



ROLLENSPEL EVALUATIEGESPREKKEN

Algemene informatie

Gesprek Van Putte - Maat:

Piet van Putte is hoofd van de afdeling projecten en geeft sinds 3 jaar leiding aan 24 projectmedewerkers, die geleid worden door 3 projectleiders.

De oudste projectleider van de afdeling is Kees Maat, 40 jaar, diploma MTS-werktuigbouw, vader van 3 kinderen. Hij werkt al 20 jaar bij het bedrijf waar hij begon als jongste bediende. Drie jaar geleden werd Kees Maat door Van Putte - bij het vertrek van zijn voorganger - benoemd tot een van de drie projectleiders. Hij geeft in deze projecten leiding aan 7 medewerkers. Eén en ander ging gepaard met een indeling in een hogere salarisgroep.

Na één jaar functioneren in deze functie (nu 2 jaar geleden) heeft het eerste evaluatiegesprek tussen Piet van Putte en Kees Maat plaatsgevonden.

Uit de conclusies van dit gesprek blijkt dat:

- de voortgang van een aantal projecten gering is ten gevolge van een slechte coördinatie van de werkzaamheden;
- er waardering is voor de gedetailleerde wijze waarop hij zijn correspondentie voert en gemaakte afspraken vastlegt;
- er uitvoerig is gesproken over fouten die Kees in de besluitvorming t.a.v. de aanschaf van apparatuur heeft gemaakt. Kees had de automatiseringsmogelijkheden ervan te hoog ingeschat, waardoor achteraf een aanzienlijke verhoging van de personeelskosten is ontstaan.

De bestelorder was overigens geparafeerd door het hoofd; de fout was echter niet opgevallen, omdat - bij gebrek aan tijd het hoofd was afgegaan op een mondelinge toelichting van Kees en had volstaan met een globale blik in het investeringsrapport.

Mede n.a.v. het evaluatiegesprek is Kees toen geadviseerd een cursus projectmanagement te volgen.

Eén jaar geleden vond opnieuw een evaluatiegesprek plaats. De cursus projectmanagement is met succes gevolgd. Er zijn geen grote fouten meer gemaakt. Wel is gebleken, dat Kees er moeite mee heeft de werkzaamheden van zijn medewerkers op elkaar af te stemmen.

Daarnaast blijkt het voor hem moeilijk om zijn medewerkers gemotiveerd aan het werk te houden. Hij heeft er moeite mee

te bepalen in welke situaties een meegaande houding op zijn plaats is, wie in staat is zelfstandig te werken en bij wie de teugels meer aangetrokken dienen te worden.

Eén en ander resulteert in klachten van medewerkers over de wijze van leiding geven.

Tijdens het evaluatiegesprek is de vraag aan de orde geweest of de verzwaarde functie wellicht te hoog gegrepen is voor Kees. Kees heeft dit met vuur ontkend en is ervan overtuigd, dat hij alleen meer ervaring met het behandelen van problemen en het leiding geven op moet doen.

Onlangs heeft zich een incident afgespeeld tussen Kees Maat en één van zijn medewerkers. Om een project met flinke achterstand weer op tijdschema te krijgen heeft Kees één van zijn medewerkers, Jaap van Ham, onder hoge druk gezet om benodigde technische tekeningen gereed te maken voor de inkoopmedewerker, zodat deze enkele vitale apparaten kon gaan bestellen. Jaap werkte hiervoor twee weken lang praktisch elke dag over en zelfs tijdens het weekeinde. Toen bleek, dat de inkoper pas 14 dagen later de tekeningen van Kees heeft ontvangen is Jaap ontploft. Hij verwijt Kees incompetentie, ook al omdat dergelijke zaken al vaker waren voorgekomen, alsmede het niet-menselijk omspringen met z'n medewerkers.

Eén dezer dagen is het de tijd voor het volgende evaluatiegesprek.



ROLLENSPEL EVALUATIEGESPREKKEN

Rol van Piet van Putte, hoofd projecten

Eén dezer dagen is Jaap van Ham bij u geweest om formeel z'n beklag te doen over het voorval met het overwerk wat niet nodig bleek. Hij vertelde voorts, dat bij vele collega's eenzelfde mening over Kees leeft en dat enkele lopende projecten ernstig vertraagd zijn en dat u, Van Putte, daar ook wel de nadelige gevolgen van zult ondervinden.

U aarzelt wat u in het evaluatiegesprek met Kees te doen staat: u had ook de indruk, dat het coördineren en leiding geven nog niet erg goed liep, maar dat er minder beoordelingsfouten optreden die tot vertragingen in de projecten kunnen leiden. Maar nu z'n eigen mensen blijkbaar geen vertrouwen meer in hem hebben en belangrijke projecten vertraagd dreigen te worden, is het dan niet het beste om Kees terug te plaatsen naar de functie van projectmedewerker?

COPYRIGHT NPI



EVALUATIEGESPREKKEN

Rol van Kees Maat, projectleider

U bent reeds lang in dienst van de firma. Na het behalen van uw MTS-diploma - in uw eigen tijd - werd u door uw voormalige chef te werk gesteld op de tekenkamer. Tien jaar geleden gaf hij u de functie van medewerker projecten. Vlak voor het afscheid van uw voormalige chef, 3 jaar geleden, vertrouwde uw huidige chef Van Putte u uw huidige functie toe, met een salarisverhoging.

Een jaar na het vertrek van uw voorganger had u (dat is nu twee jaar geleden) met uw nieuwe chef Van Putte een eerste evaluatiegesprek. U hebt het verslag van dat gesprek nog eens nageslagen en u herinnert u weer dat vervelende geval van de apparatuur.

"Achteraf gezien was het inderdaad stom om de automatiseringsaspecten te weinig aandacht te geven bij de aanschaf van de apparatuur. Maar automatisering is ook zo gecompliceerd. Ik had ook wat meer met mijn chef moeten overleggen. Alleen ik wilde juist toen bewijzen, dat ik zo'n geval zelfstandig aan kon en ten slotte heeft hij er zelf naar gekeken en het geparafeerd.

U heeft de indruk momenteel redelijk te functioneren. De planning loopt gemiddeld niet meer dan drie weken achter. U hoort ook geen klachten van uw medewerkers.

Het incident met Jaap van Ham was weliswaar vervelend, maar die is daar niet meer op teruggekomen. En in een dynamisch bedrijf kan dat nu eenmaal gebeuren.

De coördinatie van de verschillende werkzaamheden valt u nog wel eens zwaar.

Het lijkt u alsof de mensen zelf nooit initiatief nemen om elkaar te informeren en activiteiten met elkaar af te stemmen. Iedereen houdt zich aan de letter van instructie en beschouwt u als boodschapper en degene die de afstemming moet verzorgen.

U voelt zich redelijk tevreden over het geheel genomen en bent benieuwd of er een periodiek meer zou kunnen zitten in het komende evaluatiegesprek.

COPYRIGHT NPI