

# HET NIEUWE BEOORDELEN

Talentontwikkeling, feedback en zelfsturing als sleutelwoorden

**M**edewerkers hebben de regie over hun loopbaan, houden hun eigen portfolio bij en tonen zelf aan wat hun bijdrage is voor de organisatie. Toekomstmuziek? Welnee, het is een beeld dat zich in ras tempo aftekent bij organisaties die de ouderwetse beoordelingscyclus achter zich hebben gelaten. Willen organisaties de talenten van medewerkers benutten, dan moet het oude management denken op de schop. Van boven naar beneden doelen stellen heeft geen zin, evenmin als het voeren van beoordelingsgesprekken. De moderne medewerker is autonoom, wil zich ontwikkelen en stemt zelf zijn handelen af op de teamdoelen.

Het 'nieuwe beoordelen' past in een tijd waarin de wereld van het werken snel aan het veranderen is en de relatie tussen werkgever en werknemer aan herdefiniëring toe is. Er is weinig onderzoek naar de kwaliteit van de beoordelingscyclus bij bedrijven. Een survey van enkele jaren geleden (Cito 2013) wijst uit dat deze cyclus zelf nauwelijks als motiverend

wordt ervaren, veel administratieve rompslomp oplevert, de gesprekken veel tijd kosten en nauwelijks bijdragen aan de organisatiedoelen. Er zijn dus nieuwe inzichten nodig om de strategie van organisaties te verbinden met de ambitie van medewerkers, gevolgd door een nieuwe of aangepaste en eigentijds vormgegeven cyclus voor presteren en ontwikkelen.

## FRONTRUNNERS AAN HET WOORD

Vier HR-bureaus gingen afgelopen maanden op pad om gesprekken met hun klanten te voeren over nieuwe initiatieven op het gebied van het inzetten en ontwikkelen van talenten\*.

*\*) Dit artikel is mede gebaseerd op interviews met relaties van vier HR-bureaus: Bonte Bij, IJsselvliet, Meerkat en e-Progress. Met dank aan Anja Bakker, Anteon Braakman, Marcel van der Loo en Rolf Rosenmöller voor hun adviezen bij een eerdere versie van dit artikel.*

We hebben deze organisaties als 'frontrunners' gekwalificeerd, omdat zij al langer dan een of twee jaar een nieuwe werkwijze in praktijk brengen. Het ging om zowel profit als not-for-profit organisaties variërend van 50 tot 1500 medewerkers. Deze ervaringen combineren we met het resultaat van vijf brainstormbijeenkomsten met in totaal 75 organisaties die zich oriënteren op 'het nieuwe beoordelen'. Deze organisaties vroegen wij onder andere waarom dit thema voor hen leeft en welke veranderingen zij daarmee beogen.

---

## UITSPRAKEN TOP-5

1. Medewerkers hebben zelf de regie bij het voorbereiden van gesprekken, het formuleren van doelstellingen en het verzamelen van feedback over hun performance en ontwikkeling
  2. Het belangrijkste doel van de jaarlijkse gesprekscyclus is niet het beoordelen zelf, maar het optimaal ontwikkelen en inzetten van de talenten van medewerkers.
  3. Leren van feedback en op de werkplek hebben een centrale plaats bij de evaluatie van performance en ontwikkeling van medewerkers.
  4. Bij de focus op talentontwikkeling krijgen leidinggevendenden een coachende rol en vormen frequente, korte bilaterale ontmoetingen een welkome aanvulling op de 'formele' gesprekken.
  5. Medewerkers zijn actief bezig met hun eigen loopbaan, formuleren hun ambitie voor de toekomst en geven hiermee richting aan hun talentontwikkeling.
- 

Op de vraag wat men onder de term 'het nieuwe beoordelen' verstaat geven alle organisaties een vergelijkbaar antwoord met drie elementen: continue dialoog en feedback, resultaat én ontwikkelingsgericht, regie bij de medewerker. Talenten zijn in deze opvatting niet exclusief voor een bepaalde groep medewerkers maar het uitgangspunt is dat elke medewerker unieke talenten heeft. In de tabel hiernaast is weergegeven welke uitspraken over het nieuwe beoordelen als sterk tot absoluut wenselijk zijn gekwalificeerd. In totaal werden tien uitspraken voorgelegd.

Dezelfde uitspraken hebben we aan de frontrunners voorgelegd en zij onderschrijven met hun nieuwe praktijk deze uitspraken top-5. Meer precies zien we bij hun de volgende verschuiving in denken en doen:

- van beoordelen naar leren van feedback;
- van leidinggevende naar medewerker in de lead;
- van functieprofielen naar teamafspraken;
- van competenties naar individuele talenten;
- van registreren naar motiveren en inspireren.

In deze nieuwe praktijk is de gesprekscyclus vervangen door een feedbackcyclus, speelt de afdeling of het team en de doelstelling daarvan een dominante rol en is elke medewerker in de dagelijkse praktijk bezig met de ontwikkeling van zijn of haar talenten. Zo heeft een grote pensioen uitvoeringsorganisatie nog wel drie gesprekken door het jaar heen, maar bepalen medewerkers zelf de momenten en inhoud, op basis van door hen zelf verzamelde feedback. Deze feedback is tevens de basis voor de eigen ontwikkeling die wordt gestuurd via een eigen portfolio. Afdelingsdoelen en ieders individuele bijdrage en rol (in plaats van functie) vormen

steeds het vertrekpunt. Uiteraard is iedereen getraind in het geven en ontvangen van feedback.

***‘Goed beschouwd hebben wij hier nog een beoordelingscyclus uit het tijdperk van performance en procesmanagement. Ik snap heel goed waarom dat niet motiverend is en niet langer bij ons past’.***

Directeur van een kinderopvangorganisatie

## EEN NIEUWE LENTE, EEN NIEUW GELUID

De discussie over het nieuwe beoordelen is niet nieuw. In het hierboven genoemde Cito-onderzoek wordt deze al aangehaald en diverse dagbladen hebben de afgelopen jaren een ferm pleidooi gevoerd om de beoordelingscyclus in zijn geheel af te schaffen. Misschien hoef je niet helemaal terug naar de leerkringen van Plato en Aristoteles of het leren op de werkplek binnen het gildesysteem in de Middeleeuwen om de huidige discussie in zijn perspectief te plaatsen. Maar als je de verschillende stromingen in de management & organisatie literatuur de revue laat passeren begrijp je heel goed waarom de discussie nu actueel is. Via de Middeleeuwen komen we dan al snel bij de Industriële revolutie (vanaf begin 19e eeuw), het moment dat de term ‘manager’ in zwang raakte maar dat nog vooral over de planning van de productie ging. Via scientific management (vanaf pakweg 1920) en het meten van productiviteit, komt halverwege de vorige eeuw de mens als drager van kennis in beeld. Dit is de opkomst van de diensten- en kenniseconomie en

hier ligt de basis voor benaderingen van people management en HRM (hoewel toen nog niet zo genoemd). In de jaren ‘60 en ‘70 gedijt de benadering van performance en procesmanagement met zijn karakteristieke kwaliteitstandaarden (ISO, INK, EFQM), maar ook met de balanced scorecard, KPI’s en outputsturing, gevolgd door experimenten met zelfsturende teams. Deze periode wordt snel gevolgd door een benadering die aanvankelijk competentie management (vanaf zeg de ‘80-er jaren) heette maar later is verworden tot talentmanagement. De sterke resultaatsturing uit de vorige periode maakte plaats voor een focus op toekomst, ontwikkeling en life long learning. En dit alles ingegeven door het besef dat de wereld snel verandert, de arbeidsmarkt in beweging is en de impact van technologie enorm toeneemt. En die transformatie bepaalt het voorland voor de periode waarin we ons nu bevinden, die van de adaptieve, ‘agile’, organisatie met de ambitie van beweeglijkheid en innovatie. Dus ruilen we vastomlijnde functieprofielen in voor rollen, worden projecten en projectteams als tijdelijke werkverbanden weer belangrijk en ligt de hiërarchie links en rechts op straat (‘minimal management’). En dan is het niet verwonderlijk dat beoordelingsystematieken uit eerdere periodes niet langer volstaan.

***‘We werken hier alleen nog in projecten. Elk kwartaal zijn er nieuwe projecten in de aanbidding. Medewerkers tekenen in op deze nieuwe projecten. Hun bijdrage en ontwikkeling wordt per project gewaardeerd’.***

Talentmanager van een grote gemeente

## HERONTDEKKING VAN FEEDBACK (EN FEEDFORWARD)

De tijd waarin 360 graden feedback werd ontdekt, ligt al alweer even achter ons. Dit fenomeen wordt nu door veel organisaties herontdekt en soms vervangt een daarvoor bestemde speciale app de gehele beoordelingscyclus.

In discussies tijdens de brainstorm-bijeenkomsten (zie boven) werden veel voorbeelden uitgewisseld over het werken met feedback. Sommige organisatie formuleren een beperkt aantal vragen op basis waarvan je feedback kunt opvragen, bijvoorbeeld: waar ben ik goed in, wat kan ik versterken, etc. De vraag daarbij is wat medewerkers met deze feedback doen en in hoeverre je dat als organisatie helemaal los wil laten. En, zou je ook niet specifiekere vragen willen stellen om feedback te ontvangen? Als je denkt vanuit de medewerker zijn er drie componenten waarover je feedback wil hebben: je resultaten, je ontwikkeling en je bijdrage aan het team (of: de organisatie). Voor alle drie heb je bronnen nodig om te bepalen: welke resultaten, welke ontwikkeling, welke bijdrage? Denk aan afdelingsdoelen, een project, een verbeterplan, eerder verkregen feedback, bij jouw rol horende competenties, een assessment, teamwaarden. Vervolgens ga je na aan wie je welke feedback vraagt en welke opvolging je aan de verkregen feedback wilt geven. Denk aan: leerthema's formuleren, je portfolio bijwerken, etc. Hier is ook ruimte voor wat wel 'feedforward' wordt genoemd: informatie (omgekeerde feedback) de anderen jou geven met het oog op jouw toekomstige ontwikkeling.

---

## DE FEEDBACKCYCLUS

1. Formuleer waarover je feedback wil krijgen: benoem resultaten, ontwikkelpunten en/of teambijdrage.
2. Maak hierbij gebruik van de bronnen die beschikbaar zijn, danwel creëer deze bronnen (bijv. afdelingsplan, POP, portfolio, gesprekken).
3. Benader feedbackgevers met gerichte en geselecteerde feedbackvragen.
4. Geef opvolging aan deze feedback door zichtbaar te maken (bijvoorbeeld voor je team) wat je met de feedback gaat doen.
5. Vraag weer feedback over je opvolgingsacties, etc.

---

*'Wij hebben een feedbackcyclus in het leven geroepen met medewerkers in de regio. Zij vragen feedback op bij collega's en bespreken dit met hun leidinggevende. Ze werken aan hun ontwikkelpunten via een POP en beargumenteren het als zij niet jaarlijks bij minstens drie collega's feedback hebben opgehaald.'*

Directeur van een kleine woningcorporatie

## VIJF ADVIEZEN VOOR WIE IN ACTIE WIL KOMEN

Geleidelijk aan wordt een nieuwe praktijk zichtbaar rond de van oudsher bekende beoordelingscyclus. Een praktijk die beter aansluit bij deze tijd en tegelijk motiverend, simpel en vanzelfsprekend is. Kenmerkend

voor deze nieuwe praktijk is:

- het is in handen van de medewerker;
- feedback geven en ontvangen vindt continu plaats;
- er is een diversiteit aan faciliteiten beschikbaar om te leren (assessments, leeromgeving, toegang tot kennis en ervaring bij collega's);
- gegevens over performance en ontwikkeling zijn valide en betrouwbaar en beschikbaar uit meer bronnen;
- organisaties en teams daarbinnen expliciteren hun jaardoelen en toekomstagenda zodat medewerkers daar als het ware op in kunnen tekenen;
- leidinggevenden vervullen een coachende rol bij het ontwikkelen en benutten van de talenten van hun medewerkers;
- de nieuwe cyclus wordt door moderne technologie ondersteund die op haar beurt wordt bekrachtigd door gerichte training over het waarom, wat en hoe van gespreksvoering en feedback: geen software zonder soft skills.

*'Ik heb een eigen afsprakenkaart met 3 keer 3 afspraken met organisatie-, afdelings- en persoonlijke doelen. Over deze afspraken, die ik zelf voorstel, zijn we het hele jaar in gesprek. Daarbij doet een andere benaming ook al veel: wij praten over bijdragegesprek, coachingsgesprek en waarderingsgesprek. Dat doet recht aan de inhoud en intentie.'*

Medewerker van een groothandel

Voor wie nu in beweging wil komen, geven we afsluitend enkele adviezen, mede geïnspireerd door de nieuwe praktijk van de geïnterviewde frontrunners.

### **1. Beleg een designsessie met je managementteam.**

Breng in kaart wat de motieven zijn om een goed proces te hebben voor performance en talentontwikkeling. Doe dit voor de drie groepen 'stakeholders': medewerkers, leidinggevenden en directie/HR. Ga op basis van deze motieven na op welke punten de huidige werkwijze kan worden verbeterd.

### **2. Bepaal hoe lang je polsstok is.**

Welke aanpassingen kan je nu eenvoudig realiseren? Tart de geschiedenis en sla als het even kan stappen over en ruil de beoordelingscyclus direct in voor een simpele feedbackcyclus.

### **3. Gooi niet het kind met het badwater weg.**

Een gesprekscyclus die niet werkt, betekent niet dat je de gehele cyclus gelijk overboord gooit. Ook voor feedback is een cyclus nodig. Bedenk daarnaast of er meer cycli nodig zijn voor specifieke doelgroepen binnen de organisatie: 'onze size fits all' is voor veel organisaties niet langer toereikend.

### **4. Geef teams of afdelingen de lead.**

Niets is inspirerender dan met het eigen team nadenken over het plan voor komend jaar. Op basis van samen opgestelde resultaten en ontwikkelpunten kan elke medewerker een voorstel doen hoe hij of zij daaraan kan en wil bijdragen.

## 5. Focus op ontwikkeling en professionalisering.

Zoek natuurlijk momenten in een periode om hier met elkaar over te spreken.

Benoem talentmanagers in je organisatie die helpen om talenten op het spoor te komen, te ontwikkelen en zo goed mogelijk te benutten.

## OM VERDER TE LEZEN

Buckingham., M. (2008), Ga met je sterke punten aan de slag! In zes stappen naar het optimale gebruik van je talenten. Culemborg: Van Duuren Management.

Cito (2013), Van verplicht nummer naar succesfactor. De HR-beoordelingscyclus: ervaringen uit de praktijk en visies op de toekomst, Arnhem: Cito.

Coens, T. en M. Jenkins (2002), Beoordelen: functioneert dat? Een pleidooi voor de afschaffing van beoordelingssystemen, Zaltbommel: Thema.

Evers, G. (2014), Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak, Deventer: Vakmedianet.

Jansen, P. et al. (2012), Human Resource Development in veranderend perspectief, in: Tijdschrift voor human resources management, december 2012.

Kwakman, F. (2014), De leraar maakt het verschil, lecture Onderwijspioniers, Breukelen 23 mei 2014 ([www.frankkwakman.nl](http://www.frankkwakman.nl)).

Kwakman, F. (2014), Succes met uw ontwikkeltraject, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr. 4, pag. 43-50.

Kwakman, F. en R. Rosenmöller (2015), Ik maak het verschil. Zeven strategieën om succesvol te zijn voor je klanten, je organisatie en jezelf, Culemborg: Van Duuren Management.

Stone, D. en S. Heen (2014), Feedback is een cadeautje. Amsterdam: Maven Publishing B.V.

## COLOFON

Frederike Eikeboom en Frank Kwakman zijn beide directeur van e-Progress, bureau voor talentontwikkeling.

### Contact

[www.e-Progress.eu](http://www.e-Progress.eu)  
[www.i-Talent.eu](http://www.i-Talent.eu)

[frederike@e-progress.eu](mailto:frederike@e-progress.eu)  
[frank@e-progress.eu](mailto:frank@e-progress.eu)

© e-Progress 2017