

OVER DE COVER

Irma Vermeulen, momenteel strategisch adviseur bij de gemeente Deventer en toenmalig winnares van de HR Talent Awards 2015 in de categorie Young Professional, komt met een alternatief: geen gesprekkencyclus maar een kralensnoer voor het klassieke performancemanagementsysteem. Geen ketting want ook die is rond terwijl de ontwikkeling van een medewerker niet netjes in een jaar te plannen is. Soms hebben medewerkers drie projecten per jaar of juist een project van drie jaar. Dan is het volgens haar waardevoller om daar het leer- en beoordelingsritme op af te stemmen. Zij noemt een ketting 'een snoer zonder einde'. Een snoer als metafoor voor de ontwikkeling waar medewerkers de (eigen) feedback (de kralen) aan rijgen.

Bij de eerste kraal, een soort planningsgesprek, worden afspraken gemaakt over wat de medewerker de komende periode wil bereiken en wat hij wil leren. Deze periode is afhankelijk van de doorlooptijd en belangrijke *milestones* van projecten. De volgende kralen worden naar het inzicht van medewerkers zelf 'geregen' en voorbeelden hiervan zijn: zelfreflecties, feedback van collega's, van klanten, van de leidinggevende, van opleiders, van projectleider, et cetera. Het is dus de (eigen) verantwoordelijkheid van medewerkers feedback van allerlei kanten op te halen en zelf te toetsen hoe het met de realisatie van de prestaties en de ontwikkelafspraken gaat. Eén van die kralen kan ook een formele beoordeling zijn waarbij de leidinggevende weer een rol speelt. Na deze eindevaluatie volgt een nieuwe doelstellingskraal.

Lees verder in hoofdstuk vijf onder 'de performance kralensnoer' op bladzijde 170.

A string of dark grey, glossy beads is draped diagonally across the frame. The beads are spherical and highly reflective, showing bright highlights and soft shadows. The background is a clean, bright white, which makes the dark beads stand out. The text is centered over the middle of the image.

HET NIEUWE BEOORDELEN

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

COLOFON

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

B + B Vakmedianet BV
Postbus 448
2400 AK Alphen aan den Rijn

Uitgeefcoördinator: Sandra Britsemmer
ISBN 9789462155268
NUR 807

Vormgeving en ontwerp: colorscan bv, Den Haag.

© 2017 Vakmedianet, Alphen aan den Rijn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: B + B Vakmedianet BV, Postbus 448, 2400 AK Alphen aan den Rijn.

INHOUDSOPGAVE

Quiz: tijd voor het Nieuwe Neoordelen?	7
Voorwoord	8
Hoofdstuk 1: Over performancemanagement gesproken	11
Hoofdstuk 2: Vijf uitgangspunten van het Nieuwe Beoordelen	19
2.1 Uitgangspunt 1: focus op sterke punten	22
2.2 Uitgangspunt 2: meer verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen	32
2.3 Uitgangspunt 3: een grotere verantwoordelijkheid van medewerkers voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling	38
2.4 Uitgangspunt 4: een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling	45
2.5 Uitgangspunt 5: dienend leiderschap	57
Hoofdstuk 3: De wetenschap, de praktijk en de advocatuur over HNB	71
- De 'sterke punten'-benadering <i>door Marianne van Woerkom</i>	73
- Van 'au' naar 'wow'! <i>door Gea Peper en Heleen Mes</i>	81
- Het nieuwe beoordelen vanuit juridisch perspectief <i>door Pascal Willems</i>	91
Hoofdstuk 4: Best practices	101
- Heb 't er echt over bij Eneco Groep <i>door Jonne-mei Beetz</i>	103
- Het draait om de medewerker bij Wareco <i>door Cobi Sloof</i>	119
- Continue feedback met zelfevaluatie, check ins en 360 gradenfeedback bij Wolters Kluwer <i>door Laura Groen</i>	130
- Focus op sterke punten bij Adimec <i>door Alex de Boer en Joost van Kuijk</i>	144
- Werkgeluk bij Hutten <i>door Pascal Verheugd</i>	155

Hoofdstuk5: Hoe nu verder?	167
Nawoord: laat u niet gek maken	172
Cv's van de auteurs	175
LITERATUURLIJST	182
Bijlagen: Octogram	185
Bijlagen: Best Practices	195
Bijlagen: Eneco Groep	196
– Talentenmarkt. Investeer jij in al jouw talenten?	197
– De Eneco-reis. Ik ga op vakantie en denk na over	199
– Brief actieplan	201
– Persoonlijk verbeterplan	211
– Schema Groepskwaliteiten	222
Bijlagen: Wareco	224
– Inleiding van de handleiding	225
– Zelfevaluatie	227
– Ontwikkelmogelijkheden	228
– Feedback voor de leidinggevende	229
Bijlagen: Wolters Kluwer	230
– 360 gradenfeedbackformulier	231
– Format Tussentijdse Beoordeling Trainees	233
Bijlagen: Adimec	237
– Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	238
– POP-gespreksmodel medewerker	250
Bijlagen: Hutten	251
– VIP Gids “Gelukkig Werken”	252
– Vitaliteit Ideaalpositie Plan	257
– Vitaliteitsovereenkomst	270
Eindnoten	274
Trefwoordenregister	275

QUIZ: TIJD VOOR HET NIEUWE BEOORDELEN?

Lees de onderstaande stellingen en scoor '0' als de stelling niet van toepassing is, '1' als zij soms geldt en '2' als zij vaak geldt.

Stelling	Score
1. Medewerkers hebben een verantwoordelijkheid bij het formuleren van eigen prestatie- en ontwikkeldoelen.	
2. In de gesprekken ligt de focus op sterke punten van medewerkers.	
3. Het hele jaar zijn de prestaties van medewerkers in continue dialogen onderwerp van gesprek.	
4. In de gesprekken is aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers.	
5. In de gesprekken hebben medewerkers een actieve rol, bijvoorbeeld door zelf feedback op te halen bij direct betrokkenen en een zelfevaluatie op te stellen.	
6. De meeste medewerkers vinden de gesprekken waardevol omdat die bijdragen aan hun werkplezier, prestaties en ontwikkeling.	
7. In de organisatie worden fouten besproken om ervan te leren; fouten zijn leermomenten.	
8. Leidinggevend en medewerkers zien formulieren, portals en vragenlijsten als middelen voor een goed gesprek over met plezier leren en presteren.	
9. Leidinggevend en medewerkers zijn meer dienend in de gesprekkencyclus. De medewerkers zijn meer in de lead bij het formuleren van doelstellingen, zijn verantwoordelijk voor de eigen prestaties en ontwikkeling.	
10. Leidinggevend en medewerkers gaan serieus met de gesprekken om en besteden er veel aandacht aan. Het is zeker geen rituele dans.	
Totale score	

- 0 - 6 punten: er zijn grote problemen. Hoogste tijd voor Het Nieuwe Beoordelen.
- 7 - 11 punten: het wordt tijd om te kijken naar een alternatief.
- 12+ punten: de gesprekspartners lijken tevreden met de gesprekkencyclus. Waar is het succes aan te danken?

VOORWOORD

In het najaar van 2015 buitelden HR-professoren en vooruitstrevende organisaties in landelijke dagbladen en in TV- en radioprogramma's over elkaar heen: het beoordelingsgesprek zou maar eens afgeschaft moeten worden. Al eerder was deze afschaffing in het HR-vak onderwerp van discussie. De traditionele wijze van *old* beoordelen, waarin één keer per jaar een eenrichtingsverkeersgesprek wordt gevoerd vooral over wat er fout is gegaan, zou *out* zijn. Inmiddels zijn we meer dan een jaar verder en is veel stof neergedwarreld. Welke rode draden zijn te ontdekken in de geopperde ideeën en wat zijn de ervaringen met de nieuw ontwikkelde en geïmplementeerde systemen? Is of wordt het beoordelingsgesprek echt afgeschaft?

In het artikel *Schaf het beoordelingsgesprek af* in de Volkskrant van 29 september 2015 komen Marianne van Woerkom en Charissa Freese van de Tilburg University met ideeën die ertoe leiden dat het beoordelingsgesprek *die* status krijgt die het verdient. De gesprekkencyclus heeft de afgelopen periode namelijk haar waarde bewezen. Maar dit is de tijd van speedboten, niet van mammoettankers. De huidige beoordelingscyclus zal meer moeten aansluiten bij allerlei veranderingen. Afschaffen zou weleens kunnen betekenen dat je het kind met het badwater weggooit.

Maar het was dus al eerder mis. In 2010 schetste Samuel A. Culbert in zijn boek *Get Rid of the Performance Review* een beeld van destructieve en frauduleuze beoordelingsgesprekken. Hij spreekt zelfs over 'veroordelingsgesprekken'. Dat de beoordelingsgesprekken op deze manier toch gehandhaafd blijven, komt volgens hem vooral omdat leidinggevend de machtsverhoudingen in stand willen houden. En misschien geldt dat ook voor HR die met formuleren en kalibratiesessies, om de uitkomsten van beoordelingsrondes maar in de vermaledijde curve van Gauss te krijgen, *in charge* wil blijven. Nu voor organisaties en medewerkers verandering de enige constante is, zullen ook HR-processen mee moeten veranderen en maatwerk moeten bieden.

In de nieuwe tijd met zelfsturende of zelforganiserende teams, sociocratie, *appreciative inquiry*, Het Nieuwe Werken, Agile, Scrum en wat dies meer zij, is meebewegen een succesfactor. Al deze ontwikkelingen vragen om een andere wijze van aansturen en ontwikkelen van medewerkers, waarbij de woorden 'autonomie', 'vertrouwen' en 'verantwoordelijkheid' de richting duiden. In het verlengde hiervan is de *mindset* rond beoordelen anders aan het worden.

Wat ook de namen van de beoordelingsgesprekken mogen zijn of worden, waar het in wezen om gaat is dat medewerkers met plezier presteren én zich ontwikkelen én dat de schoorsteen van de organisatie rookt, nu en in de toekomst. Hier met medewerkers over in gesprek gaan, blijft. De beoordelingsgesprekken worden dus niet afgeschaft, maar er is een andere zienswijze (aan het ontstaan). Niets meer maar ook niets minder.

Het boek *Het Nieuwe Beoordelen, focus op talenten* bestaat uit de volgende drie delen:

- Deel 1: theorie
- Deel 2: praktijk
- Deel 3: best practices

Deel 1: theorie

Het eerste deel start met korte terugblik op performance-management. Daarna worden op een praktische wijze de vijf uitgangspunten van het nieuwe beoordelen beschreven. Omdat de *mindset* rond (beoordelings)gesprekken een andere dient te worden, eindigt iedere paragraaf met tot nadenken zettende quotes van HR-professionals, leidinggevend en experts.

Deel 2: een wetenschapper, twee geluksadviseurs en een advocaat over Het Nieuwe Beoordelen

Vanuit de wetenschap laat Marianne van Woerkom, Associate Professor bij het Department of Human Resource Studies aan de Tilburg University, haar licht schijnen over de 'sterke punten'-benadering. Het thema 'werkgeluk' wordt opgepakt door werkgelukadviseurs Gea Peper en Heleen Mes van het HappinessBureau. Tot slot belicht Pascal Willems van WVO

Advocaten de juridische kant van Het Nieuwe Beoordelen (HNB).

Deel 3: vijf best practices

In deel drie vertellen vijf direct betrokkenen over de aanleiding, doelen, aandachtspunten en geleerde lessen van HNB in hun organisaties. Deze organisaties zijn: Eneco Groep, Wareco, Wolters Kluwer, Adimec, en Hutten.

In het nawoord komt Marjan Bleeker met een relativerende boodschap: 'laat u niet gek maken!'

Oud of nieuw beoordelen? Onveranderd blijft dat een systeem, portals, formulieren, apps, et cetera, middelen zijn en geen doelen. Het gaat erom hoe leidinggevenden en medewerkers ze inzetten om goed presteren, persoonlijke en professionele ontwikkeling, leren en werkplezier hand in hand te laten gaan. De 'sterke punten'-benadering, een continue dialoog, dienend Spatie weg, medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de eigen prestaties en ontwikkeling, een leerklimaat met LEF, werkgeluk en de *growth-mindset* zijn zeven van de vele ingrediënten van Het Nieuwe Beoordelen. Met deze ingrediënten kunt u als lezer een maaltijd (lees 'systematiek') bereiden die past bij (de ontwikkelingsfase van) uw organisatie, haar gesprekkencultuur, de stijl van leiding geven en het verantwoordelijkheidsbesef van uw medewerkers voor hun eigen prestaties en ontwikkeling.

Wim Sponselee en David Breugem bedankt voor het tegenlezen en de inspiratie.

Veel leesplezier en inspiratie.

Jacco van den Berg

Voorjaar 2017

N.B: waar in dit boek wordt gesproken over 'hij' en 'medewerker', dient ook 'zij' en 'medewerkster' gelezen te worden.

HOOFDSTUK 1

**Over performance-
management gesproken**



OVER PERFORMANCE- MANAGEMENT GESPROKEN

Grasduinen op het web leert dat er duizend en één definities van performancemanagement zijn. Hieronder volgen er drie.

Performancemanagement is het definiëren van, monitoren en sturen op resultaatafspraken en gedrag op niveau van de medewerkers in lijn met de missie, visie en waarden van de organisatie.

Performancemanagement is een combinatie van sturen op gedrag (competenties) en resultaten (KPI's) en een belangrijk middel om de organisatiestrategie te realiseren door organisatiedoelstellingen te vertalen tot het niveau van de individuele medewerker. Het laat tevens toe om gewenst gedrag, persoonlijke groei en ontwikkeling te kunnen stimuleren en realiseren.

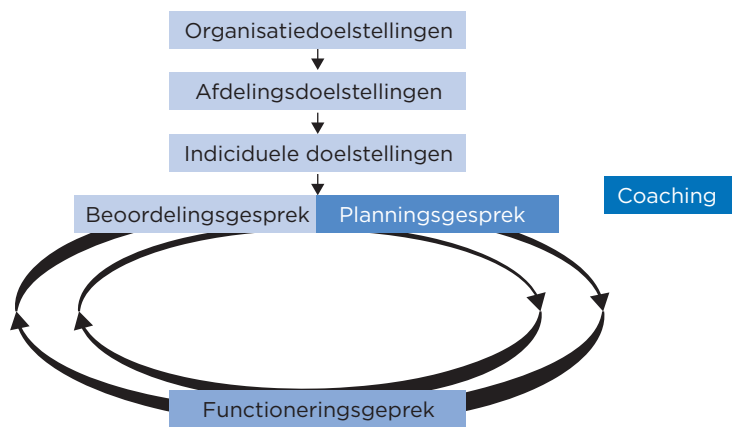
Performancemanagement of ook wel de beoordelingscyclus, is het geheel aan systemen dat het gedrag van de medewerkers stuurt, gericht op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. In de meest concrete vorm komt het tot uiting in een performancemanagementcyclus van planningsgesprekken, voortgangsgesprekken, coaching en training en afsluitend met beoordelings- of reviewgesprekken.

De rode draden in de definities zijn; het opdelen en doorvertalen van de strategische doelen van de organisatie naar

individuele doelstellingen en het op gedragsniveau sturen, ontwikkelen en bij medewerkers meten of die doelstellingen zijn gerealiseerd.

Gesprekkencyclus

Performancemanagement is ooit begonnen om de performance van personeel te ontwikkelen. In Nederland kennen veel organisaties een gesprekkencyclus die bestaat uit een plannings-, functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Deze insteek borduurt voort op wat management inhoudt: plannen, organiseren en controleren, oftewel de *Deming-cyclus*: Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus).



Planningsgesprek	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
- tweerichtingsverkeer	- tweerichtingsverkeer	- eenrichtingsverkeer
- gericht op de toekomst	- gericht op verleden en heden	- gericht op het verleden en toekomst
- resulteert in doelstellingen en afspraken	- bewaking van de voortgang en indien nodig het formuleren van nieuwe doelstellingen en afspraken	- beoordeling van de mate van realisatie van de doelstellingen en afspraken

Het planningsgesprek

In *het planningsgesprek* (ook wel *doelstellingen- of afspraken-gesprek*) worden dus de doelstellingen geformuleerd voor de komende beoordelingsperiode. Informatiebronnen hiervoor zijn: doelstellingen/afspraken uit het afdelingsplan, de functiebeschrijving, het competentieprofiel en/of de vorige beoordeling. Deze doelstelling kunnen over prestaties (*output*) en gedrag en houding (*input*) gaan.

Het beoordelen van medewerkers op wat er daadwerkelijk uit hun vingers komt (*output*) is in Nederland inmiddels eerder regel dan uitzondering. Verkopers kennen zogenaamde 'KPI's' (Kritieke Prestatie Indicatoren of *Key Performance Indicators*) over behaalde omzet, het aantal nieuwe klanten, het aantal succesvolle offertes en de hoeveelheid *repeat*-vragen. Voor een storingsmonteur gelden andere indicatoren zoals: tijd tussen melding storing en aanvang reparatie, doorlooptijd reparaties en minder uitval en afval. Voorbeelden van indicatoren waarop *output* beoordeeld wordt, zijn:

- gerealiseerde besparingen
- percentage afkeuringen wegens kwaliteitsgebreken
- bereikbaarheid
- aantal en type klachten en wijze van afhandelen
- wachttijden aan balie of kassa
- omzet per afdeling/artikel
- foutenpercentage
- binnen de tijd afronden van projecten
- aantal declarabele uren
- succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten

Ook over de wijze waarop medewerkers (gedrag en houding) hun werkzaamheden dienen te verrichten, kunnen afspraken worden gemaakt. Hier bewijzen competentieprofielen hun waarde. Een competentieprofiel is een opsomming van kennis, vaardigheden/ervaring en persoonseigenschappen die bepalend is voor het succes in de functie.

Het beoordelingsgesprek

In *het beoordelingsgesprek* wordt de mate van realisatie van de in het planningsgesprek geformuleerde doelstellingen over

prestaties en ontwikkeling beoordeeld, bijvoorbeeld aan de hand van een jaar geleden bepaalde KPI's.

Het functioneringsgesprek

Tussentijds wordt de voortgang in realisatie van deze doelstellingen gemonitord in het zogenoemde *functioneringsgesprek* (of *voortgangsgesprek*). In dit gesprek blikken leidinggevende en medewerkers terug en toetsen beiden of de medewerker op schema ligt voor wat betreft de mate van realisatie van de afgesproken doelstellingen. Een gesprek dus om tussentijds een vinger aan de pols te houden. Ook komen in dit gesprek de competenties ('wat moet de medewerker kennen, kunnen en zijn, wil hij succesvol zijn in de functie?') aan bod en worden de eventueel in planningsgesprek gemaakte afspraken hierover getoetst op voortgang.

Zo op het eerste gezicht is er weinig mis met zo'n gespreks-cyclus. Vooraf worden er afspraken gemaakt waar de medewerkers over een jaar op worden beoordeeld en tussentijds is er een dialoog om de voortgang te monitoren. De praktijk is anders, meer van:

*WE DRINKEN EEN GLAS, DOEN EEN PLAS EN ALLES
BLIJFT ZOALS HET WAS!*

In steeds meer organisaties ligt de gesprekkencyclus onder vuur. Een keer per jaar een eindejaarsevaluatie (er zijn organisaties die één gesprek kennen: het beoordelingsgesprek) vindt menig medewerker te weinig en gelukkig vinden ook steeds meer organisaties hetzelfde. Verder zou het accent te veel liggen op het verleden en wat er allemaal fout is gegaan. Er wordt dan ook smalend gesproken over het 'veroordeelingsgesprek' en het wordt vaak 'een moetje van de HR-afdeling' genoemd. Ook zuchten de leidinggevenden. Zij zijn gemiddeld 210 uur zoet met het voorbereiden en voeren van de gesprekken en zien dat hun inspanningen lang niet altijd tot de gewenste resultaten leiden.

Het doel van beoordelingsgesprekken is dat medewerkers beter gaan presteren en gemotiveerder worden. Maar uit wetenschappelijk onderzoek blijkt juist dat het tegenovergestelde waar is. De gesprekken richten zich namelijk vaak op het negatieve. Alle medewerkers worden langs dezelfde meetlat gelegd, terwijl iedere medewerker andere kwaliteiten heeft. De focus tijdens de gesprekken ligt vaak op het wegwerken van tekortkomingen. Voor veel medewerkers is het gesprek dan ook een frustrerende ervaring, waarbij ze het gevoel hebben dat het gesprek meer gaat over hun zwakke punten dan over hun kwaliteiten en prestaties.

| Bron: *Stop nou eens met het beoordelingsgesprek, Charissa Freese, MT, 18 augustus 2016*

Steeds meer medewerkers en leidinggevendenden zijn het (administratieve) gedoe en het formele karakter van het beoordelingsgesprek beu. Zij stellen dat hard bewijs voor het nut van deze gesprekken ver te zoeken is en dat het management vooral bezig is met kalibratiesessies en de ‘juiste’ distributie van de *ratings* in plaats van het verbeteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Omdat medewerkers op zoek zijn naar andere elementen in hun werk, zoals verantwoordelijkheid, vrijheid, werkgeluk en persoonlijke en professionele ontwikkeling, past de in beton gegoten gesprekkencyclus niet meer. Zij vragen zich dan ook vertwijfeld af waarom de gesprekkencyclus daar niet op is ingericht. Andere veel gehoorde kritieken zijn volgens Lisette de Greef en Margreet Roskam (Human Capital Group):

- In de gesprekkencyclus vindt de evaluatie (de beoordeling) achteraf plaats en dat is per definitie altijd te laat om bij te sturen. Het paard wordt achter de wagen gespannen en niet uit te sluiten is dat de medewerker nog even blijft aanmodderen.
- In het kader van Het Nieuwe Werken functioneren steeds meer medewerkers buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende. Deze heeft dan ook vaak geen of onvoldoende zicht op het functioneren van zijn medewerkers en heeft dus grote moeite om zijn beoordeling feitelijk te onderbouwen. Persoonlijke overtuigingen en ongefundeerde veronderstellingen zijn dan ook regelmatig aan de orde.
- Recente gebeurtenissen en het bespreken van wat er niet

goed is gegaan, krijgen in de gesprekken de meeste aandacht.

- In de gesprekken wordt de nadruk gelegd op de meetbare prestaties van de medewerkers in plaats van op de ontwikkeling die de medewerker doormaakt.
- Het maken van goede SMART-afspraken wordt als zeer lastig ervaren.
- Het is lastig te beoordelen welke medewerker nu verantwoordelijk is voor welke prestatie. In het geval van teamwork is een oordeel nauwelijks te objectiveren.

Schijn bedriegt

Op de werkvloer morren medewerkers, zeker die van de Generatie Y, over het beoordelingsgesprek. Zij stellen dat beoordelen leidt tot *fight*-, *flight*- of *freeze*-gedrag omdat de focus te veel ligt op het jaarlijkse oordeel. En dat komt zeker ook omdat de uitkomst van een beoordelingsgesprek vaak een teleurstelling is aangezien mensen zichzelf te hoog inschatten. Menig medewerker spreekt dan ook smalend over een 'rituele dans' waarin de leidinggevende een toto-achtig formulier invult, zijn eindoordeel kort toelicht en weer over gaat tot de orde van de dag. Dit terwijl medewerkers juist meer behoefte hebben aan een dialoog waarin hun persoonlijke en professionele ontwikkeling centraler staat.

Maar hebben leidinggevenden en medewerkers al die formulieren, competentieprofielen, portals, et cetera nodig om een dialoog te voeren over presteren en ontwikkelen? Volstaat een blanco A4 en een handdruk dan niet meer? De waarheid ligt vaak in het midden, ook hier. Het beoordelingsgesprek helemaal afschaffen? Nou nee. Om het beoogde doel van de gesprekkencyclus, lerend presteren, te realiseren, zijn andere uitgangspunten nodig.