhoud te bespreken.

Dan komt werkinhoud vaker in het R&O-gesprek naar voren en is er minder ruimte voor ontwikkeling.

“Soms is het ook belangrijk dat je een bepaalde klik met iemand hebt denk ik, hoeveel je met elkaar kunt en durft te delen ook daarin. Hoeveel je daar de ruimte voor voelt. Maar dan nog bleef het wel een beetje hangen op, hoe gaat het met jou en je werk, en was er denk ik te weinig tijd en ruimte om te denken van oke, waar wil je dan naartoe en wat heb je daarvoor nodig” (respondent 1).

“Dus ze kijkt meer naar hoe het zit met de bezetting, of alle bedden bezet zijn, de inkomsten/uitgaven, dat patroon zegmaar. En waar het bij mij vaak over gaat is dat ik nogal alle kanten op kan gaan en dan werkzaamheden erbij krijg die eigenlijk niet bij mijn functie horen, dus daar zit ze bij mij heel erg op van 'oke, dit doe je wel, dit doe je niet'. Voor de rest, het zakelijke gedeelte is oke, 'hoe lopen je trajecten?', 'hoe gaat het nu?' 'wat moet wel en niet gedaan worden?' Hoeveel zicht heb ik erop, dat soort dingen, en ik ben geen persoonlijk begeleider, dus dat is ook een beetje” (respondent 15).

Wanneer ontwikkeling wel besproken wordt, dan ervaren medewerkers dit als minder zinvol.

“Daarom vind ik het een koetjes en kalfjesgesprek, want ik vind namelijk dat de leidinggevende niet altijd voldoende kan zien wat ik doe of hoe ik omga met zaken of hoe ik omga met collega's, want ik kan tijden hebben dat ik mijn leidinggevende echt wel twee, drie maanden niet zie omdat hij toevallig op onze locatie is als ik een vrije dag heb” (respondent 17).

“Het is meer een koetjes en kalfjes-gesprek, hoe is het met je?, waar liggen nog ontwikkelingspunten?, waar zou je nog meer wat in willen doen?, nou oke bedankt voor het gesprek en klaar” (respondent 17).

Deze respondenten geven aan dat ze ontwikkeling belangrijk vinden, maar toch zijn ze niet tevreden over de manier waarop dit in de gesprekken naar voren komt. Dit komt omdat het thema niet ingebed is in een continue uitwisseling over mogelijkheden rondom ontwikkeling met de leidinggevende. In dit geval wordt de verwachting van de medewerker dat de leidinggevende voldoende over hen en hun werkomstandigheden weet niet vervuld. Op die manier wordt het R&O-gesprek over ontwikkeling als weinig zinvol ervaren en oefent dus de manier waarop aan de verwachtingen van het psychologisch contract voldaan wordt invloed uit op de beleving van de gesprekken.

4.4.3 Samenvatting

Het psychologisch contract van de medewerker heeft geen invloed op de manier waarop hij tegen het proces rondom het R&O-gesprek aankijkt. Er is tussen de twee groepen die te onderscheiden zijn qua psychologisch contract geen verschil gevonden in de manier waarop zij aankijken tegen het proces rondom R&O-gesprekken. De verschillen tussen de perceptie van leidinggevenden en medewerkers moet dan ook op een andere manier verklaard worden.

Het psychologisch contract oefent wel invloed uit op de manier waarop de respondenten kijken naar de inhoud van de gesprekken. Medewerkers waarbij de verwachtingen van de leidinggevende worden ingelost kijken positiever naar de gesprekken. Buiten de gesprekken kan de leidinggevende of een andere begeleider hun verwachtingen wat betreft werkinhoud en werk-privébalans inlossen. Er is namelijk voldoende contact over deze thema's. Doordat de leidinggevende op de hoogte is kan er in het R&O-gesprek op een goede manier over deze thema's en over ontwikkeling worden gesproken.

In groep waarbij de leidinggevende niet aan de verwachting voldoet wordt is er ontevredenheid over de aandacht die de leidinggevende heeft over de werkinhoud. Doordat er buiten de gesprekken weinig contact is tussen leidinggevende en medewerker wordt het gesprek als weinig zinvol ervaren. Als de leidinggevende weinig zicht heeft op wat de medewerker doet wordt de werkinhoud vaak tijdens de R&O-gesprekken besproken. Echter krijgt de medewerker dan het idee dat het niet om hem gaat, maar slechts om het werk. Het gesprek wordt dan sneller als zakelijk ervaren. Daarmee wordt ook de verwachting dat de leidinggevende aandacht hebben voor de werk-privébalans niet ingelost. Een leidinggevende die weinig kennis heeft van wat er gebeurt op de werkvloer weet namelijk ook niet wat de medewerker mee naar huis neemt van de werkdag. Ten slotte is wordt de aandacht voor ontwikkeling gemist. Als de werkinhoud middels een zakelijke insteek besproken wordt tijdens het R&O-gesprek is er namelijk weinig ruimte om door te vragen naar ontwikkelwensen of wordt het bespreken van deze ontwikkelwensen als weinig zinvol ervaren.

5 Conclusie en Discussie

In deze studie wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoordt: *Wat zijn de verschillen tussen door leidinggevenden geïmplementeerde en door medewerkers ervaren R&O-gesprekken en worden deze verschillen beïnvloed door het psychologisch contract van de medewerker met de organisatie?* In dit afsluitende hoofdstuk worden eerst de empirische deelvragen beantwoord. Vervolgens komt een theoretische reflectie op deze deelvragen aan bod waarin de resultaten worden geduid. Daarna wordt er op de methode van het onderzoek gereflecteerd. Ten slotte volgen aanbevelingen.

5.1 Onderzoeksvraag

De eerste deelvraag luidt: ‘Wat zijn de verschillen tussen geïmplementeerd en waargenomen HRM met betrekking tot R&O-gesprekken binnen de casusorganisatie?’ Over de vorm van de gesprekken verschillen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden zijn vaker negatief over het personeelssysteem en het gespreksformulier. Medewerkers benoemen het personeelssysteem zelden als hindernis. Mogelijk komt dit omdat hun leidinggevenden het personeelssysteem niet meer gebruiken. Leidinggevenden ervoeren het gespreksformulier ook vaker dan medewerkers als een belemmering.

Wat betreft de inhoud zien zowel leidinggevenden als medewerkers het gesprek als een moment waarop met name de medewerker informatie kan geven over hoe het gaat op de werkvloer. Ook komen de mogelijkheden tot ontwikkeling van de medewerker aan de orde. Echter is er een verschil tussen de leidinggevenden als het gaat om de balans tussen aandacht voor ontwikkeling en aandacht voor het werk zelf. Leidinggevenden zien het gesprek als een manier op informatie te verzamelen over hoe het gaat in het werk, en om te stimuleren door loopbaanontwikkeling. Medewerkers zien het gesprek ook als een moment om informatie te geven en over hun ontwikkeling te spreken. Hier worden echter verschillen tussen medewerkers zichtbaar. Deze ontstaan mede door het psychologisch contract.

Medewerkers verschillen niet in de verwachtingen die ze van de organisatie hebben. Alle respondenten hebben wel verwachtingen die niet uit komen, hoewel dit er over het algemeen niet voor zorgt dat ze naar een andere werkgever op zoek zijn. De verschillen tussen medewerkers hebben te maken met het feit dat sommige medewerkers een leidinggevende hebben die niet aan hun verwachtingen voldoet, terwijl dit bij anderen wel het geval is. Bij een

groep voldoet de leidinggevende aan de verwachtingen. Er is voldoende aandacht voor de inhoud van het werk, en zicht op de werk-privébalans. Dit gebeurt mede omdat er naast de leidinggevende nog een andere vorm van begeleiding is voor medewerkers of omdat de leidinggevende de medewerker aan het werk kan zien. Hierdoor kan in de gesprekken gefocust worden op de ontwikkeling van de medewerker. Bij een andere groep respondenten voldeed de leidinggevende niet aan de verwachtingen. Hierdoor werd de perceptie op het R&O-gesprek beïnvloed. De verwachtingen waar de leidinggevende niet aan voldeed waren het te weinig zichtbaar zijn tijdens het dagelijkse werk, het te veel gericht zijn op de werkinhoud en te weinig op de persoonlijke situatie op de werkvloer en de werk-privébalans van de medewerker. Daarnaast was er geen begeleiding wat betreft de werkinhoud aanwezig. In het gesprek werd het spreken over ontwikkeling gemist doordat de leidinggevende niet voldoende zicht had op het functioneren van de medewerker, of het gesprek over ontwikkeling werd als weinig zinvol ervaren doordat de leidinggevende weinig affiniteit heeft met de mogelijke ontwikkelwensen.

De vervulling van de verwachtingen van verwachtingen van de leidinggevende met betrekking tot het psychologisch contract zorgt ervoor dat medewerkers een positieve perceptie hebben van het gesprek. Tegelijk is het R&O-gesprek een van de manieren waarop aan het psychologisch contract voldaan kan worden. Juist in het R&O-gesprek kan een leidinggevende voldoende aandacht geven aan de werkinhoud, de werk-privébalans en de ontwikkeling van medewerkers. Dit wordt echter alleen als positief ervaren wanneer ook buiten het gesprek de aandacht voor deze thema's gegarandeerd is. Hierbij geldt voor de baaninhoud en de werk-privébalans dat deze met name buiten de gesprekken aan de orde kunnen komen en ontwikkeling kan met name in de gesprekken aan de orde komen. Op deze manier zien we een complexe relatie tussen het gesprek en het psychologisch contract naar voren komen. Het gesprek is een belangrijk onderdeel, maar als aan andere verwachtingen wordt voldaan wordt het nut van het gesprek kleiner.

Naast de invloed van het psychologisch contract op de inhoud van R&O-gesprekken bestond er een verschil tussen leidinggevend en medewerkers in hoe zij tegen het proces rondom R&O-gesprekken aankeken. Leidinggevend hadden een negatieve perceptie van het HRM-beleid van de organisatie. Het personeelssysteem om de R&O-gesprekken te voeren en het gespreksformulier ervaren zijn als rigide en sturend. Het beleid van de organisatie wordt door

leidinggevend en vertaald naar de werkvloer. Op deze manier krijgt de medewerker een aangepaste versie van het organisatiebeleid te zien. Dit geldt ook voor het voeren van R&O-gesprekken. Leidinggevend maken eigen keuzes in het gebruik van het personeelssysteem en de formulieren. Het aanwezig zijn van de kaders wordt door medewerkers op zichzelf als positief ervaren. De kaders zorgen er namelijk voor dat een minimum aan gespreksvoering doorgaans gewaarborgd blijft. Ook de vrijheid die leidinggevend nemen werkt voor medewerkers positief uit. Deze vrijheid houdt namelijk in dat de leidinggevende kijkt naar wat er per medewerker nodig is, en wat zij zelf willen inbrengen aan bijvoorbeeld gespreksonderwerpen. Hierdoor krijgt het gesprek meer de functie van het persoonlijk aandacht geven van de medewerker.

5.2 Theoretische reflectie

Een goede gespreksvoering is een van de randvoorwaarden van de vervulling van het psychologisch contract en tegelijkertijd zorgt de vervulling van het psychologisch contract voor een positieve perceptie van de gesprekken. Naast de gesprekken is het ook belangrijk dat de leidinggevende continu aandacht heeft voor de medewerker. Deze bevinding sluit aan bij de verwachting van Nishii en Wright (2007) dat het psychologisch contract een belangrijke rol speelt. Ook sluit dit aan bij de theorie van Alvesson en Kärreman (2007). Volgens hen sluit een rationeel-technische benadering van HRM-beleid niet aan bij de dagelijkse praktijk, maar draait het veel meer om de symbolische functie van HRM. Deze symboolfunctie werd ook teruggevonden als het gaat om R&O-gesprekken. Medewerkers bij wie aan de verwachtingen voldaan wordt zien het R&O-gesprek als een manier waarop aandacht voor hen bevestigd wordt. De aandacht moet echter buiten de gesprekken al aanwezig zijn. Deze bevinding laat zien dat het belangrijk is om HRM-praktijken te onderzoeken, niet alleen in samenhang met andere HRM-praktijken, maar ook met de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Er kan dus naar individuele praktijken onderzoek gedaan worden, zolang maar wordt verdisconteerd dat zij in een geheel van de set HRM-praktijken van de organisatie staat. Vervolgonderzoek kan voor andere HRM-praktijken onderzoeken of zij eenzelfde relatie vertonen tot het psychologisch contract.

Volgens Nishii en Wright (2007) kan variatie ontstaan binnen de groep leidinggevend en binnen de groep medewerkers. Verder kan er ook sprake zijn van variatie tussen de groepen. In dit onderzoek zagen we dat bij medewerkers niet dat de verschillen in verwachtingen grote

invloed uitoefende, maar met het feit dat deze verwachtingen soms wel en soms niet vervuld worden. Het al of niet invullen van verwachtingen duidt uiteindelijk op verschillen binnen de groep leidinggevenden. Leidinggevenden die aan verwachtingen voldoen kennen relatief weinig perceptieverschillen met hun medewerkers terwijl leidinggevenden die niet aan de verwachtingen voldoen zowel van andere leidinggevenden als van medewerkers verschillen in perceptie. Met name de verschillen tussen zorgen voor variatie in de ervaring van HRM-beleid. Dit bevestigt de centrale rol van leidinggevenden in het vormgeven van HRM-beleid. Vervolgonderzoek kan ingaan op de vraag hoe de manier van leidinggeven het succes van het HRM-beleid beïnvloedt.

De bevindingen uit dit onderzoek bevestigen de causale keten van Purcell en Hutchinson (2007) in de zin dat zij laten zien met dat de leidinggevende ook wat betreft R&O-gesprekken een cruciale rol heeft in het doorvertalen van organisatiebeleid. De waarde van dit onderzoek ligt met name daarin dat wordt aangetoond dat leidinggevenden negatieve percepties bij medewerkers kunnen wegnemen doordat zij zelf vrijheid nemen om het beleid naar de eigen situatie aan te passen. Dit zorgt ervoor dat leidinggevenden zelf het beleid mogelijk als een belemmering ervaren, terwijl de medewerkers toch een positief beeld hebben van het beleid, in dit geval van het proces rondom de R&O-gesprekken. Daarmee voegt dit onderzoek een onderdeel toe aan de theorie over het belang van leidinggevenden. De waarde van de causale keten geldt dus niet alleen voor het doorvoeren van beleid dat de organisatie helpt, maar ook voor beleid dat negatieve effecten kan hebben. Onderzoek vanuit de causale keten zou zich in de toekomst bezig kunnen houden met de manier waarop negatieve effecten van beleid doorwerken in de keten. Onderzoek naar red tape laat zien dat leidinggevenden een positieve invloed uitoefenen wanneer zij middels hun leiderschapsstijl de percepties van red tape beïnvloeden (Moynihan et al., 2012). Vervolgonderzoek kan de vraag stellen of HRM-beleid als red tape kan functioneren en wat hierin de rol van leidinggevenden is.

Dit onderzoek kan de maatschappij helpen omdat het laat zien dat medewerkers die complexe doelgroepen dienen aandacht nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Medewerkers in veel organisaties krijgen heden ten dage te maken met intensivering van werk. Hierdoor is aandacht voor hun werkinhoud belangrijk om ze goed het werk te kunnen laten doen. Met name in de publieke sector is dit van belang. Daarom is het onderzoek belangrijk in het terrein van de bestuurskunde. In de zorg is er op veel plekken sprake van

hoge werkdruk. Daarom is het van belang om te weten wanneer HRM-beleid bijdraagt aan het functioneren van een medewerker. Door dit onderzoek wordt duidelijk dat het niet draait om slechts het voeren van een gesprek, maar dat HRM-beleid rondom R&O-gesprekken slechts een onderdeel is van het invullen van de verwachtingen van de medewerker.

5.3 Methodische reflectie

De respondenten in dit onderzoek zijn benaderd via de HRM-managers. Dit is gebeurd om de legitimiteit van het onderzoek in de organisatie te kunnen vergroten, en om op een efficiënte manier respondenten te vinden die bereid zijn tot het afleggen van een interview. In enkele interviews kwam echter naar voren dat de respondenten een vermoeden had dat een leidinggevende hem benaderd had vanwege bijvoorbeeld een persoonlijke interesse in het onderwerp. Dit werkt een selectie in de hand van respondenten die het voeren van gesprekken van belang vinden. Voor de leidinggevendenden betekende dit dat er enkel leidinggevendenden zijn geïnterviewd die wel de R&O-gesprekken met hun medewerkers voerden. Hierom is er voor gekozen de frequentie van de gesprekken buiten beschouwing te laten bij de analyse van het psychologisch contract.

Voor leidinggevendenden is het lastig om te participeren in een onderzoek waar gevraagd wordt naar de manier waarop het HRM-beleid wordt vormgegeven. Dit vereist namelijk een bepaalde openheid om te 'bekennen' dat het HRM-beleid niet altijd die vorm krijgt zoals de organisatie die heeft bedoeld. Wel is er van te voren aangegeven dat er naar aanleiding van het onderzoek ruimte komt om het beleid te verbeteren. Hierdoor zijn leidinggevendenden uitgenodigd om ook hun mening over het huidige beleid te geven als deze niet positief is, om zodoende de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen. Een onderzoek waarbij in beeld wordt gebracht wat de leidinggevende en diens eigen medewerker in een interview zeggen geeft mogelijk meer duidelijkheid maar in verband met gevoeligheid is dit lastig voor elkaar te krijgen. Om deze gevoeligheid te vermijden kan gekozen worden voor een in survey-onderzoek, waarbij het de onderzoeker onbekend is welke leidinggevendenden en medewerkers deelnemen.

5.4 Aanbevelingen voor de organisatie

Leidinggevendenden

1. HRM-beleid moet worden uitgevoerd door leidinggevenden. Daarom is het van belang dat zij geen belemmeringen ervaren in het uitvoeren van dit beleid. Concreet moet er door de organisatie een gebruiksvriendelijk personeelssysteem worden geïmplementeerd.
2. Een gespreksformulier kan leidinggevenden helpen in het voeren van het gesprek met medewerkers. Echter wordt het formulier vaak door leidinggevenden als sturend ervaren. Daarom moet in het gespreksformulier door de organisatie duidelijk worden gemaakt welke onderwerpen de leidinggevenden met alle medewerkers kunnen bespreken en bij welke onderwerpen ze zelf een inschatting kunnen maken in hoeverre deze aansluiten bij wat de medewerker nodig heeft.

Medewerkers

1. Een groep medewerkers liep er tegenaan dat de leidinggevende niet kon voldoen aan hun verwachtingen. Wanneer de medewerkers begeleid worden in gesprekken die over hun werkinhoud gaan kan er voldoende aandacht voor de medewerker worden gegarandeerd.
2. In de groep medewerkers waar niet aan de verwachtingen werd voldaan kwam het vaak voor dat de leidinggevende en de medewerker op de werkvloer weinig contact had doordat de leidinggevende vaak niet aanwezig is. Bij het inrichten van nieuwe teams moet ervoor gezorgd worden dat de een persoon geen leiding moet hebben over veel medewerkers op verschillende locaties.

6 Referenties

- Sonnenberg, M., Koene, B. & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management (3th edition)*. New Jersey, Pearson.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.
- Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Berendsen, A. & Schuling, J. (2015). Hoe voer ik een jaargesprek met mijn medewerkers?, *Praktische Huisartsengeneeskunde*. 1, 28.
- Blom, R., Borst, R.T. & Voorn, B. (2020). Pathology or Inconvenience? A Meta-Analysis of the Impact of Red Tape on People and Organizations, *Review of Public Personnel Administration*, 1–28
- Blom, R., Kruyen, P.M. Heijden, B.I.J.M. van der & Thiel, S. van (2018). One HRM Fits All? A Meta Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Bos-Nehles, A.C. & Meijerink, J.G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092.
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HR partners (dissertation)*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Bos-Nehles, A.C., Riemsdijk, M. van & Looise, J.C. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877.
- Bouskila-Yam, O. & Kluger, A.N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137-147.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Twist, M.J.W. van (2012). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek (8^e druk)*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*: 29(2), 203-221.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Budworth, M.-H., Latham, G.P. & Manroop, L. (2015). Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management. *Human Resource Management, 54*, 45-54.
- Burke, R.J., Weitzel, W. & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interview: replication and extension. *Personnel Psychology, 31*, 903-919.
- Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992) A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management, 18*(3), pp. 523–545.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *The Academy of Management Review, 7*, 219-227.
- Clifton, J. (2012). Conversation Analysis in Dialogue With Stocks of Interactional Knowledge: Facework and Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication, 49*(4), 283-311.
- Currie, G. & Proctor, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal, 11*, 53–69.
- Dalhoeven, A.G.W., Vianen, E.M. van & Pater, E. de (2014). Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort. *Gedrag en Organisatie, (27)3*, 241-268.
- Delery, J.E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review, 8*(3), 289-309.
- Downs, T.M. (1990). Predictors of communication satisfaction during performance appraisal interviews. *Management Communication Quarterly, 3*(3), 334-354.
- Echtelt, P. van & Voogd-Hamelink, M. de (2017). *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Elbrink, L. (2017). *Waarom managers moeten stoppen met het jaarlijkse functioneringsgesprek*. Geraadpleegd op 20 juli 2020 via: <https://www.mt.nl/management/waarom-we-moeten-stoppen-jaarlijkse-functioneringsgesprek/546865>.
- Elorza, U., Aritzeta, A. & Ayestarán, S. (2011). Exploring the blackbox in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(7), 1401-1422.
- Engbersen, G.B.M., Kremer, M., Went, R.C.P.M. & Boot, A.W.A. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 473–487.

- Freese, C., Paauwe, J. & Schalk, R. (2012). Percepties van werkgevers en werknemers over de ideale arbeidsrelatie
- Gail Spence, D. & Wood, E.E. (2007). Registered Nurse Participation in Performance Appraisal Interviews. *Journal of Professional Nursing*, 23(1), 55-59.
- Gilbert, C., Winne, S. de & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1628-1637.
- Gordon, M.E. & Stewart, L.P. (2009). Conversing About Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501.
- Harris, L., Doughty, D. & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector.
- Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Alfes, K. Truss, C. & Gill, J. (2010) The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector, *Journal of Change Management*, 10(1), 109-127.
- Kikoski, J.F. & Litterer, J.A. (1983). Effective Communication in the Performance Appraisal Interview. *Public Personnel Management*, 12(1), 33-42.
- Kikoski, J.F. (1999). Effective Communication In The Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers In the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*, 28(2), 301-322.
- Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080.
- Klein, H.J., Snell, S.A. & Wexley, K.E. (1987). Systems Model of the Performance Appraisal Interview Process.
- Kluger, A.N. & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235–246.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2018): Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-13.

- Koster, F. (2017, 18 december). *Beoordelingsgesprekken (Performance Appraisal)*. Geraadpleegd op 27 januari 2019 via: <https://ssrn.com/abstract=3251223>.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003), Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Lee, J. & Varon, A.L. (2020), Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situations: It Depends on Supervisory Relationship Quality, *International Journal of Business Communication*, 57(1), 30-51.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. & Bolino, M.C. (2001). 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.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P. & Hing, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Mierop, D. van de & Vrolix, E. (2014). A discourse analytical perspective on the professionalization of the performance appraisal interview. *International Journal of Business Communication*, 51(2) 159-182.
- Moynihan, D.P., Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape?, *International Public Management Journal*, 15(3), 315-336.
- Nauta, A. (2010). Dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties, *Tijdschrift Conflictmanagement*, 7, 7-10.
- Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human management (CAHRS Working Paper #07-02)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Oude Elferink, E. (2019). Van POP-gesprek naar talentgesprek. *Management kinderopvang*, 25, 40–42.
- Pälli, P. & Lehtinen, E. (2014). Making objectives common in performance appraisal interviews. *Language & Communication*, 39, 92-108.
- Pastoriza, D. & Arino, M.A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 118, 1-12.
- Piening, E.P., Baluch, A.M. & Ridder, H.-G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.

- 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.
- Rhebergen, B. (1997). Opleidingskundige condities die de loopbaanontwikkeling van oudere werknemers bevorderen. Enschede: ToPoS.
- Rousseau, D.M. (1989). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 511-541.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. & Reuver, R. de (2006). De sterkte van het HRM personeelssysteem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model. *Tijdschrift voor HRM*, 8(2), 45-59.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C. Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011). The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship. *Nordic journal of working life studies*, 1(2), 59-75.
- Sims, R.R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Sijnke, J. (2016). Zinloos of waardevol? Functioneringsgesprekken. *Dagbesteding*, 37(3), 24-27.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T. & Leggat, S. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 567-581.
- Takeuchi, R, Lepak, D.P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tiggelaar, B. (2019). *De onzin van functioneringsgesprekken*. Geraadpleegd op 27 januari 2019 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/11/22/stop-eens-met-beoordelen-a3981310>.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A.C. & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2) 1-27.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader – Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1). 82-111.

Willem, A. Vos, A. de & Buelens, M. (2010). *Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts*, *Public Management Review*, (12)2, 275-302.

Wright, P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. 28(3), 247-276.

7 Bijlagen

7.1 Interviewgide

1. Implementatie van R&O-gesprekken (Leidinggevenden)

1.1 Gevoerde gesprekken in het verleden

1.1.1 Vorm van gesprekken

- In welke vorm heb je gesprekken gevoerd met je medewerkers?
- Waren dit formele of informele gesprekken?
- Wanneer noem je een gesprek formeel of informeel?
- Bereidt je je voor op de gesprekken, en hoe doet je dit?
- Maak je afspraken tijdens de gesprekken?
- Vul je tijdens het gesprek een formulier in?

- Leg je deze afspraken vast, en zo ja waar?
- Zijn de afspraken voor de medewerker inzichtelijk?
- Kom je later terug op deze afspraken, en zo ja hoe dan?
- Zijn er met uzelf gesprekken gevoerd door uw eigen leidinggevende?

1.1.2 Frequentie van gesprekken

- Hoe vaak hebt u gesprekken gevoerd met uw medewerkers?
- Vind je dat er een vastgesteld moment moet zijn, of alleen als de situatie erom vraagt?

1.1.3 Doel van gesprekken

- Waarom voer je de gesprekken?
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste doelen van het Leger des Heils om gesprekken te voeren
- Welke thema's laat je terugkomen in de gesprekken?
- Wie kiest de thema's in de gesprekken?
- Hoe breng je een balans tussen de inbreng van medewerker en leidinggevende (wederkerigheid)
- Wat is de rol van feedback in de gesprekken?
- Welke kant gaat de feedback op?

1.2 Opvattingen over R&O-gesprekken in de toekomst

1.2.1 Vorm van gesprekken in de toekomst

- Wat is volgens jou een passende vorm?
- Wanneer is het een goed gesprek?
- Vind jij dat er een vaste vorm moet zijn/hoeveel plaats moet er zijn voor een eigen invulling?
- Wat moet er tijdens het gesprek gebeuren aan verslaglegging?
- Moet er volgens u gebruik worden gemaakt van een personeelssysteem?
- Vind jij dat de uitkomsten van gesprekken moeten worden vastgelegd (en zo ja, hoe dan?)
- Wat vind je dat er qua voorbereiding moet gebeuren door medewerker en leidinggevende?
- Is daar ondersteuning voor medewerker of leidinggevende bij nodig?

- Wil je een eigen formulier kunnen gebruiken?
- Wie heeft volgens jou de verantwoordelijkheid om een gesprek te initiëren?
- Wie heeft de verantwoordelijkheid om het gesprek en de verslaglegging goed te laten verlopen

1.2.2 Frequentie van gesprekken in de toekomst

- Hoe vaak moeten gesprekken volgend u plaatsvinden?
- Hoeveel gesprekken is haalbaar binnen jouw span of control?

1.2.3 Doel van gesprekken in de toekomst'

- Wat moet volgens jou het doel zijn van de gesprekken in de toekomst
- Welke thema's moeten volgens jou worden besproken?
- Bij vrijheid van invulling, wat zijn de verplichte thema's?
- Wat zou volgens jou de rol van feedback in de gesprekken moeten zijn?
- Wie moeten er allemaal feedback geven?

2. Ervaren van R&O-gesprekken (Medewerkers)

2.1 Gevoerde gesprekken in het verleden

2.1.1 Vorm van gesprekken

- In welke vorm heb je gesprekken gevoerd met uw leidinggevende?
- Waren dit formele of informele gesprekken?
- Wanneer noem je een gesprek formeel of informeel?
- Bereid je je voor op de gesprekken, en hoe doet u dit?
- Wordt er tijdens de gesprekken gebruik gemaakt van formulieren?
- Worden er met jou afspraken vastgelegd?
- Zijn deze afspraken inzichtelijk
- Wordt er na de gesprekken teruggekomen op deze afspraken?

2.1.2 Frequentie van gesprekken

- Hoe vaak heb je gesprekken gevoerd met je leidinggevende?

2.1.3 Doel van gesprekken

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste doelen van het Leger des Heils om gesprekken te voeren
- Welke thema's laat je terugkomen in de gesprekken?
- Wie kiest de thema's in de gesprekken?

- Hoe brengt u een balans tussen de inbreng van Medewerker en Leidinggevende (wederkerigheid)
- Wat is de rol van feedback in de gesprekken die je hebt gevoerd?

2.2 Opvattingen over R&O-gesprekken in de toekomst

2.2.1 Vorm van gesprekken in de toekomst

- Wat is een passende vorm van gesprekken in de toekomst?
- Wanneer is een gesprek een goed gesprek?
- Vindt je dat er een vaste vorm moet zijn/hoeveel plaats moet er zijn voor een eigen invulling?
- Wat moet er tijdens het gesprek gebeuren aan verslaglegging?
- Moet er volgens jou gebruik worden gemaakt van een personeelssysteem?
- vindt je dat de uitkomsten van gesprekken moeten worden vastgelegd en zoja, hoe dan?
- Wat vind je dat er qua voorbereiding moet gebeuren door medewerker en leidinggevende?
- Is hier ondersteuning voor leidinggevende of medewerker bij nodig?
- Wie heeft volgens jou de verantwoordelijkheid om een gesprek te initiëren?
- Wie heeft de verantwoordelijkheid om het gesprek en de verslaglegging goed te laten verlopen

2.2.2 Frequentie van gesprekken in de toekomst

- Hoe vaak moeten gesprekken volgens jou plaatsvinden?
- Vind je dat er een vastgesteld moment moet zijn, of alleen als de situatie erom vraagt?

2.2.3 Doel van gesprekken in de toekomst'

- Wat moet volgens jou het doel zijn van de gesprekken in de toekomst
- Welke thema's moeten volgens jou worden besproken?
- Bij vrijheid van invulling, wat zijn de verplichte thema's?
- Vind je dat er feedback moet worden gegeven tijdens gesprekken?
- Wie moeten er allemaal feedback geven?

3. Psychologisch contract voor zowel Leidinggevende als Medewerker

3.1 Verwachtingen van organisatie

- Wat zou de organisatie volgens jou moeten doen aan gespreksvoering.
- Heeft u vanuit de organisatie voldoende ondersteuning om de gesprekken te kunnen voeren?
- Wat zou de organisatie moeten faciliteren om de gesprekken goed te laten verlopen

3.2 Perceptie van eigen verplichtingen t.o.v. organisatie

- Wat denk je over wat de organisatie van u mag verwachten naar aanleiding van deze gesprekken?
- Voldoe je aan deze verwachting?

3.3 Rol van leidinggevende in verwachtingen

- Wat is de rol van de leidinggevende in het invullen van deze verwachtingen?

3.4 Perceptie van het breken van verwachtingen

- Komt de organisatie volgens jou haar verplichtingen na?

7.2 Codeboom

Variabele	Indicator	Code
Ervaren R&O-gesprekken (perceptie medewerkers)	Frequentie van de gesprekken	Vastgesteld moment
		Frequentie
	Vorm van de gesprekken	Gespreksformat
		Verslaglegging
		Vorbereiding
		Personeelssysteem
		Mate van vrijheid
	Doel van de gesprekken	Doel ontwikkeling
		Doel werkinhoudelijk
		Doel werk-privebalans
		Doel feedback

		Doel aandacht voor medewerker	
Ervaren R&O-gesprekken (perceptie medewerkers)	Frequentie van de gesprekken	Vastgesteld moment	
		Frequentie	
	Vorm van de gesprekken	Gespreksformat	
		Verslaglegging	
		Vorbereiding	
		Personeelssysteem	
		Mate van vrijheid	
	Doel van de gesprekken	Doel ontwikkeling	
		Doel werkinhoudelijk	
		Doel werk-privébalans	
		Doel feedback	
		Doel aandacht voor de medewerker	
	Psychologisch contract	Verwachtingen van leidinggevende	Verwachting leidinggevende loopbaanontwikkeling
			Verwachting leidinggevende werkinhoud
			Verwachting leidinggevende werk-privébalans
Verwachtingen van medewerker		Verwachting medewerker loopbaanontwikkeling	
		Verwachting medewerker werkinhoud	
		Verwachting medewerker werk-privébalans	
Verwachtingen van organisatie		Verwachting organisatie loopbaanontwikkeling	
		Verwachting organisatie werkinhoud	
		Verwachting organisatie werk-privébalans	

7.3 Consentformulier respondenten

Informatie en toestemmingsformulier Interview Evaluatie gesprekscyclus [naam organisatie].

Introductie

Dit formulier is bedoeld om informatie te geven over het onderzoek naar de gesprekscyclus, en om toestemming te vragen voor het doen van interviews. Dit zodat het onderzoek uitgevoerd kan worden op een manier die de privacy van de deelnemers waarborgt.

In december 2015 is er nieuw beleid rondom de gesprekscyclus ingevoerd. De huidige gesprekscyclus is tot op heden na de implementatie nog niet organisatie breed geëvalueerd.

In de huidige vorm van de gesprekscyclus zijn er drie momenten per jaar waarop je met je leidinggevende in gesprek gaat over je ambities, en waarin afspraken over je ontwikkeling en functioneren worden gemaakt. Er komen vanuit de organisatie diverse signalen die aangeven dat de gesprekscyclus momenteel niet gebruikt wordt zoals het oorspronkelijk is ingevoerd. De organisatie wil zich graag ontwikkelen, en daarom is een onderzoek gestart die als doel heeft om de gesprekscyclus te verbeteren, en haar te laten aansluiten op de behoeften en wensen van medewerkers en leidinggevenden.

De evaluatie bestaat uit:

- Een online enquête onder een willekeurige groep leidinggevenden en medewerkers
- Online interviews met HRM-medewerkers, leidinggevenden en medewerkers
- Focusgroepen met HRM-medewerkers, leidinggevenden en medewerkers

Dit formulier is bedoeld om toestemming te vragen voor het tweede deel van de evaluatie, namelijk de online interviews. Een onderdeel van dit onderzoek is het afstudeeronderzoek van Arco de Baat. Hij is masterstudent Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en is in zijn onderzoek op zoek naar de verschillen tussen het door de leidinggevenden toegepaste HRM-beleid en het door de medewerkers waargenomen HRM-beleid met betrekking tot de gesprekscyclus én welke factoren er van invloed zijn op deze

verschillen. De interviews zullen zowel voor de evaluatie als voor het afstudeeronderzoek gebruikt worden.

Dataverzameling

Voor het onderzoek zullen via Skype interviews worden uitgevoerd. Dit in verband met de maatregelen rondom het coronavirus Sars-Cov-2. Deze interviews zullen worden opgenomen en letterlijk getranscribeerd.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 2 jaar.

Het delen van data

De data worden gebruikt door de HRM-afdeling van [naam organisatie]. Verder heeft de scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit toegang tot de data.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Ook heeft u het recht om zelf te kiezen welke vragen u wilt beantwoorden en welke niet. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Na het interview heeft u de mogelijkheid om het transcript nog eens door te lezen. U heeft het recht om uw toestemming voor het gebruik van het interview, of delen hiervan in te trekken.

Heeft u vragen of opmerkingen over de verzameling van de data en het afstudeeronderzoek, neem dan contact op met Arco de Baat ([telefoonnummer], [emailadres organisatie])

Heeft u vragen over de betekenis van de evaluatie voor [naam organisatie], neem dan contact op met [naam contactpersoon].

Op de volgende pagina kunt u het toestemmingsformulier vinden. Voor deelname aan het interview dient u deze in te vullen en te ondertekenen. Uw naam kunt u in dit document invoeren.

Toestemming

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik vrijwillig toestemming geef om audio en video van het interview op te nemen en citaten te gebruiken in het onderzoeksverslag

Naam van de deelnemer aan het onderzoek:

Datum:

Handtekeningⁱ:

ⁱ Een bevestiging dat u toestemt in de email of mondeling volstaat ook in plaats van een handtekening.