



WOOD ZORG NET

BIJLAGEN AFSTUDEERSCHRIPTIE 2017



Nienke Verkade

Studentnummer 2077065

Begeleidend docent: **Lilian Koemans**

Tweede beoordelaar: **Marlon Burgerhof**

Human Resource Management

's-Hertogenbosch, 7 juni 2017

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Opsomming deelvragen	3
Bijlage 2: Externe organisatieanalyse plan van aanpak.....	4
Bijlage 3: Interne organisatieanalyse	7
Bijlage 4: Regeling gesprekscyclus	15
Bijlage 5: Literatuuronderzoek	21
Bijlage 6: Vragenlijsten	54
Bijlage 7: Theorieën; hoe zou je het vinden als?.....	58
Bijlage 8: Topiclijsten.....	59
Bijlage 9: Transcriptie	62
Bijlage 10: Samenvattingen interviews.....	82
Bijlage 11: Analyseschema	115
Bijlage 12: Implementatieplan	120
Bijlage 13: Kostenoverzicht	122
Bibliografie	126

Bijlage 1: Opsomming deelvragen

1. Theoretisch kader

- 1.1 Wat is beoordelen?
- 1.2 Wat is een beoordelingsmethodiek?
- 1.3 Wat is het doel van een beoordelingsmethodiek?
- 1.4 Wat zijn de trends en ontwikkelingen op dit gebied?
- 1.5 Welke beoordelingsmethodieken zijn er en wat houden ze in?
- 1.6 Wat zijn de voordelen van deze methodieken?
- 1.7 Welke kritiek is er op de methodieken (nadelen)?
- 1.8 Sluiten de methodieken aan bij de visie van de HPO-methodiek?

2. Huidige situatie

- 2.1 Hoe ziet de organisatie eruit?
- 2.2 Wat zijn de strategische doelstellingen van de organisatie?
- 2.3 Waar wil de organisatie naar toe?
- 2.4 Hoe ziet de omgeving van Woonzorgnet eruit?
- 2.5 Hoe is de huidige beoordelingsmethodiek vormgegeven?
- 2.6 Waarom voldoet de huidige beoordelingsmethodiek niet meer?

3. Gewenste situatie

- 3.1 Wat zijn de wensen en behoefte vanuit de directie?
- 3.2 Wat zijn de wensen en behoefte van managers en teamleiders?
- 3.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers?
- 3.4 Wat zijn de wensen en behoefte van bewoners?
- 3.5 Wat betekenen de strategische doelstellingen voor de beoordelingsmethodiek?
- 3.6 Waaraan moet de beoordelingsmethodiek voldoen om aan te sluiten bij zowel de organisatiedoelstellingen als de medewerkers?

4. Discrepantie

- 4.1 Wat is de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie?
- 4.2 Welke activiteiten kan men ondernemen om af te doen van deze discrepantie?
- 4.3 Welke veranderingen moeten er plaats vinden?
- 4.4 Op welke onderdelen van de organisatie heeft deze verandering betrekking?
- 4.5 Tot welk effect leiden de veranderingen?

5. Advies

- 5.1 Welke beoordelingsmethodiek is het meest passend?
- 5.2 Hoe kan de organisatie de beoordelingsmethodiek laten aansluiten op de organisatiedoelstellingen (Implementatie)?
- 5.3 Wat levert het de organisatie op door een passende beoordelingsmethodiek toe te passen?
- 5.4 Wat zijn de kosten?

Bijlage 2: Externe organisatieanalyse plan van aanpak

De zorg is voortdurend in beweging. Veranderingen zijn noodzakelijk door bezuinigingen, demografische trends en nieuwe wet- en regelgeving.

Destep-analyse

Door middel van de DESTEP analyse worden alle omgevingsfactoren in kaart gebracht. Het gaat over de factoren op demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch gebied. Voor dit model is gekozen omdat politiek-juridische factoren van belang zijn voor het vraagstuk. Het vraagstuk is ontstaan door politiek-juridische factor namelijk de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Daarnaast zijn sociaal-culturele factoren zoals participatie van belang voor de organisatie. Voor een duidelijk beeld van de omgeving zijn ook de factoren demografisch, economisch, en technologisch geanalyseerd.

Demografische factoren

Het aantal ouderen neemt de komende jaren steeds verder toe. Dit geldt ook voor het aantal mensen met een of meer chronische aandoeningen, in het bijzonder dementie. Deze ontwikkelingen komen voort uit de toename van de levensverwachting. Ook de levensverwachting van mensen met een beperking neemt toe (CBS, 2016).

Daarnaast neemt het gebruik van geestelijke gezondheidszorg in Nederland toe. Nederland heeft in vergelijking met andere westerse samenlevingen, naar verhouding 'een ruim en open aanbod aan psychische behandelingen'. Maar Nederland heeft ook relatief meer mensen met psychische klachten. Dat blijkt uit een onderzoek van CBS uit 2017 (Centraal bureau voor de statistiek).

Economische factoren

Na de jaren van economische crisis meldt het CPB dat het economisch herstel doorzet. De verwachting is dat de economie dit jaar met zo'n 2,0% groeit. De economische groei zorgt voor meer werkgelegenheid. Naar verwachting neemt de werkloosheid af naar 6.2% in 2017. De afgelopen jaren is flink bezuinigd op de langdurige zorg. Deze bezuinigingen hebben een remmend effect gehad op de vraag naar zorg (CPB, 2016). Woonzorgnet hoeft tot op heden niet te bezuinigen op haar zorg. De organisatie is zo efficiënt ingericht dat voldoende financiën zijn om kwalitatieve zorg te bieden in tijden van bezuinigingen (Woonzorgnet, 2015 p. 3).

Sociaal-culturele factoren

In de wijze waarop men aankijkt tegen gezondheid, vindt een verschuiving plaats. Gezondheid wordt niet langer gezien als volledig fysiek, geestelijk en sociaal welzijn, maar als het vermogen zich aan te passen en een eigen regie te voeren (Huber, 2014). Deze verandering gaat samen met het toenemende belang aan participatie. Men hecht meer waarde aan eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, autonomie en eigen keuze en eigen regie van de cliënt (RIVM, 2014).

Eigen regie betekent dat mensen zelf keuzes kunnen maken. Maar een beschermde omgeving betekent ook dat soms zaken uit handen worden genomen en dat de eigen regie in kleine stapjes wordt teruggegeven. Participatie is voor veel bewoners een abstract begrip. Veel bewoners vinden het moeilijk om mee te doen in de maatschappij.

Woonzorgnet zorgt ervoor dat basale zaken geregeld zijn zoals een uitnodigende en veilige omgeving en dat de bewoner met behoud van eigen regie kan werken aan herstel en participatie. De bewoner staat centraal, hij heeft de regie over zijn herstel, de medewerker is daarbij ondersteunend (Woonzorgnet, 2016, p. 2).

Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen maken nieuwe behandelingen en zorginnovatie mogelijk. Een van die nieuwe behandelingsmogelijkheden is E-herstel. E-herstel is een digitaal platform waarin bewoners tijd, plaats en persoon onafhankelijk aan herstel kunnen werken. E-herstel ondersteunt door online informatie, filmpjes, uitleg, oefeningen en dagboeken aan te bieden rondom gebieden waar bewoners in willen verbeteren. Op deze manier wordt de bewoner gestimuleerd tot meer eigen initiatief en wordt hij intensiever en gevarieerder ondersteund door korte contacten. Terwijl de begeleider de bewoner niet vaker hoeft te zien. Ook mantelzorgers en familie kunnen, wanneer de bewoner dat wenst, informatie in het platform vinden en uitwisselen. Bewoners werken op deze manier zelfstandig om hun herstel en krijgen meer regie over hun proces (Woonzorgnet, 2016, p. 7).

Ecologische factoren

Ecologische factoren zijn factoren uit de fysieke omgeving van de organisatie. De fysieke omgeving kan een kans of bedreigen vormen voor de bedrijfsvoering van de organisatie. Voor Woonzorgnet hebben de ecologische factoren geen invloed op de bedrijfsvoering. Woonzorgnet biedt diensten aan waarbij ecologische factoren zoals, milieu en klimaat geen rol spelen.

Politiek-juridische factoren

De grootste verandering in de omgeving van Woonzorgnet is de intreding van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Voorheen was de overheid financieel verantwoordelijk voor de geestelijke gezondheidszorg via de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Door intreding van de Wmo is de verantwoordelijkheid van de overheid verschoven naar de gemeente. Vanaf 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor de maatschappelijke ondersteuning van haar burgers.

Gemeenten moeten voor zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn. Ook het beschermt wonen voor mensen met een psychische stoornis, de doelgroep van Woonzorgnet, valt hieronder (Rijksoverheid, z.d.). De inspanningen die de gemeente moet verrichten zijn niet vrijblijvend, het gaat hierbij om resultaatsverplichting. De gemeente en haar burger brengen samen in het 'keukentafelgesprek' de eigen (on)mogelijkheden in kaart. De gemeente moet namelijk onderzoek doen naar de persoonlijke kenmerken, situatie en behoeften van de burger (Aandachtvooriedereen, 2013).

In de nieuwe wet staat dat gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor het inkopen van zorg voor hun burgers. Gemeenten maken budget vrij voor de uitvoering van de Wmo en kiezen daarbij de organisatie die zij het best passend vinden (Rijksoverheid, z.d.). Door nieuwe wetgeving is prijs/kwaliteit verhouding van diensten nog belangrijker geworden. Een aantal gemeenten willen met bestaande zorgaanbieders breken en zijn op zoek naar nieuwe partners in de zorg.

Woonzorgnet kan door de efficiënte bedrijfsvoering en economische inzet van middelen de zorgverlening uitvoeren tegen een kostprijs die lager ligt dan vergelijkbare zorgaanbieders (Woonzorgnet, 2016, p. 1).

In tegenstelling tot de AWBZ, waarbij de eisen waren beperkt, verwachten gemeenten nu dat organisaties aan meer kwaliteitseisen voldoen. De nieuwe wet stelt een aantal kwaliteitseisen voor de cliënt, waaraan zorgaanbieder moeten voldoen. De zorgaanbieder moet volgens de Wmo aan de volgende kenmerken voldoen:

- Veilig, doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht verstrekt;
- Afgestemd op de reële behoefte van de cliënt en op andere vormen van zorg of hulp die de cliënt ontvangt;
- Verstrekt in overeenstemming met de op de beroepskracht rustende verantwoordelijkheid, voortvloeiend uit de professionele standaard;
- Verstrekt met respect voor en inachtneming van de rechten van de cliënt.

Daarnaast zijn een aantal inhoudelijke kwaliteitseisen voor de zorgaanbieder:

- deskundig personeel;
- eerstverantwoordelijke ondersteuner als aanspreekpunt voor cliënt en directe omgeving;
- ondersteuningsplan per cliënt;
- rapportages over resultaten;
- meten tevredenheid cliënten;
- kwaliteitsbeleid.

Gemeenten moeten in een verordening bepalen welke eisen zij stellen aan de kwaliteit van voorzieningen en dit vastleggen. De bovengenoemde kwaliteitseisen vanuit de wet kunnen gemeente als leidraad gebruiken om eigen kwaliteitseisen op te stellen of deze op maat te maken (Beltman, Veer en Sok, 2015).

Kortom door de intreding van de Wmo is de prijs/kwaliteit verhouding nog belangrijker geworden voor Woonzorgnet. Wanneer Woonzorgnet geen goede prijs/kwaliteit verhouding levert koopt de gemeente geen zorg meer in en heeft Woonzorgnet geen bestaansrecht meer.

Bijlage 3: Interne organisatieanalyse

Om meer inzicht te krijgen in de organisatie is een interne analyse opgesteld. Hiervoor is het 7S-model van McKinsey gebruik. Het 7S-model van McKinsey biedt op een stelselmatige wijze meer inzicht in de belangrijke waarden van de organisatie. Het model bestaat uit een zevental managementinstrumenten die alle evenveel van belang zijn en sterk met elkaar samenhangen. Aan de hand van deze zeven factoren kan men de prestaties van een onderneming analyseren. Er is een onderscheid gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn: strategie, systemen en structuur. De zachte factoren zijn: significante waarde, stijl van management, staf en sleutelvaardigheden (www.7smodel.nl).

Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat de samenhang van belang is. Iedere factor beïnvloedt de andere factoren. In een optimaal functionerende organisatie zijn alle zeven factoren met elkaar in evenwicht. De waarden van de organisatie worden organisatie breed en in samenhang uitgedragen.

Voor het 7s-model is gekozen door de combinatie van de factoren sleutelvaardigheden, structuur en strategie. Door deze factoren wordt de onderscheidenheid van Woonzorgnet zichtbaar. Woonzorgnet heeft haar bedrijfsvoering anders ingericht dan andere zorginstellingen, voor namelijk op het gebied van strategie en structuur. Door het 7s-model worden deze unique selling points (USP) zichtbaar. Waar bijvoorbeeld het Klaver 6 model dit niet doet. Daarnaast is de S systeem toegespitst op de huidige situatie om het vraagstuk te analyseren. Deze inzichten zijn bruikbaar bij het geven van een passend advies voor de organisatie (Mulders, 2014).

1. Significante waarde

Woonzorgnet is ontstaan vanuit de ambitie dat het anders en beter moet, vanuit idealen met bedrijfseconomische inzichten. Dit is nog dagelijks terug te vinden in de cultuur. De medewerkers van Woonzorgnet zijn dan ook zeer gedreven en doen met veel passie hun werk (Woonzorgnet, 2015, p. 5). Dit blijkt ook uit de klanttevredenheidsscore van een 7.8. Dit is heel typerend voor Woonzorgnet, de klant staat echt centraal. De klant is het vertrekpunt (HR Manager, persoonlijke communicatie, 8 februari 2017).

Binnen Woonzorgnet is sprake van een persoonsgerichte cultuur (familieorganisatie) volgens het cultuurmodel van Quin en Cameron (1999). Quin en Cameron beschrijven een persoonsgerichte cultuur als een cultuur waarbij de individu centraal. De manager neemt binnen deze cultuur zelf duidelijk deel aan de werkuitleiding. De cultuur van Woonzorgnet sluit volledig aan bij deze opvattingen. Binnen Woonzorgnet staat het individu centraal, 'jezelf zijn' is het motto van Woonzorgnet. Woonzorgnet stimuleert de persoonlijke en professionele ontwikkeling en biedt daarmee voor iedereen de mogelijkheid zich te ontplooiën (Woonzorgnet, 2016, p. 10). De locaties bestaan uit resultaat verantwoordelijke teams met een teamleider als meewerkend voorman of -vrouw.

Iedereen is gelijkwaardig binnen de organisatie, er is weinig hiërarchie. De directie is voor iedereen benaderbaar en luncht mee met de medewerkers op het kantoor van de Centrale Diensten. Deze gelijkwaardigheid is ook terug te vinden op de locaties. De locaties worden aangestuurd door een meewerkend teamleider die rechtstreeks onder de directie (HR Manager, persoonlijke communicatie, 8 februari 2017).

2. Strategie

De strategie betreft de doelstellingen van de organisatie en de manier waarop de organisatie deze beoogd te bereiken (Mulders, 2014). Woonzorgnet heeft zich ontwikkeld tot toonaangevende organisatie binnen het domein van beschermd wonen in de GGZ sfeer. Door de efficiënte bedrijfsvoering van woonzorgnet en een economische inzet van middelen kan Woonzorgnet haar zorgverlening uitvoeren tegen een goede prijs/kwaliteit verhouding. Woonzorgnet heeft de ambitie om met een heldere, platte en efficiënte organisatie structuur invulling te geven aan de behoefte aan kleinschalige woonvormen met bijbehorende hoogwaardige dienstverlening (Woonzorgnet, 2016 p. 2).

Missie

'Woonzorgnet ondersteunt en begeleidt kwetsbare mensen met een GGZ zorgbeschikking of indicatie in kleinschalige woonvoorzieningen bij wonen, relaties, zinvolle dagbesteding en werken. Onder het motto "jezelf zijn" ondersteunt Woonzorgnet hen bij het innemen van een door hen gewenste plek in de sociale omgeving' (Woonzorgnet, 2016, p. 1).

Visie

De visie van Woonzorgnet is dat door de juiste omstandigheden en randvoorwaarden te creëren er een optimale omgeving ontstaat, waarin een bewoner met de professionele ondersteuning van zijn begeleiders, tot een optimale invulling van zijn of haar persoonlijke woon- en leefsituatie kan komen. Daarom staat bij Woonzorgnet de bewoner met zijn of haar persoonlijke situatie centraal en is zijn of haar optimale beleving en tevredenheid het hoogste doel. Alle overige processen binnen de organisatie zijn daaraan ondersteunend en dienstbaar (Woonzorgnet, 2015, p. 2).

Naast het strategisch beleidsplan stelt de directie ieder jaar een jaarplan op. In het Jaarplan formuleert de Directie een aantal doelstellingen voor het komende jaar. Ook kijkt de Directie hiervoor naar de ontwikkelingen in de markt en anticipeert hierop in het jaarplan. Dit leidt tot een notitie en wordt besproken met teamleiders. De teamleiders gaan vervolgens een jaarplan maken voor de locatie die voort vloeit uit het jaarplan van de directie. Teamleiders kunnen hierbij ondersteuning vragen aan bijvoorbeeld de afdeling financiën, om het plan te onderbouwen met cijfers. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de teamleider. Uit het jaarplan vloeien dan een aantal doelstellingen voor de locatie. Echter, is de wijze van uitvoering per locatie anders zo blijkt uit persoonlijke ervaring. De ene locatie zet werkgroepen in om de doelstellingen te behalen en de andere locatie maakt medewerkers individueel verantwoordelijk voor een doelstelling van het jaarplan.

3. Structuur

De structuur van een organisatie betreft de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functies en de manier waarop arbeid wordt verdeeld en gecoördineerd (Mulders, 2014).

Organisatiestructuur

De diensten van Woonzorgnet aan haar bewoners zijn het uitgangspunt, daar is de organisatie als het ware 'omheen gebouwd'. Woonzorgnet is een van de weinige zorgaanbieders die de bewoner (klant) daadwerkelijk centraal zet. De structuur heeft een plat en flexibel karakter. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De organisatie wordt aangestuurd door de directie.

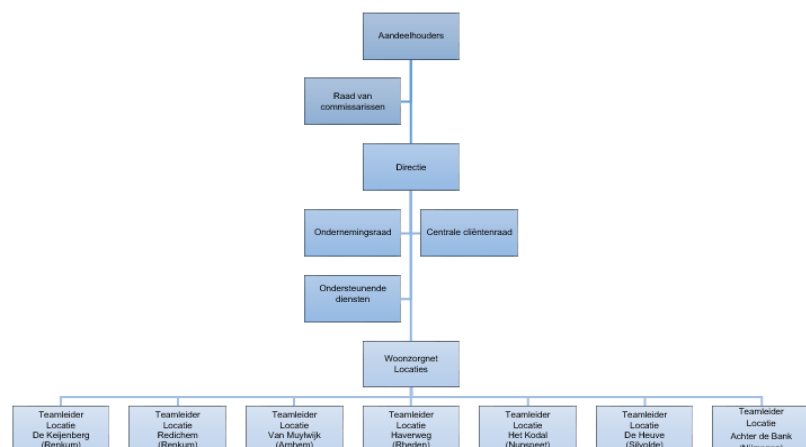
Daaraan ondersteunend zijn de Centrale Diensten. De Centrale Diensten is het centrale aanspreekpunt van de organisatie, die volledig in dienst staat van het primaire proces (Woonzorgnet, 2017, p. 2).

Sinds 2004 is Woonzorgnet uitgegroeid tot een organisatie met zeven verschillende locaties in de provincie Gelderland. Op dit moment heeft Woonzorgnet locaties in Renkum, Nunspeet, Rheden, Arnhem, Silvolde en Nijmegen. Op de locaties wordt rekening gehouden met de samenstelling van de bewonersgroep en hun problematiek. Zo wonen mensen met een verslavingsproblematiek op een andere locatie dan mensen met een algemene psychiatrische aandoening.

De locaties bestaan uit resultaat verantwoordelijke teams die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren op basis van lokaal ondernemerschap. De structuur op de locaties is als volgt: de teamleider is een meewerkend voorman of -vrouw, die vooral als accountmanager fungeert. Er zijn persoonlijk begeleiders (plannenmakers) en woonbegeleiders. Door deze structuur worden talenten van medewerkers optimaal benut (Woonzorgnet, 2017, p. 3).

Structuur Centrale Diensten

De Centrale Diensten is het centrale aanspreekpunt en is gevestigd in Renkum. De reden dat deze locatie verder wordt toegelicht in de organisatieanalyse is dat de opdracht wordt uitgevoerd vanuit de Centrale Diensten. Hier bevinden zich de directie en ondersteunende diensten.



Figuur 1: Organogram Woonzorgnet

De directie van Woonzorgnet bestaat uit drie leden, met ieder zijn eigen vakgebied. Binnen Woonzorgnet is sprake van Top-down management. De directie neemt de belangrijke beslissingen en medewerkers zijn uitvoerend. De Directie is richtinggevend en bepalend (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). Dit is terug te zien in de wijze waarop de strategie wordt vastgesteld, namelijk ook top-down. Hier is een kanteling in te zien. Verantwoordelijkheden worden steeds lager in de organisatie neergelegd. Hierover meer in de paragraaf staf.

De Centrale Diensten bestaan uit de afdelingen: Financiën, HR, Performance & Kwaliteit, Facilitaire Zaken & Inkoop, Directiesecretariaat en Marketing & Communicatie. De afdelingen vallen direct onder de verantwoordelijkheid van de Directie. De managers van deze afdelingen worden portefeuillehouders genoemd. Iedere portefeuillehouder is verantwoordelijk voor een bepaald taakgebied zoals Financiën of HR. Zij zijn verantwoordelijk voor alle uit te voeren taken behorende tot hun portefeuille (HR Manager, persoonlijke communicatie, 8 februari 2017). De afdeling HR bestaat uit twee medewerkers, een HR Manager (0,8 FTE) en een HR Assistent (0,4 FTE). De HR Manager is tevens opdrachtgever van dit project.

4. Systemen

Woonzorgnet hanteert verschillende regelingen en procedures, maar omdat de opdracht betrekking heeft op de beoordelingsmethodiek is deze S toegespitst op de deze methodiek.

Het beoordelingsresultaat komt tot stand in een jaarlijkse cyclus, bestaande uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek met persoonlijk ontwikkelplan (POP) en het beoordelingsgesprek. Voor de efficiëntie werkt Woonzorgnet met een twee-fase gesprekscyclus. Dit betekent dat op twee momenten in het jaar gesprekken worden gevoerd, waarbij meerdere onderwerpen worden besproken. Namelijk in mei/juni het functioneringsgesprek met het POP-gesprek en in november/december het beoordelingsgesprek gecombineerd met het planningsgesprek.

De gesprekscyclus heeft als doel: het monitoren van de ontwikkelingen betreffende het functioneren van de individuele medewerker. Dit doen zij met behulp van competenties. Er gelden vier basiscompetenties voor alle functies binnen Woonzorgnet namelijk, respect, samen, ondernemend en pragmatisch. Echter, worden deze competenties door medewerkers negatief ervaren. Volgens medewerkers zijn de competenties veel te algemeen en zeggen niets over de medewerker zelf (Woonbegeleider, persoonlijke communicatie, 6 april 2017). Daarnaast zijn de competenties subjectief en achterhaalt. Zo wordt beoordeeld op de competentie respect, wanneer toont iemand voldoende respect? De competenties passen niet meer bij de huidige visie en strategie.

Naast de vier basiscompetenties zijn vier functie gebonden competenties uitgewerkt in twee of drie gedragingen. Door middel van de competenties wordt gedrag van de medewerkers geobjectiveerd. In totaal wordt op elf onderwerpen beoordeeld. Per onderwerp worden punten gescoord (Woonzorgnet, 2012 p. 1).

Woonzorgnet maakt gebruik van een vier-puntwaarderingsschaal.

- A. = 1 punt
- B. = 2 punten
- C. = 3 punten
- D. = 4 punten

De punten die zijn gescoord bij deze elf onderwerpen worden bij elkaar opgeteld. Dit resulteert in een totaalscore.

- A. = 11 tot en met 16 punten
- B. = 17 tot en met 27 punten
- C. = 28 tot en met 40 punten
- D. = 41 tot en met 44 punten

Betekenis:

- | | |
|---------------|--|
| A Onvoldoende | = Functioneert niet of niet geheel conform de opgestelde functieomschrijving en daarbij horende competenties. |
| B Voldoende | = Functioneert conform de opgestelde functieomschrijving en daarbij horende competenties. |
| C Goed | = Functioneert merendeels boven het gestelde in de functieomschrijving en de daarbij horende competenties. |
| D Uitmuntend | = Functioneert boven het gestelde in de functieomschrijving en de daarbij horende competenties (Woonzorgnet, 2012 p. 1). |

Periodieke verhoging Aan de hand van de behaalde totaalscore kan een periodieke verhoging worden toegekend. Periodieke verhogingen vinden plaats in januari van ieder jaar.

- A. = geen periodieke verhoging
- B. = een periodieke verhoging
- C. = een periodieke verhoging, leidinggevende kan meerdere periodieken toekennen. Toekenning meerdere periodieken moet onderbouwd worden ingediend bij Directie.
- D. = een periodieke verhoging, leidinggevende kan meerdere periodieken toekennen. Toekenning meerdere periodieken moet onderbouwd worden ingediend bij Directie.

Gebleken is dat bijna alle medewerkers ieder jaar een B score. In uitzonderlijke gevallen scoort iemand een C. Dit komt omdat de drempel voor een C score toe te kennen te hoog is. Wanneer iemand een C wil toekennen betekent dit dat de leidinggevende meerdere periodieken kan toekennen. Hij heeft hier echter wel toestemming voor nodig van de directie. Voor deze laatste stap is de drempel te hoog.

5. Stijl van management

De locaties bestaan uit resultaat verantwoordelijke teams die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren. Iedere locatie heeft zijn eigen teamleider. Deze teamleider stuurt de locatie op basis van lokaal ondernemerschap. De teamleider kent de medewerkers en de bewoners met hun problematiek. De teamleider is een meewerkend teamleider en heeft een coachende leiderschapsstijl. De teamleider richt zich op het begeleiden van mensen zodat ze tot betere prestaties komen. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie met resultaat verantwoordelijke team. De teamleider coacht de medewerkers om de beste resultaten te behalen (Teamleider Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 16 februari 2017).

De directie van Woonzorgnet bestaat uit drie leden, met ieder zijn eigen vakgebied. Binnen Woonzorgnet is voornamelijk sprake van Top-Down management. Door de platte organisatiestructuur zijn de lijnen erg kort. De directie is heel toegankelijk. De deur staat altijd open bij alle directieleden, voor zowel medewerkers als bewoners. Kenmerkend is dat zij ook alle bewoners en hun problematiek kennen. Dit geeft aan hoe kort de lijnen zijn (HR Manager, Persoonlijke communicatie, 8 februari 2017).

De centrale diensten is ondersteunend aan het primaire proces op de locaties en dit dragen zij uit. De teamleider is initiatiefnemer en wordt ondersteund door de centrale diensten. Bijvoorbeeld de teamleider stelt het jaarplan op voor de locatie en vraagt ondersteuning van bijvoorbeeld de afdeling financiën voor een cijfermatige onderbouwing (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017).

6. Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden zijn de vaardigheden die de organisatie onderscheid van de concurrentie. Waarin is de organisatie goed? Kort gezegd de unique selling points (USP) van de organisatie (Mulders, 2014).

Woonzorgnet is een innovatieve private zorgonderneming. Woonzorgnet profileert zich als een sociale onderneming (Woonzorgnet, 2015 p. 3). Een sociale onderneming is een onderneming met een maatschappelijke missie, maar levert net als elke andere onderneming of dienst en heeft een verdienmodel (Sociaal ondernemen, z.d.). De directie runt Woonzorgnet niet als zorgorganisatie, maar als een commerciële dienstverlenende organisatie. De bedrijfsvoering is zakelijk en resultaatgericht.

De Directie formuleert het zelf als 'zacht aan de buitenkant en hard aan de binnen kant' (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). De dienst die ze bieden is zacht, maar de bedrijfsvoering is hard. Dit is uitzonderlijk voor een zorgonderneming. Woonzorgnet streeft naar een winstoptimalisatie voor alle stakeholders. Dat zijn hun klanten, hun medewerkers, de financiers van de zorg en de aandeelhouders (Woonzorgnet, 2015 p. 3). Woonzorgnet richt zich op de nichemarkt van beschermd wonen. Een niche markt is een specifiek, klein en afgebakend deel van de markt (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017).

Woonzorgnet is onderscheidend in de markt vanwege haar resultaatgerichte, klantgerichte en op herstel gebaseerde visie. De kracht van Woonzorgnet is de manier waarop de organisatie is vormgegeven: plat en flexibel. De diensten van Woonzorgnet aan haar bewoners zijn het uitgangspunt. Door haar efficiënte bedrijfsvoering en economische inzet van middelen kan Woonzorgnet de zorgverlening uitvoeren tegen een kostprijs die lager ligt dan vergelijkbare zorgaanbieders (Woonzorgnet, 2015 p. 3). Hierbij wordt goed gekeken naar welke kosten noodzakelijk zijn en welke niet. Woonzorgnet maakt alleen die kosten en doet alleen die investeringen die noodzakelijk zijn om hun dienstverlening optimaal te laten verlopen. Langlopende investeringsverplichtingen worden vermeden (Woonzorgnet, 2015 p. 3).

De flexibiliteit van Woonzorgnet komt ook tot uiting op het gebied van huisvesting. Zij investeringen niet zelf in vastgoed maar werken samen met woningbouwcorporaties en particuliere vastgoedverhuurders: ze huren pas locaties als ze weten dat ze daar ook met gemeenten tot afspraken kunnen komen over het leveren van zorg (Woonzorgnet, 2016 p. 3). Op deze wijze zijn zij in staat flexibel mee te bewegen met de omgeving. Door de bedrijfsvoering op een efficiënte en effectieve wijze in te vullen, creëert Woonzorgnet ruimte om de investeren in de verdere ontwikkeling van hun dienstverlening en behoefte van de bewoners, medewerkers en stakeholders (Woonzorgnet, 2016 p. 3). Zelfs in tijden van crisis heeft Woonzorgnet niet hoeven te bezuinigen. De organisatie is zo efficiënt georganiseerd dat er voldoende financiën zijn om kwalitatieve zorg te bieden (Woonzorgnet, 2016, p. 6).

Meetinstrumenten zijn cruciaal voor Woonzorgnet. Wanneer zij niet beoordelen wat ze doen en de resultaten niet zichtbaar kunnen maken, kunnen zij zich ook niet verbeteren. Woonzorgnet realiseert herstelgerichte ondersteuning en beoordelen op resultaten op permanente en systematische wijze. Naast de gestandaardiseerde metingen kwaliteit, cliënt- en medewerkerstevredenheid, monitoren en beoordelen zij ook verschillende domeinen op bewonersniveau (onder anderen kwaliteit van leven, empowerment, participatie en zelfredzaamheid). Meten is weten, een uitgangspunt dat inmiddels diep verankerd is in verschillende bedrijfsprocessen. Het is een jaarlijks terugkerende cyclus (Woonzorgnet, 2016, p. 3).

Woonzorgnet stelt zichzelf voortdurend de vraag: 'kan het anders en op welke wijze kunnen we meer leveren met minder middelen dan voorheen'. Woonzorgnet is van mening dat het efficiënter en resultaatgerichter kan en dat dat ook noodzakelijk is. Woonzorgnet is van mening dat in de zorg nog steeds te veel geld niet doelmatig besteed wordt. De tevredenheidsscores van de bewoners en medewerkers zijn hoger dan vergelijkbare organisaties en dat is voor hun het bewijs (Woonzorgnet, 2016, p. 3).

Kenmerkend is dat binnen Woonzorgnet wordt gesproken over 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Zorgverlening stond lange tijd in het teken van 'zorgen voor'. De bewoner kreeg of ontving zorg en de professional was degene die wist hoe het moest. Woonzorgnet spreekt liever over 'zorgen dat'. Zorgen dat basale zaken geregeld zijn zoals een uitnodigende en veilige omgeving en dat de bewoner met behoud van eigen regie kan werken aan herstel en participatie. De bewoner staat centraal, hij heeft de regie over zijn herstel, de medewerker is daarbij ondersteunend. Want het is en blijft de woonomgeving van de cliënt waarbinnen zij eigen keuzes maken. Vandaar dat Woonzorgnet ook liever spreekt over dienstverlening dan over zorg omdat het bij dienstverlening gaat over zelf keuzes maken, eigen regie op basis van wederkerigheid (Woonzorgnet, 2016, p. 2).

7. Staf

Of je als organisatie succesvol bent hangt in grote mate af van de medewerkers, het kapitaal van de organisatie. Woonzorgnet kan als organisatie alle processen nog zo mooi inrichten, het gaat erom wat de medewerkers ervan maken. Er is daarom een profiel geschetst van het personeel.

Bij woonzorgnet werken 137 medewerkers over de verschillende locaties verdeeld in 55 mannen en 82 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 41 jaar. Het gemiddelde opleidingsniveau is MBO+. Op de Centrale Diensten is het gemiddelde opleidingsniveau HBO. Het gemiddeld aantal dienstjaren van een 'Woonzorgnetter' is 5 jaar. Voor een organisatie die 12 jaar bestaat is dat relatief hoog (HR Aassistent, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

Werken bij Woonzorgnet betekent samenwerken met mensen en voor mensen, in een dynamische omgeving. Om dit te kunnen realiseren, zijn gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers van belang. De belangrijkste basiscompetenties die Woonzorgnet aan hun medewerkers stelt zijn: respect, samen, ondernemend en pragmatisch (Woonzorgnet, 2015, p. 4). Echter, worden deze competenties door medewerkers negatief ervaren. Volgens medewerkers zijn de competenties veel te algemeen en zeggen niets over de medewerker zelf (Woonbegeleider, persoonlijke communicatie, 6 april 2017).

Woonzorgnet hecht veel waarde aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Maar ook de steeds veranderende omgeving dwingt Woonzorgnet om zich voortdurend te blijven ontwikkelen, om in te kunnen spelen op de vragen en verwachtingen die voortkomen uit deze veranderingen. Met andere woorden: Om een lerende organisatie te zijn (Manager Performance en kwaliteit, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017).

Bij alle medewerkers stimuleert de organisatie persoonlijke en professionele ontwikkeling en bieden daarmee voor iedereen de mogelijkheid zich te ontplooiën. Woonzorgnet verwacht van medewerkers een proactieve houding. Op zoek naar informatie, wetend wat je nodig hebt om je beroep goed uit te kunnen oefenen (Woonzorgnet, 2016, p. 6).

Door deze verandering wil de directie het zeggenschap en de bewustwording van medewerkers vergroten en meer ruimte bieden voor creativiteit; betrokken en bevlogen medewerkers. Dit heeft de directie vertaald in drie pijlers: iedereen is verantwoordelijk, iedereen doet mee en iedereen heeft een mening. Hierdoor moet iedereen nadenken over zijn mening en waar zij zich verantwoordelijk voor voelen (Manager Performance en kwaliteit, persoonlijk communicatie, 16 februari 2017). Dit vergt een verandering in houding en gedrag.

De organisatie wil een aanspreekcultuur creëren waarin medewerkers gewend zijn om feedback te geven en te ontvangen (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). Medewerkers moeten elkaar in een open en veilige omgeving durven aanspreken op hun gedrag. Hierdoor wordt geleerd van fouten (Heins, 2017). Onderzoek toont namelijk aan dat een organisatie met een High Performance bedrijfscultuur effectiever leert van fouten dan van successen en dat kennis die wordt verkregen door het maken van fouten minder snel zijn waarde verliest dan kennis die wordt verkregen door succes (Waal & Weijers, 2014).

Afstemming 7-s

Alle factoren van het 7s-model hangen sterk met elkaar samen. Alle factoren van het model dienen in evenwicht te zijn voor een optimaal organisatieresultaat. Uit de analyse is gebleken dat de managementstijl van de directie niet samenhangt met een aantal factoren. Zo past de managementstijl van de directie niet bij de cultuur van de organisatie. De machtsspreiding bij deze cultuur is hoog. Dit is ook terug te zien op de locaties en bij het managers op de centrale diensten. Maar de directie is richtinggevend en houdt de eindverantwoordelijkheid. Dit past ook niet bij een platte organisatiestructuur. Een platte organisatiestructuur wordt gekenmerkt door een cultuur van openheid, samenwerking en verantwoordelijk zonder aansturing van bovenaf. De directie is wel degelijk sturend blijkt uit de analyse.

Tevens past de stijl van management ook niet bij de nieuwe strategie die zij uitdragen. De directie wil in het kader van HPO dat medewerkers zich meer verantwoordelijk voelen en een proactieve houding ontwikkelen. Verantwoordelijkheden dienen hiervoor lager in de organisatie te worden neergelegd. Bottom-up management of een combinatie tussen bottom-up of top-down past beter bij deze strategie. Medewerkers worden op die manier meer betrokken en voelen zich meer verantwoordelijk en gemotiveerd om de doelstellingen te realiseren.

Bijlage 4: Regeling gesprekscyclus

Regeling gesprekscyclus		
Verantwoordelijke: HR Manager	Herzieningsdatum: 01-08-2017	

REGELING GESPREEKSCYCLUS

1. Inleiding: Onze Missie

Wie zijn wij

Wij zijn een innovatieve private zorgonderneming die in kleinschalige woonvoorzieningen mensen met een GGZ indicatie begeleidt en ondersteunt bij wonen, werken en zinvolle dagbesteding.

Wat doen wij

Onder het motto "jezelf zijn" ondersteunen wij mensen met een psychiatrische beperking om een door hen gewenste plek in de samenleving in te nemen. Wij gaan hierbij uit van de mogelijkheden en kracht van de persoon zelf en hun sociale omgeving.

Hoe doen wij dat

We leveren niet alleen uitstekende zorg en dienstverlening, bedrijfsmatig organiseren we dat ook op een efficiënte en effectieve wijze. Hiermee creëren we ruimte om te investeren in de verdere ontwikkeling van onze zorgverlening en van ons sociaal ondernemerschap.

Werkgeverschap

Bij al onze medewerkers stimuleren wij de persoonlijke en professionele ontwikkeling en bieden daarmee voor iedereen de mogelijkheid en kans zich te ontplooiën tot ieders gewenste niveau.

Hoe werken wij samen met anderen

Naar samenwerkingspartners stellen wij ons open en naar buiten gericht op, erkennen wij de wederzijdse belangen en zoeken wij gezamenlijk naar oplossingen.

Wat zijn onze ambities

Wij hebben de ambitie om met een heldere, platte en efficiënte organisatie invulling te geven aan de behoefte aan kleinschalige woonvormen met bijbehorende hoogwaardige dienstverlening daar waar die in Nederland gewenst is.

2. Doelstelling

Het monitoren van de ontwikkelingen betreffende het functioneren van de individuele medewerker welke bijdraagt aan het realiseren van de missie van Woonzorgnet. Dit doen wij met behulp van competenties. We hebben met elkaar het volgende afgesproken:

- Er gelden 4 basiscompetenties voor alle functies binnen Woonzorgnet zijnde **respect, samen, ondernemend en pragmatisch**. Deze basiscompetenties zijn uitgewerkt naar twee of drie gedragingen per functie. Deze zijn terug te vinden in het gesprekformulier.
- Naast de 4 basiscompetenties zijn er 4 functiegebonden competenties uitgewerkt met twee of drie gedragingen. Deze zijn ook terug te vinden in het gespreksformulier. Het doel van het werken met competenties is om te objectiveren tijdens het beoordelingsgesprek.

3. Ingangsdatum Regeling

Deze aangepaste regeling is van toepassing met ingang van 1 januari 2012.

4. Uitgangspunt

Deze regeling is van toepassing op alle medewerkers van Woonzorgnet.

5. Deelnemers

- 5.1. De direct leidinggevende is bij het gesprek de gesprekspartner van de medewerker.
- 5.2. P&O kan op verzoek van de leidinggevende of medewerker bij het gesprek aanwezig zijn. De bijdrage van P&O kan de volledigheid, de objectiviteit en de zorgvuldigheid van meningsvorming bevorderen.
- 5.3. P&O is verantwoordelijk voor de evaluatie van de gesprekscyclus. Minimaal 1 keer per jaar wordt de gesprekscyclus besproken met de leidinggevendenden binnen Woonzorgnet met als doel tot een zo optimaal mogelijk functionerende cyclus te komen. Onder de evaluatie vallen de regeling gesprekscyclus, de opzet en inhoud van het gespreksformulier en de werkbaarheid van de opgestelde competenties.

6. Procedure

De gesprekken in de gesprekscyclus vinden plaats tussen medewerker en direct leidinggevende en worden gestructureerd aan de hand van "twee gespreksformulieren". Het beoordelingsresultaat komt tot stand in een jaarlijkse cyclus, bestaande uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek met Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) en het beoordelingsgesprek. In november van ieder jaar levert de leidinggevende een "scoreformulier" in dat hij van P&O heeft ontvangen. Op dit formulier vermeldt de leidinggevende de voorgenomen score per medewerker. Deze scores worden door P&O naar Directie gestuurd. De Directie bespreekt de scores. De Directie heeft het recht om de voorgenomen scores te beïnvloeden of te wijzigen na overleg met de betreffende leidinggevende. De scores zijn definitief na accordering door de Directie.

De 2-fase gesprekscyclus

Om efficiënt te kunnen werken, werkt Woonzorgnet met een 2-fase gesprekscyclus. Dit betekent dat er op 2 momenten in het jaar gesprekken worden gevoerd waarbij meerdere onderwerpen worden besproken.

Gespreksmomenten:

Mei/juni

Officiële functioneringsgesprek en gesprek over het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP-gesprek)

November/december

Officiële beoordelingsgesprek gecombineerd met het planningsgesprek voor het komende jaar.

Om inhoud te kunnen geven aan het planningsgesprek met de medewerker wordt er jaarlijks in september een beleidsdag gehouden waarna de leidinggevenden hun jaarplannen kunnen maken. Aan de hand van de jaarplannen kunnen de planningsgesprekken met de medewerkers ingevuld worden.

7. Gespreksvormen

De leidinggevende maakt afspraak met medewerker voor de gesprekken.

Planningsgesprek

Afspraken worden vastgelegd door de leidinggevende op het gespreksformulier, hier ontvangt de medewerker een kopie van. Medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier. Daarnaast wordt er een kopie bewaard in het personeelsdossier.

Doel is afspraken maken over:

- Het functioneren
- Persoonlijke ontwikkeling
- Gedrag/houding
- Team doelen / prestaties

Werkoverleg/coachingsgesprek

Medewerker ontvangt verslag van het gesprek, verslag wordt niet in het personeelsdossier bewaard. Medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier en leidinggevende bewaart het formulier.

Dit overleg vindt een keer per 8 weken plaats tussen medewerker en leidinggevende. Het verslag wordt opgesteld door de leidinggevende of door de medewerker. Zij maken hier gezamenlijk afspraken over.

Doel:

- Functioneren afgelopen periode bespreken
- Voortgang afgesproken doelen bespreken
- De voortgang van het POP bespreken

Functioneringsgesprek (tweerichtingsgesprek)

Gesprek/afspraken worden vastgelegd door de leidinggevende op het gespreksformulier, hier ontvangt de medewerker een kopie van. Medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier. Daarnaast wordt er een kopie bewaard in het personeelsdossier.

- Voorafgaande aan het gesprek stuurt de leidinggevende het gespreksformulier.
- Medewerker en leidinggevende bereiden het gesprek beiden voor.
- Medewerker geeft het vooraf aan op het gespreksformulier als er andere zaken besproken moeten worden.

Doel officieel moment om:

- Functioneren afgelopen periode bespreken
- Voortgang afgesproken doelen bespreken

POP-gesprek

Gesprek/afspraken worden vastgelegd door de medewerker op het POP-formulier, hier ontvangt de leidinggevende een kopie van. Daarnaast verwerkt medewerker dit in zijn portfolio.

- Voorafgaande aan het gesprek vult medewerker het POP-formulier in en stuurt dit naar zijn leidinggevende.
- Medewerker en leidinggevende bereiden het gesprek beiden voor.

Doel officieel moment om:

- Persoonlijke ontwikkeling te bespreken/evalueren
- Voortgang in de persoonlijke ontwikkeling te bespreken

Beoordelingsgesprek (eenrichtingsgesprek)

Beoordeling wordt vastgelegd door de leidinggevende op het gespreksformulier, hier ontvangt de medewerker een kopie van. Medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier. Daarnaast wordt het originele gespreksformulier bewaard in het personeelsdossier.

Doel:

- Waarde-oordeel geven over het functioneren van afgelopen periode
- Afgesproken doelen behaald ja/nee

Formulieren:

Er is een gespreksformulier functioneren en gespreksformulier beoordelen. Ieder jaar wordt een nieuw formulier gebruikt. Het formulier wordt in overleg met de medewerker door de direct leidinggevende ingevuld en ondertekend. Na ondertekening door zowel leidinggevende als medewerker worden de twee originele formulieren die betrekking hebben op hetzelfde jaar (formulier functioneren en formulier beoordelen) aan elkaar geniet en opgestuurd naar de afdeling P&O. De formulieren zijn persoonsgebonden en vertrouwelijk. Deze worden na gebruik in het personeelsdossier van de betrokken medewerker bewaard.

Beoordelingsmethodiek

Tijdens de gesprekscyclus worden er 4 basiscompetenties, 4 functiegebonden competenties en

3 resultaatgebieden besproken behorende bij de functie en uiteindelijk worden deze beoordeeld. In totaal wordt er op 11 onderwerpen beoordeeld. Per onderwerp worden er punten gescoord.

- A = 1 punt
- B = 2 punten
- C = 3 punten
- D = 4 punten

De punten die zijn gescoord bij deze 11 onderwerpen worden bij elkaar opgeteld.
Dit resulteert in een totaalscore.

- A = 11 tot en met 16 punten
- B = 17 tot en met 27 punten
- C = 28 tot en met 40 punten
- D = 41 tot en met 44 punten

Betekenis:

- A Onvoldoende = Functioneert niet of niet geheel conform de opgestelde functieomschrijving en daarbij horende competenties.
- B Voldoende = Functioneert conform de opgestelde functieomschrijving en daarbij horende competenties.
- C Goed = Functioneert merendeels boven het gestelde in de functieomschrijving en de daarbij horende competenties.
- D Uitmuntend = Functioneert boven het gestelde in de functieomschrijving en de daarbij horende competenties.

Periodieke verhoging

Aan de hand van de behaalde totaalscore kan een periodieke verhoging worden toegekend. Periodieke verhogingen vinden plaats in januari van ieder jaar.

- A = **geen** periodieke verhoging
- B = een periodieke verhoging
- C = een periodieke verhoging, leidinggevende kan meerdere periodieken toekennen.
Toekenning meerdere periodieken moet onderbouwd worden ingediend bij Directie.
- D = een periodieke verhoging, leidinggevende kan meerdere periodieken toekennen.
Toekenning meerdere periodieken moet onderbouwd worden ingediend bij Directie.

Een medewerker die op 3 van de 11 onderwerpen een A scoort, krijgt een A beoordeling ongeacht de totaalscore van de medewerker.

9. Handelwijze in bijzondere omstandigheden

Toekenning periodieke verhoging tijdens ziekte (conform CAO GGZ):

Op werknemer is een beoordelingssysteem van toepassing zoals is vermeld in H16 A, artikel 2, lid 13 van de CAO GGZ. Gedurende de periode van volledige arbeidsongeschiktheid wordt geen periodieke verhoging toegekend. Uiterlijk zes maanden nadat de werknemer zijn werkzaamheden geheel of gedeeltelijk heeft hervat, ontvangt de werknemer bij een voldoende beoordeling alsnog zijn periodieke verhoging(en) met terugwerkende kracht vanaf het eerste ziektejaar.

Medewerker korter dan 1 jaar in dienst:

Medewerkers die nog geen jaar in dienst zijn bij Woonzorgnet komen de eerstvolgende januari niet in aanmerking voor een periodieke verhoging. Het volgende jaar januari komen zij hiervoor wel in aanmerking. Deze medewerkers lopen wel mee in de gesprekscyclus en worden ook beoordeeld. Hier zijn nog geen periodieke verhogingen aangekoppeld.

Voorbeeld: medewerker A komt per maart 2012 in dienst bij Woonzorgnet. Hij komt dan in januari 2013 niet in aanmerking voor een periodieke verhoging. In 2014 komt hij in aanmerking voor zijn eerste periodieke verhoging.

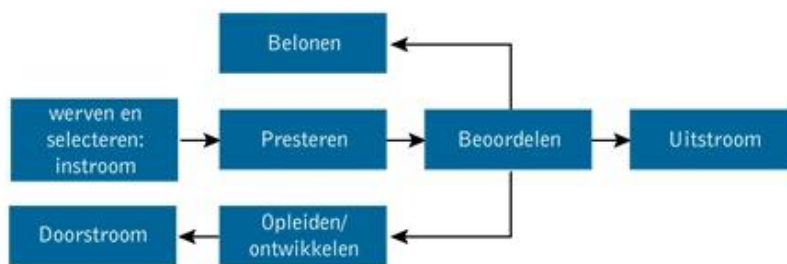
A beoordeling:

- Bij een onvoldoende beoordeling (A) moet de medewerker er extra bewust van worden gemaakt dat er een grote verbetering in zijn functioneren en prestaties moet komen.
Door middel van een Plan van Aanpak dienen er concrete afspraken te worden gemaakt om bij de volgende beoordelingsronde tot een B-beoordeling te komen. Deze afspraken worden gemaakt in overleg met betreffende medewerker, diens leidinggevende en de direct hogere leidinggevende. De afspraken worden schriftelijk vastgelegd en er dient een kopie te worden verzonden aan de afdeling P&O ten behoeve van het dossier van de medewerker.
- Een medewerker die op 3 van de 11 onderwerpen een A scoort, krijgt een A beoordeling ongeacht de totaalscore van de medewerker.
- Indien een medewerker twee keer achter elkaar een A beoordeling krijgt, zal er een outplacementtraject volgen.
- Een medewerker met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd die een A-beoordeling scoort, komt niet in aanmerking voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Bijlage 5: Literatuuronderzoek

1. Definitie beoordelen

Als je gelooft dat vooral de mensen in je organisatie bepalen of je als organisatie je doelen haalt, dan moet je er wel voor zorgen dat je de juiste mensen hebt, die ook nog eens de juiste dingen doen die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Het is fijn als je dat als organisatie weet, maar ook als medewerker is het goed om te weten in welke mate je bijdraagt aan de doelstellingen. De beoordeling is daarvoor een belangrijk middel. Hierdoor neemt de beoordelen een belangrijke plaats in binnen de HR-cyclus (Gruiver-Freeman, 2015).



Figuur 2: De HR-cyclus (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)

Kamperman & Valk definiëren beoordelen als het evalueren van gedrag, activiteiten en prestaties met als doel te komen tot acties ter vernieuwing, verbetering, ontwikkeling en vooruitgang van medewerker en organisatie (Kampermann & Valk, 2012). Een beoordelingsmethode is een methode om op een systematische wijze invulling aan beoordelen te geven.

Een beoordelingsmethode is een systematische wijze van waarderen van gedrag. Het is een managementinstrument dat managers en leidinggevende in staat stelt optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die medewerkers bieden (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, Brouwer, & Boekwerk, 2015).

Volgens Gruiver-Freeman (2015) is een beoordelingsmethode een instrument waarmee de leidinggevende zijn medewerker kan motiveren tot (doorgaan met) gewenst gedrag. Met dat gedrag wordt bereikt dat de doelstellingen van de functie en uiteindelijk die van de organisatie, worden behaald. Bij beoordelen gaat het enerzijds om het beoordelen van de geleverde prestaties en sturing op prestaties door er eventueel beloningsconsequenties aan te verbinden. Anderzijds gaat het om het vaststellen van ontwikkelpunten van de medewerker zodat de prestatie in de toekomst verbeterd kan worden.

Volgens Kluytmans en Blankemeijer (2010) is een beoordelingsmethode een middel om het gedrag van personeelsleden te beïnvloeden. Beoordelen is volgens hen het identificeren, meten en sturen van de prestaties van medewerkers in een organisatie. Een beoordelingsmethode geeft informatie over de prestaties, het niveau en de motivatie van de medewerkers. Het is een systematische wijze met als doel de waardering over het functioneren, dan wel de resultaten daarvan, van medewerkers vast te leggen (Kluytmans & Blankemeijer, 2010).

Deze informatie is volgens Smulders (z.d.) noodzakelijk om een beeld te vormen van het niveau van de organisatie en om het beleid hierop af te stemmen. Daarnaast werkt het volgens hem voor de medewerkers motiverend wanneer zij weten dat er aandacht wordt besteed aan hun prestaties en wordt gewaardeerd (Smulders, z.d.).

Verder dient volgens Gómez-Mejía et al., (2015) een beoordeling een activiteit zijn die medewerkers nuttige feedback geeft en hen begeleidt tot betere prestaties. Een beoordeling kan voor zowel administratieve als ontwikkelingsdoeleinden worden gebruikt (Gómez-Mejía et al., 2015).

Geconcludeerd kan worden dat beoordelen gaat om evalueren van gedrag om tot betere prestaties te komen. In dit onderzoek wordt de definitie van Gruiver-Freeman (2015). In deze definitie wordt duidelijk beschreven dat het een instrument is waarmee sturing kan worden gegeven aan gewenst gedrag. Daarnaast wordt beschreven dat door dit gewenste gedrag uiteindelijk de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. De organisatie wenst namelijk dat medewerkers zich meer bewust zijn van deze link.

2. Doel beoordelen

Het doel van beoordelen voor de organisatie is het objectief vast stellen hoe medewerkers functioneren en het aanzetten tot het verbeteren van hun prestaties. Het streven is dat de medewerker zijn capaciteiten optimaal kan benutten. Zo is de organisatie in staat het gedrag van de medewerkers bij te sturen en hen te motiveren. Daarnaast biedt het de organisatie inzicht in de kwaliteiten van de medewerkers en de behoefte aan ontwikkeling. De organisatie kan een inschatting maken voor de behoefte aan opleiding, training en ondersteuning (Kampermann & Valk, 2012).

Uiteindelijk krijgt de organisatie inzicht in de wijze waarop prestaties tot stand komen en hoe het functioneren verbeterd kan worden om het gewenste resultaat te krijgen. Hierdoor is de organisatie in staat zowel de prestaties van de medewerkers als die van de organisatie te bevorderen (Kampermann & Valk, 2012). Daarnaast is beoordelen van belang voor de opbouw van het personeelsdossier.

Voor medewerkers is waardering voor hun prestaties het belangrijkste doel van beoordelen. Waardering is voor de medewerkers de belangrijkste aanjager voor hun prestaties. Daarnaast willen medewerkers feedback van hun leidinggevende om hun doelen aan te passen en te bespreken hoe zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen. Dit blijkt uit het Performance Management rapport (2015) van het Top Employers Instituut.

3. Huidig middel

Op basis van de literatuur worden veel verschillende definities gebruikt voor de beoordelingsmiddelen zoals, beoordelingscyclus, gesprekscyclus, jaargesprekken of performance management. Er zijn veel namen voor hetzelfde proces, namelijk het beoordelen van medewerkers. Binnen Woonzorgnet wordt de term gesprekscyclus gebruikt. Om deze reden is deze term ook binnen het literatuuronderzoek gebruikt. Om een helder beeld te schetsen van het onderwerp is er allereerst onderzoek gedaan naar de verschillende definities op basis van verschillende bronnen. Een goed ingerichte gesprekscyclus kan het functioneren van de medewerkers beïnvloeden en zorgt ervoor dat inzet, enthousiasme, talent en denkkraft van de medewerkers maximaal worden benut.

De gesprekscyclus biedt ondersteuning aan allerlei beslissingen die over de medewerker worden genomen (Guiver-Freeman, 2015). Daarnaast wordt de gesprekscyclus ook veelal gebruikt ter ondersteuning van collectieve beslissingen bijvoorbeeld het organisatiebeleid, het sociaal beleid of verschillende methoden en procedures (Leeuwen, van den Hill, Bolweg en Kluytmans, 2010).

Volgens van Leeuwen et al. (2010) bestaat de gesprekscyclus uit:

- planningsgesprekken, waarin afspraken worden gemaakt over de activiteiten van een medewerker voor een komende periode;
- functionerings- en beoordelingsgesprekken, waarin wordt teruggekeken op een voorbije periode;
- ontwikkelingsgesprekken, waarin de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker centraal staat, resulterend in een persoonlijk ontwikkelplan (OSA, 2009).

Uit het grote gesprekkenboek blijkt dat een gesprekscyclus een verzameling is van gesprekken tussen een medewerker en een leidinggevende. Hierbij komen voornamelijk onderwerpen aan de orde als resultaten, competenties en houding. Gemaakte afspraken worden vastgelegd waarbij meestal de leidinggevende sturend is in zowel de uitvoering als de inhoud van deze gesprekken (Berg & Klijs, 2013).

Het hoofddoel is volgens Berg en Klijs (2013) van het houden van een gesprekscyclus is het aan- en bijsturen, motiveren en ontwikkelen van medewerkers, zodat zij een optimale bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Een gesprekscyclus vertaalt organisatie- en afdelingsdoelstellingen naar individuele afspraken en doelstellingen. Deze doelstellingen worden tussentijds geëvalueerd en aan het eind van de cyclus beoordeeld. Zo wordt inzichtelijk hoe goed de medewerker, maar ook de afdeling (een organisatiedeel) en logischerwijs het bedrijf werkt (Berg & Klijs, 2013).

Volgens HRM Allround (2012) verhoogt de gesprekscyclus het werkplezier en beïnvloedt het op een positieve wijze de bedrijfsresultaten. Met een heldere beoordelingsmethodiek kun je de prestaties van medewerkers benoemen, bijsturen en beoordelen.

Kortom, de gesprekscyclus is een beoordelingsinstrument bestaande uit een verzameling van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Het gaat hierbij om waardering van de geleverde prestaties en anderzijds het vaststellen van ontwikkelpunten van de medewerker. De definitie van Berg en Klijs (2013) past het beste bij Woonzorgnet. Binnen Woonzorgnet is de gesprekscyclus een verzameling van verschillende gesprekken tussen medewerker en leidinggevende. Echter, worden binnen de gesprekscyclus van Woonzorgnet de organisatie- en afdelingsdoelstellingen niet vertaald naar individuele afspraken. De huidige gesprekscyclus sluit namelijk niet aan bij de doelstellingen van de organisatie.

4. Huidige ontwikkelingen

De gesprekscyclus heeft in de praktijk een negatieve klank gekregen. Het opzetten en bijstellen van beoordelings- functioneringsgesprekken staat de laatste jaren bij veel organisaties op de beleidsagenda dat blijkt uit onderzoek van ADP Nederland, organisatieadviesbureau Berenschot en Performa Uitgeverij onder een grote groep Nederlandse HR-professionals.

Zo is te lezen op de webiste van HR Praktijk dat uit dit onderzoek blijkt dat 85% van de HR-professionals nog steeds werkt met de klassieke vorm van de gesprekscyclus. Wel zien de HR-professionals in dat het anders moet (HR Praktijk, 2015).

Een derde van de professionals is namelijk niet tevreden over de bijdrage van de beoordelingscyclus aan het verbeteren van prestaties. 58% van de professionals geeft aan dat de oude methodiek niet meer bij deze tijd past. Een andere reden om de beoordelingscyclus aan te passen is de bedrijfsstrategie. De huidige bedrijfsdoelstellingen zijn niet terug te vinden in de gesprekscyclus. Het voornaamste doel van de verandering is het aanpassen van de gebruikte criteria en de frequentie (HR Praktijk, 2015).

Medewerkers hebben volgens (Gómez-Mejía et al., 2015) echter een beoordelingen nodig om zich te kunnen verbeteren. Vanwege de waarde ervan blijven volgens hen beoordelingsmethoden belangrijk. Het gaat erom de beoordelingsmethode zo in te richten dat deze tot betere prestaties leidt en de ontwikkeling van de medewerkers bevordert (Gómez-Mejía, et al. 2015). Belangrijk is om een nieuwe manier van beoordelen te ontwikkelen, die voldoet aan zowel de behoeften en doelstellingen van de organisatie als die van de medewerkers (HR Praktijk, 2015).

Volgens Kluytmans (2015) zijn er maar weinig organisaties waarvan de medewerkers zich na een functionerings- of beoordelingsgesprek door hun leidinggevende echt gemotiveerd voelen. Integendeel, de meeste mensen hebben volgens hem het gevoel dat maar weinig waardering is gebleken voor hun inspanningen. En ondervinden een negatieve lading bij beoordelen (Kluytmans, 2005)

Dat komt volgens Kluytmans (2015) vooral doordat er slecht beoordeeld wordt. Veel leidinggevende gebruiken het instrument beoordelen verkeerd. Bereiden de functionerings- en beoordelingsgesprekken onvoldoende of zelfs helemaal niet voor, ze luisteren niet naar wat de medewerker te zeggen heeft en leggen de focus op wat niet goed gaat in plaats van het motiveren van hun medewerkers door te vermelden wat wel goed gaat. Leidinggevendenden moeten volgens Kluytmans (2015) worden getraind in het beoordelen.

Het beoordelingsresultaat wordt bepaald door zowel de harde als de zachte factoren. Van Leeuwen et al (2010) geeft net als Gruiver-Freeman (2015) aan dat het voornamelijk gaat om de stijl van leidinggeven en aandacht en begrip voor elkaar. Maar dat het ook gaat om factoren, vastgelegd in systemen, die proberen managers te ondersteunen maar die ook rechtvaardigheid, billijkheid en objectiviteit waarborgen (van Leeuwen et al, 2010).

Uit onderzoek van Cito (2013) blijkt dat de gesprekscyclus vaak niet wordt ingezet als strategisch instrument. Met name wordt waardevolle informatie uit de cyclus niet gekoppeld aan realisatie van organisatiedoelen. Als resultaat wordt voornamelijk 'inzicht in de cyclus' genoemd, de kwaliteit van de medewerkers en de ontwikkeling van medewerkers. Maar niet de uiteindelijk bijdrage van de medewerkers aan het bedrijfsresultaat. Uit het onderzoek komt naar voren dat daarom vaak de gesprekscyclus als bureaucratisch en tijdroven wordt gezien. Een instrument met vooral veel administratieve rompslomp (Cito, 2013).

Ondanks deze bevindingen, ligt het niet voor de hand dat organisaties afscheid gaan nemen van de prestatie en beoordelingsmethodiek. Het managen van prestaties is en blijft een essentieel. Het is daarom van belang om aandacht te besteden aan de verbetering van de effectiviteit van de beoordelingsmethodiek. Echter, is het volgens Cito (2013) de vraag of alleen een verbetering van het functioneren van de cyclus leidt tot betere resultaten van de organisatie. Respondenten benoemen dat de beoordelingscyclus aan kracht wint door deze te koppelen aan de organisatiedoelen, concrete doelstellingen en afspraken vast te stellen en hierop te sturen (Cito, 2013).

5. Trends en ontwikkeling

Zowel de omgeving als de nieuwe visie van medewerkers op werken zorgen ervoor dat de organisatie haar bedrijfsvoering, de bijbehorende manier van aansturing en de hierop gerichte HR processen opnieuw moet inrichten (HR-praktijk, 2016).

Om de huidige trends en ontwikkelingen bij te houden moet volgens D'Agnolo Vallan (2014) de bestaande beoordelingsmethoden veranderen. De huidige cyclus moet volgens hem veranderen in een cyclus waarin coachen, feedback geven en continu verbeteren van prestaties centraal staat. De cyclus krijgt een dynamisch karakter. Gesprekken liggen minder vast en doelen worden gedurende het jaar waar nodig bijgesteld. Medewerkers worden constant gecoacht in hun prestatieverbetering. Collega's geven elkaar feedback en ook klanten kunnen input leveren voor de prestatiebeoordeling (D'Agnolo Vallan, 2014).

Ook zullen volgens Zonneveldt (2014) de jaarlijkse doelstellingen plaats maken voor doelen met verschillende looptijden, afhankelijk van het beschikbare werk. Er zullen volgens hem zowel korte termijn als lange termijn doelen plaats vinden. Korte termijn doelen, bijvoorbeeld over 30 dagen of twee maanden, zijn gerelateerd aan het primaire proces: wat is nu nodig om goed werk te leveren en tot een goed resultaat te komen. Lange termijn doelen gaan over duurzame ambities: bijvoorbeeld het opbouwen van goede relaties en loopbaanontwikkelingen. Een medewerker kan dus volgens hem meerdere doelen hebben, welke op een ander moment aflopen en beoordeeld zullen moeten worden. Beoordelen zal een continu proces zijn op basis van de lopende doelstellingen (Zonneveldt, 2014).

Verder geeft Hennekeler (2014) aan dat de cyclus van planning, coaching en beoordeling korter wordt en het tijdig bijsturen belangrijker, maar aan de andere kant is er minder tijd beschikbaar voor het voeren van gesprekken. Het gesprek tussen medewerker en leidinggevende zal volgens hem niet verdwijnen, maar de cyclus wel korter (Hennekeler van, 2014).

Daarbij gaat digitalisering een grotere rol spelen. Interactieve digitale oplossingen faciliteren in het tijdig en frequenter geven en ontvangen van feedback, waarbij een persoonlijke gesprek overigens niet geheel verdwijnt. Het gesprek wordt echter ondersteund door frequentere digitale contactmomenten (Hennekeler (2014)

Tevens zou het volgens Hennekeler (2014) een gemiste kans zijn om beoordelingen slechts te blijven hanteren als basis voor promoties, salarisverhogingen en algemene ontwikkelpunten. Door talenten en competenties tijdens het beoordelen te benoemen wordt volgens hem inzichtelijk wie over welke kwaliteiten beschikt zodat medewerkers kunnen worden ingezet op basis van hun talenten en sterke eigenschappen.

Hierdoor kunnen medewerkers gericht projectmatig of flexibel worden ingezet (Hennekeler van, 2014).

Daarnaast schrijft Hillebrand (2014) dat de trend is dat het beoordelingsproces meer bij de medewerker zelf wordt neergelegd. De medewerker heeft de regierol en is grotendeels zelf verantwoordelijk voor het formuleren van doelen, de inrichting van het werk en bijbehorende uitdagingen en het verzamelen van de 'bewijsvoering' voor de eigen beoordeling. De leidinggevende vervult in dit proces een meer kritisch toetsende en faciliterende rol (Hillebrand, 2014).

Daarnaast is meer maatwerk nodig om aan te kunnen sluiten op de specifieke behoeften van de medewerkers. Dit vraagt om meer autonomie en vertrouwen waarbij de regie steeds meer bij de medewerkers komt te liggen en de leidinggevende een faciliterende rol vervult (HR-praktijk, 2016). Volgens Hoep (z.d.) verandert de vorm en aard van een beoordelingsgesprek naar een adviesgesprek. Volgens haar moet de medewerker 365 dagen per jaar in gesprek kunnen gaan met de leidinggevende en zelf de regie hebben over beoordeling en ontwikkeling (Hoep, z.d.)

Bovendien geldt voor de medewerkers dat juist uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden en een daarbij passende eerlijke beloning steeds vaker de elementen zijn op basis waarvan medewerkers de keuze maken om te gaan of te blijven, schrijft de Greef (2013). Volgens haar hebben medewerkers hoge verwachtingen van de organisatie waar zij werken en doen hierin steeds minder concessies. Wil een organisatie aantrekkelijk zijn en blijven voor medewerkers dan is het volgens haar van belang dat de organisatie werkt aan een verbindend psychologisch contract en hierbij de medewerkers op een bijpassende manier stimuleert en motiveert. Mensen willen in toenemende mate hun passie en talenten kwijt in hun werk en meedenken over de richting die de organisatie op gaat (Greef de, 2013).

Wetenschappelijke onderzoeken van Human Resource Studies Tilburg University waaraan van Woerkum en Freese zijn verbonden ondersteunen bovengenoemde trends en ontwikkelingen. Volgens van Woerkum en Freese (2015) blijkt namelijk dat het voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling dan het repareren van zwakke punten. Verder blijkt dat medewerkers die de ruimte krijgen om de invulling van hun functie af te stemmen op hun unieke kwaliteiten meer zelfvertrouwen krijgen, meer bevlogen zijn, beter presteren en minder vaak verzuimen. Het bewust worden van deze kwaliteiten kan mensen niet alleen helpen bij het uitblinken in taken die hen goed liggen, maar ook bij het omgaan met taken die zij juist lastig vinden (Woerkom van, Freese, 2015).

Ondanks nieuwe technieken en toepassingen blijft de essentie bestaan, een persoonlijk gesprek tussen leidinggevende en medewerker over drijfveren, toegevoegde waarde en toekomstperspectief.

6. Verschillende methodieken

Om een nieuwe methodiek aan te bevelen is het van belang te weten welke methoden er zijn, wat de kernmerken zijn en wat de voor- en nadelen van deze methoden zijn.

6.1 Competentie management

Volgens Berenschot (z.d.) draait competentie management om het herkennen, benutten en ontwikkelen van de competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstelling van de organisatie. Competenties zijn een middel om de organisatie en de medewerkers in samenhang te ontwikkelen. Door competentie management kan de organisatie beter sturen op gedrag (Berenschot, z.d.).

Gómez-Mejía et al. (2015) schrijven dat competenties een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes zijn, waardoor iemand in staat is om effectieve, kwaliteitsvolle prestaties te leveren gericht op een bepaalde functie of rol.

Van Dam en Marcus (2012) geven aan dat competentie management het vertalen is van (kern)competenties van de organisatie naar de benodigde kennis, vaardigheden en attitude van medewerkers. Op basis van de beschreven competenties kan richting gegeven worden aan het ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers (Dam & Marcus, 2012).

Volgens Daanje (2012) is competentie management een middel om de prestaties te verhogen door effectief (gewenst) gedrag bespreekbaar te maken, te beoordelen en te ontwikkelen. Daanje ziet een competentie als een (gedrags-)kenmerk dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Competentie management wordt door Jungjohann en van Uchelen (2006) gezien als een managementmethodiek die stuurt op het gedrag en de ontwikkeling. Volgens hen is competentie management alleen toepasbaar en zinvol als de medewerkers zich willen en kunnen ontwikkelen. De organisatie dient daarbij te ondersteunen en ruimte te bieden voor ontwikkeling (Jungjohann & Uchelen, 2006).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat competentie management een managementmethode is gericht op de doelstellingen van de organisatie. De organisatiedoelstellingen worden door vertaald in kennis, vaardigheden om die doelstellingen te behalen. Hierdoor kan een organisatie beter sturen op gewenst gedrag door het beoordelen en ontwikkelen van gewenst gedrag.

Volgens van Dam & Marcus (2012) is het benoemen van competenties van groot belang voor de organisatie. Met deze competenties kan de organisatie een concurrentie voordeel behalen. Daanje (2012) schrijft dat de organisatiedoelstellingen vertalen naar afdelings- en vervolgens naar medewerkersniveau, het startpunt is voor competentie management. Op basis van de gekozen competenties worden voor (groepen) medewerkers competentieprofielen opgesteld (Dam & Marcus, 2012). Volgens Daanje (2012) gaat het hierbij om welke kennis, vaardigheden en gedrag bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Op basis van de gekozen competenties worden voor (groepen) medewerkers competentieprofielen opgesteld (Dam & Marcus, 2012).

Verder geeft Daanje (2012) aan dat alleen het beoordelen van de competenties, in hoeverre een medewerker eraan voldoet, niet tot gevolg heeft dat medewerker beter functioneren. Het is volgens haar noodzakelijk dat competenties gericht worden ontwikkeld. Ontwikkelen van competenties heeft op langere termijn positieve effecten op bijvoorbeeld productiviteit, employability, vernieuwing, reductie van ziekteverzuim en verhoging van de klanttevredenheid volgens Daanje (2012).

In 2012 schreef Daanje dat de ontwikkeling van competenties (gedragsverandering) een continue proces is. Daarom dient volgens haar het sturen op gedrag onderdeel uit te maken van de reguliere HR-cyclus. Berenschot (z.d.) zegt daarover dat competentie management als het ware het fundament vormt voor de inrichting van HR-instrumenten. Zo keert competentie management terug in de volgende instrumenten:

- werving & selectie;
- performancemanagement;
- ontwikkeling;
- beloning.

Op deze manier wordt het een praktisch hulpmiddel van zowel management als medewerkers om gericht te kunnen sturen (op gewenst gedrag)(Daanje, 2012).

Door het continue proces heeft competentie management verschillende doelen. Zo heeft competentie management als doel de competenties van je medewerkers verder te ontwikkelen. Daarnaast beschrijven van Dam & Marcus (2012) de volgende doelen van competentie management:

- Prestatieverbetering: implementatie ondernemingsstrategie door concreet te maken wat men van medewerkers verwacht.
- Consistent HRM: optimale afstemming tussen de verschillende personeelsinstrumenten.
- Medewerkers binden aan de organisatie door goede ontwikkelingskansen te bieden.
- Flexibele inzet van medewerkers door los te komen van het functie denken (van Dam & Marcus, 2012).

Competentie management heeft als voordeel dat kennis, vaardigheden van de medewerker worden afgestemd op de organisatiedoelstellingen (Dam & Marcus, 2012). Daarnaast zijn er volgens Daanje (2012) nog meer voordelen van competentie management zoals:

- Er wordt concreet duidelijk wat van iedereen wordt verwacht om zijn of haar bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie.
- De aanwezige of potentiële kwaliteiten van medewerkers worden op een objectieve wijze beoordeeld, gewaardeerd en ontwikkeld.
- De effectiviteit van coaching, training en deskundigheidsbevordering kan beter gemeten worden.
- Verschillen tussen medewerkers worden erkend en de medewerker kan worden ingezet op een manier die bij hem past: "de juiste man op de juiste plaats" (Daanje, 2012).

Daarnaast is er ook kritiek op competentie management. Een veel gehoord geluid is dat de beschreven competenties van medewerkers nauwelijks recht doen aan de verschillen in organisatieculturen en de complexe samenhang tussen de organisatiecontext en arbeidsprestaties (Kampermann, Kluijtmans & Semeijn, 2009). Ook wordt competentie management vaak eenzijdig, vanuit de organisatie, genoemd.

Daarbij wordt niet gekeken naar de behoefte van medewerkers. Daarnaast is er veel kritiek op de validiteit van de competenties. Meten de competenties wat de organisatie beoogt te meten? (Thijssen, 2004).

6.2 Prestatie management

Prestatiemanagement wordt ook wel 'Performance Management' genoemd. De Waal (z.d.) beschrijft prestatie management als het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Welke vervolgens worden doorvertaald naar alle organisatieniveaus en meetbaar worden gemaakt door rapportage van rapportage van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Om uiteindelijk acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie (Waal, z.d.).

Kerklaan (2009) beschrijft prestatie management als een methode waarbij managers op basis van financiële en niet-financiële informatie beslissingen nemen over de activiteiten van de organisatie. De essentie van prestatie management is volgens de Waal (z.d.) het continu willen verbeteren op alle niveaus van de organisatie. Dit kan volgens hem door middel van prestatie management tastbaar te maken, door het verbinden van indicatoren aan prestaties. Prestatie management is gericht op het bevorderen en beoordelen van de prestaties van medewerkers. Deze prestaties moeten leiden tot betere resultaten (Waal, z.d.) Kampermann en Valk (2012) voegen hieraan toe dat performance management een methode is om prestatie en beloning aan elkaar te koppelen.

Daarnaast geeft de Waal (z.d.) aan dat bij prestatie management de organisatie-doelstellingen van boven naar beneden worden doorvertaald in de organisatie. Iedere medewerker krijgt hierbij de verantwoordelijkheid voor een beperkt aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren. De leidinggevende beoordeelt medewerkers op basis van deze prestatie-indicatoren. De duidelijke resultaatgerichtheid zorgt ervoor dat iedere medewerker gericht werkt aan het succes van de organisatie (Waal, z.d.).

Prestatie management wordt ook wel genoemd als een component voor de effectiviteit van de organisatie door Gómez-Mejía et al. (2015). Zij voegen hieraan toe dat performance management verbetering en ontwikkeling als doel moet hebben. De Waal (z.d.) geeft hierbij aan dat de medewerkers dit zelfde doel moeten ambiëren om de kans van slagen te vergroten. Volgens Coevering en Geelen (2005) heeft performance management het doel om als organisatie volledige controle te hebben over het presteren van de organisatie. Dit kan volgens hen alleen wanneer:

- de medewerkers zich bewust zijn van de strategische doelen van de organisatie;
- er geen middelen worden verspild aan niet-strategische projecten;
- de organisatie wendbaar is en adequaat in kan spelen op veranderingen;
- bedrijfsprestaties tijdig beschikbaar worden gemaakt.

Daarbij geeft de Waal (z.d.) aan dat performance management leidt tot verbeterde resultaten. Het is daarbij noodzakelijk om de factoren die van invloed zijn op een positieve beïnvloeding van de prestatie te identificeren, zodat er gericht aan de verbetering van resultaten kan worden gewerkt. Volgens de Waal (z.d.) tonen steeds meer onderzoeken aan dat een goed prestatie managementsysteem positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie.

Uit onderzoek blijkt dat prestatie gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die minder prestatiegericht zijn. Welke onderzoeken dit betreft wordt door de Waal niet aangegeven (Waal, z.d.).

Wel geeft een onderzoek van het ICSB (Mandour & Waalewijn, 2001) aan dat de invoering van een prestatimanagementsysteem bij een op de drie organisaties tot directie merkbare verbeteringen in de financiële resultaten heeft geleid. Slechts 5% van de onderzochte organisaties heeft geen verbeteringen waargenomen (Mandour & Waalewijn, 2001).

Van de Coevering en Geelen (2005) bevestigen dat een goed prestatimanagementsysteem positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. Volgens hen is prestatimanagement een systeem waarmee de organisatie kan meebewegen met veranderingen.

De Waal (z.d.) geeft als verklaring voor de waargenomen positieve effecten dat prestatimanagement de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Bovendien stimuleert het volgens hem, managers en medewerkers om prestatiegericht te handelen (Waal, z.d.).

Tevens is er ook veel kritiek op prestatimanagement. De focus zou veel te financieel zijn en de link met de strategische plannen en operationele kant van de organisatie te oppervlakkig. De nadruk zou te veel liggen het vermelden van winst en verlies dan op het implementeren van strategie (Kald en Nilsson, 2002). Daarnaast is er veel veranderd op de werkvloer, het werk is dynamischer geworden, maar er wordt nog steeds op dezelfde manier beoordeeld (Verhagen, 2016). Zo vraagt Verhagen (2016) zich af of deze methodiek nog past bij de huidige manier van werken.

6.3 Management by objectives

Drucker (2007) definieert Management by objectives (MBO) als een doelgerichte benadering van resultaatbeoordeling waarbij de manager en de medewerker gezamenlijk doelen stellen voor de komende evaluatieperiode. In deze strategische management aanpak wordt er een balans gezocht tussen de doelen van de medewerker en van de organisatie. De kern van MBO is met elkaar doelen stellen en de behaalde resultaten terugkoppelen. Het stellen van uitdagende maar haalbare doelen bevordert de motivatie en empowerment van medewerkers (Drucker, 2007).

Van Wijk (2013) definieert MBO als een besturingsmethode waarbij organisatiedoelstellingen zodanig ontleed worden, dan voor elke medewerker een specifieke doelstellingen ontstaat die een periode moet worden gehaald. Bij MBO komt de organisatie samen overeen wat ieders taak en doelstelling is. Deze afspraken komen door onderling overleg tot stand en vormen in feite een overeenkomst tussen leiding en uitvoerende medewerkers (Wijk, 2013).

Volgens van Dam en Marcus (2012) is Management by objectives is een management methode waarbij leidinggevende met medewerkers in onderling overleg de doelstellingen (objectives) voor de komende periode formuleren en vaststellen en welke resultaten aan het einde van de periode behaald moeten zijn.

Management by objectives is volgens van Dam en Marcus (2012) gebaseerd op veronderstellingen van menselijk gedrag. Binnen deze methode wordt ervan uitgegaan dat mensen beter en met meer plezier werken wanneer zij:

- duidelijk weten wat van hen verwacht wordt;
- betrokken zijn bij het formuleren van deze verwachtingen en deze realistische vinden;
- de ruimte hebben zelf te bepalen hoe ze aan die verwachtingen kunnen voldoen, hun werkzaamheden dus zelf kunnen plannen en invullen.
- beter geïnformeerd worden over hun prestaties, zodat ze van hun eigen ervaringen kunnen leren (Dam & Marcus, 2012).

Van Wijk (2013) geeft aan dat typerend voor MBO is dat de doelstellingen die de leidinggevende vaststelt in overleg met een niveau lager worden verduidelijkt. De doelstellingen voor de medewerkers zijn een afgeleide van de doelstellingen van de organisatie. De doelstellingen voor de medewerkers zijn dan de middelen waarmee de organisatie doelstellingen worden behaald (Wijk, 2013).

Bij MBO is volgens van Wijk (2013) sprake van een sterke resultaatgerichtheid en bij het niet halen van een doelstelling wordt onderzocht wat daarvan de oorzaak is. De toetsing van de behaalde prestaties vindt tussentijds en achteraf plaats. De betrokken medewerkers zijn wel zelf verantwoordelijk voor de voortgangscontrole en de mogelijke bijsturing (Wijk, 2013)

Een voordeel van MBO is volgens Drucker (2007) dat de effectiviteit van de organisatie bevordert. Van Wijk (2013) geeft aan dat Management by objectives leidt tot verbetering van leiderschap en verhoogt de productiviteit door de motivatieverbetering van medewerkers. Maar van Wijk (2013) vindt een nadeel dat deze managementvorm geen oplossing biedt voor communicatiestoornissen tussen afdelingen op hetzelfde niveau in de organisatiestructuur. Door het laten functioneren van overleggroepen met een duurzaam karakter kan dit nadeel worden weggenomen (Wijk, 2013).

Een nadeel van MBO is de starheid van de methode. Een organisatie die de MBO-methode hanteert kan niet snel reageren op veranderingen in de omgeving, omdat dan in de gehele organisatie de op elkaar aangesloten plannen worden aangepast (Drucker, 2007). Drucker (2007) geeft aan dat MBO alleen werkt als je heldere doelen weet te formuleren. Deze doelen moeten aan bepaalde voorwaarde voldoen om geaccepteerd te worden als streefdoel. Ze moeten werkbaar en controleerbaar zijn. Drucker formuleerde het SMART-principe, die nu ook buiten de MBO-systematiek wordt gebruikt.

6.4 Talent management

Talentmanagement werd rond 2004 geïntroduceerd. Talent management was bedoeld voor organisaties om high potentials aan te trekken en te behouden. Talentvolle medewerkers zijn namelijk van belang voor het succes van de organisatie. Talentvolle medewerkers zorgen ervoor dat organisaties het verschil maken op de concurrerende markt (Raet, 2017). Talentmanagement is het planmatig identificeren en ontwikkelen van de talenten van (sleutel) medewerkers en die medewerkers zo inzetten dat ze zich nu en in de toekomst optimaal kunnen inzetten in en voor de organisatie (De Leeuw Consult, 2013).

Door middel van talentmanagement worden talenten optimaal benut en naar een hoger niveau getild (Kars, 2016). Met als voornaamste doel het borgen van de toekomstbestendigheid en continuïteit van de organisatie (Raet, 2017). Volgens Kars (2016) gaat het erom dat de werkgever een omgeving biedt waarin medewerkers in hun kracht worden gezet. En waarin medewerkers de ruimte krijgen om zelf regie te pakken over hun ontwikkeling en inzetbaarheid (Kars, 2016).

Volgens de website Talentsoft (z.d.) heeft talentmanagement het doel de prestaties en het concurrentievermogen van een organisatie te optimaliseren. De methode maakt het volgens hen mogelijk om de vaardigheden die gewenst zijn en de aanwezige vaardigheden op elkaar af te stemmen (Talentsoft, z.d.). Daarnaast geeft de Beer (2009) aan dat het slimmer managen van schaars talent de kern is van talentmanagement.

Het voordeel van talentmanagement is dat het zorgt voor betere motivatie van medewerkers. Persoonlijke ontwikkeling wordt door medewerkers hoog gewaardeerd. Bovendien leidt getalenteerd personeel tot betere bedrijfsresultaten (Duin, 2016). Een nadeel van talent management is dat het zich voornamelijk richt op de tekortkomingen van medewerkers en het herstellen ervan (Beer, 2009).

Hierdoor is volgens Duin (2016) een nieuwe stroming ontstaat binnen talentmanagement, inclusieve talentmanagement. De oude visie wordt exclusieve talentmanagement genoemd en richt zich op de high potentials van een organisatie. Inclusieve talentmanagement gaat ervan uit dat iedereen talent heeft en een bijdrage levert aan de organisatieresultaten. Er is een kanteling te zien naar een steeds meer inclusieve benadering (Duin, 2016). De verandering van exclusieve benadering gericht op high potentials naar meer inclusieve werkwijze waarin alle medewerkers worden betrokken, is volgens Paauwe (2016 -a) al een aantal jaren gaande.

Volgens Vlemmings (2016) is het beter om de talenten/kwaliteiten van medewerkers als uitgangspunt te nemen. Om daarna te bekijken waarop ontwikkeling gewenst is vanuit de potentie die er al is. Deze positieve benadering zorgt ervoor dat mensen zich in het functioneringsgesprek meer gezien voelen als mens en medewerker (Vlemmings, 2016). Uit een onderzoek van Amerikaans adviesbureau Gallup (2016) blijkt dat deze benadering niet alleen goed is voor medewerkers, maar dat het zeker ook leidt tot betere bedrijfsresultaten (Rigoni & Asplund, 2016).

Daarnaast is volgens Paauwe (2016 -a) met de nieuwe stroming een verschuiving in verantwoordelijkheden. Zo verschuift de verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling van de organisatie naar de individuele medewerker. Ook hebben leidinggevende meer verantwoordelijkheid gekregen. Leidinggevende moeten medewerkers stimuleren en faciliteren in hun ontwikkeling.

Medewerkers moeten zich verantwoordelijk kunnen voelen voor hun eigen opleiding en vooral niet denken 'daar zorgt het bedrijf wel voor' (Paauwe, 2016 -a). Tevens komen medewerkers sneller in beweging omdat talent gebaseerde werkafspraken beter bij de motivatie en de medewerker passen (Vlemmings, 2016). Bovendien blijkt uit de Reat HR Benchmark (2017) dat 75 procent van de medewerkers in Nederland graag de regie willen over hun eigen ontwikkeling. Wanneer je volgens Paauwe (2016 -a) de verantwoordelijkheid bij medewerkers zelf neerlegt, is de ontwikkeling effectiever.

6.5 Sterke punten-benadering

De sterke punten-benadering ondersteunt het idee van de inclusieve benadering, iedereen is of heeft een talent (Paauwe, 2016 -b). Bij de sterke punten – benadering ligt de focus juist op het optimaliseren van talenten in plaats van het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers (Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011). Het gaat volgens Paauwe (2016 -b) gaat het om gedragingen, denkwijzen en gevoelens waarover een medewerker van nature beschikt en die hem in staat stellen optimaal te functioneren in relatie tot de door hem beoogde en gewaardeerde uitkomsten. Paauwe (2016 -b) geeft tevens aan dat een sterk punt authentiek is, dat intrinsieke motivatie en energie geeft om een groei door te maken.

Elementen van een 'sterke punten'-benadering zijn:

- het bieden van mogelijkheden om talenten te ontdekken en om deze verder te ontwikkelen tot echte sterktes (in de vorm van trainingen, maar ook informeel tijdens het werk)
- het waarderen van sterke punten
- zorgen dat medewerkers hun sterke punten optimaal kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door hun taken hierop af te stemmen (Paauwe, 2016 -b).

Vaak is het startpunt voor ontwikkeling de tekortkomingen van medewerkers. Het uitgangspunt is dan datgene te ontwikkelen wat iemand nog niet kan en wel zou moet kunnen (Tjepkema, Dewulf & Meeuwen, 2011). Bij de sterke punten-benadering zijn juist de talenten van medewerkers vertrekpunt voor het ontwikkelbeleid. Volgens Tjepkema et al. (2011) is het voordeel hiervan dat medewerkers zich meer gezien voelen en dat de kwaliteiten van een medewerker op deze manier optimaal worden benut.

Een belangrijk uitgangspunt bij de sterke punten-benadering is volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) dat medewerkers en organisatie de verantwoordelijkheid nemen voor de zwakke punten. Zonder meteen een verbeterpunt van te maken. De organisatie zou bijvoorbeeld het werk licht kunnen aanpassen of de medewerker kan de samenwerking zouden met een college om elkaar aan te vullen. Wanneer de sterke punten-benadering over langere tijd wordt toegepast, kan uiteindelijk de functie worden aangepast op de sterktes van de medewerker, dit wordt ook wel 'job crafting' genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Daarnaast kan je volgens Buckingham & Clifton (2001) een sterk punt zien als een herhalend patroon van denken voelen of zich gedragen, dat op een productieve manier kan worden ingezet. Volgens Woerkom et al. (2011) is een sterk punt het primaire, natuurlijke gedrag wat als eerst wordt getoond. Een talent is volgens hen iets wat je goed kunt en wat je graag doet. Want datgene waar iemand echt goed in is, is vaak ook waar hij of zij plezier aan beleeft (Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011).

Verder tonen volgens Buckingham en Clifton (2001) verschillende onderzoeken aan dat het toepassen van sterke punten een relatie heeft met de productiviteit van een organisatie. Aandacht besteden aan sterke punten is volgens hen dus belangrijk. Ook van den Berg (2016) bevestigt dit. Bovendien toont onderzoek van Meyers en van Woerkom (2014) aan dat het richten op sterke punten leidt tot hogere prestaties en minder ziekteverzuim. Volgens Paauwe (2016 -b) waardevolle uitkomsten voor zowel het individu als voor de organisatie.

6.6 Het nieuwe beoordelen

Een van de uitgangspunten van Het nieuwe beoordelen is het focussen op talenten. Volgens van den Berg (2016) dienen medewerkers en leidinggevende een dialoog aan te gaan over prestaties en ontwikkeling. Het maakt volgens hem niet uit welke naam de dialoog heeft. Want de essentie is volgens van den Berg dat medewerkers met plezier presteren en zich ontwikkelen zodat de continuïteit van de organisatie blijft gewaarborgd. Volgens van Woerkom en Freese (2015) is voortbouwen op sterke punten beter dan repareren van zwakke punten. Van den Berg (2017 p. 22) 'formuleert het als aandacht voor zwakte verzwakken en aandacht voor sterkten versterken'.

Verder geeft van den Berg (2016) aan dat bij de methode verantwoordelijkheden steeds meer bij medewerkers zelf liggen. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid voor het formuleren van doelstellingen. Volgens hem spelen medewerkers een belangrijke rol bij het formuleren van resultaat- en ontwikkelingsdoelstellingen. Medewerkers dienen aan de hand van afdelingsdoelstellingen op individueel niveau, prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen te formuleren met de focus op sterke punten (Berg, 2016).

Het derde uitgangspunt van Het nieuwe beoordelen is een grotere verantwoordelijkheid voor eigen persoonlijke- en professionele ontwikkeling. Kenmerkend voor deze methode is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het monitoren, de voortgang en de realisatie (Berg, 2017). Wanneer medewerkers ruimte krijgen om de invulling van hun functie meer af te stemmen op hun unieke kwaliteiten, dan krijgen zij meer zelfvertrouwen, zijn meer betrokken, presteren beter en zullen minder vaak verzuimen (Berg, 2016).

Daarnaast ligt de focus op de continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Kenmerkend voor deze methode is dat medewerkers deze contact-/feedbackmomenten zelf (kunnen) organiseren. Volgens van den Berg (2017) hebben medewerkers meer behoefte aan tussentijds contact. Bijvoorbeeld door een keer per kwartaal een voortgangsgesprek te hebben. Volgens van den Berg (2017) behoort het beoordelen waarin een keer per jaar een eenrichtings-verkeergesprek wordt gevoerd over wat er fout is gegaan tot de verleden tijd. Volgens hem is het tijd voor Het nieuwe beoordelen waarin de focus ligt op het ontwikkelen van sterke kanten van medewerkers en een continue dialoog waarbij medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling.

Voor deze nieuwe manier van beoordelen is ook een andere leiderschapsstijl gewenst. Het vijfde uitgangspunt is dan ook dienend leiderschap. Leidinggevende moeten volgens van den Berg (2017) ontdekken wat hun medewerkers nodig hebben om goed te kunnen presteren. De leidinggevende is meer op de achtergrond en stimuleert medewerkers hun sterke punten ontdekken, inzetten en verder ontwikkelen. De rol van de leidinggevende is een lerende omgeving faciliteren waarin medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het hoogst haalbare resultaat.

De leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers effectief communiceren, samenwerken en presteren in lijn met de visie en waarden van de organisatie. Echter, blijven medewerkers behoefte houden aan regelmatige begeleiding en ondersteuning van hun leidinggevende. Dit kan worden gefaciliteerd door middel van een voortgangsgesprek een keer per kwartaal (Berg, 2017).

Verder geeft van den Berg (2017) aan dat de leidinggevende een kleine rol kan hebben bij de beoordelingsgesprekken. Het zijn de medewerkers die zelf hun 'bewijslast' verzamelen, waarmee zij aantonen in welke mate de afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd. Zo kunnen medewerkers zelf verschillende middelen inzetten om hun resultaten zichtbaar te maken zoals harde kengetallen, 360-graden feedback, presentaties, klantenevaluaties en beeldmateriaal. Volgens van den Berg (2017) is het idee hierachter dat medewerkers zichzelf een spiegel voorhouden, zich (meer) bewust worden van de zaken die ze goed en minder goed afgaan en zelf de regie nemen over hun prestaties en ontwikkeling. Uiteraard moet de leidinggevende vervolgens iets van dit bewijsmateriaal vinden (Berg, 2017).

Samengevat heeft Het nieuwe beoordelen de volgende uitgangspunten:

- focus op sterke punten;
- medewerkers zij meer verantwoordelijk voor het formuleren van doelstellingen;
- een grotere verantwoordelijkheid van medewerkers voor de eigen persoonlijke- en professionele ontwikkeling;
- een continue dialoog over prestatie en ontwikkeling;
- dienend leiderschap.

Hoep (z.d.) bevestigt deze kenmerken. Volgens Hoep (z.d.) gaat het bij Het nieuwe beoordelen vooral om het zelf beoordelen met positieve effecten. De regie wordt volgens haar steeds meer bij de medewerker neergelegd, met als doel motiveren en verbeteren. Daarnaast vraagt zij zich af of doelen stellen en gesprekken verplicht moeten zijn. Terwijl van den Berg (2017) juist de continue dialoog benadrukt. Hoep (z.d.) is net als van den Berg (2017) wel een voorstander van positieve feedback. Dit kan volgens haar positieve effecten hebben op de beleving en ontwikkeling van medewerkers.

Een voordeel van Het nieuwe beoordelen is volgens van den Berg (2017) de mate van betrokkenheid. Doordat medewerkers, samen met hun collega's, meer verantwoordelijkheid hebben, stijgt hun betrokkenheid. En bij deze keuze spelen hun sterke kanten een belangrijke rol. Door gebruik te maken van de talenten van de medewerkers, is de kans groot dat zij veel plezier zullen hebben in hun werk en daardoor de gestelde doelen (moeiteloos) realiseren. Beoordelen wordt voor leidinggevend en medewerkers weer leuk en draagt bij aan de groei en bloei van medewerker en organisatie (Berg, 2017).

Nadelen en kritiek op Het nieuwe beoordelen zijn in de literatuur nog niet te ontdekken. Wellicht omdat de methode relatief nieuw is. Echter, sluit de methodiek naadloos aan op de trends en ontwikkelingen in de markt. Persoonlijk wordt gedacht dat daardoor nog geen kritiek te vinden is.

7. Beoordelingsmiddelen

Binnen deze methodieken kunnen er een aantal beoordelingsmiddelen worden ingezet.

7.1 Zelfmanagement

Zelfmanagement is een prestatiebeoordelingssysteem waarbij medewerkers zichzelf beoordelen. Zelfbeoordeling (of zelfmanagement) geeft medewerkers de gelegenheid bij te dragen aan het beoordelingsproces en kan ervoor zorgen dat ze inzicht krijgen in de oorzaken van prestatieproblemen. De zelfbeoordeling vormt de input voor de beoordeling.

Vertrouwen tussen de leidinggevende en de medewerker is belangrijk voor de effectiviteit van dit middel. Enkele basispunten om de eigen prestaties te meten:

- Definieer prestaties. Wat wil ik precies bereiken? Voorbeelden van prestatiefactoren zijn: innovatief werkgedrag, efficiëntie, kwaliteit, levertijd, effectiviteit, financiële gezondheid en productiviteit.
- Bepaal maten. Wat zijn de voornaamste indicatoren van mijn prestaties? Hoe moet mijn succes worden gemeten en wie voert de meting uit? Houd de metingen eenvoudig en kwantificeerbaar. Je kunt ook verbale feedback meenemen.
- Welke maatstaf? Niet elk project of elke klant is hetzelfde. De één streeft naar perfectie, de ander wil bezuinigen op de kosten en moet daarvoor offers brengen. Zoek uit of je voor dit project of deze klant alle horden ruim moet nemen of dat net eroverheen springen al voldoende is. Hoewel je misschien altijd zo goed mogelijk wilt presteren op alle dimensies, kan dat niet altijd.
- Feedback. Hoe krijg je feedback over je prestaties? Hoe vaak? Van wie of waar? (Gómez-Mejía, et al., 2015).

7.2 360 graden feedback

De 360 graden feedback is een proces van gestructureerd verzamelen, verwerken en bespreken van feedback vanuit meerdere perspectieven ten behoeve van het verbeteren en beoordelen medewerkers. Er wordt informatie verzameld over het functioneren van een medewerker bij verschillende personen om inzicht te krijgen in de effectiviteit van het functioneren (Gómez-Mejía, et al., 2015).

360 graden feedback kan worden omschreven als informatie over het arbeidsgedrag van een medewerker die bij verschillende personen wordt verzameld om de medewerker inzicht te geven in de effectiviteit van het functioneren (Henderickx, Janvier, van Beirendonck, Humblet, Segers, 2014). De informatie wordt bij verschillende personen verzameld. Denk hierbij aan directe collega's, ondergeschikte medewerkers en klanten.

De gecombineerde beoordeling of feedback door directe collega's, ondergeschikten en de medewerker zelf, en soms ook door de klant, wordt steeds populairder. Door minder managementniveaus is er een toename van 360 graden feedback. Met meer medewerkers die aan een leidinggevende rapporteren, kan de leidinggevende niet iedere medewerker objectief beoordelen.

Het gebruik van dit instrument zorgt voor een hogere betrouwbaarheid van de beoordeling, omdat het functioneren van een medewerker door verschillende mensen wordt beoordeeld (Gómez-Mejía, et al., 2015). Daarnaast is het voordeel dat deze methode een lage arbeidsintensiteit en een lage kostprijs heeft (Henderickx, et al., 2014). Het nadeel van deze methode is dat het aan de voorkant enige tijd in beslag neemt voordat het ingevoerd kan worden. Zo dient bijvoorbeeld nagedacht te worden over wie feedback geeft, of een feedback gesprek plaatsvindt en wie inzage krijgt in de resultaten (Henderickx, et al., 2014).

8. Beoordelingssysteem

Een beoordelingssysteem is het geheel van regels en hulpmiddelen dat met betrekking tot de beoordeling van medewerkers of een bepaalde categorie medewerkers is vastgelegd (Kluytmans & Blankemeijer, 2010).

Volgens Kluytmans (2005) is het van belang dat een organisatie een bepaalde systematiek voor het beoordelen hanteert. Alle medewerkers dienen op dezelfde eerlijke en zorgvuldige manier te worden beoordeeld. Aangezien een beoordeling impact heeft op (de positie van) de medewerker. De medewerker moet van tevoren weten waarop hij beoordeeld wordt. De regeling en de uitvoeringsrichtlijnen ten aanzien van beoordelen en belonen moeten duidelijk zijn voor alle betrokkenen. Ook is het van belang dat hij zelf invloed kan hebben op de te leveren prestatie. (Kluytmans, 2005)

Daarnaast moet het beoordelingssysteem aan een aantal voorwaarden voldoen om effectief en betrouwbaar te kunnen zijn zoals systeemtechnische criteria en gebruikersgeschiktheid. De belangrijkste systeemtechnische zijn:

- Validiteit: validiteit kan worden onderscheiden in begripsvaliditeit en predictieve validiteit. Bij begripsvaliditeit gaat het om de vraag of inderdaad het te beoordelen kenmerk wordt gemeten. Bij voorspellend gebruik, zoals bij het beoordelen met het oog op promotie, geldt vooral de predictieve validiteit als eis. Het gaat dan om de vraag in hoeverre een bepaald gedragskenmerk voorspellende waarde heeft voor het toekomstig gedrag en de toekomstige prestaties.
- Betrouwbaarheid: beoordelingssystemen zijn betrouwbaar indien bij herhaling van de meting steeds hetzelfde resultaat wordt bereikt. Een van de belangrijkste vragen rond de betrouwbaarheid van beoordelingssystemen is: ontstaat door gebruik door verschillende beoordelaars consistentie in het oordeel.
- Relevantie: onder relevantie wordt verstaan: de mate waarin een systeem de elementen van het gedrag beoordeelt die moeten worden beoordeeld (Kluytmans, 2008).

Beoordelingssystemen zijn vooral een hulpmiddel om het beoordelen te vereenvoudigen en moeten daarom eenvoudig in het gebruik zijn. Daarom zijn ook gebruikscriteria als acceptatiegraad, transparantie en informatiewaarde van belang:

- Onder acceptatiegraad wordt verstaan de mate waarin het systeem inhoudelijk en procedureel acceptabel is voor de beoordeelde en de beoordelaar. Hierbij dienen de aspecten waarop wordt beoordeeld aan te sluiten bij de hoofddoelen van de beoordeling en deze aspecten dienen in de organisatie te worden herkend en geaccepteerd.
- Onder transparantie of doorzichtigheid wordt verstaan de mate waarin zowel voor de beoordeelde als de beoordelaar de relatie tussen prestatie en de beoordeling doorzichtig is. Een criterium is bijvoorbeeld niet transparant wanneer vragen worden gesteld over het gedrag van de werknemer, terwijl men zijn arbeidsprestatie wil meten.
- Onder informatie wordt verstaan de eis dat een beoordelingssysteem goede en relevante informatie oplevert ter beoordeling van de gestelde hoofddoelen, zoals verbetering van het werkgedrag of de toekomstige ontwikkeling (Kluytmans, 2014).

8.1 Verschillende systemen

Er zijn verschillende soorten beoordelingssystemen die gehanteerd kunnen worden. Waarbij vaak meerdere systemen door elkaar worden gebruikt om uiteindelijk een systeem te krijgen die voldoet aan ieders wensen.

Vrije rapportage

De vrije rapportage wordt door Kluytmans (2010) ook wel de essaybenadering genoemd. Deze benadering houdt in dat er geen vooraf vastgesteld systeem is, van tevoren zijn geen beoordelingscriteria bepaald. Bij dit systeem krijgt de beoordelaar de kans om zijn eigen observaties en motiveringen vast te leggen. Het nadeel van dit systeem is dat de beoordeling niet objectief is, met name als helemaal geen formulier wordt gehanteerd. Waarop wordt beoordeeld hangt dan af van de beoordelaar. Hierdoor kan ook geen vergelijkend overzicht worden gemaakt van de prestaties van alle medewerkers (Kluytmans, 2010). Een voordeel is dat het systeem eenvoudig in gebruik is. De beoordelaar hoeft zich niet vast te houden aan een standaardformulier en is vrij om al zijn observaties vast te leggen (Aalbers, 2002).

Objectief meten van resultaten

Bij dit systeem vindt beoordeling plaats op basis van de output van medewerkers. Hierbij is het wel van belang dat de output van medewerkers concreet en meetbaar is. Door dit criterium is de acceptatiegraad van het systeem laag (Kluytmans, 2010). Ook past de methode niet binnen een organisatie als Woonzorgnet omdat de output niet meetbaar is.

Vergelijkingssystemen

Bij dit systeem worden medewerkers met dezelfde functie vergeleken met elkaar. Daarbij zijn verschillende methoden waarop deze vergelijking plaatsvindt zoals:

- Paarsgewijze vergelijking: hierbij worden steeds twee medewerkers beoordeeld. Vervolgens wordt een van de twee met een andere vergeleken etc. De beoordelaar geeft elke keer aan wie de beste is (Aalbers, 2002). Het nadeel van deze vergelijking is dat geen inzicht wordt verkregen in de prestaties van de individuele medewerker. Een nadeel is dat dit systeem leidt tot een bepaalde rangorde van medewerkers binnen een afdeling wat een negatief heeft op de medewerkers (Kluytmans, 2010).
- Rangschikking: hierbij wordt van alle medewerkers met dezelfde functie het functioneren in een rangorde gezet. Uiteindelijk ontstaat een overzicht van de beste en de slechtste medewerker (Aalbers, 2002).
- Gedwongen verdeling: hierbij worden medewerkers verdeeld in bepaalde categorieën. Deze verdeling heeft tot doel alle medewerkers in een bepaalde categorie in te delen. Maar in elke categorie mag maar een bepaald percentage van de medewerkers (Kluytmans, 2010).

Deze vergelijkingen hebben een aantal voordelen en nadelen. Een voordeel is dat medewerkers dit als een rechtvaardig systeem zien. Zij nemen namelijk zelf de verschillen waar in onderlinge prestaties. Een nadeel is de tijd, het kost veel tijd om te vergelijken. Daarnaast wordt het ook niet concreet hoe iemand individueel functioneert. Omdat wordt vergeleken met bepaalde groepen kan het zo zijn dat iemand in een zwakke groep goed presteert maar in een sterkere groep slecht presteert (Aalbers, 2002).

Kritieke voorvallen

Kritieke voorvallen wordt ook wel kritische gedragingen genoemd. In dit systeem worden van tevoren kritische gedragingen bepaald die van invloed zijn op het wel of niet goed presteren van een medewerker (Kluytmans, 2010). Gedurende het jaar worden deze kritische gedragingen bijgehouden. Op basis van die gegevens wordt een medewerker beoordeeld. Een voordeel van dit systeem is dat de beoordeling is gebaseerd op feiten, namelijk op situaties die zich hebben voorgedaan. Daarnaast geeft dit systeem een helder beeld of iemand bekwaam is voor de functie (Aalbers, 2002). Een nadeel dat alleen kritische gedragingen worden beoordeeld, andere prestaties worden niet beoordeeld. Daarnaast kan de medewerker de manier waarop hij met de kritische gedraging is omgegaan mooier maken dan het werkelijk is, wat zal leiden tot een betere beoordeling (Kluytmans, 2010).

Keuzesysteem

Het keuzesysteem is een systeem waarbij de gedragingen die belangrijk zijn voor het functioneren in kaart worden gebracht. Op basis daarvan wordt een lijst met uitspraken gemaakt over het gewenste en niet gewenste gedrag (Aalbers, 2002). De beoordelaar geeft per uitspraak aan in hoeverre de medewerker het gewenste gedrag vertoont. Dit gebeurt op basis van concrete waarnemingen door de beoordelaar (Kluytmans, 2010). Een voordeel van deze methode is dat de informatie is gestandaardiseerd en hierdoor eenvoudig te verwerken is. Daarnaast is door deze methode concreet voor de medewerker waarop wordt beoordeeld. Een nadeel van deze methode is dat de beoordelaar geen nuanceringen kan aanbrengen of toelichting kan geven (Kluytmans, 2010).

Waarderingsschalen

De waarderingsschalen zijn een uitbereiding van het keuzesysteem. Dit systeem wordt het meeste gehanteerd binnen organisaties. Bij dit systeem is aan elk gedragskenmerk een waardering toegekend (Aalbers, 2002). Ook is mogelijkheid om per onderdeel een wegingsfactor toe te kennen. Het voordeel van deze methode is dat het duidelijkheid schept voor beide partijen. De beoordelaar dient namelijk weer een schaalwaarde te kiezen. De medewerker weet precies wat wordt gescoord op een bepaald gedragskenmerk. Door standaardisatie is vergelijking mogelijk met medewerkers in dezelfde functiegroep. Een nadeel van deze methode is dat vaak de definitie van de verschillende schalen niet duidelijk is. Een medewerker kan goed scoren maar het is niet duidelijk wat dit daadwerkelijk betekent (Kluytmans, 2010).

Geankerde waarderingsschalen

De geankerde waarderingsschalen zijn een uitbereiding op de waarderingsschalen. Per schaal wordt duidelijk gedefinieerd wat men precies daaronder verstaat. Per schaal wordt zo concreet mogelijk omschreven wat de schaalwaarde inhoudt. Een nadeel is dat ook dit systeem veel tijd in beslag neemt om te ontwikkelen. Het voordeel van dit systeem is dat het heel concreet is en daardoor eenvoudig in gebruik. Doordat bij iedere waardering het bijbehorende gedrag staat beschreven is het voor de beoordelaar eenvoudig om te bepalen in welke schaalwaarde een medewerker zit. Daarnaast is het voor de medewerker duidelijk hoe het gedrag moet worden aangepast indien hij verder wil ontwikkelen.

Woonzorgnet maakt op dit moment gebruik van waarderingsschalen. Per onderdeel (competentie) wordt een wegingsfactor toegekend. Deze wegingsfactoren bestaan uit de letters A (onvoldoende), B (voldoende), C (goed) en D (uitmuntend). Uit het vooronderzoek is gebleken dat de meeste medewerkers een B score.

Dit houdt in dat de medewerkers voldoende functioneert conform de opgestelde functieomschrijving en daarbij behorende competenties. Echter, blijft dit vaag. Het is voor de medewerker niet duidelijk welk gedrag hij dient te laten zien om een score te behalen. De voorkeur gaat daarom uit om gebruik te maken van geankerde waarderingsschalen. Per schaal wordt zo concreet mogelijk omschreven wat de schaalwaarde inhoudt en wat dan van de medewerker wordt verwacht. Hierdoor is het concreter voor de medewerker welk gedrag hij moet aanpassen om zich verder te ontwikkelen. In de volgende paragraaf wordt daarom onderzocht welke waarderingsschalen er zijn.

Maar welk systeem de organisatie ook hanteert, ieder systeem heeft zijn voor- en nadelen. Het beste systeem bestaat niet. Het gevaar van systemen is dat de essentie niet aan de orde komt. Het systeem moet dan ook niet leidend zijn het gaat om de dialoog tussen mensen Hoopman (2014). Wanneer het beoordelingssysteem is bepaald, kan het systeem verder worden ontworpen. Hierover meer in de volgende paragraaf.

8.2 Beoordelingsschalen

In de literatuur zijn oneindig veel waarderingsschalen (beoordelingsschalen) te vinden. Maar in de praktijk worden de 3-,4- en 5-puntsschalen het meeste gebruikt. De prestatieniveaus zijn dan numeriek (1,2,3) of alfabetisch (A,B,C). De meest voorkomende schaalverdelingen zijn;

- Een 3-puntsschaal: onvoldoende, voldoende en goed;
- Een 4-puntsschaal: onvoldoende, matig, voldoende en goed.
- Een 5-puntsschaal: onvoldoende, matig, voldoende, goed en uitstekend;

In de literatuur is te lezen dat het wordt aanbevolen geen midden weg te hanteren, dus een even aantal antwoordmogelijkheden in schaal te gebruiken. Om deze reden worden vijf- of meerpuntsschalen niet vaak toegepast. In de vijf-puntschaal zouden leidinggevende daarmee te vaak de veilige midden weg kiezen en uitersten vermijden.

Op de website 'Digitale gesprekscyclus' adviseert Hoopman (2014) een vier-puntschaal te hanteren inclusief een neutraal midden zoals voldoende. Hij gebruikt daarbij de verdeling onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend.

Hoopman (2014) schrijft dat het vanuit de motivatietheorie belangrijk is om onderscheid te kunnen maken tussen goed en uitstekend. Dat uitstekend niet vaak zal worden gescoord is volgens hem geen reden om deze categorie helemaal weg te halen. Dat deze score niet vaak gekozen wordt, houdt het juist exclusies en past ook bij de te verwachten normale spreiding van beoordelingen (Hoopman, 2014).

Daarnaast adviseert Hoopman (2014) onvoldoende te gebruiken in plaats van matig, dit heeft een juridische reden. Een dossier waarbij het functioneren vier jaar op rij als onvoldoende wordt beoordeeld, is een stuk sterker dan een waarbij het drie keer matig was, gevolgd door een enkele onvoldoende. Het dwingt leidinggevende om te kiezen, het is voldoende of onvoldoende en niet iets vaags als matig er tussenin.

Verder raad Hoopman (2014) aan om niet alleen alle onderliggende onderdelen apart te beoordelen, maar ook een samenvattend eindoordeel te geven als leidinggevende. Wanneer een medewerker een rijtje plussen en minnen krijgt, is het voor hem niet duidelijk of zijn functioneren onvoldoende of excellent is. Hierdoor kan de medewerker een hele andere interpretatie aan de beoordeling kunnen geven (Hoopman, 2014).

HR Hints (z.d.) geven op hun website aan de juiste beoordelingsschaal per organisatie verschilt. In een resultaat gerichte organisatie past volgens hen een beoordelingsschaal met weinig niveaus. In een organisatie waarbij het accent ligt op groei past juist een beoordelingsschaal met meer niveaus. Dit geldt ook op functieniveau. In werk dat snel is aangeleerd of waar direct op niveau moet worden gepresteerd past een schaal met weinig niveaus en als goed presteren meer ontwikkelingstijd vraagt dan past een schaal met meerdere niveaus beter (HR Hints, z.d.).

Wanneer de organisatie de geankerde waarderingsschalen wil hanteren is het van belang om per beoordelingscriterium zo concreet mogelijk te omschrijven wat deze termen inhouden. Wanneer is het voldoende of onvoldoende. Een hulp vraag daarbij is: 'Wat moet hij doen of laten om hoger of lager te scoren' (HR Hints, z.d.).

8.3 Beoordelingscriteria

Elk criterium vertegenwoordigt een belangrijk deel van de prestatie. Om objectief te kunnen beoordelen zijn beoordelingscriteria nodig. Prestaties worden namelijk gemeten met beoordelingscriteria, het zijn de normen waartegen de prestatie wordt afgezet. Op basis van de beoordelingscriteria kan worden vastgesteld of een medewerker functioneert en hier kan dan een waardering aan worden gegeven. Elk criterium vertegenwoordigt een belangrijk deel van de prestatie (HR Hints, z.d.).

Ontevredenheid over beoordelingssystemen wordt vaak veroorzaakt door vage beoordelingscriteria (Vet, 2005). Om dit te voorkomen dienen de criteria te voldoen aan de eisen van SMART: Selectief, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

- Selectief wil zeggen, toegespitst op bepaalde functies of functiegroepen, waarvoor het criterium geldig is. Het is onbillijk om iemand te beoordelen op de hoogte van bepaalde kosten als hij daar binnen zijn functie of positie geen enkele invloed op heeft.
- De criteria moeten meetbaar zijn, anders wordt de beoordeling een kwestie van gevoel. Meetbaar kan hierbij ook betekenen: zichtbaar, constateerbaar, te registreren.
- De criteria moeten realistisch zijn. Het is zeer demotiverend om te hoge of te lage taakstellingen af te spreken. Als het goed is, wordt immers aan een criterium ook een taakstelling of norm gebonden. De normen moeten met elkaar worden overeengekomen en ook in de ogen van de beoordeelde haalbaar zijn. Vandaar ook de eis acceptabel.
- Tijdgebonden betekent het rekening houden met veranderingen in organisatie, bij apparatuur en dergelijke. Het belang van sommige criteria neemt daardoor af en van andere juist toe (Dekker & Schlundt Bodien, 2001).

De beoordelingscriteria zijn afgeleid van de functieomschrijvingen en staan dus niet zichzelf. Deze criteria moeten ook vooraf bij de medewerker bekend zijn zodat de medewerker weet waarop hij zich moet richten (Dekker & Schlundt Bodien, 2001).

De drie belangrijkste beoordelingscriteria zijn:

- werkprestaties;
- werkgedrag (gedragscompetentie);
- persoonskenmerken (persoonlijke competenties).

Gedragscompetentie

Zoals voor functies prestaties worden geformuleerd, kan ook voor functies geformuleerd worden met welk gedrag die resultaten moet worden behaald, dit worden ook wel gedragscompetenties genoemd (HR Hints, z.d.).

Een gedragscompetentie is een verzameling van specifieke en observeerbare gedragsvormen die op een logische en betrouwbare manier aan de gedragscompetentie kunnen worden gekoppeld. Het gaat om gedrag dat leidt tot succes of falen bij het werk of in het algemeen in het leven.

Persoonlijke competenties

Persoonlijke competenties zijn de specifieke eigenschappen van een persoon. Ontwikkeling van persoonlijke competenties is het bevorderen van die persoonskenmerken. Deze persoonlijke competenties zijn vaak verbonden met een bepaald type persoonlijkheid. Zo zal een rustig persoon eerder bescheidenheid als persoonlijke competentie hebben dan een drukker persoon (Schriel, 2011).

Kerncompetentie

Een kerncompetentie is een centrale capaciteit van een onderneming, een kernvaardigheid, die de basis vormt voor een onderscheidende strategie voor de lange termijn (Hek, z.d.). Een kerncompetentie of kernkwaliteit is eigenlijk niets anders dan "iets" unieks of "iets" wat een organisatie goed kan (Hamel en Prahalad, 1990). Volgens Hamel en Prahalad is het concurrentievoordeel van een organisatie hiervan afhankelijk. De mate waarin een organisatie in staat is kernkwaliteiten of kerncompetenties te identificeren en te ontwikkelen bepaalt het succes van de onderneming.

Voorwaarden waaraan kerncompetenties moeten voldoen:

- Ze vertalen de missie van de organisatie;
- Zijn toe te passen voor heel de organisatie.
- Ze passen bij zowel de kernwaarden van de organisatie en spelen in op de externe ontwikkelingen (outside-in).
- Ze kunnen verder worden ontwikkeld (bijvoorbeeld innovatief vermogen of klantenkennis).
- Leveren een verdedigbaar concurrentievoordeel (Hek, z.d.).

8.4 Beoordelingsformulieren

Een beoordelingsformulier legt het gesprek over de beoordeling vast en biedt structuur voor leidinggevende in de wijze waarop de beoordeling plaatsvindt (Stevens (z.d.)). Aan het beoordelingsformulier zitten volgens Gruiver-Freeman (2015) zowel voor- als nadelen. Het grootste nadeel is dat medewerkers een enorme hekel hebben aan het invullen van formulieren. Een voordeel is volgens Gruiver-Freeman (2015) dat formulieren duidelijkheid leveren over de gemaakte afspraken en over de mate van realisatie van die afspraken. Wanneer er geen formulieren worden gebruikt, loopt de organisatie het risico dat afspraken niet of niet volledig worden vastgelegd (Gruiver-Freeman, 2015).

Daarnaast helpen volgens Gruiver-Freeman (2015) formulieren inzicht te krijgen in de resultaten van de medewerkers. Een formulier is vaak uniform voor een bepaalde functies waardoor resultaten eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden, maar hierdoor zijn de doelen niet specifiek voor een medewerker (Gruiver-Freeman, 2015).

Van Leeuwen et al. (2010) spreekt het negatieve effect van het beoordelingsformulier tegen. Volgens van Leeuwen et al. heeft een administratieve instrument zoals het formulier slecht een zeer beperkte mate met het succes of mislukking van de beoordeling te maken. Wanneer er geen beoordelingsformulier wordt gehanteerd is volgens Stevens (z.d.) de kans groot dat er geen eenduidige beoordeling plaats vindt. Ook wordt er dan te weinig vastgelegd. Wel is het van belang dat het administratieve instrument aansluit op de gekozen methode (Gruiver-Freeman, 2015).

Echter, is het grootse bezwaar tegen het beoordelingsformulier dat het een invuloefening wordt voor de leidinggevende en dat er geen gesprek meer gevoerd wordt. Leidinggevende moeten daarom leren omgaan met de formulieren; welke zaken zijn essentieel en moeten dus echt worden ingevuld en met welke zaken mag wat soepeler worden omgegaan. (Gruiver-Freeman, 2015). Hierdoor ontstaat een juiste balans tussen de dialoog en de administratieve afhandeling; het formulier

Stevens (z.d.) schets een casus waarbij een organisatie de beoordelingsformulieren had afgeschaft. De organisatie was van mening dat een formulier alleen maar zou afleiden van het echte gesprek. Toch vonden leidinggevende een beoordeling zonder formulier lastig. Kortom een beoordelingsformulier is ook een soort handvat of leidraad voor het gesprek.

In de literatuur zijn veel standaard formulieren te vinden. Het is echter de vraag of deze formulieren passen bij de nieuwe beoordelingsmethode. Het formulier moet in ieder geval te volgende onderwerpen vermelden:

- naam en functie beoordelaar;
- naam en functie beoordeelde;
- datum;
- beoordelingscriteria;
- afspraken;
- vrije ruimte commentaar medewerker;
- ondertekening.

9. Gewenste vaardigheden

Het is van belang dat de expertise (kennis en vaardigheid) van de leidinggevende voldoende zijn om de juiste rol te kunnen vervullen. Kenmerken zoals de kennis van de beoordelaar, bekendheid met het werk en het vermogen om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden zijn volgens NERF HRM (2005) van invloed op de kwaliteit van de beoordeling. De beoordelaar is een belangrijke factor in de kwaliteit van de beoordelingen (NERF HRM, 2005). Beoordelingsgesprekken met medewerkers vraagt ook om communicatieve vaardigheden van leidinggevende en managers (Molen & Kluytmans, 2005).

Er worden daarbij drie hoofdcategorieën vaardigheden onderscheiden: luistervaardigheden, regulerende vaardigheden en zendervaardigheden.

- Luistervaardigheden: vaardigheden die in eerste instantie tot doel hebben de ander te laten merken dat er naar hem geluisterd wordt en in de tweede plaats dat het verhaal of probleem helder wordt.
- Regulerende vaardigheden: vaardigheden die vooral van belang zijn om ervoor te zorgen dat een gesprek in goede banen wordt geleid.
- Zendervaardigheden: essentieel om ervoor te zorgen dat de boodschap zoals bedoeld ook bij de ander overkomt (Molen & Kluytmans, 2005).

Regulerende- en zendervaardigheden hangen grotendeels met elkaar samen. De functie van regulerende vaardigheden is vooral gelegen in de bewaking van de voortgang van het gesprek. De functie van zendervaardigheden is daarentegen dat de verschillende boodschappen tijdens het gesprek zo helder mogelijk worden overgebracht. Om het gesprek te reguleren, door bijvoorbeeld doelen vast te stellen, daarbij zijn ook zendervaardigheden nodig. Bijvoorbeeld voor het geven van informatie over die doelen (Molen & Kluytmans, 2005).

Mensen hebben in de loop van hun leven al een bepaalde stijl ontwikkeld zonder zich bewust te zijn van de vaardigheden die men daarbij gebruikt, dit is een nadeel. Sommige vinden het denken in termen van vaardigheden zelfs onnatuurlijk en niet bevorderlijk voor de spontaniteit van het gesprek. Ook hier geldt dat een gespreksstijl die je eenmaal heeft aangeleerd, moeilijk valt af te leren. Het is niet vanzelfsprekend dat communicatie zonder bewuste kennis van al die verschillende vaardigheden onmogelijk is, maar er valt op het gebied van communicatie nog altijd wat bij te leren. Bovendien dienen bepaalde gespreksgewoonten te worden afgeleerd, vooral bij beroepsmatige situaties zoals de gesprekscyclus (Molen & Kluytmans, 2005).

Daarnaast zijn bepaalde gesprekstechnieken van belang voor de output van een gesprek. Denk hierbij bijvoorbeeld aan effectieve feedback geven. Bij feedback wordt vaak gedacht aan iets wat niet goed gaat (ongewenst gedrag). Feedback kan ook een welgemeend compliment inhouden. Er kan worden geleerd van fouten (fouten als leermomenten) maar natuurlijk ook van zaken die goed zijn verlopen (positieve feedback). Positieve feedback werkt motiverend en stimuleert de feedbackontvanger in de toekomst meer gewaardeerd gedrag te vertonen (Kluytmans, 2010).

Tevens kan worden gedacht aan de LSD-techniek. LSD staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Deze methode helpt de leidinggevende zijn medewerkers beter te begrijpen. Het is een techniek die de leidinggevende in staat stelt beter te achterhalen wat men bedoeld te zeggen. Zo kan de leidinggevende onderlinge misverstanden en onbegrip beter uitsluiten. Bij LSD stel je een (open) vraag aan de gesprekspartner en luistert aandachtig. Met regelmaat vat je het verhaal van de ander samen. Zo toon je echt geïnteresseerd te zijn in de ander en krijg je meer informatie boven tafel (Dollevoet, Evers, Wal, v.d., 2014).

10. Implementatieplan beoordelingsmethode

Voor het implementeren van de beoordelingsmethode dienen een aantal stappen te zijn doorlopen.

1. Doel vaststellen

Allereerst moet duidelijk zijn wat het doel van het beoordelen is voordat een systeem kan worden opgezet. Daarbij dient ook te worden bepaald wat de grondslag voor een eventuele beloning is (Kluytmans, 2010).

2. Eisen en voorwaarden formuleren

Nadat het doel is bepaald dient te worden bepaald wat de eisen en voorwaarden zijn waaraan het systeem moet voldoen. Enerzijds gaat het om de eisen en voorwaarden die de organisatie stelt aan het systeem (Kluytmans, 2010). Hierbij kan worden gedacht aan wie er beoordeelt en hoe vaak, wat wordt eigenlijk precies beoordeeld en waar is de beoordeling op gericht? Daarnaast moet het systeem aan een aantal algemene voorwaarden voldoen zoals beschreven staat in paragraaf 8.

3. Inrichten

Daarna kan de werkgroep de cyclus inrichten. Samen geven zij concrete invulling aan de nieuwe methode. Zij formuleren op welke criteria wordt beoordeeld en welke schalen worden gehanteerd. (Kluytmans, 2010). Vervolgens kan het beoordelingsformulier worden ontworpen.

4. Procedure beschrijven

Vervolgens dient een heldere procedure te worden beschreven. Dit verhoogd de kans van slagen van het beoordelingssysteem. Het dient helder te zijn welke rollen er zijn en wat deze rollen inhouden. Ook dienen de belanghebbenden bij de prestatiebeoordeling bekend zijn en zij moeten weten wat zij van elkaar mogen verwachten (HR Hints, z.d.). Daarnaast dient de wijze van verslaglegging en privacy worden beschreven. Ook dienen de bezwaarmogelijkheden van de medewerker te worden opgenomen (Aalbers, 2002).

5. Stakeholders informeren

Nadat het systeem is ontworpen is het van belang om het te presteren aan het management en directie. Wat vinden hun van het systeem en zijn er nog eventuele op- en aanmerkingen. Vervolgens kan instemming van de ondernemingsraad worden gevraagd. Volgens de Wet op Ondernemingsraden is instemming van de ondernemingsraad vereist voordat de nieuwe beoordelingscyclus kan worden geïmplementeerd. Dit wordt ook wel instemmingsrecht genoemd (artikel 27 lid 1 sub G Wor). Vervolgens vindt een overlegvergadering plaats. Op basis van het verzoek en de vergadering neemt de ondernemingsraad dan een beslissing. Deze beslissing moet onderbouwd worden met argumenten (artikel 27 lid 2 Wor).

6. Voorlichting van medewerkers

Daarna is het van belang om de nieuwe methode aan de medewerkers te presenteren. Daarbij dient de methode te worden uitlegt en vooral wat daarbij van de medewerkers wordt verwacht.

Door de medewerkers zo snel mogelijk te informeren hebben deze de gelegenheid om langzaam aan het idee te wennen waardoor acceptatie van het systeem een grotere kans heeft (Kluytmans, 2010). Bedenk hierbij dat de medewerkers een golf aan informatie over zich heen krijgen, waarbij de informatie voor de werkgroep al bekend is. Daarbij is geduld, uitleg, herhaling, herhaling en herhaling nodig om de informatie te kunnen ontvangen, verwerken en zich eigen te maken (Vliet, 2014)

7. Trainen van beoordelaars

De beoordelaar is een belangrijke factor in de kwaliteit van de beoordelingen (NERF HRM, 2005). Beoordelingsgesprekken met medewerkers vraagt ook om vaardigheden van leidinggevende en managers. Leidinggevende en managers dienen over de juiste vaardigheden te beschikken om op een juiste manier te beoordelen. Het is daarom van belang dat beoordelaars worden getraind in de nieuwe vorm van beoordelen. Daarnaast zijn bij het beoordelen veel valkuilen voor de beoordelaars, het is van belang dat de beoordelaar zich hiervan bewust is (Kluytmans, 2010). Door leidinggevend samen te trainen ontstaat een gedeelde cultuur en normering.

8. Pilotfase

Voordat de beoordelingsmethode definitief wordt geïmplementeerd is het verstandig om een pilotfase in te richten waarin het systeem gedeeltelijk wordt implementeert. . Deze pilotfase heeft tot doel om te kijken of het systeem naar behoren werkt. De pilotronde wordt afgenomen bij enkele medewerkers, afdelingen of bij de gehele organisatie (Kluytmans, 2008). Nadat het systeem is getest worden de testresultaten geëvalueerd. Het gaat er voornamelijk om of het systeem goed bruikbaar is in de praktijk en of het aan de wensen voldoet die van tevoren waren geuit (Roe, 1994). Het systeem kan dan nog worden aangepast.

9. Implementeren

Allereerst dient een datum te worden vastgesteld wanneer het systeem officieel in werking treedt. De organisatie kan ervoor kiezen om de methode in zijn geheel of gedeeltelijk te implementeren. Het is verstandig om een contactpersoon aan te wijzen voor het systeem zodat het goed bewaakt wordt. Die persoon verdiept zich in het systeem en kan vragen daarover beantwoorden die door het personeel worden gesteld (Aalbers, 1994)

10. Evalueren

Nadat het beoordelingssysteem is ingevoerd, is het goed om na ongeveer een jaar te evalueren. Nagegaan wordt of het systeem werkt zoals de bedoeling was. Hierbij wordt gekeken of het werkbaar was en of de procedure naar behoren werkt. Naar aanleiding van de evaluatie kan het beoordelingssysteem eventueel verbeterd worden (Kluytmans, 2010).

11. High Performance organisatie

Wat maakt het dat een bedrijf continu goed kan blijven presteren? Die vraag stelde André de Waal zichzelf. De Waal (z.d.) is vooral bekend door zijn werk op het gebied van performance management. Gefascineerd door performance management is de Waal op zoek gegaan naar de onderscheidende aspecten die maken dat een organisatie op lange termijn excellent kan blijven presteren; oftewel de High Performance Organisatie (HPO).

Op basis van een onderzoek heeft de Waal (z.d.) met zijn Center for Organizational Performance (HPO-center) tien jaar lang de kenmerken bestudeerd van excellente organisaties over de hele wereld. Het HPO-center heeft 290 internationale onderzoeken bestudeerd op het gebied van excellent presteren. Uit dit onderzoek kwamen 189 kenmerken voor excellent presteren. Die kenmerken zijn met behulp van enquête getest bij 1.470 organisatie in de profit-, non-profit- en overheidssector wereldwijd. Uiteindelijk zijn de 189 kenmerken teruggebracht naar 35 en deze zijn verwerkt in het HPO-raamwerk. Het HPO-Center zet het onderzoek voort met als doel het verder delen en valideren van het model wereldwijd, bij zowel profit- als non-profitorganisaties (Waal, & Weijers, 2014).

11.1 Definitie

Het HPO-Center definieert een HPO als volgt: *'Een high Performance organisatie (HPO) is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie'* (Waal & Weijers, 2014 p. 32).

Owen, Mundy, Guild en Guild (2001) omschrijven een HPO als een organisatie die in staat is om responsief te blijven richting de behoeften en verwachtingen van de markt en in staat is het gedrag te ontwikkelen en vast te houden dat nodig is om daaraan tegemoet te komen.

Ten Have (2007) omschrijft een HPO als een organisatie die alles wat er uit de managementliteratuur in positieve zin bekend is, adequaat, per onderdeel op de juiste wijze en in samenhang weet toe te passen.

Het gaat er bij de HPO-methodiek om dat de organisatie haar bedrijfsvoering op een dusdanige manier inricht om betere resultaten te behalen dan concurrerende bedrijven om duurzaam succesvol te zijn. In dit onderzoek wordt de definitie vanuit het HPO-centrum gehanteerd, omdat die definitie wordt gehanteerd door de organisatie.

11.2 HPO-methodiek

Om managers te helpen bij het vinden van manieren om hun organisatie een HPO te maken, is het HPO-Center een vijfjarig onderzoeksproject gestart naar de factoren die ervoor zorgen dat duurzaam hoge prestaties geleverd kunnen worden. Het resultaat is het HPO-raamwerk (Waal & Weijers, 2014). De HPO-methodiek is volgens de Waal (z.d.) een conceptueel, wetenschappelijk onderbouwd raamwerk dat managers kunnen gebruiken bij beslissingen om de prestaties van hun organisatie op een duurzame manier te optimaliseren. Het raamwerk bevat geen instructies of recepten die organisaties kunnen volgen. Het is een raamwerk dat door organisaties moet worden vertaald naar de specifieke situatie in hun eigen organisatie op dat moment (Waal & Weijers, 2014).

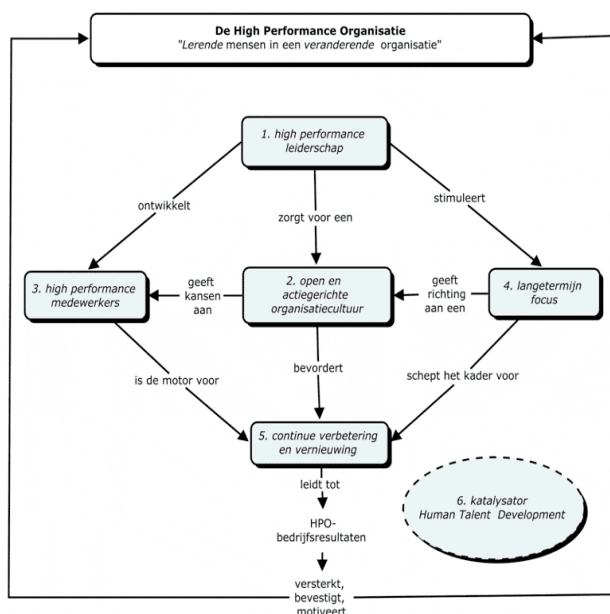
De strategie van een succesvolle organisatie kopiëren betekent volgens de Waal & Weijers (2014) nog niet automatisch dat een organisatie een HPO wordt. Organisaties kunnen wel leren van HPO's, maar organisaties moeten hun eigen HPO-visie vormgeven zodat de visie past bij de specifieke eisen en omstandigheden van de organisatie (Waal & Weijers, 2014).

High Performance is relatief, een prestatie kan alleen als hoog of excellent worden aangemerkt als deze in samenhang met prestaties van vergelijkbare organisaties en wordt gezien. De Waal & Weijers (2014) geven aan dat organisaties die slechts gedurende van een, twee of drie jaar uitstekend hebben gepresteerd, worden niet beschouwd als HPO. Een HPO is volgens hen een organisatie die gedurende een lange periode (vijf jaar) aanhoudend goede resultaten heeft. Hierdoor is de invloed van geluk of economische welvaart uitgesloten. De organisatie doet het goed omdat zij de juiste dingen op de juiste manier doet (Waal & Weijers, 2014).

De grens van vijf jaar is volgens de Waal & Weijers (2014) gebaseerd op de aanname dat de meeste organisaties een strategisch plan hebben van drie jaar, dat gericht op het verhogen van de prestaties. Na vijf jaar kan worden geëvalueerd of de organisatie inderdaad zijn doelstellingen van beter presteren heeft behaald (Waal & Weijers, 2014).

De methodologie van Dr. Andre de Waal is gebaseerd op vijf factoren:

1. kwaliteit van management;
2. openheid en actiegerichtheid;
3. langetermijngerichtheid;
4. continue verbetering en vernieuwing;
5. kwaliteit van medewerkers (Waal & Weijers, 2014).



Figuur 3: High Performance Organisatie (Breejen, 2009).

De waal & Weijers (2024) geven aan dat uit het HPO-onderzoek naar voren kwam dat een direct en positief verband bestaat tussen de vijf HPO-factoren en presteren op concurrerend niveau. Hoe hoger de scores op de HPO-factoren, des te beter de resultaten van de organisatie en hoe lager de HPO-factoren, des te lager de prestatie ten opzichte van concurrentie. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat alle HPO-factoren in evenwicht dienen te zijn. Als bijvoorbeeld op vier HPO-factoren een 8 wordt gescoord en op de andere factor een 5, dan is de organisatie niet in staat om te functioneren als een HPO omdat zij niet in evenwicht is (Waal & Weijers, 2014).

Het HPO-center legt het belang van evenwicht tussen de factoren uit als een molentje zie figuur 1. Het HPO-raamwerk is ook getekend als een molentje. Als het molentje wind vangt, draait het met een constante snelheid rond. Als er een van de onderdelen afbreekt, kan het molentje niet langer gelijkmatig draaien en breekt het uiteindelijk. Dit toont aan dat de organisatie haar aandacht gelijkmatig moet verdelen over de vijf HPO-factoren. Door alleen te werken aan enkele HPO-factoren zonder aandacht te schenken aan andere HPO-factoren behaalt de organisatie niet het HPO resultaat (Waal & Weijers, 2014).



Figuur 4: De vijf succesfactoren. Geraadpleegd op: www.hpocenter.nl/hpo-raamwerk/

11.2.1 Kwaliteit van management

Excellent presteren begint volgens de Waal & Weijers (2014) vaak bij het verstevigen van de kwaliteit van het management. Management in een HPO combineert vele kwaliteiten en dat maakt het zo'n uitdaging om een echte HPO-manager te worden (Waal & Weijers, 2014).

'In een HPO onderhouden managers op alle niveaus binnen de organisatie vertrouwensrelaties met hun medewerkers door waardering te tonen voor hun loyaliteit, mensen met respect te behandelen, een goede relatie met medewerkers te ontwikkelen en te onderhouden, geloof en vertrouwen in anderen aan te moedigen, en mensen eerlijk te behandelen' (Waal & Weijers, 2014 p. 34).

De waal (2014) geeft in zijn boek aan dat een HPO manager is besluitvaardig en neemt actie gerichte beslissingen en stimuleert anderen om tot actie over te gaan. Een HPO manager is een echte coach en faciliteert de medewerker om beter te kunnen presteren. De managers communiceren de waarden van de organisatie en zorgt ervoor dat de strategie bij iedereen bekend is en door iedereen in de organisatie wordt gedragen. Daarnaast houdt een manager de medewerkers verantwoordelijk voor resultaten en neemt maatregelen tegen mensen die niet presteren. Dit door altijd de focus te leggen op het behalen van resultaten en door de verantwoordelijkheid bij de medewerker neer te leggen (Waal & Weijers, 2014).

11.2.2 Openheid en actiegerichtheid

In een HPO staat een open cultuur die het behalen van excellente resultaten ondersteunt centraal. Het management waardeert de mening van de medewerkers door geregeld de dialoog met hen aan te gaan. Ook betreft het management de medewerker bij alle belangrijke bedrijfs- en organisatieprocessen. Een HPO organisatie is voorstander van experimenten en accepteert dat mensen fouten maken, door medewerkers toe te staan risico's te nemen waarbij fouten worden gezien als iets om van te leren. Op deze manier wordt verandering en het continu streven naar vernieuwing, ontwikkeling om de flexibiliteit te vergoten gestimuleerd (Waal & Weijers, 2014).

11.2.3 Langetermijngerichtheid

Een HPO heeft een lange termijn visie. Een HPO streeft er continu naar om de waarde voor de klant te verhogen. Hiervoor luistert de organisatie naar haar klanten, heeft inzicht in de waarden van klanten, bouwt lange termijn relaties met hen op en treedt direct in contact met de klanten. Een HPO onderhoudt lange termijn relaties met al de belanghebbenden door een breed netwerk op te bouwen en zeer betrokken te zijn. Het management van een HPO is toegewijd aan de organisatie voor de lange termijn, het weet een goed evenwicht te vinden tussen het algemeen belang en het eigenbelang, en kan iedereen binnen de organisatie ervan overtuigen de behoeften van de organisatie op de eerste plaats te zetten (Waal & Weijers, 2014).

11.2.4 Continue verbetering en vernieuwing

Het proces van continue verbetering en vernieuwing kenmerkt zich door de unieke strategie waarmee de organisatie zich onderscheidt van vergelijkbare organisaties. Een HPO vereenvoudigt, verbetert en stemt al de processen op elkaar af, met als doel de organisatie te verbeteren. Daarnaast richt een HPO zich alleen op de dingen die er toe doen, onnodige procedures en taken worden beperkt (Waal & Weijers, 2014). Tevens wordt de voortuitgang continu gemeten en ziet men erop toe dat de doelstellingen worden bereikt. De organisatie vernieuwt voortdurend de processen en diensten en blijft nieuwe strategieën ontwikkelen om concurrerend voordeel te behalen. De medewerkers van een HPO voelen een morele plicht om continu te streven naar de beste resultaten (Waal & Weijers, 2014).

11.2.5 Kwaliteit van medewerkers

Om HPO te worden en te blijven zijn High Performance medewerkers van belang. De werknemers zijn *High Performance Individuals (HPI's)* (Breejen, 2009). Een HPO neemt medewerkers aan die een grote mate van flexibiliteit hebben en creativiteit tonen bij het zoeken naar oplossingen (Waal & Weijers, 2014). Het medewerkersbestand bestaat uit medewerkers die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen (Breejen, 2009).

Daarnaast willen medewerkers van een HPO verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om buitengewone resultaten te behalen (Breejen, 2009). De organisatie moedigt hen aan om op een creatieve wijze te zoeken naar nieuwe productieve manieren om de gewenste resultaten te behalen (Waal & Weijers, 2014).

Verder werkt een HPO voortdurend aan de verder ontwikkeling van medewerkers door hen te trainen om veerkrachtig en flexibel te zijn. De medewerkers besteden veel tijd aan de onderlinge dialoog en het uitwisselen van kennis en ervaringen. Op die manier doen zij nieuwe ideeën op om te verbeteren en excellente resultaten te behalen (Waal & Weijers, 2014).

11.3 Voordelen

Sinds 2008 hebben honderden organisatie in binnen- en buitenland de HPO-methodiek toegepast. Ondanks dat organisatie dezelfde procedures, processen en systemen gebruiken en dezelfde producten en diensten bieden kunnen ze toch verschillende resultaten behalen. Zo kan bijvoorbeeld een winstmarge van 4 procent voor een supermarkt erg goed zijn, maar bij andere organisaties zou dat onder de maat zijn (Waal & Weijers, 2014).

De HPO-methodiek leidt in ieder geval tot de volgende voordelen:

- Betere houding: medewerkers hebben meer aandacht voor verbetering en voelen zich meer verantwoordelijk voor de producten en/of diensten van de organisatie.
- Betere samenwerking: medewerkers werken meer en beter met elkaar samen, maar ook met klanten en leveranciers.
- Betere organisatie: de organisatie heeft een unieke strategie ten opzichte van de concurrentie en werkt meer gefocust en gedisciplineerd. De organisatie creëert een positieve reputatie.
- Betere financiële resultaten: de productiviteit stijgt doordat hetzelfde aantal medewerkers meer doet, met meer succes. De processen zijn effectiever en efficiënter ingericht. De winst stijgt, het marktaandeel neemt toe en de organisatie is financieel stabiel (Waal & Weijers, 2014).

11.4 Kritische noot

De kanttekening die bij de HPO-methodiek kan worden gemaakt is dat volgens de Waal & Weijers (2014) HPO een raamwerk is met conceptueel, wetenschappelijk onderbouwde structuur die managers kunnen gebruiken bij de beslissingen om de prestaties van hun organisatie op een duurzame manier te verbeteren. Het raamwerk omvat geen instructies die managers kunnen volgen om succesvol te worden. Het raamwerk moet door managers worden vertaald naar de specifieke situatie van de organisatie. Deze kanttekening houdt in dat tot nu toe weinig onderzoek is gepubliceerd over de concrete acties die een organisatie moet volgen om met behulp van het raamwerk een HPO te worden en wat de effecten zijn van die acties op de medewerkers en over een lange termijn (Waal & Weijers, 2014).

Ook wordt volgens de Waal (z.d.) een kanttekening geplaatst bij de wetenschappelijke onderbouwing van de HPO-raamwerken. Er zijn vraagtekens gezet bij de onderzoeksmethode, de onderzoekspopulatie, onderzoeksperiode en de wetenschappelijke toetsing. Zo worden alleen excellerende organisaties bestudeerd, of een goede met een minder presterende organisatie in een bedrijfstak vergelijken, maar geen randomselectie van organisatie. Daarnaast worden er voornamelijk westerse en dan met name Amerikaanse bedrijven gebruikt voor onderzoek en maar weinig niet-westerse organisaties. Er wordt geen longitudinaal onderzoek verricht, organisatie worden alleen op een moment bestudeert. Tevens wordt een groot deel van het HPO-onderzoek niet gepubliceerd in academische journaals, waardoor er steeds meer kritiek is op het onderzoek (Ten Have, 2007). De Waal weerlegt deze kritiek door data van niet-westerse organisaties op te nemen; door een randomselectie van slecht, gemiddeld, goed en excellerende organisaties uit alle bedrijfstakken te gebruiken; door onderzoek over meerdere jaren te doen naar de effecten van het toepassen van het raamwerk bij organisaties en door de resultaten van onderzoek gebaseerd op het HPO-raamwerk regelmatig te rapporteren (Waal, *Mooijman en Ferment*, z.d.).

Tevens wordt door Ten Have (2007) de vraag gesteld in hoeverre de HPO-raamwerken relevant en bruikbaar zijn voor andere organisaties. Er is een grote mate van contextgevoeligheid. Zijn organisaties niet juist meer geholpen als er context specifiek gekeken wordt onder welke omstandigheden iets wel, of juist niet werkt? (Ten Have, 2007). De Waal (z.d.) weerlegt dit door aan te geven dat juist iedere organisatie uniek is. Een methode ontwikkelen die past bij iedere organisatie is onmogelijk.

De HPO-methodiek biedt juist een raamwerk zodat iedere organisatie daar context specifiek invulling aan kan geven. Het HPO-center houdt organisaties een spiegel voor en is een sparringpartner, maar de uitvoering is de verantwoordelijkheid voor de organisatie. De organisatie weet zelf het beste wat past binnen de context van de organisatie, HPO rijkt de succesfactoren aan (Waal & Weijers, 2014).

12. Beoordelen in relatie met HPO-methodiek

Hoewel de HPO-methodiek een raamwerk is, waaraan iedere organisatie een eigen invulling mag geven, is het wel van belang te analyseren wat de HPO-methodiek zegt over de gesprekscyclus. De richtlijnen kunnen van invloed zijn op het advies.

De HPO-methodiek is voornamelijk prestatie gericht. Managers coachen en faciliteren hun medewerker om beter te kunnen presteren, doordat ze hen steunen, helpen en staan altijd tot hun beschikking. Het management houdt medewerkers verantwoordelijk voor de resultaten en neemt maatregelen tegen mensen die niet presteren. Dit doen zij door altijd de focus te leggen op het behalen van resultaten, verantwoordelijkheid voor eigen presteren te onderscheppen en niet bang zijn moeilijke beslissingen te moeten nemen ten opzichte van niet-presterende werknemers (Waal & Weijers, 2014).

De HPO-methodiek zegt niet zo zeer iets over het beoordelen van medewerkers maar wel over het belonen van medewerkers. Beloningen moeten gebaseerd zijn op prestaties, succes moet worden beloond. Het beloningssysteem dient de medewerkers te stimuleren om hun vaardigheden uit te breiden doordat ze worden beloond als ze hun kennis en kunde verder ontwikkelen (Waal & Weijers, 2014).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het binnen de HPO-methodiek vooral draait om prestaties en het verder ontwikkelen van kennis en kunde om een High Performance organisatie te worden. Het is van belang dat de gesprekscyclus aansluit op deze visie.

13. Beoordelen in relatie tot organisatiedoelstellingen

Belangrijk bij beoordelen is het koppelen van strategische doelstellingen aan het functioneren van de medewerker. Op deze manier worden HRM-doelen en organisatiedoelen op elkaar afgestemd en wordt een sterke strategische fit bereikt. Strategische fit is de (klassieke) afstemming tussen het HR-beleid en de strategische doelen van de organisatie. Hierdoor worden medewerkers gemotiveerd om de organisatiedoelen nastreven.

Uit onderzoek van Cito (2013) blijkt dat de gesprekscyclus vaak niet wordt ingezet als strategisch instrument. Met name wordt waardevolle informatie uit de cyclus niet gekoppeld aan realisatie van organisatiedoelen. De beoordelingscyclus wint aan kracht wanneer deze wordt gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen.

Wanneer beoordelen wordt gekoppeld aan de strategische doelstellingen wordt het voor de medewerkers transparant waaraan zij bijdragen. Het belangrijkste voordeel van transparantie is betrokkenheid: transparantie stimuleert een betere werksituatie doordat de werknemers zich er betrokken door voelen bij de organisatie en meer inzicht krijgen in het resultaat. Als medewerkers kunnen zien hoe hun rol de organisatie helpt, werkt dat motiverend (Belliveau, 2013). Ook leidt dit tot meer bevologenheid en meer inzet. Medewerkers gaan sneller buiten de kaders van hun eigen functie werken en denken. Tevens voelen ze zich daarmee vrij om vervolgens mee te denken over die organisatiedoelstellingen en daardoor neemt de bevologenheid weer toe (Heezen, 2012).

Bijlage 6: Vragenlijsten

Vragenlijst directie

Algemeen

1. Wat zou je anders willen bij een vernieuwde beoordelingsmethode? En waarom?
2. Wat vind jij belangrijk bij beoordelen? En waarom?
3. Waaraan moet de beoordelingsmethodiek voldoen? En waarom?
4. Wat betekenen de strategische doelstellingen voor de beoordelingsmethodiek? En waarom?
5. Hoeveel gesprekken zouden er plaats moeten vinden per jaar? En waarom?
6. (Bij twee of meer gesprekken, vragen wat het verschil is tussen de gesprekken, wat wordt in welk gesprek besproken)
7. Een mogelijk nieuwe vorm is meer feedback gedurende het jaar (bijvoorbeeld 1 keer per maand), in een informeel gesprek, hoe zou je dat vinden? En waarom?

Onderwerpen

8. Wat vind je belangrijke gespreksonderwerpen? En waarom?
9. Wil je tijdens een gesprek juist terug kijken, vooruit kijken of allebei? En waarom?
10. Wanneer houd je een goed gevoel over aan het gesprek? En waarom?
11. Hoe zou je het vinden als medewerkers zelf de onderwerpen mogen bepalen van het gesprek? Waarom wel of waarom niet?

Motivering en ontwikkeling

12. Hoe kan jij een medewerker* motiveren tijdens een gesprek?
13. Hoe geef jij een medewerker* een blijk van waardering tijdens het gesprek?
14. Hoe belangrijk vind jij het ontwikkelen van je talenten?
15. Hoe zou je het dan vinden als de gesprekken zich richten op het ontwikkelen van je talenten in plaats van op het verbeteren van je tekortkomingen? En waarom?

* met medewerker wordt bedoeld degene die wordt beoordeeld, in dit geval teamleider of manager.

Organisatiedoelstellingen

16. Zouden medewerkers bewust moeten zijn van bijdrage aan het organisatie-resultaat? En waarom?
17. Hoe maak je medewerkers bewust van hun bijdrage aan het organisatieresultaat?

Beoordelingscriteria

18. Zouden medewerkers meer regie moeten hebben bij de invulling van de gesprekken? En hoe zie je dat voor je?
19. Hoe moeten de beoordelingscriteria worden vastgesteld? Op organisatieniveau of meer op individueel niveau? Welke optie heeft jou voorkeur? En waarom?
20. Wie zou de beoordelingscriteria moeten opstellen?
21. Wie zou de medewerker uiteindelijk moeten beoordelen?

22. Zou de medewerker hier meer regie in moeten krijgen? Dat bijvoorbeeld de leidinggevende samen met de medewerker tot een oordeel komt. Dat de medewerker de leidinggevende moet overtuigen waarom hij wel of niet goed heeft gefunctioneerd.
23. Zou je het zinvol vinden als medewerkers van zowel teamleiders, collega's en bewoners feedback krijgen op hun functioneren?

Vragenlijst management en teamleiders

Algemeen

1. Wat zou je anders willen bij een vernieuwde beoordelingsmethode?
2. Wat vind jij belangrijk bij beoordelen?
3. Waaraan moet de beoordelingsmethodiek voldoen?
4. Hoeveel gesprekken zouden er plaats moeten vinden per jaar?
5. (Bij twee of meer gesprekken, vragen wat het verschil is tussen de gesprekken, wat wordt in welk gesprek besproken)
6. Een mogelijk nieuwe vorm is meer feedback gedurende het jaar (bijvoorbeeld 1 keer per maand), in een informeel gesprek, hoe zou je dat vinden? En waarom?

Onderwerpen

7. Wat wil je bespreken tijdens een gesprek(ken)?
8. Wanneer is een gesprek succesvol?
9. Is dit gelijk voor het gesprek met jou leidinggevende en met jou medewerkers?
10. Wil je tijdens een gesprek juist terug kijken, vooruit kijken of allebei? En waarom?
11. Wanneer houd je een goed gevoel over aan het gesprek? Zowel met je leidinggevende als met medewerkers? En waarom?
12. Hoe zou je het vinden als medewerkers zelf de onderwerpen mogen bepalen van het gesprek? Waarom wel/niet?

Motivering en ontwikkeling

13. Draagt een gesprek met jou leidinggevende bij aan jouw motivatie? Waarom wel/niet?
14. Hoe motiveert jou leidinggevende jou tijdens een gesprek? En waarom?
15. Hoe motiveer jij een medewerker tijdens een gesprek?
16. Hoe geef jij een medewerker een blijk van waardering tijdens het gesprek?
17. Waardoor krijg jij een gevoel van waardering na het gesprek?
18. Hoe belangrijk vind jij het ontwikkelen van je talenten?
19. Hoe zou je het dan vinden als de gesprekken zich richten op het ontwikkelen van je talenten in plaats van op het verbeteren van je tekortkomingen?

Organisatie doelstellingen

20. Jou inzet heeft invloed op het organisatieresultaat, ben jij je hiervan bewust?
21. Heb jij het gevoel dat je daadwerkelijk bijdraagt aan het organisatieresultaat?
22. Zou jij inzicht willen in je bijdrage aan het organisatieresultaat?
23. Zouden medewerkers moeten weten wat hun bijdrage is aan het organisatieresultaat?
24. Hoe maak je medewerkers bewust van hun bijdrage aan het organisatieresultaat?

Beoordelingscriteria

25. Zouden medewerkers meer regie moeten hebben bij de invulling van de gesprekken? En hoe zie je dat voor je?
26. Zou je zelf meer regie willen hebben bij de invulling van de gesprekken?
27. Hoe moeten de beoordelingscriteria worden vastgesteld? Op organisatieniveau of meer op individueel niveau? Welke optie heeft jou voorkeur? En waarom?
28. Wie moet de beoordelingscriteria opstellen?
29. Wat zou je liever willen, dat jij vaststelt op welke gebieden beoordeeld wordt of dat de medewerker inspraak heeft in welke gebieden worden beoordeeld?
30. Wie geeft feedback over het functioneren (beoordelen) van de medewerker?
31. Zou je het zinvol vinden als medewerkers van zowel teamleiders, collega's en bewoners feedback krijgen op hun functioneren?
32. En hoe zou je het zelf vinden om van collega's, medewerkers en bewoners feedback te krijgen?

Vragenlijst medewerkers

Er bestaan veel verschillende beoordelingsmethode. Je hebt misschien al wel eens gehoord van beoordelingscyclus, gesprekscyclus of jaargesprekken. Dit zijn verschillende namen voor hetzelfde proces namelijk het beoordelen, aan- en bijsturen, motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Woonzorgnet maakt op dit moment gebruik van een gesprekscyclus bestaande uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek met persoonlijk ontwikkelplan (POP) en het beoordelingsgesprek. De gesprekscyclus heeft als doel het monitoren van de ontwikkelingen betreffende het functioneren van de individuele medewerker. Dit doet Woonzorgnet met behulp van competenties. Er gelden vier basiscompetenties voor alle functies binnen Woonzorgnet. Naast de vier basiscompetenties zijn vier functie gebonden competenties uitgewerkt in twee of drie gedragingen.

Algemeen

1. Zou je kunnen vertellen hoe de huidige gesprekscyclus in zijn werk gaat?
2. Wat zou je anders willen bij een vernieuwde beoordelingsmethode? En waarom?
3. Hoeveel gesprekken zou je willen per jaar?
4. (Bij twee of meer gesprekken, vragen wat het verschil is tussen de gesprekken, wat wordt in welk gesprek besproken)
5. Een mogelijk nieuwe vorm is meer feedback gedurende het jaar (bijvoorbeeld 1 keer per maand), in een informeel gesprek, hoe zou je dat vinden? En waarom?

Onderwerpen

6. Wat wil je bespreken met je leidinggevende tijdens een gesprek(ken)? En waarom?
7. Wil je tijdens een gesprek juist terug kijken, vooruit kijken of allebei? En waarom?
8. Wanneer houd je een goed gevoel over aan het gesprek met je leidinggevende?
9. Hoe zou je het vinden als jijzelf de onderwerpen mag bepalen van het gesprek? En waarom?

Motivering en ontwikkeling

10. Draagt een gesprek bij aan jouw motivatie? Zo niet, waarom dan?
11. (Hoe kan jou leidinggevende jou wel motiveren tijdens een gesprek? En waarom?)
12. Waardoor krijg jij een gevoel van waardering na het gesprek?

13. Hoe belangrijk vind jij het ontwikkelen van je talenten? En waarom?
14. Zou je willen dat de gesprekken zich meer richten op het ontwikkelen van je talenten of in op het verbeteren van je tekortkomingen? En waarom?

Organisatiedoelstellingen

15. Jou inzet heeft invloed op het organisatieresultaat, ben jij je hiervan bewust?
16. Heb jij het gevoel dat je daadwerkelijk bijdraagt aan het organisatieresultaat?
17. Zou jij inzicht willen in je bijdrage aan het organisatieresultaat?

Beoordelingscriteria

18. Zou je zelf meer regie willen hebben bij de invulling van de gesprekken? (gespreksonderwerpen) Waarom wel/niet?
19. Beoordelingscriteria kunnen voor iedereen hetzelfde zijn (door de organisatie bepaald) of meer op individueel niveau worden aangepast dus aan de wensen van de medewerker. Welke optie heeft jou voorkeur? En waarom?
20. Zou je zelf meer inspraak willen in je beoordeling? Dat je bijvoorbeeld je leidinggevende bewijslast aanlevert waarom jij wel of niet goed functioneert en samen tot een oordeel komt? Waarom wel/niet?
21. Van wie zou je feedback over je functioneren willen ontvangen? (Doorvragen naar feedback van bewoners).
22. Zou je het leuk vinden om je leidinggevende of collega's feedback te geven op hun functioneren? En waarom?

Vragenlijst bewoners

1. Zou je een rol willen hebben bij de beoordeling van medewerkers?
2. Waar zou je dan iets over willen zeggen? En waarom?
3. Hoeveel keer per jaar zou je dat willen doen?

Bijlage 7: Theorieën; hoe zou je het vinden als?

1. Competentiemanagement (gedrag)

Hoe zou je het vinden als er (gedrags-)kenmerken worden geformuleerd die bijdragen aan het succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het gaat om welke kennis, vaardigheden en gedrag bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Je wordt dan beoordeeld op deze competenties en de mate waaraan je eraan voldoet.

2. Prestatiemanagement (resultaat)

Hoe zou je het vinden als de focus komt te liggen op prestaties en het continue verbeteren? Iedere medewerker krijgt de verantwoordelijkheid voor een aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren. De leidinggevende beoordeeld dan op basis van deze prestaties. Dit is een resultaatgerichte benadering. Het zorgt ervoor dat iedere medewerker gericht werkt aan het succes van de organisatie.

3. Management by objectives (doelstellingen)

Zoals je weet heeft de directie een aantal strategische doelstellingen geformuleerd. Hoe zou je het vinden als de organisatiedoelstellingen worden ontleed, zodat voor elke medewerker een specifieke doelstellingen ontstaat. Medewerkers en organisatie komen dan samen overeen wat ieders taak en doelstelling is. Hierdoor weet je wat jouw bijdrage is aan de organisatiedoelstelling en het organisatieresultaat.

4. Talent management inclusieve & sterke punten-benadering (talenten & sterke punten)

Jezelf zijn, deelnemen aan de maatschappij, je talenten ontdekken, contacten onderhouden, een zinvolle dagbesteding is het motto van Woonzorgnet. Hoe zou je het vinden als talenten ontdekken nog meer wordt benadrukt binnen Woonzorgnet. De focus komt dan niet meer te liggen op het verbeteren van zwakke kanten, maar juist op het optimaliseren van talenten. Uiteraard op ieders eigen niveau. Woonzorgnet biedt dan de mogelijkheid om je talenten te ontdekken en om deze verder te ontwikkelen. Je krijgt hierdoor meer waardering voor je sterke punten en wordt ingezet op je talenten in het werk.

5. Het nieuwe beoordelen (sterke punten met meer eigen regie)

Binnen diensteverlening van Woonzorgnet staat eigen regie voor bewoners centraal. Hoe zou je het vinden als Woonzorgnet eigen regie ook doorvoert op medewerkersniveau. Dat jij als medewerker de eigen regie hebt over je beoordeling? Jij bent zelf verantwoordelijk voor de criteria waarop je beoordeeld wordt, de voortgang en realisatie. Jij levert dan de 'bewijslast' aan je leidinggevende en overtuigd hem of haar ervan dat jij aan de criteria voldoet. Hoe zou jij deze methode vinden?

6. Als je dit zo allemaal gelezen heb wat vind je dan het belangrijkste? En waarom?

- a. focus op gedrag
- b. focus resultaat
- c. focus op doelstellingen
- d. focus op talenten ontdekken en sterke punten
- e. focus op sterke punten met meer eigen regie

Bijlage 8: Topiclijsten

Topiclijst directie

Algemeen

1. Wensen vernieuwde beoordelingsmethode
2. Belangrijkste bij beoordelen
3. Frequentie
4. Feedback gedurende het jaar

Onderwerpen

5. Gespreksonderwerpen
6. Terugblik of vooruitblik
7. Meer regie in onderwerpen

Motivering en ontwikkeling

8. Wijze van motivatie
9. Wijze van waardering
10. Belang ontwikkelen talenten
11. Focus op talenten

Organisatie-doelstellingen

12. Bewustwording medewerkers
13. Wijze van bewustwording

Beoordelingscriteria

1. Wijze van vaststelling beoordelingscriteria
2. Inspraak beoordelingscriteria
3. Jaarplan
4. Wijze van feedback geven
5. Toepassing 360 graden feedback

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

1. Belangrijkste

Topiclijst managers & teamleiders

Algemeen

1. Wensen vernieuwde beoordelingsmethode
2. Randvoorwaarden methodiek
3. Frequentie
4. Feedback gedurende het jaar

Onderwerpen

5. Gespreksonderwerpen
6. Terugblik of vooruitblik
7. Goed gevoel
8. Meer regie in onderwerpen

Motivering en ontwikkeling

9. Bijdrage gesprek aan motivatie
10. (Wijze van motivatie)
11. Wijze van waardering
12. Gevoel van waardering
13. Belang ontwikkelen talenten
14. Focus op talenten

Organisatiedoelstellingen

15. Bewustwording
16. Daadwerkelijke bijdrage
17. Bewustwording medewerkers
18. Wijze van bewustwording

Beoordelingscriteria

19. Wijze van vaststelling beoordelingscriteria
20. Inspraak beoordelingscriteria
21. Jaarplan
22. Wijze van feedback geven
23. Toepasbaarheid 360 graden feedback
24. Toepassing 360 graden feedback

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

1. Belangrijkste

Topiclijst medewerkers

Algemeen

14. Huidige situatie
15. Wensen vernieuwde beoordelingsmethode
16. Frequentie
17. Feedback gedurende het jaar

Onderwerpen

1. Gespreksonderwerpen
2. Terugblik of vooruitblik
3. Goed gevoel
4. Meer regie in onderwerpen

Motivering en ontwikkeling

1. Bijdrage gesprek aan motivatie
2. (Wijze van motivatie)
3. Gevoel van waardering
4. Belang ontwikkelen talenten
5. Focus op talenten

Organisatie doelstellingen

1. Bewustwording
2. Daadwerkelijke bijdrage
3. Inzicht in bijdrage
4. Jaarplan

Beoordelingscriteria

1. Wijze van vaststelling beoordelingscriteria
2. Inspraak beoordelingscriteria
3. Wijze van feedback geven
4. Toepassing 360 graden feedback

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

1. Belangrijkste

Bijlage 9: Transcriptie

Opdrachtgever	Woonzorgnet B.V.
Omschrijving opname	Interview
Datum	Maandag 3 april 2017
Tijdsduur	63.00 minuten
Aanwezigen	Spreker 1: Nienke Spreker 2: Teamleider
Soort transcriptie	Letterlijke transcriptie
Uitvoering	Nienke Verkade

SP 1: Nou fijn dat je tijd kon maken voor een interview. Er bestaan verschillende methode voor beoordeling. Woonzorgnet maakt nu gebruik van de gesprekscyclus. Die bestaat uit een POP-gesprek, een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. En heel de cyclus wordt de beoordelingsmethode genoemd. Ik wil je vragen om in je hoofd niet alleen het beoordelingsgesprek voor je te nemen, als ik het over beoordelen heb, maar het groter geheel. Want uiteindelijk draait het om het beoordelen en motiveren van medewerkers. Euhm.. Wat zou je anders willen in de nieuwe beoordelingsmethode. Als je kijkt hoe het vroeger ging en wat zou je specifiek anders willen?

SP 2: Wat ik merk is dat ik euhm... met deze gesprekscyclus al een jaar of vijf werk en uh uhm ja dat het euhm... niet meer echt aansluit op uh uhm hoe we werken. Dus uh uh wat beter zou passen is dat er meer euhm... ja meer passende gesprekscyclus moet komen, maar hoe daar invulling aan te geven weet ik niet. Maar ik merk wel dat ik nu met uh uhm met de zaken die nu genoemd worden dat je uh uhm ja dat dat niet meer past.

SP 1: Zou je een voorbeeld kunnen geven waarom het niet meer past?

SP 2: Nou vooral om uhm nou vooral omdat uh de zeg maar de uhm je noemt bepaalde euhm... onderwerpen zoals pragmatisch en ja als je voor de vijfde keer met iemand in gesprek gaat kom je vaak op dezelfde punten uit. En ook in het beoordelingsgesprek zijn dezelfde punten en dan ja merk je vaak dat het een herhaling van zetten wordt.

SP 1: Ja en wat zou je dan anders willen als je kijkt naar hoe het nu gaat?

SP 2: Euhm... ja dus meer op op de euhm... op de onderwerpen waarop iemand mee aan het werk dus euhm.. er zijn bepaalde doelstellingen van een locatie die zou ik graag genoemd hebben wat iemand daarin gedaan heeft.
Ja meer euhm... meer maatwerk dus meer toegesneden op wat Woonbegeleiders of Persoonlijkbegeleiders of instellingshulp daadwerkelijk doet. En minder op algemene onderwerpen.

SP 1: En waarom heb je daar behoefte aan?

- SP 2: Omdat ik op die manier euhm.. denk ik euhm.. een ja betere beoordeling kan geven en in het functioneringsgesprek de medewerker ook euhm.. ja wat meer vanuit zijn eigen kan vertellen. Nu kom je daar ook wel op maar vaak met een omweg.
- SP 1: En als we kijken naar de frequentie, hoeveel gesprekken per jaar zou je dan willen?
- SP 2: Ik vind twee wel genoeg, ja. Want het is nu ook zo. Het POP-gesprek wordt gekoppeld aan het functioneringsgesprek en het planningsgesprek wordt gekoppeld aan het beoordelingsgesprek. En dat vind ik ook genoeg wat daar buiten heb je PB overleg en Woonbegeleiders overleg. Dus euhm.. er zijn genoeg overleg momenten.
- SP 1: En wat zou je dan in die twee gesprekken willen euhm bespreken?
- SP 2: Ja, dat je in het midden van het jaar als dan je euhm de planning aan het begin van het jaar hebt gemaakt en dan je zo rond mei/juni een functioneringsgesprek hebt. Dat vooral een medewerker kan vertellen hoe hij erin staat en dat je als teamleider nog wat toevoeging kan geven en tips kan geven. En dat je dan aan het einde van het jaar beoordeeld wat iemand dan het afgelopen jaar daadwerkelijk heeft gedaan.
- SP 1: Euhm een mogelijk nieuwe is euhm.. meer feedback gedurende het jaar. Dus dat medewerkers met teamleiders ongeveer eens per maand in gesprek gaan, hoe zou je dat vinden?
- SP 2: Dus iedere maand? Ja wij zijn als teamleider heel veel op locatie dus je euhm.. spreekt je of je overlegt regelmatig dus je bent er eigenlijk constant wel mee bezig. Dus ja ik zou niet euhm.. geen euhm.. nee daar geen fan van zijn om met mijn medewerker iedere maand over zijn functioneren ofzo te praten. Nee dat zou ik overbodig vinden.
- SP 1: Als we kijken naar de onderwerpen van euhm de gesprekken, wat zou je dan willen bespreken met jou medewerkers?
- SP 2: Euhm... Ja ik zou euhm... Ja die opbouw die die breng je nu ook al in alleen schrijf je die dan weg onder onderwerpen maar veel meer zeg maar met een PB'er euhm, ja gewoon eens even erin te duiken wat hij qua begeleiding en qua doelen, dus veel meer inzoomen op het werk zelf en de gesprekscyclus die er nu ligt is veel meer op algemene onderwerpen. Ik zou veel meer de diepte in willen gaan. Dus onderwerpen als nou begeleiding van cliënten bij een PB'er zeg maar en euhm en de caseload even doorlopen, welke doelen er gesteld zijn en ja veel meer induiken dat zou ik belangrijker vinden.
- SP 1: En als je kijkt naar je eigen beoordeling wat voor onderwerpen zou je zelf willen bespreken met jou leidinggevende? Is dit hetzelfde als jij wilt bespreken met medewerkers of is dit anders?

- SP 2: Nee, dat is toch wel ietsje anders. Ik zou dat per functie groep toch wel wat anders willen. Bij ons dat natuurlijk of ja bij teamleiders, die hebben met andere zaken te maken als PB'ers en woonbegeleiders. Dus ik zou dat willen euhm.. ja ik zou dat wel willen splitsen.
- SP 1: Maar zou je het persoonlijk ook fijn vinden als we wat werkgerelateerder in zoomen in plaats van wat algemene onderwerpen?
- SP 2: Ja, ja.
- SP 1: En euhm wil je tijdens die gesprekken juist vooruit kijken of wil je juist terug kijken? Hoe heb ik het gedaan of hoe ga ik het doen?
- SP 2: Nou een beoordeling is natuurlijk over dat moet beide erin zitten. Ik denk dat uh een functioneringsgesprek meer gaat van waar sta ik nu en waar wil ik heen en een beoordeling vind ik wel echt van hoe heb je gefunctioneerd het afgelopen jaar. Dus ik denk in het functioneringsgesprek wat meer naar voren kijken en in de beoordeling vind ik echt dat je leidinggevende je beoordeeld.
- SP 1: En euhm wanneer houd je een goed gevoel over aan een gesprek met je medewerker?
- SP 2: Euhm.. wanneer ik een goed gevoel over houd?
- SP 1: Ja, wanneer is een gesprek voor jou succesvol?
- SP 2: Nou als euhm.. een medewerker er over nagedacht heeft en euhm.. en ja daar over daar zelf ook kritisch over is en ik mijn punten kwijt kan, natuurlijk dat je wel op een golflengte zit. En dat je euhm.. ja dat je beide begrijpt op wat voor punt ze zit en dat je iemand vooruit kan helpen. Euhm.. en iemand ook open is in dat gesprek dan heb ik een goed gevoel bij een gesprek.
- SP 1: En hoe creëer je die openheid?
- SP 2: Euhm, ja door door euhm sowieso mijzelf goed voor te bereiden. Dat merk je ook aan de medewerker, dat het belangrijk is dat je euhm de medewerker ziet dat je ziet wat hij doet en euhm.. en dan is het voor mij wel een goed gesprek ja.
- SP 1: Dus die openheid is voor jou belangrijk?
- SP 2: Ja! Dat vind ik heel belangrijk dat je zo'n gesprek goed voorbereid in gaat. Dat heb ik zelf ook als ik bij mijn leidinggevende kom dan ga ik er wel vanuit dat hij zich goed voorbereid heeft, Ja.
- SP 1: Voor het gesprek is de medewerker dan op de hoogte van de gespreksonderwerpen en waarover jij het wil hebben?

- SP 2: Ja, dat zeg ik ook altijd tegen de medewerker het mag nooit een verrassing zijn. Als iemand euhm.. niet goed functioneert of er zijn zaken die ik wil bespreken dan wacht ik ook niet tot een functionerings- of beoordelingsgesprek, dat gaat daarvoor al wel. En dan zal dat ook een onderwerp zijn, maar het mag nooit voor iemand een verrassing zijn.
- SP 1: Hoe zou je het vinden als medewerkers zelf de onderwerpen van het gesprek mogen bepalen?
- SP 2: Ja, daar sta ik zeker voor open ja, ja.
- SP 1: Ook als je kijkt naar je eigen gesprekken?
- SP 2: Ja, graag! Ja, ook naar mij toe, als beide punten in kunnen brengen als leidinggevende en als medewerker, ja zeker.
- SP 1: En waarom zou je dat fijn vinden?
- SP 2: Nou omdat euhm.. ja ik hoop dat de medewerker dat nu ook doet. Dat wanneer die iets heeft dat hij ermee komt. Maar euhm.. kijk nu sommige mensen komen met een hele lijst en dan heb je ja achteraf wel eens van daar had ik me op willen voorbereiden. Dus als dat een week van te voren zou worden toegestuurd dan graag dan kan ik mij daar nog beter op voorbereiden.
- SP 1: Dus dat het meer een gezamenlijk gesprek wordt dan dat de punten alleen vanuit de teamleider komen?
- SP 2: Ja.
- SP 1: En zou je dit zowel voor het functioneringsgesprek willen en ook voor het beoordelingsgesprek of zeg je van nee, ik wil bij het beoordelingsgesprek de regie in handen houden?
- SP 2: Nee ik vind wel dat de basis moet wel zijn dat het functioneringsgesprek meer vanuit de medewerker komt, maar dat doe ik nu ook dat ik een paar punten heb. En andersom ook beoordeling is meer de beoordeling van mij naar de medewerker. Maar de medewerker mag natuurlijk ook zijn punten inbrengen.
- SP 1: Als we kijken naar motivering en ontwikkeling. Euhm hoe draagt een gesprek met jou leidinggevende bij aan jou motivatie?
- SP 2: Dus wanneer ik beoordeeld wordt?
- SP 1: Ja
- SP 2: Wat mij motiveert, begint natuurlijk al met de voorbereiding is mijn leidinggevende voorbereid dus he heeft hij ook punten waar ik naartoe moet of euhm... of ja tips euhm... hoe ik zeg maar hier de zaak op locatie kan verbeteren. Ja dat moet natuurlijk wel.

SP 1: En hoe motiveer jij medewerkers?

SP 2: Nou door ze in hun kracht te zetten. Dus wat er hier gebeurd is dat ik euhm.. dat ik iedereen euhm.. een deel van de teamtaken geef en de een zich zelf helemaal qua participatie euhm... alles wat hier op gebied van participatie gebeurd bij iemand komt en alles op het gebied van gezonde leefstijl, alles van budget beheer, dat iedereen zijn eigen specialiteit heeft. En daar ook een opleiding in doet en zo probeer je mensen in hun kracht te zetten. En daarbij natuurlijk zaken die ze interesseren die ze ook euhm.. ja wat hun ook motiveert om euhm daarin te duiken.

SP 1: En als we dan kijken naar de gesprekken, hoe zou je de medewerker in de gesprekken motiveren?

SP 2: Ja, dat is bij iedereen anders. Maar hoe motiveer je iemand, door euhm.. geïnteresseerd te zijn en te zien wat hij doet en complimenten te geven waar hij op het goede pad is en tips te geven en waar er tekortkomingen zijn. Of door opleidingen aan te bieden of euhm.. dus ja dat probeer ik op allerlei manieren.

SP 1: En hoe geef jij medewerkers een blijk van waardering in de gesprekken?

SP 2: Ja, door ze te zien door hun sterke punten te zien, door euhm... de ene keer gebeurd dat zeg maar op teamniveau als euhm... ja dat gaat op zowel gebieden. Als je een moeilijke bewoner hebt waar het hele team, voor zorgt dat dat op een goede manier gebeurd. Dan is het zeg maar naar het team. Maar als iemand het individueel heel goed doet dat er even tijd wordt genomen en dan in een gesprek ga je dan je waardering uiten.

SP 1: En gebeurd dat nu voldoende?

SP 2: Nou dat mag wel wat meer, ja.

SP 1: En hoe ervaar je dat als je kijkt naar je eigen beoordeling? Speelt jou leidinggevende geeft jou leidinggevende jou genoeg waardering?

SP 2: Ja hoor ja, ja.

SP 1: En op wat voor manier doet hij dat?

SP 2: Ja ook door in die gesprekken aan te geven dat je het goed doet. En dat ze tevreden zijn of euhm ja.

SP 1: Kan je daarbij een voorbeeld noemen?

SP 2: Ja hoor, euhm... Ja hier draait het wel aardig dus in ieder functionerings- en beoordelingsgesprek krijg ik wel te horen dat het wel een locatie is dat goed draait.

SP 1: En wat doet dat met jouw gevoel?

SP 2: Euhm.. dan denk ik van ja geef maar meer geld. Haha "[Lacht]" Nee dat is altijd goed om te horen natuurlijk.

SP 1: En ga je dan ook met een ander gevoel weer terug naar de locatie?

SP 2: Nou dat is een beetje hoe je het overbrengt. Kijk ik ben hier leidinggevende maar het daadwerkelijke werk gebeurt door het team. Ik schep de voorwaarden, ik zorg dat de mensen euhm.. in hun kracht zetten. En dat ze euhm... op een goede manier kunnen werken. En dat ze euhm.. ja dat probeer ik vooral over te brengen naar het team.

SP 1: En op wat voor manier doe je dat?

SP 2: Ja, om daar euhm... bij stil te staan in een teamvergadering en individueel breng ik die complimenten wel over, ja, ja.

SP 1: En hebben medewerkers ook dat gevoel?

SP 2: Ja, ik merk dat euhm... hier het team er ook wel van overtuigd is dat ze het goed doen, ja. Ja, dat hoor ik ook regelmatig terug.

SP 1: En euhm hoe belangrijk vind jij het ontwikkelen van je talenten?

SP 2: Van mijn eigen talenten?

SP 1: Ja en die van de medewerkers

SP 2: Ja, dat vind ik erg belangrijk. Dat is ook de manier denk ik dat dit werk euhm... ook op termijn dat het euhm... dat je er gemotiveerd voor blijft. Daar zit ik ook wel kort op hier door te zorgen je, op een locatie waar veel autisme is dat je een autisמעursus doet. Dat we ons als team ook ontwikkelen. En euhm... ook te zorgen dat dit team euhm.. intact blijft dus euhm... er zijn regelmatig ook euhm... verschuivingen, we maken ons toch wel hard ervoor om dit team intact te houden.

SP 1: En waarom vind je het zo belangrijk dat de talenten worden ontwikkeld?

SP 2: Euhm... ja op die manier euhm... houd je mensen gemotiveerd euhm... wordt het team steeds sterker. Nou je ziet dat de doelgroep steeds lastiger en zwaarder wordt dus euhm... dat is ook wel nodig. Ik denk dat we hier ook wel een heel stevig team nodig hebben om het hier ja, goed te houden, ja.

SP 1: En over wat voor talenten spreken we dan?

SP 2: Euhm... ja ieder op zijn eigen gebied dus euhm... een team hebben met hele verschillende mensen, met hele verschillende interesses.
Euhm, ja echt doeners en denkers en die mensen in hun kracht te zetten. Dus ook de dingen te laten doen waar ze talent voor hebben.

SP 1: En hoe belangrijk vind je dat je zelf wordt gestimuleerd om jou talenten te ontwikkelen?

SP 2: Euhm... Ja dat vind ik belangrijk ja dat is sowieso gebeurd euhm met de positie die ik heb. Ik ben hier begonnen in de positie als woonbegeleider, toen PB'er en toen teamleider. Dus dat euhm... ja ik heb mij ook ambitieus opgesteld en euhm... daardoor ook in deze rol terecht gekomen. Dus dat werd ook wel gewaardeerd. En euhm... Ja nu kom je een beetje als teamleider, we hebben geen rol die daar boven ligt, dus dan euhm... Dus ik ben altijd wel op zoek naar euhm... andere zaken die ik erbij kan doen. Zoals nu ben ik projectleider van het E-herstel, zulke dingen doe ik er dan bij. En dat euhm... ja daardoor blijf je ook wel uitdaging houden.

SP 1: Dus je bent continu op zoek naar die uitdaging?

SP 2: Ja, ja en daar wordt ook wel weer in gevoed.

SP 1: Op wat voor manier?

SP 2: Door mij te banderen, voor euhm... zaken zoals projectleider E-herstel daar doe ik ook wel veel voor. Dus door mij ook wel nevenfuncties te geven.

SP 1: En euhm... hoe zou je het vinden als de gesprekken zich meer richten op die talenten? Dus niet meer op het verbeteren van tekortkomingen, maar puur op het zoeken naar je talenten en medewerkers daar ook op in te zetten.

SP 2: Ja het moet een onderdeel zijn, maar ik vind ook dat euhm... tekortkomingen die moet je ook benoemen. Want ja anders laat je dat echt links liggen en het is vaak ook noodzakelijk. Zijn vaak dingen zoals zaken bijhouden in een cliënt-volgsysteem ofzo dat kun je niet niks laten liggen dus het is wel noodzakelijk om ook de tekortkomingen te benoemen. Maar euhm... het benoemen van talenten en daar wat mee doen is natuurlijk even belangrijk.

SP 1: Waarom vind je dat even belangrijk?

SP 2: Euhm.. Ja, omdat dat ook een deel van je werk is en euhm... ik zou er geen voorstander van zijn om zeg maar iemand doet iets niet goed en dat dan niet te benoemen en wat hij wel heel goed kan wel. Dat zou ik zonde vinden.

SP 1: Ja?

SP 2: Ja, dat is ook onderdeel van het werk en dat moet ook gebeuren. Om dat dan niet te benoemen dan heb ik het gevoel dat je elkaar beetje in de maling neemt.

SP 1: Euhm.. en als we kijken naar de organisatie doelstellingen, euhm... heb je het idee dat jou inzet invloed heeft op het groter geheel, de organisatiedoelstellingen.

SP 2: Ja het probleem met de organisatie doelstellingen is dat dat, daar zit ik ook in het HPO team en die doelen zijn zeg maar met een jaar verplaatst. Dus we zijn vorig jaar begonnen met die organisatiedoelstellingen er daar is vrij weinig aan gebeurd. Omdat dat nog steeds in de werkgroepen zit van het HPO. Dus dat is jammer, want het idee op zich vind ik heel goed, dat er twee organisatiedoelstellingen zijn en twee locatie doelstellingen.

- SP 1: En euhm... heb jij het gevoel dat de medewerkers daadwerkelijk bijdragen aan dat resultaat?
- SP 2: Op termijn wel, ja zeker. Dat zijn de euhm... de doelen van de locatie en die hebben we met zijn alle besproken en die worden opgesteld naar aanleiding van de organisatiedoelstellingen. Daar zijn de medewerkers dus onderdeel van.
- SP 1: En zijn medewerkers daar ook bewust van?
- SP 2: Ja, ja.
- SP 1: En hoe creëer je die bewustwording?
- SP 2: Ja, door regelmatig te benoemen, door ze erin mee te nemen euhm... We hebben twee locatie doelstellingen. Een doelstelling is te onderzoeken van euhm... hoe we bewoners beter ambulant te kunnen laten wonen. Daar is een van de medewerkers verantwoordelijk voor, die onderzoekt dat samen met studenten van de HAN. En de andere is een extra locatie. Ik ben bezig met de gemeente om dat voor elkaar te krijgen en laat medewerkers mee denken en euhm... en zet het regelmatig op de agenda voor teamoverleg om euhm... ja om zeg maar ons puntje aan de horizon, ons doel, hoe we dat met zijn alle voor elkaar gaan krijgen. Dus iedereen is daarvan op de hoogte en euhm... heeft zijn aandeel daarin.
- SP 1: En dat loopt als een rode draad door die team overleggen?
- SP 2: Ja en je vind het ook wel terug in de individuele gesprekken, maar vooral in het teamoverleg.
- SP 1: En op wat voor een manier wordt dat dan besproken?
- SP 2: Euhm... het wordt op de agenda gezet en ik euhm.. omdat ik daarover in gesprek ben met de gemeente houd ik de rest op de hoogte en euhm... en de rest denkt mee en geeft mij ook feedback voor zeg maar de bijeenkomsten bij de gemeente.
- SP 1: En hou zou je het vinden als zulke gespreksonderwerpen meer in de gesprekcyclus worden meegenomen?
- SP 2: Ik zou dat zou ik een heel verbeterpunt vinden.. als gewoon en de organisatiedoelstellingen en de locatiedoelstelling onderwerp zijn van gesprek. Want dan kun je de diepte in gaan. Dan kun je echt iets benoemen. Daar zou ik heel erg voorstander van zijn.
- SP 1: Want die diepgang mis je nu?
- SP 2: Ja het zijn allemaal... wat je nu eigenlijk doet met de gesprekcyclus van nu is euhm... is je eigen vertaling aan de euhm.. competenties geven. Zoals pragmatisch, nou dat is euhm... daar onder versta ik het bijhouden van de zaken in Residentweb euhm... dus echt de regelzaakjes, de formulieren, dat allemaal.

En euhm... dus bij ieder onderwerp zoals flexibel, is dat flexibel in de werkzaamheden of flexibel in de uren, je bent constant je eigen invulling daaraan aan het geven. Dat gebeurt omdat ja al zolang met deze methode werkt.

SP 1: En euhm... als je puur naar jezelf kijkt hoe zou je het vinden als die organisatiedoelstellingen harder worden gemaakt?

SP 2: Ja daar zou ik een voorstander van zijn. Omdat je daar gewoon euhm... als je dat als onderwerp hebt dan heb je al de verplichting als medewerker om aan te geven wat je daar het afgelopen jaar aan heb gedaan. En we hebben die Plan, Do, Check, Act cyclus kijk en daar kun je mooi in beschrijven wat is jou bijdragen geweest aan dat hele verhaal. Dus ik zou ja voor mijzelf daar ook voorstander van zijn.

SP 1: En in hoeverre zou je dat de doorslag willen laten geven?

SP 2: Hoe bedoel je de doorslag willen laten geven?

SP 1: Nou dat die doelen echt jou resultaatgebieden zijn en dat je daar echt op wordt afgerekend of zeg je van het is een bijrol het gaat ook om mijn persoonlijke talenten en wat heb ik bereikt?

SP 2: Beide, ik vind ook dat je daar wel op afgerekend moet worden. Je committeert je daaraan dus euhm... we hebben aangeven dat we daar wat mee gaan doen. En met de organisatiedoelen en met locatiedoelen en als je dan aan het einde van het jaar gevraagd wordt nou wat heb je daar daadwerkelijk aan gedaan dan mag je daar van mij ook op worden afgerekend.

SP 1: En als je die doelstellingen wel gehaald heb staat daar dan een financiële beloning tegenover?

SP 2: Dat is altijd welkom "[Lacht]"

SP 1: "[Lacht]"

SP 2: Nee ja dat is iets dat zit er nu ook in. Maar dat vind ik altijd heel tricky, want euhm.. kijk we hebben nu ook A B C D en als je dan een D beoordeling hebt dan heb je dat ook. Maar ik heb die D beoordeling nog niet voorbij zien komen, dusja. Kijk als je teamleider hoger dan een B geeft dan moet je heel goed uit kunnen leggen waarom. Dus het is ook net hoe de organisatie ermee omgaat. Als de organisatie zegt: 'als je vindt dat iemand erg goed doet dan geef hem een D'. Dan zouden we 20 D's hebben gehad. Dat is ook allemaal heel betrekkelijk.

SP 1: En euhm... wat vind je van het puntensysteem op zich?

SP 2: Ja, ik vind dat het niet werkbaar is omdat als iemand gewoon voldoende zijn best doet. Kijk het zijn vier beoordelingen en dan geef je euhm... 99% een B. Dus dat is de een na laagste, terwijl je euhm... eigenlijk aangeeft dat je heel tevreden over iemand bent. Want iemand werkt gewoon naar behoren en competenties die gevraagd worden. Ik heb daar altijd gevoel bij als ik zeg ik heb een B gekregen dan ik dan ja iets negatievers zeg dan dat ik wil zeggen en dat vind ik jammer.

SP 1: Omdat het gat tussen B en C te groot is?

SP 2: Ja! Ik had liever A B C gehad, dan zou een B anders klinken. Dat heb ik zelf ook. Ik krijg zelf ook altijd een B, dan denk je ja dat is wel voldoende.

SP 1: En heb je zelf een idee hoe je dat puntensysteem anders zou willen vormgeven?

SP 2: Ja, euhm... [denkt na] ...

SP 1: Want je wil meer diepgang in de gesprekken en de organisatiedoelstellingen en teamdoelstellingen daarin verwerken. [Vat kort zijn wensen samen]. Hoe zou het formulier daarbij eruit moeten zien?

SP 2: Ja, kijk ik denk dat je per functiegroep euhm... want een PB'er is niet te vergelijken met een Woonbegeleider. Dus je zou per functiegroep meer euhm... maar je hebt ook zaken die wel overeenkomen zoals euhm... de locatiedoelen. Dus dat zou voor iedereen kunnen gelden. Maar daar buiten wel voor Woonbegeleider weer andere competenties dan voor PB'er en een instellingshulp heeft ook weer andere competenties. Dus ik zou wel wat gemeenschappelijke competenties hebben, maar ook wat per functiegroep.

SP 1: En als je dan kijkt naar het puntensysteem, wat zou je daarmee willen?

SP 2: Nou dat is lastig euhm... ik zou wel meer vanuit drie gaan. Je moet sowieso wel onderscheid maken tussen onvoldoende en voldoende, maar ook wat makkelijker iemand hoger kunnen beoordelen.

SP 1: Maar zeggen letters zoals A B C jou meer dan woorden?

SP 2: Ja ik zou eerder euhm... iets van onvoldoende, voldoende goed, drie zijn voor mij prima.

SP 1: En waarom zeggen woorden jou meer dan A B C?

SP 2: Ja het zegt mij meer. Anders moet je de vertaling zelf maken. Ik heb een B dat is voldoende. Dan kan je beter meteen een voldoende geven.

SP 1: En euhm... als kijken naar beoordelingscriteria zouden medewerkers daar meer regie in mogen hebben?

SP 2: Ja als je een paar vaste criteria hebt voor de hele organisatie, je hebt er een paar per functiegroep en de medewerker kan er zelf nog een paar inbrengen. Ja dat lijkt mij een heel goed plan.

SP 1: En waarom vind je dat een goed plan?

SP 2: Nou je krijgt meer betrokkenheid van de medewerkers, dat ze zelf daar punten voor in kunnen brengen waarop ze op beoordeeld willen worden. Je hebt de HPO doelstellingen, de organisatie, locatiedoelstellingen en wat er zeg maar gevraagd wordt per functiegroep. Je hebt dan een heel compleet plaatje hebt.

SP 1: En waarom is dat plaatje completer?

SP 2: Euhm... Ja omdat je dan alle onderdelen hebt van de werkzaamheden. Ik denk dat je dan een hele goede afgewogen beoordeling kan hebben. Kijk als iemand een paar punten zelf in kan brengen dan ja dan blijft er ook niets liggen denk ik.

SP 1: En hoe zou je het zelf vinden als je de beoordelingscriteria mag vaststellen?

SP 2: Ja ik zou dat.. ja daar zou ik wel voorstander van zijn. Waar denk je dan aan?

SP 1: Het is meer dat je meer eigen regie hebt in de gesprekken.

SP 2: Kijk nu heb je daar ook met de planning wat invloed op als medewerker. Omdat je daar ook al naar de beoordeling over na moet denken. Maar wat je door de jaren heen ziet is dat dat ook vaste punten worden van dat is mijn teamtaak dus die komt elke keer in die planning te staan. Nee, ik zou daar wel een voorstander van zijn dat je een aantal punten zelf in kan brengen.

SP 1: En die beoordelingscriteria moeten die euhm... de organisatie breed zijn of moeten die meer toegespitst worden op individueel niveau.

SP 2: Die mogen van mij per medewerker verschillen.

SP 1: En die individuele doelen, stel je die samen vast de medewerker, bepaal jij die of bepaalt de medewerker die zelf?

SP 2: Nou dat gebeurt nu ook wel in de planning. Daarin gebeurt het ook wel van ik wil komend jaar meer euhm... Ja zoals iemand hier die heeft moeite met die nabijheid van bewoners. Nou dan let je daarop en dat staat in de planning. Maar je houdt dat bij en je schrijft daar feedback op en komt dan vaak ook wel terug in de beoordeling omdat iemand dat zelf in de planning zet.

SP 1: En welke feedback schrijf je daarover?

SP 2: Nou als iemand aan het begin van het jaar aangeeft van ja ik heb vaak moeite met dat een bewoner euhm... over mijn grens heen gaat. Dan houd je dat in de gaten en dan ben je er wel actief mee bezig om te zien hoe iemand daar mee omgaat. En geef je daar gevraagd en ongevraagd feedback op, lees je de rapportages en dan euhm zie je dat euhm... dat er iets is geweest en dan heb je het er even over. Dus je probeert daar iemand niet op af te rekenen, maar wel in te helpen. En aan het einde van het jaar kijk je van wat is ermee gebeurt en dat schrijf je dan wel in de beoordeling.

SP 1: En wanneer geef je die feedback?

SP 2: Euhm... tussendoor dus daar wacht ik niet mee tot het gesprek.

SP 1: dus je geeft tussentijds feedback.

SP 2: Ja, je hebt bij iedereen wel dingen wat je door het jaar in de gaten houdt. Kijk als iemand in de beoordeling een zaak in Redidentweb niet goed bijhoudt enzo. Dan ga je na een week wel eens kijken en dan euhm... dan zie je dat dat weer achterloopt en dan zeg je goh gaan we dat eens anders doen, schuif dat eens op of houd dat eens bij. Zo probeer je wel iemand daarin te helpen. Je gaat niet wachten totdat een beoordeling en dan eens kijken of het wel of niet gebeurd is. En zo heeft iedereen wel punten.

SP 1: En op wat voor een manier doe je dat? Ga je met iemand in een informeel of formeelgesprek of zeg je het in de wandelgangen?

SP 2: Nee, meestal euhm... Ja wanneer ik zoiets opmerk dan als je de volgende keer iemand ziet dan vraag je of die even tijd heeft en dan heb je het er even over. Ja en dan maak je vaak ook afspraken van goh hoelang heb je de tijd nodig ervoor, heb je er hulp bij nodig en dan spreek je af laten we dan en dan nog even zitten dan kijken we even wat er gebeurt is.

SP 1: Dan is het meer gaande weg het jaar dat je erover praat?

SP 2: Ja, ja, ja.

SP 1: En als we weer terugpakken naar die beoordelingscriteria. Euhm... als je puur naar je eigen functioneren kijkt, zou je dan zelf willen vaststellen op welke punten je beoordeeld wordt? Of zou je leidinggevende dat moeten doen?

SP 2: Nou als ik zeg maar zelf punten in kan brengen, dan zal een deel zijn euhm... dan zou ik een deel zelf willen inbrengen. Maar ik vind ook dat mijn leidinggevende euhm... op punten die voor de organisatie belangrijk zijn, hij daar mij op moet kunnen beoordelen. Ik zou niet willen dat ik heel mijn eigenbeoordeling schrijf en alle punten waar ik op beoordeeld wordt. Dat lijkt me niet handig.

SP 1: Waarom niet?

SP 2: Ja, omdat je dan euhm.. of je moet heel erg euhm... er vanuit gaan dat iedereen heel zelfkritisch is maar als ik op een gebied... Ik noem maar wat, ik houd de hele financiën niet bij, dan wordt ik alleen beoordeeld op de punten die ik inbreng en ik laat dat punt achterwegen. Dan krijg je euhm... Ja dat werkt niet. Er zijn natuurlijk bepaalde punten waarop ik beoordeeld moet worden, dat vind ik ook niet meer dan logisch.

SP 1: En wat voor punten, naast die financiële punten euhm...

SP 2: Ja euhm... Ja hoe ik euhm... Ja wat voor beleid ik hier neer zet voor de locatie, hoe ik euhm... zorg dat bepaalde zaken hier euhm... zoals het E-herstel ondersteunende zorg hoe we dat bieden. Daar worden we ook in een meet instrument op afgerekend.

Nou dan vind ik ook dat mijn leidinggevende daar iets over moet zeggen en als dat niet goed is dan moet je dat euhm... dat moet er gezorgd worden dat dat verbetert. Ik vind ook wel dat je op harde criteria beoordeeld moet worden.

SP 1: En komen die harde criteria ook terug in jou jaarplan?

SP 2: Ja, daar schrijf je het hele jaarplan op, op al die punten.

SP 1: En stel je wordt alleen beoordeeld op het jaarplan, hoe zou je dat vinden?

SP 2: Nee, dat euhm... alleen op het jaarplan zou te kort door de bocht zijn.

SP 1: Waarom?

SP 2: Nou omdat er veel meer euhm... komt kijken als een jaarplan. Je hebt natuurlijk alle zaken die gewoon doorlopen. Het jaarplan zijn meer de ambities euhm... de zaken waar je dat jaar nog wat extra aandacht aan wil geven. Maar er zijn ook heel veel zaken die gewoon doorlopen en die vind ik net zo belangrijk.

SP 1: En welke zaken moet ik dan aan denken?

SP 2: Nou gewoon de basale zorg die we hier geven. Euhm... ja de euhm... de hele gang van zaken hier, hoe de euhm... hoe het team functioneert, welke plannen je voor de toekomst hebt, dat wordt wat breder dan alleen het jaarplan. En daarmee ga je ook ... ben ik ook bang als je dat jaren doet, nu zet je een heel ambitieus jaarplan neer en dan komt vaak ook niet alles ... kijk je bent iets van plan en je hoopt dat te bereiken maar dat lukt niet altijd dus euhm... het is wel mooi euhm... elk jaar presenteren we dat in oktober en dan zie je hele ambitieuze plannen maar euhm... waar niet altijd alles van behaald wordt en waar ik bang voor ben is dat dat dan ... als je daarop beoordeeld wordt dat je ook minder ambitieus kan worden. Dan heb je zoiets nou dat haal ik zeker dus dan zet ik dat erin. Dat zou ik jammer vinden. Het zijn juist dat je iets probeert wat heel ver euhm... misschien heel lastig is om ooit te bereiken maar toch he... het doel hebt en de wil hebt om dat te bereiken. Maar dat kan vaak al als je 30% daarvan bereikt. Kijk we hebben wel eens als doelstelling gehad, ik wil zorgen dat iedereen hier in huis euhm... overdag werkt, naar school ging of dat is heel ambitieus maar dat is niet voor iedereen haalbaar, maar wel iedereen probeert iets passends, maar dan blijven er toch vijf of zes mensen over die toch geen dag invulling hebben. Dan zou je daar een onvoldoende voor krijgen, terwijl je wel aan de andere kant er voor gezorgd heb dan twintig man dat wel hebben. Dus dan krijg je hele voorzichtige euhm... ambities.

SP 1: Wat wordt er nu gedaan, je gaf het voorbeeld al dat er voor twintig wel het doel is behaald en voor zes niet?

SP 2: Nee daar wordt je nu niet op beoordeeld. Dat is gewoon je jaarplan en het einde van het jaar presenteer je van wat er terecht is gekomen, nou daar kan iedereen wat van vinden.

SP 1: Daar wordt je niet op afgerekend.

SP 2: Nee daar wordt je niet op afgerekend.

SP 1: En hoe zou je het vinden, als er bijvoorbeeld naast de jaarplannen van locatie meer individuele jaarplannen worden gemaakt? Dat je zelf een plan maakt goh hier wil ik aan werken dit jaar, dit mijn punten waaraan ik dit jaar wil werken?

SP 2: Ja dat doen we nu wel in de planning he... Of in ieder geval ik zie dat euhm... Ja we hebben de planning, waarin je vijf punten kunt inbrengen en dat zijn euhm... doelstellingen van iemand en ook met daar bijgeschreven wat ... hoe die dat wil behalen. En euhm... ja dat is ook onderdeel van de gesprekken, daar wordt je nu op beoordeeld. Maar euhm... Ja net wat ik net zei, ik zie het meer als organisatie-, locatiedoelen en dan wat een leidinggevende inbrengt en daar kan ook iemand zijn eigen euhm.. zijn eigen punten.. dat zou dan een persoonlijk jaarplan zijn ja. Maar dan ben je wel heel afhankelijk van de individuele medewerker, hoe die dat invult en ook daar weer van hoe ambitieus wil iemand zijn en hoe wordt je daar op afgerekend.

SP 1: En zou je daarin kunnen ondersteunen als teamleider?

SP 2: Daar zou je wel ... ik vind wel dat je daar van te voren met elkaar over moet hebben, van hoe je dat in wil richten dan en wat iemand euhm... Ja, hoe ambitieus die doelstellingen ook moeten zijn. Ik denk dat je daarover met elkaar wel in gesprek moet. Maar dat is ook... wat ik toen straks al zei iedereen heeft hier zijn eigen teamtaak. Bijvoorbeeld gezonde leefstijl, die dat doet, sport en gezonde leefstijl en dat doet die gene dan ook maar euhm... dus te pas en te onpas mensen informeren, mensen motiveren om euhm... gezond te leven en te sporten en te kijken in alle doelen of daar iets op dat gebied staat en daarmee aan de gang te gaan. Ja... dat gebeurt nu ook wel, maar het zou mooi zijn als dat zo daarin kan komen te staan.

SP 1: In een individueel jaarplan?

SP 2: Ja, je moet wel ... daar komen we ook gelijk op ... je moet wel uitkijken dat je daar niet weer allerlei hele uitgebreide zaken over euhm... naar je toe trekt. Kijk het werk op zich daar zijn de mensen al druk genoeg mee en dan wordt altijd van alles omheen euhm... verzonnen, het moet wel werkbaar zijn. Ik zie dat nu ook met POP, dat heeft het eerste jaar iedereen heel fanatiek ingevuld en het jaar daarop heb je nog wat aanmerkingen en ik merk dat iedereen al vier jaar met dezelfde POP zit. Terwijl die eigenlijk elk jaar vernieuwd moet worden. Met zulke dingen ben ik vaak bang dat het dan 1 keer gebeurt, dat is ook aan een leidinggevende hoor ... maar ik zie hoe het in de praktijk werkt. Kijk je hebt ook redelijk wat mensen die euhm... ja die hier gewoon zeg maar hun baan als PB'er hebben en dat hartstikke goed doen, maar voor de rest iets hebben ... ik vind het werk leuk en ik wil het op deze manier blijven doen.

Natuurlijk wil ik bij de tijd blijven en euhm... zorgen dat ik genoeg kennis heb en ook daarin ontwikkel, maar niets iets hebben ik moet ieder jaar een nieuwjaarplan voor mijzelf schrijven. Snap je? Het moet wel maatwerk zijn en euhm... ik weet ook niet of iedereen daar heel enthousiast van wordt.

- SP 1: Maar het principe dat de organisatiedoelstellingen moet worden doorvertaald naar de medewerkersdoelstelling spreekt je wel aan?
- SP 2: Ja dat zeker. Ja dat is iets wat wij met zijn alle ook af hebben gesproken en euhm... bij iedereen ook euhm... zich eraan gecommitteerd heeft. Dus dan vind ik ook dat dat iets is euhm... ja dat breng je ook niet nieuw in. Dat is gewoon iets wat bij je werkt hoort.
- SP 1: En als je dan ... op wat voor manier zou je het dan willen vormgeven om die organisatiedoelstellingen door te vertalen naar medewerkersniveau?
- SP 2: Dat kan vind ik gewoon in het functioneringsgesprek die .. die locatie en die ... vind ik geen persoonlijk plan zeg maar. Dat vind ik iets dat gewoon ... dat is gewoon onderdeel van je werk. Dat weet iedereen ook en daar heeft hij gewoon zijn bijdrage in te leveren. Dus dat vind ik geen probleem, dat zou ik een goede zaak vinden.
- SP 1: En hoe zie je dat voor je?
- SP 2: Nou mensen kunnen punten inbrengen euhm... leidinggevende heeft punten waar hij euhm.. waar hij het met iemand over wil hebben, plus de locatie en de organisatiedoelstellingen. Dus ik denk als je die drie onderdelen erin kunt brengen. ... Dan euhm... zou dat voor mij heel erg compleet zijn.
- SP 1: En dan hoeft de medewerker geen plan te schrijven hoe hij die doelstellingen gaat realiseren?
- SP 2: Op die gebieden... ja dat zal die gene in het functioneringsgesprek euhm... moeten kunnen vertellen en dan die beoordeling zal het euhm... zal er een leidinggevende aangeven wat heeft hij gezien, wat heeft iemand voor bijdrage gehad.
- SP 1: Maar je hoofdpijn punt zit hem bij het hele plan?
- SP 2: Ja ligt eraan wat je onder dat plan verstaat? Euhm... kijk als je een heel persoonlijk plan euhm... ja dan ... euhm... ja ik kan daar niet echt een vinger op leggen. Van welke onderdelen je dan allemaal zou willen.. Want zou het dan het hele beoordelen en functioneren zijn, dat persoonlijk plan?
- SP 1: Het is meer van goh hier ga ik euhm... het komende jaar aan werken, dit zijn mijn doelstellingen, dit zijn mijn talenten, dit zijn mijn verbeterpunten en dit zijn de locatiedoelstellingen waaraan ik ga bijdragen.
- SP 2: Ja, maar concreet het afgelopen jaar hebben we gehad dat euhm... iedereen kan ... even kijken het ambassadeurschap, dus iedereen kan vertellen ... en de HPO doelstellingen en het andere is dat iemand in een pitch zeg maar euhm... de voordelen van zijn ... ja dat vind ik dat ik dat iemand hier moet kunnen. Ik ben er ook van overtuigd dat dat kan, maar ja vanuit de organisatie zouden daar mensen mee gevoed worden. Dat is tot nu toe niet gebeurd dus als je dan concreet kijkt ... als we dat nu zeg maar zouden doen dan wordt dat een heel lastig verhaal.
- SP 1: Die pitch houden bedoel je?

SP 2: Ja...

SP 1: Want? Omdat medewerkers daar niet toe in staat zijn?

SP 2: Nee dat dat .. we zouden vanuit de HPO, zou dan euhm... zouden mensen ambassadeur worden en euhm... en zouden mensen daarin getraind worden, dat is tot nu toe niet gebeurd. Dus ik vind als je dat euhm... als je dat op die manier doet moet je dat ook faciliteren, dan pas kan je er mensen op beoordelen.

SP 1: En als we kijken naar het ontvangen van feedback, van wie zou jij feedback willen ontvangen?

SP 2: Van mijn medewerkers, in eerste instantie. Euhm.. ja van bewoners ook, maar die krijg ik ook genoeg hoor. En van mijn leidinggevende, ja.

SP 1: En waarom zou je dat willen?

SP 2: Ja, kijk wij werken hier euhm... te gast, dit is het huis van de bewoners. Ik vind het wel heel belangrijk euhm... ja om constant contact met de bewoners te hebben, om te horen hoe ze het hier beleven, wat ze graag zouden willen en euhm... hoe ze vooruit kunnen komen. Daar hebben wij hun keihard voor nodig. Van mijn medewerkers euhm... ja wil ik ook weten wat ze nodig hebben euhm... ja waar nog de knelpunten zitten, daar moet ik het van hebben. En mijn leidinggevende is meer euhm... vanuit Renkum dat is meer het al gehele plaatje, maar ik vind het hier belangrijker dan in Renkum. Of ik hoor liever van een bewoner dat hij het hier geweldig naar zijn zin heeft, dan dat mijn leidinggevende zegt van het gaat goed bij jou. Dat zegt mij ... dat is leuk, maar het zegt mij minder.

SP 1: Waarom?

SP 2: Ja omdat het daar om gaat, daar doe je het voor. Ja

SP 1: Voor die bewoner?

SP 2: Ja! Ja en ook voor het team... voor de mensen ook. Ik vind het belangrijk dat de mensen hier een euhm... ja hun talenten kwijt kunnen, het belangrijkste vind ik dat ze graag naar hun werk toe gaan.

SP 1: En waarom vind je dat belangrijk?

SP 2: Omdat dat de enige manier is om euhm... Je bent constant met mensen bezig en je bent euhm...

Ja omdat dat ... volgens mij houd je dit werk niet vol als je ergens komt te zitten waar je niet meer door een deur kan of je je niet uit kan spreken, dat zou dit werk denk ik onmogelijk maken. Dus dat is iets wat ik heel scherp in de gaten houd.

SP 1: En op wat voor manier faciliteer je dat mensen met plezier naar hun werk gaan?

SP 2: Euhm... door mensen met zaken bezig te laten zijn waar hun euhm... waar hun talent ligt. Door euhm... naast ze te staan en niet boven ze te staan en door open in de communicatie te zijn. Dat medewerkers weten dat ze alles tegen mij kunnen zeggen en ik ook tegen hun. Door een sfeer te creëren dat mensen ook niet euhm... als ze een uur eerder weg willen of als ze niet lekker zijn dat ze naar huis gestuurd worden of euhm... ook voor elkaar zorgen. Dat vind ik erg belangrijk.

SP 1: En waarom?

SP 2: Nou omdat je zo zorgt dat je euhm... een goede sfeer houdt. Dit slaat ook weer door op de begeleiding en euhm... Bepaalde trots op de locatie ontwikkel je daarmee, dat hebben bewoners en dat hebben teamleiders en ik denk dat dat de enige manier is om zo iets als dit overeind te houden.

SP 1: En hoe uit zich die trots?

SP 2: Ja dat merk ik heel erg als ze zeg maar euhm... ja als ze zeg maar onder vuur komen te liggen en als ze klachten tegen ons worden ingediend ofzo dan staat iedereen op de achterste benen. Ik merk dan aan iedereen dat ze oprecht daar euhm... dat ze dat waardeloos vinden. Ja mensen zijn wel trots op hun werk hier. Dat vind ik mooi om te zien.

SP 1: Aan welke klachten moet ik dan denken, van bewoners?

SP 2: Ja van bewoners die ... ja dat heb je regelmatig dat ouders dan klachten in dienen euhm... of zelf. Ja het kan best wel eens terecht zijn hoor, maar soms is dat ... je merkt wel dat dan het team wel een blok vormt. Van wat overkomt ons nu en hoe kunnen we dat oplossen en dan wordt er met zijn alle meegedacht.

SP 1: En als we even terugpakken op het geven van feedback, hoe zou je het vinden om van collega's feedback te ontvangen?

SP 2: Bedoel je dan van mijn team of collega teamleiders

SP 1: Ja, collega teamleiders

SP 2: Ja graag! Ja

SP 1: En waarom zou je dat fijn vinden?

SP 2: Euhm... Ja omdat dat euhm... de mensen zijn die mij het meeste zien. Ook euhm... denk ik het beste euhm... kunnen oordelen. Ik denk dat dat heel positief zou zijn.

SP 1: En als we kijken naar medewerkers op de werkvloer, hoe zou je het vinden als collega's daar onderling feedback elkaar feedback zouden geven?

SP 2: Ja, daar zou ik wel... Ja dat gebeurt ook wel of in ieder geval ik vraag dat ook wel. Niet om over elkaar te roddelen maar wel euhm... ja ik vraag dat van te voren. Ja daar hebben mensen ook niet zoveel moeite mee. Nee maar ja ik ben daar wel voorstander van.

SP 1: Ook van bewoners?

SP 2: Ja, wel onderbouwd he want ...

SP 1: Niet net als een klacht.

SP 2: Ja precies, want euhm... ik zou zo wel naar een paar mensen toe kunnen lopen waarvan ik zeker weet die zouden iemand helemaal afzagen. Nee maar als dat op een goede manier gebeurt, dan ben ik daar zeker voor.

SP 1: En euhm... even kijken ... volgens mij heb ik alle vragen gehad. Dan heb ik nog een aantal andere vragen. Ik heb je nu een aantal vragen gesteld over een nieuwe methode, daarin heb ik een aantal theorieën verwerkt die op dit moment actueel zijn zeg maar. Die theorieën heb ik voor je op een rijtje gezet, ik zou je willen vragen om deze heel even door te lezen en euhm... dan stel ik je daarna nog een aantal vragen.

[Respondent leest de theorieën door]

SP 2: 1 en 4 Kijk die zwakke kanten niet benoemen vind ik geen optie dus je hebt bepaalde competenties, daar wordt je op beoordeeld. Plus die talent ontwikkeling vind ik wel erg belangrijk. Dat zou een hele mooie bijdragen daarbij zijn. Ja ik vind twee vind ik euhm... dat is alleen de prestatie van de organisatie dat vind ik niet ... op individueel gebied bereik je dan te weinig. Alleen op die doelstellingen vind ik ook te mager en het nieuwe beoordelen dat dat alleen maar euhm... dat de regie bij de medewerker komt te liggen dat vind ik nee. Dus een combinatie van 1 en 4 zou ik het meest ideaal vinden.

SP 1: En als je kijkt naar 1 en 5 ... bij 4 gaat het voornamelijk ...

SP 2: Ja dat zou ook kunnen...

SP 1: Want bij 4 gaat het voornamelijk om die sterke punten en bij 5 gaat het dan ook om meer eigen regie.

SP 2: Ja 1 en 5 ja daar heb je gelijk in.

SP 1: Wat spreekt je zowel aan bij 1 als bij 5.

SP 2: Nou bij 5 die ... die euhm... dan zou je dat bewijslast wat verder uit moeten schrijven om mijn te overtuigen.

SP 1: Je zou bijvoorbeeld kunnen denken aan 360 graden feedback van collega's. Als je dan vraagt aan collega's voor zo'n gesprek van goh wat vond je van mij de afgelopen periode en dat dan aan jou aandraagt.

SP 2: Ja dat zie ik dan wel zitten. Ja.

SP 1: En wat spreekt je aan bij 1?

SP 2: Nou dat die ... ik vind toch dat je euhm... Ja dat die zaken die zeg maar nodig zijn om zeg maar een goede persoonlijk begeleider te zijn die competenties heb je gewoon nodig, dat is je basis. En euhm... die moet je ook niet uit het oog verliezen, dat euhm... En dat verandert ook wel he.. Nu wordt gevraagd dat iemand herstel ondersteunend werkt, nou dat is iets wat je terug ziet in de begeleiding, dat zie je terug in de doelen, dat zie je op de manier waarop euhm... Kijk toen ik vijf jaar geleden... Kijk ik kwam vanmorgen binnen toen zat iemand te bellen met een bewoonster. Nou die had een paar jaar geleden nooit zelf die telefoon durven pakken. Wat ik nu zie is dat die PB'er er wel bij zit maar die degene is zelf het nummer aan het op zoeken. Dat zijn allemaal hele kleine dingen, maar dat vind ik wel iets waar iemand dan aan ... En ook die PB'er die erbij zat die was de eerste die in het verleden gezegd had: nou dat doe ik wel even want dan... Snap je dat wordt gevraagd dus dan wil je ook ... dat zijn van die kleine dingen die zie je dan en dat vind ik gewoon belangrijke zaken die ook wel euhm... dat is ook wel positief naar een medewerker toe, je hoeft niet altijd negatief te zien. Maar dat zijn wel bepaalde competenties die gevraagd worden in dit werk en ik vind dat je daar toch wel euhm... dat vind ik wel belangrijk als je dat beoordeelt en dat bespreekt in een functioneringsgesprek dan euhm... blijft het wel constant en blijf je ermee bezig. Ik ben zo bang als je te ver de diepte in gaat dat je die basale dingen, die je nodig hebt voor je werk, dat die toch wel aanbod komen. Dus ik vind bepaalde gedragskenmerken, een bepaald raamwerk moet er zijn. Om sowieso er voor te zorgen dat iemand voldoende zijn werk doet. En dan ga je de diepte in en kun je zeg maar naar die 8 of die 9 toe. Of we blijven bij een 6 als dat niet zo is. Maar je moet wel bepaalde minimum hebben.

SP 1: Dus je hebt een aantal harde factoren zoals competenties waarop je dan op beoordeeld wordt en de rest ga je de diepte in, zoals hoe heb je bijgedragen aan de locatiedoelstellingen.

SP 2: Ja, wat nu wel mist is zeg maar euhm... herstel ondersteunend ... zeg maar bij een PB'er herstel ondersteunende zorg. Euhm... daar wil je eigenlijk mee beginnen dus kijken je hebt 8 mensen in je caseload, laten we eens even door die doelstellingen. Daar moet je een beetje bijsturen, dit is nog niet ambitieus genoeg of juist wel en zou je bij die niet eens gaan denken aan uitstroom. Ik vind dat wel, dat is het werk waar iemand de meeste van zijn tijd mee bezig is. En dat moet ook wel beoordeeld worden. Dus zo'n competentie zou ik er dus sowieso graag ik willen hebben.

SP 1: Dus er moet een raamwerk zijn met competenties en ...

SP 2: En daarbij ruimte voor euhm... zeg maar 5 of 4 eigen punten.

SP 1: Zeg maar eigen ontwikkelpunten die de medewerker dan aandraagt.

SP 2: Ja die die zelf inbrengt en dat hij zelf ook gaat nadenken over zijn carrière.

SP 1: En daar de eigen bewijslast aan jou aanleveren?

- SP 2: Ja, zo zou het ja... Zoals ik net als noemde ik wil gezonde leeftijd, dat iemand dan daadwerkelijk laat zien dit en dit heb ik ingezet, dit is mijn plan van aanpak geweest, dit zijn de punten waarop ik dit geëvalueerd heb en dit is er van terecht gekomen. Nou dan kan je euhm... dat zou prachtig zijn als de medewerker dat aanlevert. Nu gebeurt het vaak andersom dat je op zoek gaat naar ... ja.
- SP 1: Hoe bedoel je?
- SP 2: Nou je hebt zeg maar in de planning dan staan iemand gaat actief aan de gang met budgetbeheer bij minimaal vijf personen ofzo. Nou dan ga je op zoek in de ... nou nu zou het andersom zijn dat iemand dat zelf al een beetje aangeeft en daarna nog aantoont bij jou ik heb er op die en die manier aan gewerkt.
- SP 1: Dat maakt jouw werk ook nog makkelijker haha "[gelach]"
- SP 2: Ook nog "[gelach]" hahah
- SP 1: Wil je heel die verantwoordelijkheid bij de medewerkers neerleggen of zeg je van nou ik moet zelf ook nog wel op zoek gaan naar?
- SP 2: Ja ik denk als je dit wil euhm... implementeren dat er wel een heel duidelijke euhm... ja dit wel heel duidelijk beschreven moet worden wat er onder verstaan wordt, wat er onder euhm... Je eigen regie over je beoordeling hebben wat dat inhoud. En wat een bewijslast wat dat he ... dat je wel ... je criteria moeten wel heel duidelijk en smart geschreven worden.
- SP 1: Ja inderdaad want je hebt verschillende middelen die je daarbij kan inzetten.
- SP 2: Ja dus ik vind dat moet wel aan bepaalde euhm... ja het moet wel ergens aan voldoen dat dat werkbaar is en dat het dan ook als leidinggevende ook te beoordelen is.
- SP 1: En als we dan kijken naar het kader, zou je dan die competenties functiegericht willen of euhm... meer locatiegericht?
- SP 2: Nee die zou ik per functiegroep doen.
- SP 1: En dan 5, per functie of meer individueel?
- SP 2: Nee ook per functie dat hoeven er niet zoveel te zijn, 4 ofzo, 4 a 5.
- SP 1: En als je naar die andere doelstellingen kijk van 5, zouden die dan individueel ...
- SP 2: Nee, die zijn individueel dat zou bij iedereen anders zijn.
- SP 1: Nou dan denk ik dat we er zijn. Ik wil bedanken voor je tijd. Ik heb het uiteindelijk wel gered binnen een uur.

Bijlage 10: Samenvattingen interviews

Interview 1

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent geeft aan dat deze gesprekscyclus, waarmee ongeveer vijf jaar wordt gewerkt, niet meer aansluit op de wijze waarop ze werken. Daarnaast vind de respondent dat het voornamelijk herhaling is. Zo worden er een aantal competenties beoordeeld zoals pragmatisch. Wanneer je iemand meerdere malen achtereen volgend hebt beoordeeld, komt er vaak hetzelfde resultaat uit. De respondent wil graag een meer passende gesprekscyclus, maar weet niet hoe daar invulling aan te geven.

Randvoorwaarden methodiek

De respondent wenst meer maatwerk, zodat de beoordelen meer toegesneden wordt op de taken van een Woonbegeleider of Persoonlijk begeleider. Zo wil de respondent beoordelen op actuele thema's waar de medewerker op dat moment aan werkt. Daarnaast zijn er bepaalde locatiedoelstellingen, de respondent zou de bijdrage van de medewerker daaraan willen beoordelen.

Frequentie

De respondent vindt twee gesprekken voldoende. De huidige cyclus bestaat ook uit twee gesprekken en dat vindt de respondent voldoende. Daarnaast vinden er verschillende werkoverleggen plaats waardoor de respondent vindt dat er genoeg overleg momenten zijn. De respondent wil dan graag een functioneringsgesprek rond mei/juni. In het functioneringsgesprek vertelt de medewerker voornamelijk over zijn functioneren en de teamleider vult daarbij aan en geeft tips. Aan het einde van het jaar beoordeeld de teamleider wat de medewerker het afgelopen jaar heeft gedaan.

Feedback gedurende het jaar

Een teamleider is veel op locatie en spreekt en overlegt regelmatig met zijn medewerkers. De respondent zou er geen voorstander van om met medewerker iedere maand over het functioneren te praten. Dit vindt de respondent overbodig.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

De respondent wil veel meer inzoomen op het werk zelf, de gesprekscyclus is nu te algemeen. De respondent heeft behoefte aan meer diepgang. De respondent zou onderwerpen willen bepreken als de begeleiding van bewoners, caseload en doelstellingen. Deze onderwerpen zijn per functie verschillend. De respondent zou de onderwerpen willen toespitsen op de functie.

Terugblik of vooruitblik

De respondent geeft aan dat een functioneringsgesprek meer gaat over waar sta ik nu en waar wil ik heen een beoordeling is terugkijkend naar hoe heb je gefunctioneerd het afgelopen jaar. In een functioneringsgesprek naar voren kijken en in de beoordeling wordt je door je leidinggevende beoordeeld.

Goed gevoel

Een gesprek is succesvol voor de respondent als de medewerker na heeft gedacht, daarover zelf kritisch is en de respondent zijn punten kwijt kan. Hierbij is het belangrijk dat je wel op een golfengete zit. Dat je beide begrijet op wat voor punt de medewerker zit en dat je iemand vooruit kan helpen. Ook de openheid van de medewerker in het gesprek, creëert een goed gevoel bij de respondent. Die openheid creëert de respondent door zichzelf goed voor te breiden. De respondent vindt een goede voorbereiding heel belangrijk. Dit zelfde geldt voor gesprekken met zijn leidinggevende. De respondent merkt ook aan de medewerker dat het belangrijk is dat de medewerker gezien wordt.

Meer regie in onderwerpen

De respondent staat open voor meer regie van de medewerker bij het bepalen van de gespreksonderwerpen. Dit geldt ook voor de gesprekken met zijn leidinggevende. De respondent hoopt dat een medewerker dit nu ook doet, wanneer de medewerker iets heeft dat hij ermee komt. De respondent vindt dat de regie bij het functioneringsgesprek meer bij de medewerker ligt en bij het beoordelingsgesprek de regie meer bij de leidinggevende ligt. De medewerker mag wel wat punten inbrengen, maar de regie ligt bij de leidinggevende.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

Een goede voorbereiding is erg belangrijk voor de motivatie van de respondent. Wanneer de leidinggevende punten aandraagt en tips geeft hoe hij zich kan verbeteren. Hierdoor draagt een gesprek bij aan zijn motivatie.

Wijze van motivatie

De respondent motiveert zijn medewerkers door hun in hun kracht te zetten. Door iemand een deel van de teamtaken te geven, zoals bijvoorbeeld gezonde leefstijl. Hierdoor krijgt iedereen zijn eigen specialiteit. Een extra taak op een gebied waar iemand interesse ligt zodat het hen ook motiveert. De motivatie tijdens de gesprekken is voor iedereen anders. De respondent doet dit door geïnteresseerd te zijn, iemand te zien, een compliment te geven of door een tip te geven waar de medewerker nog kan verbeteren. Dit kan ook door een opleiding aan te bieden, de respondent probeert de medewerker op verschillende manieren te motiveren.

Wijze van waardering

De respondent geeft de medewerker waardering door hun sterke punten te zien. Dit gebeurt de ene keer op teamniveau en de andere keer op individueel niveau. Dit kan over verschillende onderwerpen gaan. Als bijvoorbeeld er een moeilijke bewoner is waar heel het team voor zorgt, is het op teamniveau. Maar als iemand het individueel goed doet dan wordt die waardering uitgesproken in een gesprek.

Gevoel van waardering

De respondent krijgt een gevoel van waardering doordat zijn leidinggevende aangeeft dat hij tevreden is. De respondent krijgt bijvoorbeeld te horen in de gesprekken dat zijn locatie goed draait. Dit vindt hij goed om te horen. Die waardering probeert hij ook over te brengen naar het team, door er in de teamvergadering bij stil te staan of door individueel een compliment te geven.

Belang ontwikkelen talenten

Het ontwikkelen van talenten vindt de respondent erg belangrijk. Daardoor blijft een medewerker gemotiveerd voor het werk. Medewerkers werkzaamheden laten doen waar de talent voor hebben, geeft hun plezier in het werk. Maar ook dat ze zich als team blijven ontwikkelen door bijvoorbeeld op een locatie waar veel autisme is, dat je een cursus autisme volgt. Dit maakt het team ook sterker. De doelgroep wordt steeds lastiger en zwaarder, waardoor een men een stevig team nodig heeft. De respondent zelf vindt het ontwikkelen van zijn talenten ook belangrijk. Doordat hij zich ambitieus heeft opgesteld, is hij in deze rol terecht gekomen. Omdat er geen rol boven teamleider is, zoekt de respondent uitdaging bij het verbreden van zijn takenpakket, zoals projectleider van verschillende projecten. Hierdoor blijft hij uitdaging houden.

Focus op talenten

Het focussen op talenten moet volgens de respondent een onderdeel zijn, maar de tekortkomingen moeten ook benoemd worden. Sommige zaken zijn noodzakelijk, zoals het bijhouden van het cliënt-volgsysteem, kun je niet links laten liggen. Maar het benoemen van talenten en daar wat mee doen is even belangrijk. Het blijft een deel van het werk. De respondent is geen voorstander van om de tekortkomingen niet te benoemen, dat zou hij zonde vinden. Het is een onderdeel van het werk, het hoort erbij, het moet gebeuren.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording doelstellingen

De respondent is zich ervan bewust dat zijn inzet invloed heeft op het organisatieresultaat. Alleen het probleem is dat deze doelstellingen vorig jaar zijn geformuleerd en daar verder weinig mee is gebeurd. Dat vindt de respondent jammer, omdat hij het idee op zich goed vindt. Dat er twee organisatiedoelstellingen en twee locatiedoelstellingen zijn.

Daadwerkelijke bijdrage

De respondent heeft het gevoel dat hij daadwerkelijk bijdraagt aan het organisatieresultaat. De locatiedoelstellingen worden namelijk opgesteld naar aanleiding van de organisatiedoelstellingen. Die onderwerpen komen terug in de individuele gesprekken, maar vooral in het teamoverleg.

Bewustwording medewerkers

Medewerkers zouden moeten weten wat hun bijdrage is aan het organisatieresultaat.

Wijze van bewustwording

Door het regelmatig te benoemen maakt de respondent de medewerkers bewust van hun bijdrage aan het organisatieresultaat. De locatiedoelstellingen worden opgesteld naar aanleiding van de organisatiedoelstellingen. Een van die locatiedoelstellingen is te onderzoek hoe men bewoners beter ambulant kan laten wonen. Daar is een van de medewerkers verantwoordelijk voor. De teamleider zet de locatiedoelstellingen regelmatig op de agenda voor het teamoverleg. De locatiedoelstellingen zijn het puntje aan de horizon, het doel. Iedereen is daarvan op de hoogte en heeft zijn of haar aandeel daarin.

De respondent zou het een verbeterpunt vinden als de organisatie- en locatiedoelstellingen onderwerp zijn van gesprek. Wanneer dat onderwerp is van gesprek, creëer de verplichting bij de medewerker om aan te geven wat hun bijdrage is geweest het afgelopen jaar. Hierdoor wordt er diepgang gecreëerd.

Men committeert zich eraan, heeft afgesproken daar wat mee te gaan doen, dan mag je daar ook op beoordeeld worden. Als je dan aan het einde van het jaar gevraagd wordt: 'wat heb je daar daadwerkelijk aan bijgedragen', dan mag je daar ook op worden afgerekend.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent wenst een paar vaste criteria voor de gehele organisatie, een aantal functie gerelateerde criteria en een aantal criteria per medewerker. De beoordelingscriteria mogen per medewerker verschillen. De totstandkoming van de individuele criteria kan verschillen. De ene keer zal de medewerker ze aandragen en de andere keer wordt gezamenlijk de criteria opgesteld.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent reageert positief op het voorstel om medewerkers meer regie te geven bij het vaststellen van de beoordelingscriteria. Je hebt dan een paar vaste criteria voor de gehele organisatie, een aantal functie gerelateerde criteria en een aantal criteria die de medewerker zelf aandraagt. Hierdoor creëer je volgens de respondent betrokkenheid bij de medewerkers. Daarnaast creëer je een completer beeld, omdat je alle onderdelen beoordeeld. Je kunt dan een hele goede afgewogen beoordeling hebben. Als de medewerker een aantal punten zelf kan inbrengen, dan blijft er volgens de respondent niets liggen.

Ook voor zijn eigen beoordeling reageert de respondent positief. De respondent zou het ook bij zijn eigen beoordeling fijn vinden een aantal punten zelf in te brengen. Maar hij vindt ook dat zijn leidinggevende de punten die voor de organisatie belangrijk zijn beoordeeld. Hij zou niet willen dat hij alle beoordelingscriteria moet vaststellen. Er zijn bepaalde basis punten waarop beoordeeld moet worden. Je zou dan zwakke punten achterwegen laten in de beoordeling, dat werkt niet.

Jaarplan

De respondent zou het te kort door de bocht vinden om alleen op het jaarplan te beoordelen, omdat er veel meer komt kijken dan alleen een jaarplan. Het jaarplan zijn meer ambities, doelstellingen waar je dat jaar nog extra aandacht aan wil geven. Daarnaast zijn er dagelijkse werkzaamheden die gewoon doorlopen, die zijn net zo belangrijk. Tevens is de respondent bang dat de jaarplannen daardoor minder ambitieus worden. De essentie is juist dat je iets probeert wat misschien heel lastig is om te bereiken. Een voorbeeld is dat iedereen dagbesteding had zoals naar school gaan of werken of andere activiteiten. Heel ambitieus, maar dat is niet voor iedereen haalbaar, maar wel iedereen probeert iets passends. Dan blijven er uiteindelijk toch vijf of zes mensen over die toch geen dagbesteding hebben. Dan zou je daar een onvoldoende voor krijgen terwijl je wel aan de andere kant ervoor hebt gezorgd dat twintig bewoners wel dagbesteding hebben.

Daarnaast is de respondent gematigd positief over een individueel jaarplan. Je bent namelijk afhankelijk van de individuele medewerker. Hoe die zijn individuele jaarplan invult, hoe ambitieus is iemand en hoe wordt je daar op afgerekend. De respondent vindt dat je van te voren met elkaar goede afspraken moet maken hoe ambitieus die doelstellingen moeten zijn. Ook heeft iedereen zijn eigen teamtaak. Het zou mooi zijn als die taak ook daarin kan komen te staan. Maar je moet oppassen dat het jaarplan niet te uitgebreid wordt. Het werk op zich zijn de medewerkers al druk genoeg mee.

De respondent is bang dat zulke dingen maar een keer gebeuren en dat het daarna weer afzwakt. Het moet geen negatieve lading van een verplichting krijgen. De respondent weet niet of iedereen er enthousiast van wordt.

Wijze van feedback geven

De leidinggevende en de bewoners geven de medewerker feedback. De respondent vindt de feedback van de bewoner heel belangrijk omdat de medewerker te gast is in het huis van de bewoners.

Toepasbaarheid 360 graden feedback

De respondent zou het zinvol vinden als medewerkers van zowel teamleiders, collega's en bewoners feedback krijgen op hun functioneren. De respondent vraagt dat van te voren aan collega's, niet om te roddelen maar voor de feedback.

Daarnaast is de respondent ook voorstander van feedback van bewoners, maar wel onder voorbehoud. De bewoner is niet altijd objectief. Als het op een goede manier gebeurt is de respondent er zeker voorstander van.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent zou graag feedback ontvangen van collega's, dat zijn de mensen die hem het meeste zien. Daarnaast zou de respondent het fijn vinden om feedback van bewoners te ontvangen. Hij vindt het fijn om te horen hoe bewoners het hier beleven en wat ze graag zouden willen. Dit vindt hij heel belangrijk omdat hij te gast is in het huis van bewoners. Je staat constant in contact met de bewoners. Daarnaast wil de respondent graag van zijn leidinggevende feedback. Maar de feedback van medewerkers en bewoners vindt hij belangrijker. De respondent hoort liever van een bewoner dat hij het geweldig naar zijn zin heeft, dan dat zijn leidinggevende zegt dat het goed gaat. Dat is leuk, maar het zegt hem minder.

Theorieën; hoe zou je het vinden als

De respondent geeft aan dat een en vier de belangrijkste zijn. Hij vindt zwakke kanten niet benoemen geen optie, je hebt een bepaald aantal competenties waarop je wordt beoordeeld. Talent ontwikkeling vindt de respondent erg belangrijk. Dat zou een mooie bijdragen zijn. Een combinatie van een en vier zou de respondent het meest ideaal vinden.

Je hebt een aantal basis competenties nodig om een goede persoonlijk begeleider te zijn. Zoals herstel ondersteunend werken. Dit zie je terug in de begeleiding, in de doelen en in de manier van werken. Hierdoor blijft de competentie constant op peil en blijf je ermee bezig. Als je te veel diepgang in brengt dan worden basale dingen die je nodig hebt voor het werk vergeten. De respondent vindt dat daarom dat er bepaalde gedragskenmerken, een raamwerk, moeten zijn. Om er voor te kunnen zorgen dat iemand voldoende zijn werk doet. Je hebt een aantal basiscompetenties waarop je beoordeeld wordt en daarna ga je de diept in zoals hoe iemand heeft bijgedragen aan de locatiedoelstellingen. Maar je moet wel bepaalde minimum hebben.

Respondent zou graag een soort raamwerk willen met competenties, met daarbij ruimte voor een aantal eigen ontwikkelpunten die de medewerker aandraagt. Waardoor de medewerker zelf ook gaat nadenken over zijn carrière. De medewerker zou dan bewijslast daarvoor kunnen aanleveren.

Dat de medewerker dan daadwerkelijk laat zien dit en dit heb ik ingezet, dit is mijn plan van aanpak geweest, dit zijn de punten waarop ik dit geëvalueerd heb en dit is er van terecht gekomen. Dat zou de respondent prachtig vinden.

De respondent geeft wel aan dat bij het implementeren wel heel duidelijk beschreven moet worden wat er wordt verwacht van de medewerker. Het moet wel werkbaar en te beoordelen zijn voor de leidinggevende.

Interview 2

Algemeen

Huidige situatie

Een keer per jaar met je teamleider een functionerings- en beoordelingsgesprek. Het functioneringsgesprek vindt vrij noodzakelijk en inhoudelijk prima. Door het huidige format wordt je gedwongen om een bepaald gesprek te hebben. Terwijl je eigenlijk van elkaar wel weet hoe het ervoor staat. Bij iedereen is het voldoende, maar bijna niemand krijgt iets extra's. Terwijl medewerkers zich verder ontwikkelen en bijscholen. Dat werkt niet motiverend.

Het functioneringsgesprek noodzaak, goed om even stil te staan bij je leerdoelen. Daarnaast heb je tussendoor werkoverleg, hoe gaat dit en lukt dit. Heel kort even overleg. Dit vindt de respondent bijna waardevoller dan een beoordelingsgesprek. Want daar hangen allerlei competenties aan en volgens de respondent verander je nou ook weer niet dat je daar een heel gesprek over moet hebben. Ze kan zich voorstellen dat dit voor een nieuwe medewerker wel werkt, maar op een gegeven moment is het voldoende.

Frequentie

Ik zou zeggen 1 keer per jaar een functioneringsgesprek. De respondent denkt namelijk dat het contact tussen de teamleider en medewerker al vrij direct is. Dus als er wat speelt dan spreek je elkaar tussendoor. Dit kan dan vrij informeel zijn tenzij de situatie anders vraagt. De teamleider kan dan zelf bepalen als iemand niet naar behoren functioneert om vaker een gesprek te hebben.

Feedback gedurende het jaar

Hier reageert de respondent gematigd positief op. Ja dat is nu ook al met overleg bijvoorbeeld dan zit je al met een heel klein groepje bij elkaar. Dan wordt iemand zijn werkwijze besproken en samenwerking. Individuele werkoverleggen beurt dit, alleen er wordt geen moment voor gepland. Je loopt al snel even bij je teamleider naar binnen en bespreekt dingen. In die momenten krijg je ook feedback. Wanneer die meer gestructureerd wordt 1 keer in de zes weken vindt de respondent te veel. Het contact met de teamleider is zo laagdrempelig dat dat niet nodig is. Maar de respondent kan zich voorstellen in andere teams daar wel behoefte aan is. Dus dat is per team verschillend.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

Het samenwerken in het team, hoe de teamleider het functioneren ziet zowel goede als minder goede punten, verbeterpunten, toekomstperspectief, ambities, doorgroei mogelijkheden. Ben je tevreden hoe het gaat, ben je op je plek. De combinatie werk/privé. Persoonlijke ontwikkeling, wat zou je nog willen. En ook aan te spreken om je kwaliteiten te benutten in je werk. Als je ergens veel kennis van hebt zet dat ook in en dat je hier ook afspraken over maakt.

Terugblik of vooruitblik

Allebei, maar terug kijken in de zin van het afgelopen half jaar. De respondent bespreekt ook de begeleiding van bewoners met haar leidinggevende. Wat heeft de respondent daarin gedaan en hoe staan ze ervoor. En dat je daar een beetje op terugblik en kijkt dit heb je goed gedaan en dit had anders gekund. En daarna is het fijn dat je plannen maakt voor het komende jaar. Wat zijn je wensen, heb je leerdoelen of heb je dingen die je vanuit de organisatie beter onder de knie moet krijgen. Vooral toekomst gericht, maar je moet wel wat kunnen zeggen over iemand functioneren dus een terugblik is goed.

Goed gevoel

Als je het gevoel hebt dat er naar je geluisterd wordt. Afspraken worden gemaakt over de toekomst, dit kan zijn op het gebied van scholing maar ook op het gebied van het rooster. Maar dat je serieus genomen wordt. Daarnaast is het belangrijk dat je alles kan zeggen en dat je serieus genomen wordt. En een stukje waardering.

Meer regie in onderwerpen

Dat zou heel mooi zijn, maar het moet van twee kanten komen. De respondent kan zich voorstellen dat anders belangrijke punten worden vergeten, bewust of onbewust. Maar dat je zelf punten inbrengt is een mooi initiatief.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

Na een gesprek is de respondent niet extra gemotiveerd, omdat het gesprek niets toevoegt. De informatie die wordt verkregen in het gesprek is geen nieuwe informatie. Het gesprek moet ook niet tot doel hebben dat het de medewerker motiveert. Die motivatie moet er altijd al zijn.

Gevoel van waardering

Mondeling, dit heb je goed aangepakt. Gewoon af en toe een complimentje. Door serieus genomen te worden. Doordat je gezien wordt en dat benoemt wordt wat er goed gaat. En dat je vertrouwen krijgt van je teamleider, waardoor je meer vrijheid krijgt. Het is goed dat het nogmaals in een gesprek wordt genoemd, maar het moet ook gedurende het jaar worden genoemd.

Belang ontwikkelen talenten

Heel belangrijk. Als je talenten hebt zet ze in, maar het moet geen moeten worden. Soms is het namelijk gewoon goed zoals het is. Het ligt heel erg aan de persoon zelf. Door het ontwikkelen van talenten creëer je een heel divers team, iedereen heeft een andere specialiteit. Het aanbod naar bewoners toe is daardoor ook heel divers. Het is belangrijk dat wat je goed kan ook inzet.

Focus op talenten

De respondent geeft aan dat dit gebeurt binnen het team. De respondent is bijvoorbeeld op een bepaald gebied afgestudeerd en deze kennis benut ze binnen de functie. Maar de respondent is er geen voorstander van om alleen de focussen op talenten. Als medewerker heb je een bepaalde basis nodig voor dit werk.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording doelstellingen

De respondent is zich ervan bewust dat haar inzet invloed heeft op het organisatieresultaat. De locatie maar een jaarplan en daarin zijn een aantal organisatiedoelstellingen doorvertaald naar locatieniveau. Daarvan ben je bewust en je bent ook ervan bewust dat jou dienstverlening invloed heeft op de gehele organisatie.

Daadwerkelijke bijdrage

Voor de contacten met behandelaren en gemeentes ben je het eerste aanspreekpunt. Ook is Woonzorgnet niet overal even bekend, je bent dan wel het visitekaartje. Alle medewerkers met elkaar maken de organisatie. Je bent een ambassadeur van de organisatie.

Inzicht in bijdrage

De respondent zou niet meer inzicht willen in de bijdrage aan het organisatieresultaat. De respondent ziet hierin geen toegevoegde waarde. Op teamniveau is dat wel interessant maar op individueel niveau niet.

Jaarplan

Volgens de respondent is dit er al per locatie. Je hebt locatie doelstelling en je maakt daar met het team afspraken over hoe je die gaat bewerkstelligen en welke medewerkers daar een stapje extra voor gaan zetten. In het team is het daardoor wel inzichtelijk wie wat waaraan bijdraagt. De respondent zou daar niet individueel op beoordeeld willen worden. De respondent geeft aan voorstander te zijn voor een collectievere beoordeling en geen individuele.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

Per functiegroep als Persoonlijkbegeleider of Woonbegeleider moet je aan een aantal basiscompetenties voldoen, maar iedereen heeft ook persoonlijk sterke kanten en minder sterke kanten en die kunnen dan individueel worden benoemd. Hoe je minder sterke punten kan versterken en sterke punten kan benutten. Het belangrijkste is een gesprek erover.

Inspraak beoordelingscriteria

Het functieprofiel is leidend daar moet je aan kunnen voldoen. Verder gaat om het gesprek met elkaar en niet om een hele lijst met eigenschappen en criteria. Het gaat voornamelijk om de dialoog. Het kan voor de teamleider een mooie leidraad zijn, zodat alles aanbod komt.

Wijze van feedback geven

De respondent zou feedback van iedereen willen krijgen. Het belangrijkste is dat men het vanuit het eigen team haalt, dus vanuit de directie collega's. Omdat die weten wat er speelt en de respondent het meeste aan het werk zien. En de teamleider ziet en hoort ook veel. Maar krijgt de respondent van bewoners feedback of soms vraagt de respondent daar naar.

Als je bijvoorbeeld samen een afspraak hebt gehad bij de behandelaar dat je dan vraagt aan de bewoner hoe het is gegaan. De respondent vindt de mening van bewoners heel belangrijk. Maar de respondent merkt dat je vooral feedback van bewoners vraagt na bepaalde situaties. Dat je samen even evalueert hoe het is gegaan.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent reageert positief op het geven van feedback aan leidinggevende en collega's. De respondent geeft aan dat, in het team waar ze werkzaam is, dat ook kan. Dit gebeurt dan in bepaalde situaties die zich hebben afgespeeld, je evalueert dan samen de situatie. Voor bijvoorbeeld een beoordelingsgesprek gebeurt dit niet. Feedback heeft een bepaalde lading. De respondent geeft aan dat je dit het beste ongedwongen kunt geven. Je moet hier geen groot punt van maken, volgens de respondent maakt je het dan heel beladen. Juist met collega's moet je dit spontaan doen, in plaats van een heel moment van maken.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan 1, 4 en 5 het belangrijkste te vinden, 1 en 3 vindt de respondent niet passend voor Woonzorgnet.

Theorie nummer 1 gebeurt nu al in min of meer. De organisatiedoelstellingen worden vertaald naar de werkvloer en daar hangen ook gedragskenmerken aan en deze zijn ook vertaald in de functieprofielen. Het enige is dat de nieuwe doelstellingen nog niet zijn doorvertaald. De organisatiedoelstellingen moeten bij deze theorie wel heel duidelijk gecommuniceerd zijn en ook uitgelegd worden waarom bepaalde vaardigheden en gedragingen bijdragen aan het organisatieresultaat. Woonzorgnet heeft deze doelstelling daarom wordt er van de medewerker deze houding en kennis verwacht. Die vertaalslag moet wel duidelijk worden gemaakt zodat medewerkers bewust worden van hun bijdrage.

Theorie nummer twee spreekt de respondent niet aan. De respondent denkt dat het heel belangrijk is om resultaatgericht te werken, om doelen te stellen als team. Maar wanneer je leest continu verbeteren, maakt zij de vertaal slag, dan is het nooit goed. Soms is goed ook gewoon goed. Deze theorie roept weerstand op. Resultaatgericht en dat je doelgericht werkt, dat je weet waar je mee bezig bent is goed. Maar dit hoeft niet op individueel niveau worden doorvertaald.

Theorie nummer drie vindt de respondent niet passen bij een zorginstelling als Woonzorgnet. Je gaat het dan heel erg vertalen naar de individuele medewerker. Terwijl je bij Woonzorgnet voornamelijk in teams werkt en ook afhankelijk bent van elkaar.

Nummer vier zou voor de respondent een ideaal plaatje zijn. Maar Woonzorgnet maakt daar in zekere maten ook werk van, zoals met de kennisbank. Daarin kan iedereen ook zijn talenten en zijn kennis met elkaar delen. Daar is behoefte aan en ook zeker oog voor. Maar in hoeverre is het realistisch omdat die zwakke punten niet worden verbeterd.

Je moet talenten benutten maar je hebt een basis nodig. Daarnaast ben je op een gegevenmoment uitgegroeid. Je moet voorkomen dat je oneindig door ontwikkeld.

Theorie vijf maakt de medewerker bewust van wat ben ik aan het doen en hoe kan ik laten zien dat ik een goede medewerker ben. Je moet er echt even bij stil staan, wat heb ik allemaal gedaan en wat kan ik allemaal laten zien. Het is voor de bewustwording heel goed. De respondent vindt dit een leuke manier. Je kunt dit invullen met iets wat bij je past, maar het is soms ook fijn om van je leidinggevende te horen hoe het gaat.

Interview 3

Algemeen

Huidige situatie

Er zijn nu twee gecombineerde gesprekken per jaar. In december ongeveer het beoordelingsgesprek samen met het planningsgesprek en in mei/juni het functioneringsgesprek met het POP-gesprek. Wat de respondent jammer vindt bij het beoordelen is het puntensysteem ABCD. Niemand scoort eigenlijk hoger dan een B. Dus je weet van te voren al dat je een B krijgt. Als je hier al jaren werkt is, dit niet motiverend.

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent denkt dat de methode persoonlijker en regelmatig kan. Wanneer je regelmatig met elkaar in gesprek gaat over het functioneren wordt de beoordeling minder zwaar. Maar dat je verder kijkt dan presteren. Volgens de respondent zit er een groot verschil tussen presteren en goed presteren. Want als je het hebt over presteren, heb je het ook over niet presteerders. Er zijn in iedere organisatie medewerkers die de kantjes ervan af lopen. Als je HPO wilt worden en wilt zijn moet je ook daar naar kijken. De medewerker functioneert niet, je hebt twee kansen gehad en het is klaar nu. Maar het belangrijk dat je niet een keer per jaar kijkt of iemand goed functioneert maar op het moment dit gaat niet goed dat je dan meteen in kan grijpen.

Frequentie

De respondent zou graag een keer per kwartaal een gesprek willen. In een kwartaal verandert er heel veel. Je kunt nu wel een doel stellen maar als het pas na een half jaar geëvalueerd wordt, in het half jaar kan heel veel gebeuren.

Feedback gedurende het jaar

De respondent geeft aan dat daarvan nu ook al sprake is in de individuele werkoverleggen. Dit heeft een positief effect, hierdoor is de beoordeling minder spannend aan het einde van het jaar.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

De respondent zou graag haar doelen willen bespreken, wat heb je het afgelopen kwartaal gedaan aan die doelen, dat je wat actiever omgaat met het behalen van de doelen. Als je doel niet regelmatig geëvalueerd wordt, verlies je dat doel uit het oog en ga je er ook niet meer aan werken. Als je dan beoordeeld wordt kan het tegenvallen.

Terugblik of vooruitblik

De respondent wil zowel terug als vooruit kijken. Je start met een bepaald doel en je refereert dan terug hoe is het gegaan. Maar je kijkt ook verder, hoe gaan we er voor zorgen dat we het doel behalen.

Goed gevoel

Het is altijd goed om te horen dat je goed bezig bent en een goede beoordeling hebt.

Meer regie in onderwerpen

De respondent reageert positief op meer regie in de gesprekken, dat je samen tot de onderwerpen komt. In de werkoverleggen zie je dit ook terug. Ook hebben medewerkers zelf de regie in de agenda en uitwerking van het gesprek. De werkoverleggen moeten zelf worden uitgewerkt. Dat scheelt de teamleider een hele hoop werkt en daardoor wordt je zelf bewust van wat is er in dit werkoverleg besproken. Hierdoor is het echt iets van jou.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

De respondent vindt het op dat moment wel fijn om te horen dat de teamleider tevreden is of dat er inderdaad dingen zijn die nog beter kunnen. Daar ben je dan even mee bezig, maar je gaat al gauw weer in de waan van de dag verder.

Gevoel van waardering

De respondent krijgt het gevoel van waardering als de teamleider of collega tevreden is of als meerwaarde ziet in het team, dat is dan fijn om te horen. Zelf heeft de respondent niet altijd behoefte aan, maar af en toe is het wel fijn om te horen. Dat geeft wel een goed gevoel, maar de respondent weet niet of ze daar mee haar best van gaat doen. De motivatie is er al.

Belang ontwikkelen talenten

Het ontwikkelen van talenten vindt de respondent erg belangrijk. Dat je voor ogen blijft houden wat je gaat doen, wat je leuk vindt en dat je dat ook daadwerkelijk gaat doen. Dat je je kwaliteiten in zet, hier ben ik goed in dus daarom ga ik dit doen. Dit geeft een bepaalde voldoening dat je kunt zeggen dat je ergens goed in bent.

Focus op talenten

De respondent geeft aan dat er altijd punten moeten blijven waarvan iedereen bewust moet zijn dit moet ik behalen wil ik binnen deze organisatie werken. Maar er zijn ook dingen die absoluut niet bij iemand passen en bij een ander weer wel, deze taken kan je dan onder verdelen. De een is goed in gezonde leefstijl stimuleren en sporten en de ander is goed in de communicatie naar klanten. Zo worden de taken verdeeld. Soms is het ook een valkuil, dat je gaat doen waar je goed in bent en de taken voor een ander laat liggen waar je minder goed in bent.

Organisatie doelstellingen

Bewustwording

De respondent geeft aan bewust te zijn van de invloed die haar inzet heeft. Zoals de doelstelling eigen regie. Je bent daar vrijwel dagelijks mee bezig om te zorgen dat bewoners meer eigen regie krijgen. Door de inzet van de respondent krijgen bewoners meer eigen regie.

Daadwerkelijke bijdrage

De respondent heeft het gevoel dat ze bijdraagt aan de doelstellingen. Niet zozeer voor Woonzorgnet in het algemeen maar voornamelijk de bijdrage aan de locatiedoelstellingen. Maar deze zijn voort gekomen uit de organisatiedoelstellingen, dus indirect heeft de respondent wel het gevoel dat ze daadwerkelijk bijdraagt.

Inzicht in bijdrage

De respondent heeft geen behoefte aan meer inzicht in bijdrage aan de organisatie-doelstellingen.

Jaarplan

Het is mooi dat er een aantal locatiedoelstellingen zijn en daar is men ook actief mee bezig. Maar je moet op persoonlijk niveau doelstellingen kiezen die bij je passen en indirect omdat ze bijdrage aan de organisatiedoelstellingen, niet andersom. Maar de combinatie organisatiedoelstelling, locatiedoelstellingen en persoonlijk doelstellingen is wel prettig. De respondent kan zich alleen voorstellen dat voor sommige medewerkers een persoonlijk doel vaststellen soms lastig is. Wanneer ze al een aantal jaren werkzaam zijn in de organisatie.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent zou graag meer individuele doelstellingen willen. Je zet voor je zelf ieder jaar een doel neer, dat is voor iedereen anders. Nu wordt je daar in mindere maten op getoetst. Het zou fijn zijn als dit ook in de beoordeling wordt meegenomen omdat je er dan naar toe leeft en groeit als het ware. Dan pas draagt het doel daadwerkelijk bij aan de wil om te veranderen en beter te presteren. Ook wenst de respondent dat de beoordelingscriteria op functieniveau worden vastgesteld. Een Woonbegeleider heeft namelijk andere eisen dan een Persoonlijkbegeleider. Je hebt meer verantwoordelijkheid en andere taken als Persoonlijkbegeleider of Teamleider.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent wenst niet zozeer inspraak in de beoordelingscriteria. Deze criteria worden in samenspraak met de teamleider opgesteld. Je mag zelf wel een doel aandragen, maar als het behalen van dit doel geen enkel effect heeft op het beter presteren dan is het nutteloos. Het doel moet wel bijdrage aan het verbeteren van je functioneren in de organisatie.

Wijze van feedback geven

De respondent wil graag van iedereen feedback ontvangen. Hierdoor krijg je een goed beeld van je eigen presteren. Ook vind de respondent het goed als bewoners feedback mogen geven. Dan hoor je ook hoe zij het ervaren, want het is hun huis waarin je werkzaam bent. Het heeft meerwaarde als bewoners ook hun mening mogen geven over het functioneren. De feedback van collega's wordt nu al gebruikt voor de beoordeling. De respondent merkt dat ze dit op school heel erg heeft moeten doen, super visie en feedback geven maar voor medewerkers is dit soms heel moeilijk. Die zijn feedback soms als aanval.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent vindt feedback geven erg belangrijk. Ze vindt het ook niet belangrijk dat ze aardiger wordt gevonden als ze dingen niet zegt. Ze heeft liever dat ze dingen wel zegt en minder aardig wordt gevonden, dan dat ze er zelf mee blijft lopen. Maar het is niet altijd even makkelijk om iemand aan te spreken op zijn of haar gedrag.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan dat er meerdere theorieën zijn die mogelijk zouden passen. Overall zitten wel punten in die mogelijk zijn. Op volgorde van belangrijk is 4,1,2,5,3. Het is goed om te kijken naar je talenten, wat gaat er niet goed en wat gaat er wel goed en hoe kan je deze talenten inzetten. Maar iedereen houdt zijn zwakke punten waaraan je ook zou moeten werken. En dat eigen regie op de beoordeling lijkt de respondent wat. Hierbij kan dan de teamleider een beoordeling schrijven en de medewerker en dan met elkaar vergelijken. Dit kan soms heel verhelderend werken omdat je sommige denken zelf niet zag of dat je je zelf te laag hebt beoordeeld. Misschien is het goed om je zelf een keer te beoordelen en hoe beoordeeld de teamleider mij en vergelijk dit met elkaar. Zeker als je het hebt over eigen regie bij de bewoners, de eigen regie van medewerkers mag ook meer centraal komen te staan. Je bent zelf verantwoordelijk voor je beoordeling dus wat ga jij er dan in doen. Het is niet zo dat je gaat zitten en de teamleider een verhaaltje typt van wat er gezegd wordt. Misschien worden medewerkers hierdoor zelf meer geactiveerd om hun prestaties te verbeteren.

Interview 4

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

Zelf heeft de respondent geen problemen met de methode die nu wordt gehanteerd. Dit komt door het feit dat de leidinggevende een andere methode hanteert dan dat de organisatie voorschrijft. De respondent heeft geen negatieve ervaring met de huidige methode te hebben. Wel heeft de respondent het idee dat de inhoud niet meer aansluit bij waar de organisatie naar toe wil. Wanneer je kijkt naar de competenties, die zijn heel lastig meetbaar hoe kan je respect nou beoordelen. Een aantal van de punten die nu in het format staan vindt de respondent gedateerd. Het is prima dat je een aantal keren per jaar een formeel gesprek hebt. Maar het gaat heel erg om hoe de leidinggevende de methode inzet. Je moet met elkaar kijken hoe je die dialoog nog beter kan faciliteren.

Randvoorwaarden methodiek

De respondent geeft aan dat je de methode niet helemaal moet vastleggen. Iedere locatie heeft zijn eigen cultuur en werkwijze. De leidraad zou zijn, als we met competenties verder zouden gaan, dat je een goede set competenties hebt en een aantal goede resultaatgebieden zijn per functie. Waarin dan de organisatiedoelstellingen weer terugkomen. En dat je daar dan gezamenlijk over hebt. Wat ging er goed en wat kan er verbeterpunten kun je aanbrengen.

Frequentie

De respondent geeft aan dat er minimaal twee keer per jaar moeten plaatsvinden en misschien wel een keer per kwartaal. In elk kwartaal gebeurt er veel. Het is belangrijk dat je bewust blijft van jouw ontwikkeling als persoon. Als je dat bijvoorbeeld maar een keer per jaar doet dan is het heel gemakkelijk om je doel te verliezen.

Het is volgens de respondent goed om meerdere keren per jaar even overkoepelend te kijken naar die doelen. De waan van de dag wordt dan besproken in een individueel werkoverleg, maar in het kwartaal gesprek wordt er even 'uitgezoomd' en gekeken naar het overall functioneren. Vanuit de organisatie bekeken is het ook goed om een aantal formele momenten per jaar te hebben. Woonzorgnet wil HPO worden, dat wordt Woonzorgnet niet zomaar iedereen moet bewust zijn van de beslissingen die hij neemt en de leermomenten die worden gecreëerd.

Feedback gedurende het jaar

Het is goed om af en toe even na te gaan waar staan we en is het beeld wat ik heb hoe ik functioneer komt dat nog overeen. Maar wel dan op kwartaal basis.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

De respondent wil graag onderwerpen bespreken zoals resultaatgebieden en de ontwikkeling van je competenties. Je kan dan ook afspraken maken over hoe je bepaalde competenties gaat ontwikkelen, dit hoeft geen hele POP te zijn. Maar wel dat je er op terug kan kijken om te zien of er progressie in zit. Dit kan per jaar wisselen.

Terugblik of vooruitblik

De respondent zou graag in de gesprekken vooruit willen kijken met een korte terug blik. Van je fouten leren en kijken hoe je deze kennis in de toekomst positief kan inzetten.

Goed gevoel

Wanneer beide partijen het gevoel hebben dat er een dialoog is geweest, is het gespreksuccesvol voor de respondent. Dat het niet een soort preek of betoog is geweest van de leidinggevende. Maar dat er een veilige setting is gecreëerd waarin gesproken kan worden over het functioneren en dat de resultaten uiteindelijk worden behaald.

Meer regie in onderwerpen

Meer eigen regie in de gesprekken, daar is de respondent een voorstander van. Hierdoor creëer je meer bewustwording bij de medewerkers omdat ze zelf moeten nadenken over bepaalde onderwerpen. Wel moet dit in samenspraak met de leidinggevende worden vastgesteld zodat bepaalde basis onderwerpen niet achter wegen worden gelaten.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

Een formeel gesprek met de leidinggevende draagt niet bij aan de motivatie van de respondent. De respondent is intrinsiek gemotiveerd en heeft een formeel gesprek niet nodig voor haar motivatie. Wanneer zij niet gemotiveerd zou zijn, dan moet je op zoek naar een andere baan. Je moet een gesprek met je leidinggevende niet nodig hebben voor je motivatie.

Gevoel van waardering

De respondent geeft aan de blijk van waardering niet nodig te hebben bij een gesprek, maar dit neemt niet weg dat het af en toe leuk is om te horen. Als het spontaan gebeurt is het leuker, het hoeft niet structureel in de gesprekken terug te komen. De respondent heeft in deze gesprekken niet de bevestiging nodig, wanneer ze het wel nodig hebt vraagt ze erom.

Belang ontwikkelen talenten

De respondent vindt het ontwikkelen van talenten heel belangrijk. Als je medewerkers in hun kracht zet, kunnen ze op ten duur misschien nog wel op andere manieren iets voor de organisatie betekenen bijvoorbeeld op een andere locatie. Medewerkers in hun kracht zetten doet ook iets met hun motivatie. Wanneer de behoefte er aan is kan je dan medewerkers verschillende uitdagingen bieden. Je moet juist de focus leggen op de punten waar iemand wel goed in is en kijken hoe je dat een plek kan geven in de organisatie.

Focus op talenten

De respondent geeft aan dat het per medewerker verschilt of deze methode werkt. Het ligt heel erg aan wat de tekortkoming is, als de tekortkoming ligt bij het medicatiebeleid heeft dit grote gevolgen voor de organisatie. Je moet hier aandacht aanbesteden, omdat er bepaalde risico's aan zijn verbonden. Je kan wel kijken naar iemand kracht, maar bij een functie horen wel bepaalde taken die gedaan moeten worden. Iemand mag wel uitblinken in zijn of haar talenten, maar je hebt een bepaalde basiskennis nodig.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording

Ja, de respondent is zich hier wel van bewust.

Daadwerkelijke bijdrage

Vooraf in de functie van de respondent is er een gevoel van daadwerkelijke bijdrage. De functie wordt alleen door de respondent bekleed waardoor het resultaat vrijwel direct naar de respondent is af te leiden.

Bewustwording medewerkers

De respondent geeft aan dat ze dit wel moeten weten, maar of ze het daadwerkelijk weten kan de respondent niet beoordelen. Maar het is wel heel belangrijk dat die bewustwording bij de medewerkers wordt gecreëerd. Dit komt ook vanuit HPO, bevlogen en betrokken medewerkers.

Wijze van bewustwording

De respondent wil de bewustwording creëren door de organisatiedoelstellingen door te vertalen naar team en individueel niveau. Dit zal door medewerkers als verhelderend worden ervaren omdat concreet is waar de medewerker een bijdrage aan gaat leveren. Ook voor de realisatie van HPO. Er wordt een bepaald resultaat verwacht, het wordt heel concreet gemaakt en in een dialoog gezamenlijk afgesproken. De wijze waarmee er dan wordt omgegaan, dat je een kader met elkaar afsprekt en er een eigen invulling aan wordt gegeven, dat is heel erg HPO. Hierdoor wordt de hele trechter ook duidelijk van de organisatiedoelstellingen naar jou als persoon.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent geeft aan dat er een aantal functie gerelateerde criteria moeten komen, maar ook een aantal organisatiecriteria. Je kunt daarin een gelaagdheid aanbrengen. Wat verwacht de organisatie van 'Woonzorgnetters'. De omgeving van Woonzorgnet vergt een stukje flexibiliteit, aanpassingsvermogen en doorzettingsvermogen. Dit zijn een aantal competenties die nodig zijn voor Woonzorgnetters, een soort kernwaarde van de organisatie.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent zou het mooi vinden als medewerkers samen met hun leidinggevende de competenties of resultaatgebieden vaststellen. Om de link te behouden worden deze criteria in samenspraak met de leidinggevende opgesteld. Je hebt een bepaald kader en daar moet het inpassen. De doelstelling moet wel bijdragen aan het behalen van de locatie- of organisatiedoelstelling, het moet daarbij aansluiten. Daarnaast kan de leidinggevende toetsen in hoeverre het een haalbaar doel is of juist te gemakkelijk. Medewerker en leidinggevende moeten dit samen vaststellen. Maar vanuit eigen regie bekeken is het goed dat de medewerker daar meer regie in mag nemen. Dit verhoogt ook de motivatie, als je er zelf invloed op kan uitoefenen. Het is goed dat medewerkers over hun eigen functioneren nadenken.

Jaarplan

De respondent zou graag beoordeeld willen worden op het jaarplan. Als het goed is zijn die teamdoelstellingen gebaseerd op de organisatiedoelstellingen. Die doelstellingen moeten sowieso een plek krijgen in de beoordeling. Hierdoor wordt het heel concreet voor de medewerker wat zijn of haar bijdrage is aan de organisatie. Je kan aan een teamdoelstelling heel makkelijk een individuele doelstelling aanhangen. Hierdoor wordt het heel concreet voor de medewerker en weet de medewerker wat er van hem of haar verwacht wordt, wat zijn bijdrage gaat zijn het komende jaar.

Wijze van feedback geven

De respondent geeft aan dat het mooiste zou zijn als iedereen om de medewerker heen feedback geeft, zowel bewoner, als collega en leidinggevende. De leidinggevende ziet een medewerker alleen in bepaalde situaties. Hierdoor kan er een heel eentonig beeld ontstaan. De leidinggevende kan heel tevreden zijn terwijl collega's dat niet zijn. Het is goed om een mix te hebben met mensen die dichtbij je staan en mensen die vanuit je gevoel wat verder af staan. Je moet daarin een balans zoeken wie je uitnodigt. Als je alleen mensen uitnodigt waarmee je het goed kunt vinden, dan is de feedback minder objectief.

Toepasbaarheid 360 graden feedback

Voor medewerkers is het juist zinvol, omdat zij het oordeel van de bewoners mee kunnen nemen in hun beoordeling. Het is toch de bewoners waar zij het voor doen. Het is een hele mooie manier om tot een beoordeling te komen, maar het kan ook spannend en kwetsbaar zijn. Het past ook niet in iedere organisatie, want je hebt een opencultuur nodig. Het zou mooi zijn als dit wordt toegepast binnen Woonzorgnet. De cultuur wordt ook steeds opener, medewerkers spreken dingen makkelijker uit tegen elkaar. Maar dit middel kan de openheid van de cultuur ook bevorderen.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent zou het zelf ook zinvol vinden om collega's feedback te geven. Zoals eerder aangegeven de leidinggevende ziet een medewerker alleen in een bepaalde situatie en hierdoor kan er een heel eentonig beeld ontstaan. De respondent heeft er mee gewerkt in eerdere functies en is enthousiast over de methode.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan dat het een combinatie moet zijn van alle theorieën. Volgens de respondent voorkom je er niet aan dat je iets met gedrag moet. Wil je naar een HPO groeien is gedrag een van de factoren. Hetzelfde geldt voor resultaat, welk resultaat wordt er verwacht. Je hebt die trechter; organisatie- en locatiedoelstelling en als medewerker resultaatgebieden waarop je dan moet presteren. Daar is een bepaald gedrag en attitude voor nodig. Het gesprek gaat dan over de sterke punten, waar je misschien op locatie kan worden ingezet om deze nog meer te kunnen gebruiken. En dat je als medewerker invloed kan uitoefenen op je eigen resultaat gebieden, heb je ook eigen regie. De theorieën staan allemaal naast elkaar op nummer 1. Het gaat om die trechter en uit die trechter komen bepaalde resultaat gebieden en daarvoor heb je bepaalde competenties nodig en gedragskenmerken. Daarna je krachten zodanig inzetten dat iedereen daar profijt van heeft.

Interview 5

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent geeft aan de huidige gesprekscyclus te bepalend is, te vinger wijzend. De respondent vindt dat de medewerkers juist meer gestimuleerd moeten worden. Bij bewoners wordt er gewerkt vanuit kracht en dit zouden ook voor medewerkers zo moeten zijn. Medewerkers aanmoedigen, stimuleren en coachen om zichzelf tot een hoger professioneel niveau te ontwikkelen. Met de bewoners probeert men ook te zoeken naar de kracht en hoe kan je jezelf ontwikkelen. De respondent denkt dat dit voor medewerkers niet anders is.

Daarbij vindt hij ook dat medewerkers zo'n attitude tegenover de bewoners moet hebben. De respondent gelooft in parallelle processen. Verder geeft de respondent aan dat je opleiding en beoordelingsgesprekken moet combineren. Medewerkers moeten zich ontplooien. De respondent geeft aan dat die dynamiek heel belangrijk is.

Waar de respondent behoefte aan heeft is een checklist vergeet ik niets te zeggen, dat de methode aansluit bij de organisatiedoelstellingen en het jaarplan. Daarnaast vindt hij attitude heel belangrijk bijvoorbeeld lerend opstellen en hoe je je naar bewoners opstelt. Maar het liefst zou de respondent een half A4-tje de ruimte hebben om te noteren wat er in het gesprek naar voren kwam en een aantal afspraken. Aandachtpunten zou je er bijvoorbeeld nog bij kunnen zetten. Dat je verbeterpunten heel expliciet maar waarom er niet voldaan wordt. Je moet het vooral compact maken.

Tevens zou je er een soort lopend dynamisch document van kunnen maken, een soort portfolio. Dat je aanhaakt op wat er vorig jaar is gezegd en dat dat de basis is waarop je verder gaat of wat je in de jaarplan gesprekken hebt besproken, dat dat daadwerkelijk de basis is voor de rest van het jaar.

Randvoorwaarden methodiek

De respondent vindt dat de beoordeling niet alleen van hem moet afhangen. De respondent ziet en hoort heel veel maar je kunt dit niet altijd in het juiste perspectief plaatsen. Het belangrijkste van beoordelen vindt de respondent dat degene die er elke dag mee te maken heeft er een stem in moet hebben.

De respondent kan maar in kleine mate bepalen hoor een medewerker het doet, collega's zien dat al iets meer en daarnaast heb je bewoners die er elke dag mee te maken hebben. De respondent is er voorstander van om die meningen mee te nemen in de beoordeling.

Daarnaast moet er een goede scheiding worden gemaakt tussen persoonlijk en professioneel. Je hebt continu met allebei te maken, maar over het persoonlijke kan je niet over beoordelen je kunt daarin wel coachen, maar over het professionele kan je beoordelen. Verder moet beoordelen opbouwend worden gedaan, vanuit positieve feedback.

Frequentie

De respondent heeft afgesproken met zijn medewerkers dat zij de respondent benaderen voor zes gesprekken per jaar. De verantwoordelijkheid hiervan ligt bij de medewerkers. Je hebt daarnaast ook heel veel informele momenten. Misschien is een keer per jaar om alles in perspectief te zetten en wat dan gelijk een evaluatie moment is voldoende.

Dit zou dan bijvoorbeeld in januari of december zijn. Dat je dan een plan maakt voor het komende jaar. Dit is dan de basis voor de zes gesprekken gedurende het jaar. En dan in januari of december weer evalueren en een nieuw plan maakt voor komend jaar. Voor de ene medewerker is zes keer per jaar veel en bij de andere medewerker moet je dit misschien vaker doen. Maar de respondent heeft zes als richtlijn aangegeven.

De respondent wil ieder moment bij zijn leidinggevende binnen kunnen lopen, maar dat er ook gezien wordt wat hij doet. Dat iemand ziet en begrijpt wat de respondent doet, dit vindt hij heel belangrijk. Een formulier hoeft voor de respondent ook niet. Hij zou veel liever afspraken maken met zijn leidinggevende om bepaalde doelstellingen te behalen en dat dat gedurende het jaar onderwerp van gesprek is.

Feedback gedurende het jaar

De respondent geeft aan dat dit nu wordt gedaan in de zes gesprekken gaande weg het jaar.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

In dit zes gesprekken gedurende het jaar bespreek je dan de caseload bij zowel Persoonlijk- als Woonbegeleiders. En we hebben een aantal verbeterpunten afgesproken. Daarnaast zijn een aantal medewerkers verantwoordelijk voor een onderdeel van het jaarplan, dus dit komt ook terug.

Terugblik of vooruitblik

De respondent wil deels terugkijken maar vooral vooruitkijken. Maar ook het perspectief van waar we met zijn alle mee bezig zijn, waar is de medewerker onderdeel. Van heel praktisch tot wat is jou bijdrage aan het grote geheel. Het doel is voornamelijk als team beter presteren, om die bewoner beter te kunnen ondersteunen en dat is het bestaansrecht. Die link probeert de respondent wel altijd te maken.

Goed gevoel

De respondent houdt een goed gevoel over aan een gesprek als zowel hij als de medewerker er energie van krijgt, op korte termijn. En op lange termijn als er ook daadwerkelijk iets uit voort komt. Je hebt wel eens een fijn gesprek, maar daar is dan niets van blijven hangen in het volgende gesprek. Maar het beste gevoel is als je er op dat moment allebei energie van krijgt en bij het volgende gesprek ziet dat het iets teweeg heeft gebracht. Dit vindt de respondent belangrijk omdat hij graag de medewerker ziet groeien.

Meer regie in onderwerpen

De respondent geeft aan dat bij de invulling van de zes gesprekken per jaar de medewerker zelf ook een bijdrage heeft. De medewerker bepaald een deel van de agenda en de teamleider. Daarnaast maken de medewerkers zelf een gespreksverslag. De teamleider is ondersteunend, maar de verantwoordelijkheid bij de medewerker. Maar het is beter om medewerkers zelf de verantwoordelijkheid te geven over hun eigen leercurven. Het is belangrijk dat er gesprekken plaatsvinden waarin erkent wordt wat je sterke punten en verbeterpunten zijn. Dat is belangrijk dat dat in ieder gesprek gebeurt, zowel in de gesprekken die ik met de medewerkers heb als met mijn leidinggevende.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

De respondent geeft aan dat dit van heel veel factoren afhankelijk is. Ten eerste van mij als medewerker zelf. De respondent wel dat het een belangrijke factor is van de motivatie van de medewerker. Het hoeft niet zozeer te zijn dat hij gemotiveerd wordt, maar dat er waardering is voor wat je doet en dat je gezien wordt. Dat is heel belangrijk om gemotiveerd te blijven.

Wijze van waardering

Door het uit te spreken geeft de respondent waardering aan zijn medewerkers. Vorig jaar is de respondent bijvoorbeeld gestart met 360 graden feedback. Wanneer medewerkers dit meenamen naar de beoordeling, benadrukte de respondent de positieve aspecten. 'Kijk nou hoe goed je dat doet'. De waardering van bewoners en van collega's is heel belangrijk. Een soort succesmoment.

Gevoel van waardering

De respondent krijgt ook woordelijk de waardering van zijn leidinggevende. Hij zegt letterlijk hoe die het vindt. Zijn leidinggevende is ook iemand met veel ervaring, dus een compliment van hem wordt gehoord.

Belang ontwikkelen talenten

Het ontwikkelen van talenten vindt de respondent heel belangrijk, bijna essentieel. Ook bij het behalen van je doelstellingen als organisatie. De organisatie wil herstel ondersteunend werken, dan moeten medewerkers daarin zich ontwikkelen. Je komt in een soort positieve vibe terecht.

Focus op talenten

De focus op talenten is volgens de respondent tot bepaalde hoogte mogelijk. De respondent denkt dat specialiseren heel goed is, maar het moet niet het doel overstijgen. In dit werk moet je een generalist zijn. Je moet hele moeilijke gesprekken hebben over leven en dood en anderzijds moet je iemand begeleiden met douchen. Maar je kunt je bijvoorbeeld wel, naast de basiskennis, specialiseren bijvoorbeeld op het gebied van autisme.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording

De respondent is bewust van zijn bijdrage aan de organisatie doelstelling. De respondent vindt het belangrijk dat medewerkers ook bewust zijn van hun bijdrage aan de organisatie doelstellingen. Omdat ze dan weten waarom ze iets doen, ze krijgen meer mee van de context. Ze worden daardoor bewuster van de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. De respondent vindt het belangrijk dat medewerkers bewust worden van hun bijdrage aan de bewoner maar ook aan de organisatiedoelstellingen.

Daadwerkelijke bijdrage

Door middel van het jaarplan wordt die bewustwording gecreëerd, door deze aan het einde van het jaar te evalueren weet je wat jou bijdrage samen met het team is geweest aan de organisatiedoelstellingen. Iedereen heeft zijn taak in het jaarplan.

Bewustwording medewerkers

De respondent denkt dat de medewerkers nu meer bewust zijn van hun bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. De respondent heeft heel duidelijk in het jaarplan de verschillende onderdelen verdeeld. Daar is iemand verantwoordelijk voor en voor iedere kwartaal bespreking schrijft de medewerker over zijn bijdrage aan dat stukje.

Wijze van bewustwording

Voor de bewustwording is het belangrijk dat medewerkers zicht hebben op het eind product. Voor de medewerker is het eind product de bewoner, maar dat is niet altijd zo. Het eindproduct is ook het grotere geheel, mensen met een beperking een bestaansrecht geven. Dat is niet alleen de bewoner die de medewerker begeleidt maar dat zijn alle bewoners. Weten waaraan je werkt met zijn alle en dit elke keer weer terug laten komen. Die betrokkenheid dat is ook HPO.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent geeft aan de criteria op individueel niveau, locatieniveau en organisatieniveau worden vastgesteld. Sommige criteria zijn vastgesteld en daar moet de medewerker aan bijdrage en andere criteria komen vanuit je eigen groei en persoonlijke ontwikkeling. Een soort kenwaarde van de organisatie, waarde van de locatie en waar wil ik als medewerker aan werken. Maar ook het team functioneren is heel belangrijk, hoe zorg je dat je met zijn alle sterk voor de dag komt. Dus wat heeft de organisatie aan jou, wat heeft het team aan jou en wat heeft de bewoner aan jou.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent reageert hier positief op. Dat zijn eigenlijk de afspraken die je met elkaar maakt op jaarbasis. Het moet van beide kanten komen, niet alleen wat een leidinggevende vindt maar ook waar wil de medewerker in verbeteren.

Wel is de leidinggevende uiteindelijk bepalend. Een gedeelte moet je aan voldoen dat staat vast en het andere gedeelte heeft de medewerker een stem in. Je moet commitment creëren anders kom je niet verder. Als je de medewerker daarin geen stem laat hebben is de betrokkenheid veel kleiner.

Wijze van feedback geven

De respondent vindt dat je iedereen een stem moet laten hebben in de beoordeling. De respondent vindt dat de beoordeling niet alleen van hem moet afhangen. De respondent zegt zoals eerder aangeven dat hij veel hoort en ziet maar dit niet altijd in het juiste perspectief kan plaatsen. Iemand die iedere dag met de medewerker werkt hoort en ziet veel meer.

Toepasbaarheid 360 graden feedback

De respondent vindt de toepassing van 360 graden feedback zinvol, maar dit moet je wel overeenkomen met elkaar. Het moet ook geen kunstje worden, het moet inhoud hebben. Dit zou je door middel van training aan teamleiders kunnen ondervangen en gezamenlijk iets over afspreken. Deze methode kan geïmplementeerd worden binnen Woonzorgnet, waar de respondent voorstander van is, maar er moet wel inhoud aan worden gegeven. Je moet openheid creëren in een team. Maar Woonzorgnet werkt vanuit de bewoner, het primaire proces tussen Persoonlijkbegeleider, Woonbegeleider en bewoner dat staat centraal dan moet dat ook de basis worden van de beoordelingsmethode. De stem van de bewoner wordt nog niet optimaal benut.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent vindt 360 graden feedback ook zinvol voor zijn eigen beoordeling. Om dezelfde reden als die voor de medewerker, een leidinggevende ziet en hoort niet alles.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan theorie nummer vijf het belangrijkste te vinden, meer eigen regie en opstaan voor je eigen professionaliteit. De medewerker moet er dan voor zorgen dat hij genoeg feedback krijgt om zichzelf te vormen. Daarna komt vier, maar daarbij zie ik ook wel wat valkuilen. Daarna komt aansluiten bij de organisatiedoelstellingen, dat is belangrijk maar een onderdeel van. Prestaties en continu verbeteren vindt ik ook belangrijk. Dus eigenlijk zou de respondent ze alle vijf erin willen verwerken. Ze zijn allemaal belangrijk maar de wijze waarop is nummer vier en vijf.

Interview 6

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent geeft aan dat de formulieren niet meer aansluiten bij de koers die de organisatie vaart, dus die zijn verouderd. Daarnaast vindt de respondent dat bij de huidige systematiek de leidinggevende aanzet en er veel te weinig vanuit de medewerker zelf gevraagd wordt. En daarnaast hoort de respondent van zowel leidinggevende als medewerkers dat ze deze gesprekken meer als last zien dan dat het meerwaarde levert. Dit zit voornamelijk in de inhoudt, maar ook de wijze waarop de cyclus is vormgegeven. De cyclus is redelijk strikt voorgegeven en men houdt ook vast aan die structuur. Dit is aan de ene kant goed omdat je dan weet dat er twee keer per jaar gesprekken worden gevoerd over het functioneren.

Maar aan de andere kant is het een verplichting, omdat sommige daar geen behoefte aan hebben of juist behoefte hebben aan meer gesprekken maar geen ruimte daarvoor zien.

Randvoorwaarden methodiek

De respondent geeft aan dat er regie bij de medewerker moet komen te liggen. Het gaat uiteindelijk om de professionaliteit en de ontwikkeling daarin van de medewerker zelf. Daarnaast moet de methode ook meer gericht zijn de positieve kanten van een medewerker. Nu gaat de aandacht uit naar de dingen die niet goed gaan, hoe gaan we die verbeteren. Maar de respondent geeft aan dat het ook heel goed is om de aandacht te richten op het beter benutten van kwaliteiten. Hierdoor verminder je de negatieve lading van de methode. Medewerkers willen liever horen wat wel goed gaat dan wat minder goed gaat. Daarnaast moet de beoordeling ook minder strikt, zoals het moet in dat formaat, het moet zoveel keer en dit moet aan de orde komen. Verder moet de methode aansluiten bij waar de organisatie voorstaat en waar de organisatie naar toe wil.

Frequentie

De respondent zou de frequentie niet op voorhand willen vastleggen, omdat de respondent vindt dat dat per medewerker verschillend kan zijn. Een nieuwe medewerker heeft bijvoorbeeld behoefte aan zes keer per jaar, terwijl iemand die hier al 10 jaar werkt vindt een keer per jaar misschien ook voldoende. De respondent zou hier meer flexibiliteit en meer eigen regie in willen. Bepaal met elkaar maar wat wenselijk en nodig is, in plaats van dat het van boven af wordt opgelegd. Als je op die manier beter kan aansluiten bij het ontwikkelingsniveau en ontwikkelingsbehoefte van de medewerker dan krijg je automatisch dat het beter voelt en beter aanvoelt.

Feedback gedurende het jaar

De respondent geeft nogmaals aan dat de frequentie niet moet vast komen te liggen. Medewerker en teamleider moeten in gesprek gaan als een van hen daar behoefte aan heeft. Dit kan gedurende het jaar een aantal keer voorkomen, maar bij medewerkers die al langer in dienst zijn zal dit minder vaak zijn.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

De respondent benadrukt dat de focus moet komen te liggen op het positieve aspect. Niet meer vinger wijzend dit en dat heb jij verkeerd gedaan, maar meer hoe kan je van je fouten leren. Daarnaast geeft de respondent aan dat ook de gespreksonderwerpen niet strikt vast moeten liggen. Dit is eigen regie van de medewerker. De respondent kan zich voorstellen dat er een aantal basis elementen zijn die standaard terug komen, een basis set en de rest is volledig vrije keuze. Om voldoende te borgen dat het aansluit bij de organisatiedoelstellingen.

Terugblik of vooruitblik

De respondent wil graag terugkijken als vooruit kijken. Terug kijken mag van de respondent redelijk kort, met vooral weer de blik op vooruit. Je kunt van de terugblik leren, maar niets meer aan veranderen. Dat leren is dan vooral naar de toekomst gericht, ik heb dit ervaren en dit geleerd, wat betekent dat dan voor de toekomst. Hoe zou ik het de volgende keer anders moeten doen.

Goed gevoel

Het gevoel bij een gesprek hangt volgens de respondent af van de sfeer, er moet een open sfeer zijn. Dit vindt de respondent heel belangrijk. Zodat medewerker en leidinggevende kunnen zeggen wat ze willen zeggen. Wanneer medewerkers niet kunnen zeggen wat ze willen zeggen en andersom, bereik je niet het gewenste resultaat. De openheid is een voorwaarde voor de succesvolheid van een gesprek. Als een gesprek open is, komen de juiste dingen aanbod en kan je de juiste afspraken maken met elkaar. Dit zelfde geldt voor de gesprekken tussen de respondent en haar leidinggevende.

Meer regie in onderwerpen

De respondent vindt het zelf heel wenselijk als de medewerker een goede voorbereiding treft voor een gesprek. Het gaat immers over hen, dus de respondent zou het wenselijk vinden als zij ook de gespreksonderwerpen bepalen. Daarnaast kan de leidinggevende een aantal onderwerpen aandragen. Hierdoor hebben medewerker en leidinggevende samen de regie.

Motivering en ontwikkeling

Bijdrage gesprek aan motivatie

De respondent geeft aan dat het enthousiasme van haar leidinggevende bijdraagt aan haar motivatie na een gesprek. Zijn enthousiasme werkt heel aanstekelijk. Soms heb je het even nodig om te horen dat je iets goed gedaan hebt.

Wijze van motivatie

De respondent motiveert haar medewerkers tijdens een gesprek door de positieve aspecten te benadrukken en daar even aandacht aan te besteden. Dit vindt de respondent ook belangrijk. Omdat ze zelf ervaart dat dat heel veel met je doet, om af en toe te horen dat je het goed gedaan hebt. Dat heeft een stimulerend effect.

Wijze van waardering

Het uitspreken van waardering is per situatie afhankelijk geeft de respondent aan. Soms is het in de vorm van een complimentje en bijvoorbeeld een bloemetje bij het behalen van een diploma. Dat zit in kleine dingen, maar wel heel belangrijk. Het wordt soms nog wel te weinig gedaan binnen de organisatie. De respondent denkt dat succesjes wat vaker gedeeld mogen worden. Sommige medewerkers leveren echt goede prestaties, dit mag wat meer aandacht krijgen. Andere kunnen leren van de succes verhalen en de medewerker verdient die aandacht.

Gevoel van waardering

De respondent geeft aan dat haar leidinggevende zijn waardering expliciet uitspreekt in de gesprekken. De respondent vindt het fijn om te horen, maar is niet op zoek naar de bevestiging.

Belang ontwikkelen talenten

De respondent vindt het ontwikkelen van talenten heel belangrijk. Als mensen een bepaalde ambitie of talent hebben, dan moet je daar iets mee doen. Zowel voor de organisatie als voor de medewerker is het een gemiste kans om die niet te benutten. De respondent vindt dat daar waar het binnen de organisatie kan, je dat ook zeker moet doen.

Maar als dat niet binnen de organisatie kan en iemand heeft een bepaalde ambitie dan moet je samen kijken hoe je dat kunt realiseren buiten de organisatie. Uiteindelijk houdt je die mensen toch niet tegen en als je dat wel doet zijn ze hier minder gelukkig.

Focus op talenten

De respondent vindt het enkel focussen op talenten heel ambitieus. Het is de vraag of je daarmee nog je organisatiedoelstellingen bereikt. Maar er mag wel wat meer geluisterd worden naar de talenten van medewerkers. Er moeten bepaalde taken en werkzaamheden gedaan worden, maar daar buiten zijn er aanvullende taken en werkzaamheden die je kunt toedelen aan medewerkers die daar ook echt goed in zijn. Daar kan Woonzorgnet nog veel meer mee, dan ze nu doen.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording

De respondent is zich bewust van haar bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Iedere medewerker draagt iets bij aan de totale doelstellingen. Al lijkt dat vanuit een staffunctie soms wat minder concreet. Je bevindt je niet in het primaire proces, maar je ondersteunt medewerkers juist zodat zij hun dienstverlening kunnen uitvoeren.

Daadwerkelijke bijdrage

De respondent heeft het gevoel dat ze daadwerkelijk bijdraagt alleen soms is dat indirect. In de dienstverlening heeft de respondent geen rol, maar haar rol is om te zorgen dat de medewerker de dienstverlening op een goede manier kan uitoefenen.

Bewustwording medewerkers

De respondent denkt dat medewerker niet altijd de nut en de noodzaak van wat ze doen kunnen relateren aan de organisatiedoelstellingen. Medewerkers zijn erg gefocust op mijn eigen locatie en hun eigen bewoners en overzien niet altijd het geheel.

Wijze van bewustwording

Door regelmatig informatie te delen en medewerker betrekken bij bepaalde ontwikkelingen wil de respondent de bewustwording creëren. De respondent is zich ervan bewust dat je dan nooit iedereen bereikt, maar het is wel heel belangrijk. In bijvoorbeeld de interne nieuwsmagazines zoals de nieuwsbrief en de welkom wordt al heel veel informatie vanuit de organisatie gegeven. Daarnaast is de leidinggevende cruciaal. Die moet het organisatie belang door vertalen naar de medewerker en het medewerkers belang door vertalen naar de organisatie.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent geeft aan dat de beoordelingscriteria zowel organisatie als per rol een aantal criteria kunnen worden vastgesteld. De medewerker moet aan een aantal basis voorwaarden voldoen en daar moet de medewerker op getoetst worden. Daarnaast moet voldoende ruimte zijn om naar eigen behoefte daar elementen aan toe te voegen. Je hebt dan een aantal basis criteria op organisatie niveau en daarnaast een aantal criteria per rol of functie en een aantal naar eigen invulling. Om de criteria niet te vrijblijvend te maken. Bij deze organisatiecriteria is het belangrijk dat de medewerker zelf daarin weer de regie neemt om te vertellen hoe hij of zij daaraan voldoet, of niet voldoet en welke stappen de medewerker daarin heeft gehad.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent geeft aan dat er een aantal basisvoorwaarden centraal moeten worden vastgesteld, die voor iedereen gelden. Daarnaast is het de regie van de medewerker zelf om er een aantal aan toe te voegen. Die voor hem of haar op dat moment van belang zijn.

Jaarplan

De respondent is hier een voorstander van, maar vindt aan de andere kant het moet ook andersom. Dat ook de medewerker de input levert wat uiteindelijk leidt tot een locatiedoelstelling en uiteindelijk ook tot een organisatiedoelstelling. Niet dat het organisatieplan top-down naar de medewerker gaat, maar ook andersom. Medewerkers hebben over het algemeen hele goede ideeën, die staan heel dicht op de werkvloer. Daar moet de input vandaan komen.

Bijvoorbeeld het opstellen van het locatieplan moet een gezamenlijk doel zijn tussen teamleider en medewerker. Die input die daaruit komt gebruik je om vervolgens het locatieplan te maken. Nu maakt de teamleider het locatieplan en dat gaat naar de medewerker. Het moet meer een gezamenlijk doel worden. Dit is heel belangrijk voor de betrokkenheid en het draagvlak.

Wijze van feedback geven

Als medewerker zijnde vindt de respondent het fijn om feedback te krijgen van de medewerkers waar veel mee wordt samengewerkt. De respondent denkt dat het voor medewerkers heel belangrijk is om niet alleen van een leidinggevende te horen hoe het gaat. Daarnaast vindt de respondent de stem van de bewoner heel waardevol, omdat de medewerker het daar uiteindelijk voor doet.

Toepasbaarheid 360 graden feedback

De respondent vindt dat heel waardevol omdat, een leidinggevende de medewerker maar in beperkte mate ziet en eigenlijk de feitelijke uitvoering niet ziet. De leidinggevende ziet doorgaans alleen de resultaten. Daarnaast vindt de respondent dat ze heel veel kan leren van de mening van haar 'klanten'.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent zou het leuk vinden om collega's feedback te geven. De respondent denkt van toegevoegde waarde te zijn om iets te zeggen over het functioneren van een collega. Ook daar geldt dat een leidinggevende maar beperkt zicht heeft over hoe iemand het feitelijk doet. De respondent zou er zelf heel blij mee zijn als iemand feedback geeft waar ze ook echt iets mee kan.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan dat er eigenlijk drie theorieën zijn die een combinatie moeten vormen; 2, 4 en 5. De respondent vindt het belangrijk dat het draait om de organisatiedoelstellingen. Daarom vindt de respondent dat een medewerker een bepaalde prestatie moet leveren die bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, dat is met name twee. Uiteindelijk draait het om het resultaat, wat levert de bijdrage van de medewerker op. Daarbij komt gedrag en doelstellingen ook aanbod.

Daarnaast vindt de respondent het belangrijk om aandacht te hebben voor de talenten van medewerkers en de groei- en ontwikkelmogelijkheden. Ook komt hier het positieve aspect in terug, daarom vier. Bij die twee samen zou de regie moeten liggen bij de medewerker zelf en dan kom je op vijf. Dus een mix van 2, 4 en 5.

Interview 7

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent wil meer de waardering naar medewerker tot uitdrukking brengen in de systematiek. Nu krijgt door de opbouw van de systematiek iedereen een B, je kunt bijna niet hoger scoren. Daarnaast wil de respondent de systematiek opener in de invulling. Nu krijg je na een aantal jaren elke keer dezelfde beoordeling. Daarnaast zou de respondent een duidelijke link willen leggen tussen de methode en de kernwaarde en strategie van de organisatie. Je mist nu de samenhang van de medewerker in de organisatie. Wat beoogd de organisatie en wat is de rol van de medewerker daarbij.

Belangrijkste bij beoordelen

De respondent vindt het belangrijk om de strategische doelstellingen te verwerken in de nieuwe methodiek. Maar weet geen invulling te geven in de manier waarop. Nu staat de methode los van deze doelstellingen. Hij zou de strategische doelstellingen meer benadrukken in de methode. De link tussen strategie en de bijdrage van de medewerker daaraan.

Frequentie

De respondent vindt twee gesprekken op een jaar voldoende. Het is belangrijk dat er verschillende eik momenten zijn. En twee eik momenten zijn voldoende omdat die momenten een verschillend karakter hebben. Daarnaast heb je een aantal werkoverleggen, dus er is een continuïteit in het uitwisselen van informatie over het functioneren. Maar twee keer per jaar met elkaar op meta niveau praten over het functioneren is voldoende.

Feedback gedurende het jaar

De respondent geeft aan dat feedback gedurende het jaar, bijvoorbeeld een keer per kwartaal te veel worden. De respondent is bang dat men dan in herhaling treedt. Daarnaast vindt hij qua dynamiek in de organisatie, twee keer per jaar voldoende. Anders wordt het te intensief en dat is verloren tijd. Je hebt ook de werkoverleggen al.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

Er vanuit gaande van twee type gesprekken per jaar vindt de respondent het fijn om een duidelijk onderscheid in die twee gesprekken te hebben. Een gesprek met een informeel karakter, zonder beoordeling en een formeelgesprek waar een beoordeling aan is gekoppeld. De respondent kan zich namelijk voorstellen dat de houding van de medewerker anders is als er geen beoordeling aan vast hangt.

In een beoordelingsgesprek wil de respondent de waardering voor iemand tot uitdrukking brengen. Hij vindt iemand beoordelen waarderen. Het andere gesprek heeft een open karakter waarin de leidinggevende minder sturend is.

In dit gesprek ga je meer de dialoog aan, van hoe gaat het, hoe zit je in het werk, hoe gaat het thuis en hoe is het met je motivatie. Veel opener gesprek. In dit gesprek komen competenties ook niet aan de orde, die hebben juist een gesloten karakter.

Terugblik of vooruitblik

De respondent zou in beide gesprekken vooruit en terug willen kijken. In het beoordelingsgesprek bijvoorbeeld kijk je terug en geef je waardering en daarna kijk je vooruit en maak je met elkaar plannen voor de toekomst. In het functioneringsgesprek zou de respondent dit wat losser laten. Dit is namelijk ook per medewerker verschillend. De ene medewerker wil liever terugkijken en de andere vooruit. Je kijkt onbewust meestal eerst terug en dan vooruit. Maar de strategie is bepalend en hoe iemand daarin acteert en daarbij kan soms de blik terug gaan maar in ieder geval vooruit.

Meer regie in onderwerpen

De respondent vindt het prima als de medewerkers meer regie krijgen in het bepalen van de gespreksonderwerpen. Als de leidinggevende het ook maar heeft. De leidinggevende heeft namelijk ook een agenda, dus die moet ook de agenda kunnen bepalen.

Motivering en ontwikkeling

Wijze van motivatie

De respondent motiveert iemand niet zozeer in de gesprekken maar vooral tussentijds. Dit is heel erg afhankelijk van de manier van leidinggeven. Dit doe je door aan de ene kant iemand kennen, maar aan de andere kant ook iemand feedback geven. Daarnaast is het heel belangrijk om iemand persoonlijke aandacht te geven. Zodat iemand zich welkom voelen en op de goede plek zitten en daarvan energie krijgen. Het is aangenamer werken als iemand met een fijn gevoel naar zijn werk gaat en dit is weer goed voor de organisatie.

Wijze van waardering

De respondent geeft zijn waardering in de gesprekken door goed te luisteren naar zijn medewerkers. Maar ook echt uitspreken als je heel expliciet uitspreken als je heel tevreden bent over iemand. De respondent vindt samen de agenda bepalen ook een stukje waardering, je geeft iemand je vertrouwen. Belangrijk is dat medewerkers zich hebben voorbereid op de gesprekken. Verder vindt de respondent het belangrijk om medewerkers uit te dagen, zodat ze na gaan denken. Medewerkers net iets verder trekken dan ze gewend zijn, misschien kun jij dat en dat ook. Maar de respondent geeft ook een stukje waardering in de persoonlijk aandacht van de medewerker.

Belang ontwikkelen talenten

De respondent vindt het ontwikkelen van talenten belangrijk maar, het wordt ook overgewaardeerd. Als je goed kijkt dan valt het ontwikkelen van talenten tegen. Vaak is het duidelijk hoe iemand is en hoe iemand functioneert, maar hier kan je weinig aan ontwikkelen. Mensen ontwikkelen zich voornamelijk binnen hun rol en taakgebied, dat is heel belangrijk. Maar dan hebben we het over de kleine dingen van het beter organiseren van het werk. Het is meer vakbekwaamheid dan talenten. De respondent ziet medewerkers op hun vakgebied verder ontwikkelen. Je talenten ontwikkelen kan maar voornamelijk binnen je vakgebied. Het is meer vakbekwaam worden dan een talent ontwikkelen.

Focus op talenten

De respondent geeft aan dat deze stroming niet past binnen een organisatie als Woonzorgnet. Dit past meer binnen moderne IT bedrijven, maar niet binnen Woonzorgnet. Dit komt ook doordat de respondent geen voorstander is van talenten. Je hebt een bepaalde vakbekwaamheid en daar ontwikkelen mensen zich in. Dit wil de respondent dan ondersteunen. Woonzorgnet onderscheid zich duidelijk op functiegebieden, taken en rollen en niet op talenten. Je hebt een bepaalde basis bekwaamheid en je kan dit verder ontwikkelen en je kwaliteiten hebben. Maar een talent kan ook zijn dat je mooi kan zingen, daar hebben we niets aan binnen Woonzorgnet. Dus je hebt een bekwaamheid met bijbehorende kwaliteiten en daar kan iemand dan op worden ingezet, maar er is en soort basis.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording medewerkers

De respondent geeft aan dat het voor hem geen doelstelling is om medewerker bewust te maken van hun bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Als een medewerker zijn werk goed doet dan is de respondent tevreden. De teamleider moet zich wel bewust zijn van zijn bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Hij is de verbinding tussen de organisatie en de medewerkers. Het gezicht van de medewerker staat richting de bewoner, de medewerker is gemotiveerd vanuit de bewoner. De medewerker staat met zijn rug naar de organisatie. Soms wil je de medewerker even omdraaien en laten zien dat zijn dienstverlening invloed heeft op de omgeving en de organisatie. In de gesprekken zou je bijvoorbeeld deze medewerker even kunnen omdraaien. Dat je uitlegt waarom iets belangrijk is voor de organisatie.

Wijze van bewustwording

Door een gelaagdheid aan te brengen in de organisatiedoelstellingen maak je medewerkers bewust van hun bijdrage maar wel op hun niveau. De medewerkers moeten zich niet bezighouden met organisatiedoelstellingen, maar wel met hun doelstellingen die uiteindelijk wel bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Het is ook een doelstellingen van de gesprekken. Medewerker zijn zich soms heel weinig bewust van hun omgeving. Medewerkers kijken niet verder dan de bewoner. De teamleider moet wel heel erg die verbinding maken met de organisatiedoelen en de bewoner.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent geeft aan dat het goed is dat de organisatie heeft nagedacht over wat willen we dat iemand kan. Maar volgens de respondent hoeft je de competenties niet te beoordelen, het is meer een onderlegger. Je gaat veel meer de dialoog aan over de rol van de medewerker bij de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke doelstellingen van de medewerker. Je hebt daar geen competenties bij nodig. Het is goed om het een keer te hebben uitgesproken, maar niet ieder gesprek opnieuw. Mensen veranderen daar niet in, je doet het misschien volgend jaar beter maar daarna ben je uitgesproken erover. Je moet er wel iets mee doen maar het moet minder leidend zijn dan nu. Je moet daarnaast een aantal doelstellingen formuleren, organisatie, locatie en persoonlijke doelstellingen.

Inspraak beoordelingscriteria

De respondent vindt het goed om de medewerker na te laten denken over zijn of haar persoonlijke doelstellingen. Maar je hebt wel een soort basis nodig vanuit de organisatie. Want de organisatie verwacht ook wat van de medewerker om bij te kunnen dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Jaarplan

De respondent denkt dat het een goed model is, omdat in team niveau ze het niet moeten hebben over de organisatiedoelstellingen. Maar doordat je het trechtert naar teamdoelstellingen dragen ze indirect bij aan de organisatiedoelstellingen. Je moet daar een soort gelaagdheid in aanbrengen.

Wijze van feedback geven

De respondent geeft aan dat de leidinggevende feedback hoort te geven over het functioneren van de medewerker. De respondent is geen voorstander van 360 graden feedback. De respondent zou dan zijn oor ter luisteren brengen bij iemand, dat is de opdracht van de leidinggevende. Daar hoeft geen methode voor worden opgetuigd, hier ziet de respondent geen meer waarde in. De teamleider ziet de samenwerking en ziet hoe iemand functioneert. Je hebt alleen die 360 graden feedback nodig als leidinggevende als de leidinggevende zelf niet goed oplet.

Toepassing 360 graden feedback

De respondent ziet geen meerde in de 360 graden feedback, daar hoeft geen methode voor worden opgetuigd. Je gaat dan een circus organiseren dat ook weer consequenties heeft. Het heeft invloed op de onderlinge houding tussen collega's. Je kunt ook als leidinggevende medewerkers tussendoor bevragen. En medewerkers onderling zijn afhankelijk van elkaar, dus iedereen heeft zijn of haar eigen belangen. Je gaat niet het achterste puntje van je tong laten zien. De respondent gelooft daar niet in.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent bekijkt de medewerkers vanuit hun prestaties die zij verrichten, dus theorie twee spreekt de respondent aan. Theorie drie is nuttig omdat het iets zegt over de prestaties van de medewerker. Je moet die doelstellingen trechteren van organisatie naar de werkvloer. Daarnaast zou de respondent theorie vijf heel leuk vinden. Als een soort pilot, in deze organisatie moet je dit niet in een keer implementeren. Met vijf creëer je een manier waarmee medewerkers zelf stil staan bij hun eigen functioneren en eens kritisch naar zichzelf kijken.

Interview 8

Algemeen

Wensen vernieuwde beoordelingsmethode

De respondent geeft aan dat de huidige cyclus verouderd is. De respondent geeft aan dat je een methodiek nodig hebt om een dialoog aan te gaan over het functioneren. Het is een methode om op de meest efficiënte manier met mensen en middelen de organisatiedoelstellingen te bereiken. Dit zijn geen processen die vanzelf gaan. Je moet medewerkers sturen, activeren en belonen. Dit is een heel complex proces. Daarom is de kunst om die doelstellingen helder te formuleren en hoe krijg je mensen op een efficiënte manier in beweging om die doelstellingen te bereiken. De respondent mist een toekomstgerichte visie. Medewerkers en teamleiders kijken nog veel naar het verleden.

Daarnaast vindt de respondent de methode en de verwachtingen van de medewerker, nog veel te vaag. Uit het HPO onderzoek kwam ook naar voren dat de communicatie nog veel top-down is. Verder wenst de respondent een link tussen de methode en de organisatiedoelstellingen. Dit is volgens de respondent een mooie concretiseringsslag voor de organisatiedoelstellingen. Dus de methode moet meer toekomstgericht, concreter, vanuit een positiever aspect, met meer eigen regie, met een link naar de organisatiedoelstellingen en bewustwording over het eigen functioneren.

Belangrijkste bij beoordelen

Het belangrijkste bij beoordelen vindt de respondent de bewustwording van de medewerker. De organisatie doet het goed, maar het kan altijd beter. Bij zo'n ambitie hoort dat je gaat nadenken over hoe gaan we dat dan doen. De gesprekscyclus is daarbij een methode om een formeel moment te creëren waarin je dat bespreekbaar maakt.

Frequentie

De respondent vindt dat je tenminste twee keer per jaar met elkaar in gesprek moet. Omdat, de ervaring van de respondent is dat, een keer per jaar te weinig is om de continuïteit te waarborgen. Je moet een paar keer per jaar serieus met elkaar in gesprek en dan gaat het ook ergens over. De respondent geeft aan het fijn te vinden dat er een onderscheid is in die twee gesprekken. Net als nu het functionerings- en beoordelingsgesprek. Het functioneringsgesprek is informeler en is tweezijdig en het beoordelingsgesprek is formeler, waarin je eisen kunt stellen vanuit je werkgeversrol. Het hoeft niet altijd negatief te zijn, maar wel een moment waarop je naar de feitelijkeheid kijkt. Waaraan je dan een beloning kan koppelen.

Feedback gedurende het jaar

De respondent geeft aan dat je daar voortdurend mee bezig bent, misschien wel dagelijks. Dit moet ook, het kan niet zo zijn dat je dit alleen te horen krijgt in de twee formele momenten per jaar.

Onderwerpen

Gespreksonderwerpen

De respondent geeft aan dat je functie-/taakomschrijving de onderlegger is voor het gesprek. Daarin staat formeel wat we met elkaar overheen gekomen zijn en wat de medewerker gaat doen voor de organisatie. En daar kunnen een aantal factoren invloed op hebben zoals de teamsamenwerking, privésituatie of persoonlijke omstandigheden die zijn weerslag hebben op het functioneren. Maar ook de gedragsregels van de organisatie zijn een gespreksonderwerp. Omdat daarin staat afgesproken hoe men met elkaar omgaat en daar heb je je aan geconfirmeerd toen men in dienst kwam.

Terugblik of vooruitblik

De respondent wil in de gesprekken naar beiden kijken. Je vindt iets van hoe iets ging en je verwacht iets naar de toekomst. Het duidelijk zijn in je verwachtingen is heel belangrijk. Je hebt als medewerker het recht op om te weten wat er van je wordt verwacht. Je moet daar duidelijk over zijn, anders stuur je mensen het bos in. Dat je naar de medewerker uitspreekt dit is wat ik van je verwacht, daar binnen mag je je eigen invulling daaraan geven hoe je het doet maar dit is wat ik van je verwacht.

Meer regie in onderwerpen

De respondent vindt dat de medewerker bij het functioneringsgesprek meer regie mag hebben, maar bij het beoordelingsgesprek niet. In dat gesprek ligt de regie bij de leidinggevende. Dit is een formeel moment en de verantwoordelijkheid daarvan ligt bij de leidinggevende.

Motivering en ontwikkeling

Wijze van motivatie

De respondent probeert altijd op het goede moment de juiste vragen te stellen. Je kunt een vraag te laat stellen, maar ook te vroeg stellen. Maar op het juiste moment de juiste vraag zodat de ander zichzelf de goede vraag stelt en zich bewust wordt van dingen. Hierdoor leren medewerkers naar zichzelf te kijken. En dit is volgens de respondent de juiste manier waardoor iets beklijft.

Wijze van waardering

De respondent is niet goed in het uitspreken van zijn waardering. Maar de respondent heeft wel geleerd in de loop van de jaren om die waardering uit te spreken. Wat werkt en wat mensen nodig hebben, zodat medewerkers toch een bepaalde betrokkenheid krijgen. Maar sta er even bij stil en maakt het bijzonder, daar genieten mensen van. Maar als het aan de orde is moet je zeker die waardering uitspreken in de gesprekken. Het mooiste is als je dat op een natuurlijk moment doet en niet in een gesprek, probeer ze niet op te sparen.

Belang ontwikkelen talenten

De respondent vindt het ontwikkelen van talenten belangrijk, maar er zit een keerzijde aan. Sommige talenten van mensen passen niet bij de dienstverlening van Woonzorgnet. En sommige talenten kun je in het kader van je functie gebruiken. Dus het ontwikkelen van talenten moet wel functie gerelateerd zijn. De respondent gelooft er wel in dat als hij ziet dat mensen binnen Woonzorgnet op een plek zitten waar ze niet toekomen aan het gebruik maken van hun talenten dan moet je je afvragen of je het goede beroep hebt gekozen. Het is het mooiste als het gelijk op kan gaan het heeft persoonlijke meerwaarde en meerwaarde voor de organisatie.

Focus op talenten

De respondent geeft aan dat zolang het passend is binnen Woonzorgnet de focus op talenten prima. Als het persoonlijk iets op levert en het levert Woonzorgnet ook iets op. Niet iedereen is overal even goed in is, sommige mensen hebben talent om beter om te gaan met autistische mensen. Maar je hebt wel een soort basiskennis nodig voor de functie. Binnen woonzorgnet zijn er al een aantal specialismes aangebracht door te werken met Woonbegeleiders en Persoonlijkbegeleider. En binnen die categorieën zie je ook dat iemand bijvoorbeeld beter is in budgettering en de andere meer kennis heeft van autisme. Dus dat faciliteert Woonzorgnet al.

Organisatiedoelstellingen

Bewustwording medewerkers

De respondent geeft aan dat de medewerkers bewust moeten zijn van hun bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Medewerkers moeten bewuster worden van hun functioneren, waarom doe ik dit, waarom doe ik dit zo, zou dit ook beter kunnen en wat gaat mijn bijdrage zijn dit jaar. De kunst is om de doelstellingen helder te formuleren zodat deze ook voor de medewerkers helder zijn waar de aan bijdrage.

Wijze van bewustwording

De bewustwording creëer je door de doelstellingen helder te formuleren dat het voor de medewerkers concreet wordt waar ze aan bijdragen. Door de organisatiedoelstellingen door te vertalen naar locatiedoelstellingen maar je de doelstellingen al concreter en daardoor is worden medewerkers meer betrokken. In de beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn dit mooie onderwerpen van gesprek, wat heb jij al medewerker bij gedragen.

Beoordelingscriteria

Wijze van vaststelling beoordelingscriteria

De respondent geeft aan dat er een combinatie van criteria moet komen dus, criteria op organisatie, functie en individueel niveau. Je moet maatwerk kunnen bieden aan de medewerker. Maar in hoofdzaak de organisatiedoelstellingen.

Jaarplan

De respondent geeft aan dat er afgelopen jaar is gestart met het jaarplan. In het jaarplan is niet alleen de verantwoordelijkheid van de teamleider maar ook iets waar de medewerkers. Dit zijn de locatiedoelstellingen en wat kan ik als medewerker er aan doen om die doelstellingen te behalen, wat gaat mijn bijdrage worden dit jaar. Hierdoor zijn de medewerker al meer betrokken. Een volgende stap zou kunnen zijn dat medewerker in de functionerings- en beoordelingsgesprekken op worden beoordeeld. Dit is volgens de respondent een mooie concretiseringsslag voor de organisatiedoelstellingen.

Wijze van feedback geven

De respondent geeft aan dat Woonzorgnet de bewoners een stem hierin moet geven, zij zijn degene die de dienstafnemen. Hoe tevreden zijn zij over de dienstverlening. De ervaring van de respondent is dat zij daar een hele goede mening over hebben. Clienttevredenheid is heel belangrijk. Dit wordt nu op afdelingsniveau gemeten en redelijk anoniem. Zij vinden iets van de dienstverlening van de medewerker en waarom zouden ze die mening niet mogen laten horen. Om de dienstverlening te kunnen verbeteren. Maar ook de collega's moeten daarbij een rol spelen. Binnen de dienstverlening is dit een manier om kritische informatie te generen die kan helpen om de dienstverlening te verbeteren. Het is niet vanzelf sprekend dat de klant tevreden is. Daarnaast is het heel belangrijk dat de medewerker zelf een eigen mening heeft over het eigen functioneren. Om die bewustwording te creëren.

Toepassing 360 graden feedback

Zoals eerder aangeven vindt de respondent dat belangrijk voor de volledigheid van de beoordeling. Een leidinggevende is maar een persoon. Het is veel mooier om de stem van meerdere personen mee te nemen in de beoordeling.

Theorieën; hoe zou je het vinden als?

De respondent geeft aan niet enthousiast te zijn over theorie vijf. Hierbij ligt je de verantwoordelijk te nadrukkelijk bij de medewerker zelf. Hier gelooft hij niet in. Voor sommige medewerkers zou dit kunnen, maar als je die uniform zou gaan toepassen daar gelooft de respondent niet in. Het is veel meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De respondent geeft aan dat het resultaat het belangrijkste is. Uiteindelijk draait het om het resultaat dat wordt bereikt. Dat legitimeert ook in toenemende mate je bestaan. Ook de buitenwereld verwacht iets van Woonzorgnet. Je moet aan een aantal eisen doen van de gemeente, logisch volgens de respondent want zij zijn de geldverstrekkers.

2, 3, 1, 4 en 5. Het zijn allemaal noodzakelijke dingen, om daar nu een prioriteit aan te geven vindt de respondent lastig. Maar de eerste twee zijn het belangrijkste, daarna weet ik het niet zo goed.

Interview 9 en 10

Zou je een rol willen hebben bij de beoordeling van medewerkers?

De respondenten geven aan een rol te willen in de beoordeling van de medewerkers. Ze zouden het fijn vinden om iets te zeggen over hun begeleider. Dit is vooral in positieve zin, over het algemene functioneren van de medewerker.

Waar zou je dan iets over willen zeggen? En waarom?

De bewoners willen liever benoemen waar de medewerker goed in is, in plaats van waar de verbeterpunten liggen. Wanneer de teamleider uitlegt dat dit ook belangrijk is omdat ze daarvan kunnen leren, reageren de bewoners instemmend. De respondenten benoemen vervolgens een aantal punten die ze minder fijn vinden, maar dit zijn dan hele specifieke situaties bijvoorbeeld als iemand te laat komt of als de vloer niet is gedweild. Bewoners zijn snel geneigd om de positieve aspecten te benoemen en benoemen minder de ontwikkelpunten. Dit zou volgens de teamleider ondervangen kunnen worden door bijvoorbeeld het geven van een tip en een top. Hier reageerde de bewoners positief op, want ze weten namelijk wel wat er niet zo goed gaat.

Hoeveel keer per jaar zou je dat willen doen?

Bewoners willen twee keer per jaar iets zeggen over het functioneren van de medewerker. Daarnaast geven ze tussen door vaak al over specifieke dingen aan of iemand het wel of niet goed doet. Twee keer per jaar een verhaaltje over de medewerker vinden ze daarom voldoende. Hierbij moet de medewerker wel zelf op de bewoner afstappen. De bewoners geven aan niet snel ongevraagd feedback te geven aan hun begeleider.

Bijlage 11: Analyseschema

Analyseschema directie

	Algemeen				Onderwerpen	
Respondent	<i>Wensen vernieuwde beoordelingsmethode</i>	<i>Belangrijkste bij beoordelen</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Feedback gedurende het jaar</i>	<i>Gespreksonderwerpen</i>	<i>Terugblik of vooruitblik</i>
1	Meer de waardering tot uitdrukking brengen, opener karakter, duidelijke klink tussen methode en strategie.	De link tussen methode en strategische doelstellingen en de bijdrage van de medewerker aan de doelstellingen.	Twee gesprekken per jaar zijn voldoende.	Te veel, bang dat men in herhaling treedt. Qua dynamiek organisatie twee keer per jaar voldoende.	Ene gesprek open karakter. Ga je de dialoog aan over persoonlijke onderwerpen. Andere gesprek gesloten karakter en beoordeelt leidinggevende	In beide gesprekken beide. Strategie is bepaalden, soms de terugblik maar in ieder geval vooruit.
2	Meer toekomstgericht, concreter, vanuit een positiever aspect, met meer eigen regie en bewustwording over het eigen functioneren.	Bewustwording medewerker eigen functioneren. Van goed naar beter.	Ten minste twee gesprekken per jaar	Gebeurt voortdurend, misschien wel dagelijks. Kan niet zo zijn dat je dit alleen hoort tijdens de twee formele momenten.	Functie-/taak-omschrijving en de onderlegger. Een aantal factoren kunnen invloed hebben zoals teamsamenwerking, privésituatie of persoonlijke omstandigheden.	Beide, je vindt iets van hoe iets ging en je verwacht iets naar de toekomst.

	Vervolg Onderwerpen	Motivering en ontwikkeling				Organisatie-doelstellingen
Respondent	<i>Meer regie in onderwerpen</i>	<i>Wijze van motivatie</i>	<i>Wijze van waardering</i>	<i>Belang ontwikkelen talenten</i>	<i>Focus op talenten</i>	<i>Bewustwording medewerkers</i>
1	Prima, als de leidinggevende ook maar regie heeft	Vooral tussentijds. Belangrijk om iemand persoonlijke aandacht te geven.	Goed luisteren naar de medewerker. Expliciet uitspreken als je tevreden bent.	Belangrijk, maar mensen ontwikkelen zich voornamelijk binnen hun rol en taakgebied. Het is meer vakbekwaam worden dan een talent ontwikkelen.	Past niet binnen Wzn. Bekwaamheid met bijbehorende kwaliteiten en daar kan iemand dan op worden ingezet, maar er moet een basis zijn.	Medewerker hoeft zich niet bewust te zijn, teamleider wel. Hij is de verbinding tussen organisatie en medewerkers.
2	Bij functionerings-gesprek prima. In beoordelingsgesprek niet. Dit is een formeel moment met verantwoordelijkheid bij de leidinggevende.	Op het goede moment de goede vraag stellen. De juiste manier waardoor iets beklijft.	Sta er even bij stil en maakt het bijzonder, daar genieten mensen van. Niet op sparen voor de gesprekken.	Belangrijk, maar zit ook een keerzijde aan. Sommige passen niet bij de dienstverlening. Ontwikkelen van talenten moet functie gerelateerd zijn.	Als het persoonlijk iets op levert en het levert Woonzorgnet ook iets op. Je hebt een soort basiskennis nodig voor de functie. Specialisme binnen de functie, zoals autisme, faciliteert Wzn al.	De medewerkers moeten zich bewust zijn van hun bijdrage aan de organisatie-doelstellingen. Waarom doe ik dit, waarom doe ik dit zo, zou dit ook beter kunnen en wat gaat mijn bijdrage zijn dit jaar.

	Vervolg Organisatie-doelstellingen	Beoordelingscriteria				
Respondent	<i>Wijze van bewustwording</i>	<i>Wijze van vaststelling beoordelingscriteria</i>	<i>Inspraak beoordelingscriteria</i>	<i>Jaarplan</i>	<i>Wijze van feedback geven</i>	<i>Toepassing 360 graden feedback</i>
1	Gelaagdheid aan te brengen in organisatie-doelstellingen.	Competenties zijn de onderlegger. Daarnaast een aantal doelstellingen formuleren, organisatie, locatie en persoonlijke doelstellingen.	Goed om de medewerker na te laten denken over zijn of haar persoonlijke doelstellingen, maar je hebt wel een soort basis nodig vanuit de organisatie.	Goed, doordat je het trechtert naar teamdoelstellingen dragen medewerkers indirect bij aan de organisatie-doelstellingen.	De leidinggevende hoort feedback te geven.	De respondent ziet geen meerde in de 360 graden feedback
2	Door de doelstellingen helder te formuleren dat het voor de medewerkers concreet wordt waar ze aan bijdragen. Mooie onderwerpen van gesprek, wat heb jij al medewerker bij gedragen.	Combinatie van criteria op organisatie, functie en individueel niveau. Maatwerk bieden aan de medewerker, maar organisatie-doelstellingen is de hoofdzaak.	---	Vorig jaar gestart met jaarplan. Een volgende stap is meenemen in de beoordeling. Mooie concretiseringslag voor de organisatie-doelstellingen.	Bewoners hierin een stem geven. Hoe tevreden zijn zij over de dienstverlening. Ook collega's moeten daarbij een rol spelen. Daarnaast heel belangrijk dat de medewerker zelf een mening heeft over het eigen functioneren.	Belangrijk voor de volledigheid van de beoordeling. Moolier om de stem van meerdere personen mee te nemen in de beoordeling.

Analyseschema Managers & Teamleiders

	Algemeen				Onderwerpen	
Respondent	<i>Wensen vernieuwde beoordelingsmethode</i>	<i>Randvoorwaarden methodiek</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Feedback gedurende het jaar</i>	<i>Gespreksonderwerpen</i>	<i>Terugblik of vooruitblik</i>
1	Een meer passende gesprekscyclus.	Meer maatwerk, beoordelen op actuele thema's, de bijdrage aan de locatiedoelstellingen beoordelen.	Twee gesprekken per jaar.	Dit vindt de respondent overbodig. Teamleider heeft al regelmatig overleg met medewerker.	Meer inzoomen op het werk, begeleiding van bewoners, caseload en doelstellingen. Daarnaast onderwerpen meer toespitsen op functie.	Functionerings-gesprek naar voren en beoordelings-gesprek meer terugkijkend dan wordt je beoordeeld.
2	Medewerkers moeten meer gestimuleerd worden. Checklist zodat niets wordt vergeten, methode aansluit bij de organisatie-doelstellingen en jaarplan.	Beoordeling van meerdere personen en een goede scheiding tussen persoonlijk en professioneel.	Medewerkers benaderen hem zes keer per jaar voor gesprek. Daarnaast twee keer per jaar om alles in perspectief te zetten.	Wordt nu gedaan in de zes gesprekken per jaar.	De caseload, verbeterpunten en aantal in het jaarplan.	Deels terug en maar vooral vooruitkijken. Van heel praktisch tot wat is jou bijdrage aan het grote geheel. Doel is als team beter presteren.
3	Beter de dialoog faciliteren.	Leidraad, met goede set competenties en aantal resultaatgebieden per functie. Waarin de organisatie-doelstellingen terugkomen.	Minimaal twee keer per jaar, misschien een keer per kwartaal. Elk kwartaal gebeurt er veel. Het is belangrijk dat je bewust blijft van je ontwikkeling.	Het is goed om af en toe even na te gaan waar staan we en is het beeld wat ik heb hoe ik functioneer komt dat nog overeen, op kwartaal basis.	Resultaatgebieden en de ontwikkeling van competenties. Atspraken maken over hoe je bepaalde competenties gaat ontwikkelen. Om te zien of er progressie in zit.	Vooruit willen kijken met een korte terug blik. Van je fouten leren en kijken hoe je deze kennis in de toekomst positief kan inzetten.
4	---	Meer regie bij medewerkers, vanuit positief aspect, minder strikt en aansluiten bij waar de organisatie voorstaat en naar toe wil.	Niet op voorhand vast leggen. De ene medewerker heeft meer behoefte dan de andere. Meer flexibiliteit en eigen regie.	Frequentie niet vastleggen, in gesprek gaan als daar behoefte aan is.	Focus op het positieve aspect en niet van te voren vastleggen. Aantal basis elementen die standaard terug komen en de rest is volledig vrije keuze.	Terug kijken mag maar kort, met vooral weer de blik op vooruit. Van terugblik leren, naar de toekomst gericht

	Vervolg Onderwerpen		Motivering en ontwikkeling			
Respondent	<i>Goed gevoel</i>	<i>Meer regie in onderwerpen</i>	<i>Bijdrage gesprek aan motivatie</i>	<i>Wijze van motivatie</i>	<i>Wijze van waardering</i>	<i>Gevoel van waardering</i>
1	Als medewerker heeft nagedacht, daarover zelf kritisch is., de teamleider zijn punten kwijt kan en de openheid van een gesprek.	Staat open voor meer regie bij functionerings-gesprek bij beoordeling ligt regie bij teamleider.	Goede voorbereiding en wanneer er verbeterpunten en tips worden aangedragen.	Door medewerkers in hun kracht zetten, deel van taaktaak geven, geïnteresseerd te zijn, iemand te zien, compliment te geven of tip te geven.	Door hun sterke punten te zien op teamniveau of individueel niveau.	Wanneer leidinggevende aangeeft tevreden te zijn. Teamleider probeert deze complimenten over te brengen naar het team.
2	Als zowel hij als de medewerker er energie van krijgt en als het daadwerkelijk iets te weeg brengt.	De medewerker bepaald deel van de agenda bij de zes gesprekken. Teamleider is ondersteunend, verantwoordelijkheid van de medewerker.	Waardering voor wat je doet en dat je wordt gezien. Belangrijkste om gemotiveerd te blijven	---	Door het uit te spreken. Benadrukken van positieve aspecten. Waardering van bewoners en collega's is ook heel belangrijk.	Zijn leidinggevende is iemand die letterlijk zegt hoe die het vindt. Een compliment wordt gehoord.
3	Wanneer beide partijen het gevoel hebben dat er een dialoog is geweest. Dat er een veilige setting is gecreëerd waarin gesproken wordt over het functioneren en dat de resultaten worden behaald.	Hierdoor creëer je meer bewustwording bij medewerkers, ze moeten zelf nadenken over bepaalde onderwerpen. Wel moet dit in samenspraak met de leidinggevende worden vastgesteld.	Respondent is intrinsiek gemotiveerd en heeft een formeel gesprek niet nodig voor haar motivatie.	---	---	De respondent heeft de blik van waardering niet nodig bij een gesprek, maar dit neemt niet weg dat het af en toe leuk is om te horen.
4	Hangt af van de sfeer. Er moet een open sfeer zijn zodat medewerker en leidinggevende kunnen zeggen wat ze willen zeggen. Openheid is voorwaarde voor succesvolheid van een gesprek.	Samen de regie, de medewerker bepaald een aantal gespreksonderwerpen en de leidinggevende heeft een aantal gespreksonderwerpen.	Het enthousiasme van de leidinggevende. Soms heb je het even nodig om te horen dat je iets goed gedaan hebt.	Door de positieve aspecten te benadrukken en daar even aandacht aan te besteden. Dat heeft een stimulerend effect.	Dat zit in kleine dingen, wel heel belangrijk. Het wordt soms nog wel te weinig gedaan binnen de organisatie. Andere kunnen leren van de succes verhalen en de medewerker verdient die aandacht.	Leidinggevende spreekt expliciet zijn waardering uit. De respondent vindt het fijn om te horen, maar is niet op zoek naar de bevestiging.

	Vervolg Motivering en ontwikkeling		Organisatie-doelstellingen			
Respondent	<i>Belang ontwikkelen talenten</i>	<i>Focus op talenten</i>	<i>Bewustwording doelstellingen</i>	<i>Daadwerkelijke bijdrage</i>	<i>Bewustwording medewerkers</i>	<i>Wijze van bewustwording</i>
1	Erg belangrijk, daardoor blijft een medewerker gemotiveerd en wordt je als team sterker.	Moet onderdeel zijn van, verbeterpunten moeten worden benoemd. Sommige taken zijn noodzakelijk.	Bewust van de invloed. Jammer dat nu nog niet veel mee wordt gedaan. Het idee is goed.	Gevoel dat respondent daadwerkelijk bijdraagt. Locatiedoelstellingen worden opgesteld naar aanleiding organisatie-doelstellingen	Medewerkers zouden moeten weten wat hun bijdrage is.	Verbeterpunt als de organisatie- en locatiedoelstellingen onderwerp zijn van gesprek, daar mag je ook op beoordeeld worden.
2	Erg belangrijk, bijna essentieel bij het behalen van de organisatie-doelstellingen.	Tot bepaalde hoogte mogelijk. Je moet een generalist zijn in dit werk. Maar je kunt je naast de basiskennis, specialiseren.	Bewust van zijn bijdrage. Ook belangrijk dat medewerkers bewust zijn. Daardoor bewuster van de organisatie en de omgeving.	Door jaarplan wordt bewustwording gecreëerd, door deze te evalueren weet je wat jou bijdrage samen met het team is geweest.	Vindt respondent belangrijk. Daarom heel bewust jaarplan in verschillende onderdelen verdeeld. Iedereen heet zij of haar eigen verantwoordelijkheid.	Medewerkers moeten zicht hebben op het eind product. Het eindproduct is het grotere geheel.
3	Medewerkers in hun kracht zet, kunnen ze op ten duur misschien nog wel op andere manieren iets voor de organisatie betekenen. Het doet ook iets met de motivatie.	Verschilt per medewerker. Iemand mag wel uitblinken in zijn of haar talenten, maar je hebt een bepaalde basiskennis nodig.	Ja, de respondent is zich hier wel van bewust.	De functie wordt alleen door de respondent bekleed waardoor het resultaat vrijwel direct naar de respondent is af te leiden.	---	Door organisatie-doelstellingen door te vertalen naar team en individueel niveau. Zal als verhelderend worden ervaren omdat concreet is waar de medewerker een bijdrage in heeft.
4	Erg belangrijk, als mensen een bepaalde ambitie of talent hebben, dan moet je daar iets mee doen. Het is een gemiste kans om die niet te benutten.	Enkel focussen op talenten is heel ambitieus. Maar er mag wel wat meer geluisterd worden naar de talenten van medewerkers.	Is zich bewust van haar bijdrage aan de organisatie-doelstellingen. Al lijkt dat vanuit een staffunctie soms wat minder concreet.	Het gevoel dat ze daadwerkelijk bijdraagt alleen soms is dat indirect.	Medewerkers zijn erg gefocust op mijn eigen locatie en hun eigen bewoners en overzien en niet altijd het geheel.	Door informatie te delen en medewerker betrekken bij bepaalde ontwikkelingen. Leidinggevende is daarbij cruciaal.

	Beoordelingscriteria					
Respondent	<i>Wijze van vaststelling beoordelingscriteria</i>	<i>Inspraak beoordelingscriteria</i>	<i>Jaarplan</i>	<i>Wijze van feedback geven</i>	<i>Toepasbaarheid 360 graden feedback</i>	<i>Toepassing 360 graden feedback</i>
1	Paar vaste criteria, functie gerelateerde criteria en een aantal criteria per medewerker.	Respondent reageert positief. Aantal vaste criteria voor gehele organisatie, functie gerelateerde criteria en criteria die de medewerker zelf aandraagt.	Te kort door de bocht alleen beoordelen op jaarplan. Plannen worden dan mogelijk minder ambitieus. Reageert gematigd positief op individueel jaarplan.	De leidinggevende en de bewoners geven de medewerker feedback.	Zinvol als medewerkers van zowel teamleiders, collega's en bewoners feedback krijgen op hun functioneren. Feedback van bewoners, onder voorbehoud. De bewoner is niet altijd objectief.	Zou graag feedback ontvangen van collega's, die zien hem het meeste. Ook feedback van bewoners. Om te horen hoe bewoners het hier beleven en wat ze graag willen.
2	Kenwaarde van de organisatie, de locatie en medewerker. Maar ook het team functioneren is heel belangrijk.	Moet van beide kanten komen, niet alleen van leidinggevende, maar ook waar wil de medewerker in verbeteren. Leidinggevende is bepalend.	---	Iedereen moet een stem hebben in de beoordeling. Hij hoort en ziet veel maar kan dit niet altijd in het juiste perspectief plaatsen.	Moet dit wel overeenkomen met elkaar. Er moet inhoud aan worden gegeven, zodat het geen kunstje wordt. Stem van de bewoner wordt niet optimaal benut.	Zinvol om dezelfde reden als die voor de medewerker, een leidinggevende ziet en hoort niet alles.
3	Aantal functie gerelateerde criteria en organisatiecriteria, soort kernwaarde. Daarin een gelaagdheid aanbrengen.	Mooi als medewerkers samen met hun leidinggevende de competenties of resultaatgebieden vaststellen.	Het jaarplan moet een plek krijgen in de beoordeling. Hierdoor wordt het heel concreet wat zijn of haar bijdrage is aan de organisatie.	Mooiste zou zijn als iedereen om de medewerker heen feedback geeft, zowel bewoner, als collega en leidinggevende. De leidinggevende ziet een medewerker alleen in bepaalde situaties.	Het is een hele mooie manier om tot een beoordeling te komen, maar het kan ook spannend en kwetsbaar. Maar belangrijk om het oordeel van bewoners mee te nemen.	Zinvol als collega's feedback te geven. De respondent heeft er mee gewerkt in eerdere functies en is enthousiast over de methode.
4	Een aantal basis criteria op organisatie niveau en daarnaast een aantal criteria per rol of functie en een aantal naar eigen invulling.	Het is de regie van de medewerker zelf om een aantal doelstellingen aan toe te voegen. Die voor hem of haar op dat moment van belang zijn.	Moet ook buttom-op. Medewerkers hebben hele goede ideeën, die staan heel dicht op de werkvloer. Daar moet de input vandaan komen.	Voor medewerkers is de stem van de bewoner heel waardevol, omdat de medewerker het daar uiteindelijk voor doet.	Heel waardevol omdat, een leidinggevende de medewerker maar in beperkte mate ziet en eigenlijk de feitelijke uitvoering niet ziet.	Van toegevoegde om iets te zeggen over het functioneren van een collega.

Analyseschema medewerkers

	Algemeen				Onderwerpen	
Respondent	Huidige situatie	Wensen vernieuwde beoordelingsmethode	Frequentie	Feedback gedurende het jaar	Gespreksonderwerpen	Terugblik of vooruitblik
1	Een keer per jaar een functionerings- en beoordelingsgesprek. Door huidige format gedwongen om een bepaald gesprek te hebben. Werk-overleggen, bijna waardevoller omdat daar niet allerlei competenties aanhangen, daar verander je niet in dat je daar een heel gesprek over moet hebben.	Meer eigen invulling, vanuit een positieve benadering. De dialoog is veel belangrijker dan de beoordeling.	Een keer per jaar, de respondent denkt dat het contact tussen de teamleider en medewerker al vrij direct is.	Gematigd positief, een keer in de zes weken is veel omdat je ook individuele werkoverleggen hebt. In die momenten krijg je ook feedback.	Het samenwerking in het team, hoe de teamleider het functioneren ziet zowel goede als minder goede punten, verbeterpunten, toekomstperspectief, ambities, doorgroei mogelijkheden. Ben je tevreden hoe het gaat, ben je op je plek. De combinatie werk/privé. Persoonlijke ontwikkeling, wat zou je nog willen.	Allebei, maar terug kijken in de zin van het afgelopen half jaar. Dat je een beetje terugblijkt en kijkt dit heb je goed gedaan en dit had anders gekund. Daarna plannen maken voor het komende jaar.
2	Twee gecombineerde gesprekken per jaar. Beoordelingsgesprek samen met planningsgesprek en functioneringsgesprek met POP-gesprek. Nadeel is het puntensysteem ABCD. Niemand scoort hoger dan een B. Dit werkt niet motiverend.	De methode kan persoonlijker en regelmatig. Wanneer je regelmatig met elkaar in gesprek gaat over het functioneren wordt de beoordeling minder zwaar	De respondent zou graag een keer per kwartaal een gesprek willen. In een kwartaal verandert er heel veel. Je kunt nu wel een doel stellen maar als het pas na een half jaar geëvalueerd wordt, in het half jaar kan heel veel gebeuren.	De respondent geeft aan dat daarvan nu ook al sprake is in de individuele werkoverleggen. Dit heeft een positief effect, hierdoor is de beoordeling minder spannend aan het einde van het jaar.	De respondent zou graag haar doelen willen bespreken, wat heb je het afgelopen kwartaal gedaan aan die doelen, dat je wat actiever omgaat met het behalen van de doelen. Als je doel niet regelmatig geëvalueerd wordt, verlies je dat doel uit het oog en ga je er ook niet meer aan werken.	De respondent wil zowel terug als vooruit kijken. Je start met een bepaald doel en je refereert dan terug hoe is het gegaan. Maar je kijkt ook verder, hoe gaan we er voor zorgen dat we het doel behalen.

	Vervolg Onderwerpen		Motivering en ontwikkeling			
Respondent	Goed gevoel	Meer regie in onderwerpen	Bijdrage gesprek aan motivatie	Gevoel van waardering	Belang ontwikkelen talenten	Focus op talenten
1	Als je het gevoel hebt dat er naar je geluisterd wordt, dat je serieus genomen wordt. Daarnaast is het belangrijk dat je alles kan zeggen	Het moet van twee kanten komen. Anders worden belangrijke punten vergeten, bewust of onbewust. Maar zelf punten inbrengen is een mooi initiatief.	Na een gesprek is de respondent niet extra gemotiveerd, omdat het gesprek niets toevoegt. De informatie die wordt verkregen in het gesprek is geen nieuwe informatie.	At en toe een complimentje. Doordat je gezien wordt en dat benoemt wordt wat er goed gaat.	Heel belangrijk. Het ligt heel erg aan de persoon zelf. Door het ontwikkelen van talenten creëer je een heel divers team, iedereen heeft een andere specialiteit. Het aanbod naar bewoners toe is daardoor ook heel divers.	Dit gebeurt al binnen het team. Maar de respondent is er geen voorstander van om alleen de focussen op talenten. Als medewerker heb je een bepaalde basis nodig voor dit werk.
2	Het is altijd goed om te horen dat je goed bezig bent en een goede beoordeling hebt.	De respondent reageert positief op meer regie in de gesprekken, dat je samen tot de onderwerpen komt.	De respondent vindt het fijn om te horen dat de teamleider tevreden is of dat er nog dingen zijn die nog beter kunnen.	Als de teamleider of collega tevreden is of als meerwaarde ziet in het team, dat is dan fijn om te horen. Zelf ze daar niet altijd behoefte aan, maar af en toe is het wel fijn om te horen.	Erg belangrijk. Dat je voor ogen blijft houden wat je gaat doen, wat je leuk vindt en dat je dat ook daadwerkelijk gaat doen. Dit geeft een bepaalde voldoening dat je kunt zeggen dat je ergens goed in bent.	Er zijn altijd punten waarvan iedereen bewust moet zijn dit moet ik behalen wil ik binnen deze organisatie werken. Maar sommige taken liggen de een meer dan de ander.

	Organisatie-doelstellingen				Beoordelingscriteria	
Respondent	Bewustwording doelstellingen	Daadwerkelijke bijdrage	Inzicht in bijdrage	Jaarplan	Wijze van vaststelling beoordelingscriteria	Inspraak beoordelingscriteria
1	Is zich ervan bewust dat haar inzet invloed heeft op het organisatieresultaat, en je bent ook ervan bewust dat jou dienstverlening invloed heeft op de gehele organisatie.	Voor de contacten met behandelaren en gemeentes ben je het eerste aanspreekpunt. Ook is Woonzorgnet niet overal even bekend, je bent dan wel het visitekaartje. Je bent een ambassadeur van de organisatie.	De respondent zou niet meer inzicht willen in de bijdrage aan het organisatieresultaat. De respondent ziet hierin geen toegevoegde waarde. Op teamniveau is dat wel interessant.	De respondent zou daar niet individueel op beoordeeld willen worden. De respondent is voorstander van een collectievere beoordeling en geen individuele.	Per functiegroep als Persoonlijkbegeleider of Woonbegeleider moet je aan een aantal basiscompetenties voldoen, maar iedereen heeft ook persoonlijk sterke kanten en minder sterke kanten en die kunnen dan individueel worden benoemd.	Het functieprofiel is leidend daar moet je aan kunnen voldoen. Verder gaat om het gesprek met elkaar en niet om een hele lijst met eigenschappen en criteria. Het gaat voornamelijk om de dialoog.
2	Is bewust van de invloed van haar inzet. Zoals de doelstelling eigen regie. Je bent daar vrijwel dagelijks mee bezig om te zorgen dat bewoners meer eigen regie krijgen. Door de inzet van de respondent krijgen bewoners meer eigen regie.	Niet zozeer voor Woonzorgnet in het algemeen maar voornamelijk de bijdrage aan de locatiedoelstellingen. Maar deze zijn voort gekomen uit de organisatiedoelstellingen, dus indirect heeft de respondent wel het gevoel dat ze daadwerkelijk bijdraagt.	De respondent heeft geen behoefte aan meer inzicht in bijdrage aan de organisatie-doelstellingen.	Het is mooi dat er een aantal locatiedoelstellingen zijn en daar is men ook actief mee bezig. Maar je moet op persoonlijk niveau doelstellingen kiezen die bij je passen en indirect omdat ze bijdrage aan de organisatie-doelstellingen, niet andersom.	De respondent zou graag meer individuele doelstellingen willen. Je zet voor je zelf ieder jaar een doel neer, dat is voor iedereen anders. Nu wordt je daar in mindere mate op getoetst.	Deze criteria worden in samenspraak met de teamleider opgesteld. Je mag zelf wel een doel aandragen, maar als het behalen van dit doel geen enkel effect heeft op het beter presteren dan is het nutteloos.

	Vervolg Beoordelingscriteria	
Respondent	Wijze van feedback geven	Toepassing 360 graden feedback
1	De respondent zou feedback van iedereen willen krijgen. Het belangrijkste is dat men het vanuit het eigen team haalt, dus vanuit de directie collega's. Omdat die weten wat er speelt en de respondent het meeste aan het werk zien.	De respondent reageert positief op het geven van feedback aan leidinggevende en collega's. Dit kan het beste ongedwongen. Juist met collega's moet je dit spontaan doen, in plaats van een heel moment van maken.
2	De respondent wil graag van iedereen feedback ontvangen. Hierdoor krijg je een goed beeld van je eigen presteren. Ook vind de respondent het goed als bewoners feedback mogen geven. Dan hoor je ook hoe zij het ervaren, want het is hun huis waarin je werkzaam bent. Het heeft meerwaarde als bewoners ook hun mening mogen geven over het functioneren.	Eerg belangrijk. Ze vindt het ook niet belangrijk dat ze aardiger wordt gevonden als ze dingen niet zegt. Ze heeft liever dat ze dingen wel zegt en minder aardig wordt gevonden, dan dat ze er zelf mee blijft lopen. Maar het is niet altijd even makkelijk om iemand aan te spreken op zijn of haar gedrag.

Bijlage 12: Implementatieplan

Voor het implementeren van de beoordelingsmethode dienen een aantal stappen te zijn doorlopen.

1. Doel vaststellen

Allereerst moet duidelijk zijn wat het doel van het beoordelen is voordat een systeem kan worden opgezet. Daarbij dient ook te worden bepaald wat de grondslag voor een eventuele beloning is (Kluytmans, 2010).

2. Eisen en voorwaarden formuleren

Nadat het doel is bepaald dient te worden bepaald wat de eisen en voorwaarden zijn waaraan het systeem moet voldoen. Enerzijds gaat het om de eisen en voorwaarden die de organisatie stelt aan het systeem (Kluytmans, 2010). Hierbij kan worden gedacht aan wie er beoordeelt en hoe vaak, wat wordt eigenlijk precies beoordeeld en waar is de beoordeling op gericht? Daarnaast moet het systeem aan een aantal algemene voorwaarden voldoen zoals beschreven staat in paragraaf 8.

3. Inrichten

Wanneer het doel is vastgesteld en de eisen en voorwaarden zijn geformuleerd kan de beoordelingsmethode worden ingericht. Hierbij is het van belang dat een werkgroep wordt gevormd om gezamenlijk invulling te geven aan de methode. Daarbij is het van belang om invloedrijke personen te selecteren aangezien zij anderen in beweging kunnen zetten (Vliet, 2014). Volgens van Vliet (2014) is het belangrijk dat medewerkers uit de organisatie zich kunnen identificeren met leden van de werkgroep. De werkgroep leden dienen deskundige en geloofwaardige medewerkers te zijn die gericht zijn op samenwerken. Deze werkgroep geeft samen concrete invulling aan de nieuwe methode. Zij kiezen het gewenste systeem, op welke criteria wordt beoordeeld en welke schalen worden gehanteerd. (Kluytmans, 2010). Vervolgens kan het beoordelingsformulier worden ontworpen.

4. Procedure beschrijven

Vervolgens dient een heldere procedure te worden beschreven. Dit verhoogd de kans van slagen van het beoordelingssysteem. Het dient helder te zijn welke rollen er zijn en wat deze rollen inhouden. Ook dienen de belanghebbenden bij de prestatiebeoordeling bekend zijn en zij moeten weten wat zij van elkaar mogen verwachten (HR Hints, z.d.). Daarnaast dient de wijze van verslaglegging en privacy worden beschreven. Ook dienen de bezwaarmogelijkheden van de medewerker te worden opgenomen (Aalbers, 2002).

5. Stakeholders informeren

Nadat het systeem is ontworpen is het van belang om het te presteren aan het management en directie. Wat vinden hun van het systeem en zijn er nog eventuele op- en aanmerkingen. Vervolgens kan instemming van de ondernemingsraad worden gevraagd. Volgens de Wet op Ondernemingsraden is instemming van de ondernemingsraad vereist voordat de nieuwe beoordelingscyclus kan worden geïmplementeerd. Dit wordt ook wel instemmingsrecht genoemd (artikel 27 lid 1 sub G Wor). Vervolgens vindt een overlegvergadering plaats. Op basis van het verzoek en de vergadering neemt de ondernemingsraad dan een beslissing. Deze beslissing moet onderbouwd worden met argumenten (artikel 27 lid 2 Wor).

6. Voorlichting van medewerkers

Daarna is het van belang om de nieuwe methode aan de medewerkers te presenteren. Daarbij dient de methode te worden uitgelegd en vooral wat daarbij van de medewerkers wordt verwacht. Door de medewerkers zo snel mogelijk te informeren hebben deze de gelegenheid om langzaam aan het idee te wennen waardoor acceptatie van het systeem een grotere kans heeft (Kluytmans, 2010). Bedenk hierbij dat de medewerkers een golf aan informatie over zich heen krijgen, waarbij de informatie voor de werkgroep al bekend is. Daarbij is geduld, uitleg, herhaling, herhaling en herhaling nodig om de informatie te kunnen ontvangen, verwerken en zich eigen te maken (Vliet, 2014)

7. Trainen van beoordelaars

De beoordelaar is een belangrijke factor in de kwaliteit van de beoordelingen (NERF HRM, 2005). Beoordelingsgesprekken met medewerkers vraagt ook om vaardigheden van leidinggevende en managers. Leidinggevende en managers dienen over de juiste vaardigheden te beschikken om op een juiste manier te beoordelen. Het is daarom van belang dat beoordelaars worden getraind in de nieuwe vorm van beoordelen. Daarnaast zijn bij het beoordelen veel valkuilen voor de beoordelaars, het is van belang dat de beoordelaar zich hiervan bewust is (Kluytmans, 2010). Door leidinggevendenden samen te trainen ontstaat een gedeelde cultuur en normering.

8. Pilotfase

Voordat de beoordelingsmethode definitief wordt geïmplementeerd is het verstandig om een pilotfase in te richten waarin het systeem gedeeltelijk wordt implementeert. . Deze pilotfase heeft tot doel om te kijken of het systeem naar behoren werkt. De pilotronde wordt afgenomen bij enkele medewerkers, afdelingen of bij de gehele organisatie (Kluytmans, 2008). Nadat het systeem is getest worden de testresultaten geëvalueerd. Het gaat er voornamelijk om of het systeem goed bruikbaar is in de praktijk en of het aan de wensen voldoet die van tevoren waren geuit (Roe, 1994). Het systeem kan dan nog worden aangepast.

9. Implementeren

Allereerst dient een datum te worden vastgesteld wanneer het systeem officieel in werking treedt. De organisatie kan ervoor kiezen om de methode in zijn geheel of gedeeltelijk te implementeren. Het is verstandig om een contactpersoon aan te wijzen voor het systeem zodat het goed bewaakt wordt. Die persoon verdiept zich in het systeem en kan vragen daarover beantwoorden die door het personeel worden gesteld (Aalbers, 1994)

10. Evalueren

Nadat het beoordelingssysteem is ingevoerd, is het goed om na ongeveer een jaar te evalueren. Nagegaan wordt of het systeem werkt zoals de bedoeling was. Hierbij wordt gekeken of het werkbaar was en of de procedure naar behoren werkt. Naar aanleiding van de evaluatie kan het beoordelingssysteem eventueel verbeterd worden (Kluytmans, 2010).

Bijlage 13: Kostenoverzicht

Out of pocket kosten

Omschrijving	Kosten (naar schatting)
<i>Training beoordelingsportfolio</i> Materiaalkosten en hulpmiddelen	€ 100,00
<i>Training gespreksvaardigheden</i> Materiaalkosten en hulpmiddelen	€ 100,00
<i>Training feedback geven en ontvangen</i> Geheel verzorgde training 1 dag voor alle medewerkers, teamleiders, managers en directie (125)	€ 29.280,00*
<i>Octogram test</i> Een persoonlijke test per medewerker	€ 9.150,00 (75 euro per medewerker)
Totale out of pocketkosten	€ 38.630,00

* Offerte team4teams (www.team4teams.nl/feedbacktraining/).

Opportunity kosten

Omschrijving	Kosten (naar schatting)
<i>Training beoordelingsportfolio</i> - Personeelskosten HR Manager opstellen training en communicatie - Personeelskosten medewerkers (109) - Personeelskosten teamleiders (8) - Personeelskosten managers (4) - Personeelskosten directie (3) - Personeelskosten trainer (HR Manager)	40 uur x € 37,00 = € 1.480,00 2 uur x € 23,00 = € 5.014,00 2 uur x € 32,00 = € 512,00 2 uur x € 32,00 = € 256,00 2 uur x € 56,00 = € 336,00 2 uur x € 37,00 = € 74,00 <i>Totaal: € 7.736,00</i>
<i>Training gespreksvaardigheden</i> - Personeelskosten HR Manager opstellen training en communicatie - Personeelskosten medewerkers (109) - Personeelskosten teamleiders (8) - Personeelskosten managers (4) - Personeelskosten directie (3) - Personeelskosten trainer (HR Manager)	60 uur x € 37,00 = € 2220,00 2 uur x € 23,00 = € 5.014,00 2 uur x € 32,00 = € 512,00 2 uur x € 32,00 = € 320,00 2 uur x € 56,00 = € 336,00 2 uur x € 37,00 = € 74,00 <i>Totaal: € 8.412,00</i>
<i>Training feedback geven en ontvangen</i> - Teamleiders (8) - Managers (5) - Medewerkers (109) - Directie (3)	8 uur x € 32,00 = € 2.048,00 8 uur x € 32,00 = € 1.280,00 8 uur x € 23,00 = € 20.056,00 8 uur x € 56,00 = € 1.344 <i>Totaal: € 24.728</i>
Totale opportunity kosten	€ 40.876,00

Toelichting berekeningen

Hieronder een toelichting over hoe de berekeningen tot stand zijn gekomen.

Personeelskosten

Hieronder een toelichting over hoe de uurlonen van de medewerkers (in het bovenstaande kostenoverzicht) tot stand zijn gekomen.

Directie (3)

Voor de personeelskosten van de directie is een gemiddelde genomen van de uurlonen inclusies werkgeverslasten exclusief reiskosten en andere vergoedingen. Dit komt neer op een bedrag van € 56,00 per uur.

HR Manager

De personeelskosten van de HR Manager zijn berekend aan de hand van het uurloon inclusief werkgeverslasten en vervolgens afgerond. Dit is het bruto uurloon, reiskosten en andere vergoedingen zijn hierin niet mee genomen. Dit komt neer op een bedrag van € 37,00 per uur.

Managers centrale diensten (4 + HR Manager)

Voor de personeelskosten van de managers is een gemiddelde genomen van de uurlonen inclusies werkgeverslasten exclusief reiskosten en andere vergoedingen. Dit komt neer op een bedrag van € 32,00 per uur.

Teamleiders (8)

Voor de personeelskosten van de managers is een gemiddelde genomen van de uurlonen inclusies werkgeverslasten exclusief reiskosten en andere vergoedingen. Dit komt neer op een bedrag van € 32,00 per uur.

Medewerkers (109)

De 109 medewerkers bestaan uit 97 medewerkers van de locatie en 12 medewerkers van de Centrale Diensten. Ook hier is weer een gemiddelde genomen van de uurlonen inclusief werkgeverslasten en exclusies reiskoten en andere vergoedingen. Dit komt neer op een bedrag van € 23,00 per uur.

Trainingen

De voorbereiding voor de training beoordelingsportfolio zal naar schatting 40 uur in beslagnemen. Voor de training gespreksvaardigheden zal naar schatting de voorbereiding meer tijd in beslagnemen. De verwachting is dat het opstellen van het lesmateriaal voor de training meer tijd in beslag neemt. Verder vallen onder de voorbereidingstijd werkzaamheden als de training inrichten, voorbereiden en communicatie naar de medewerkers. Hier is een budget voor gereserveerd van € 100,00 voor materiaalkosten. Denk hierbij aan trainingsmateriaal voor de medewerkers en communicatiemateriaal etc.

Geadviseerd wordt de training feedback geven en ontvangen uit te besteden. Een training ontwerpen en geven neemt voor de HR Manager veel tijd in beslag. Een derde training zou te veel zijn. Ook het onderwerp vraagt om een ervaren trainer met betrouwbare lesstof. De training zou kunnen worden uitbesteed aan team4teams. Zij bieden een Feedback Clinic aan van een dag.

Tijdens deze Feedbackclinic leren medewerkers het verschil tussen kritiek en feedback. Feedback is een wederzijds proces tussen geveer en ontvanger. Er is een offerte opgevraagd bij deze organisatie om een prijsindicatie te geven aan het advies.

Offerte teams4teams

Dag Nienke,

We hebben vijf soorten trainingen voor teamleden die feedback willen leren geven en ontvangen.

- **Samenwerkend:** Je vraag is een topaanbod voor bestaande teams waarin elkaar aanspreken en afspraken maken gemakkelijk plaatsvindt, maar waar ook een verlangen naar verdieping is. We noemen dat een samenwerkend team. Bij het feedback geven en ontvangen lever je vrijheid in en je krijgt er een team voor terug, waarbij iedereen bijdraagt. Komt zo'n team onder druk te staan dan ontstaat flow. Iedereen weet wat hij of zij dan doen moet.
 - o De workshop (1 dagdeel) vraagt om een investering **vanaf € 240 per deelnemer**. Het is een speelse middag, waarin feedback geven en ontvangen op een ervarend leren wijze wordt geoefend in teamopdrachten. De groepsleden spreken aan het eind af wat zij voortaan meer zullen doen en wat minder.
 - o De clinic (2 dagdelen) is een investering **vanaf € 390 per deelnemer**, de werkwijze is als in de workshop, maar de groep maakt afspraken tijdens het eerste dagdeel en daar komen we in het tweede dagdeel op terug. Wat werkt en wat vraagt om aanpassing?
 - o Is er nog wel wat huiswerk te doen dan is de masterclass aan te bevelen, want door de herhaling van vier dagdelen over twee maanden kun je een grondige aanpak ook echt laten wortelen. Feedback geven wordt een gewoonte en enorme impact tot gevolg. De investering voor de masterclass is **vanaf € 660 per deelnemer**.
- **Ontlopend:** Medewerkers werken zelfstandig en er wordt feedback gegeven. Het rendement is echter laag. In antwoord op feedback komt een 'ja', maar de 'ja' heeft verschillende betekenissen en slechts één daarvan is: 'ja, ik ga het doen'. Hier adviseren we teamtraining. Het is een stappenplan waarin feedback geven en ontvangen de derde en afsluitende stap is. De meeste teams zitten op dit niveau. Het programma teamtraining is een investering **vanaf € 900 per deelnemer**. De teamcoaches bezoeken dan ook teamvergaderingen.
- **Overlevend:** Medewerkers die (te lang) onder druk staan en waar feedback als kritiek wordt ontvangen en weerstanden tegen elkaar 'ontwikkeld' zijn. Hier is teamcoaching onze werkwijze. Feedback leren geven komt later, eerst de weerstanden aanpakken is ons advies. Alle andere korte workshops leveren niets op is onze ervaring. Een traject teamcoaching is een investering **vanaf € 1200 per deelnemer**. De teamcoaches werken dan ook 'on the job' en er is een intake gesprek.

Het zijn vanaf prijzen excl. btw, maar bij 122 deelnemers kun je deze bedragen wel aanhouden, omdat we dan met een ideale groepsgroottes aan de slag kunnen (denk ik), is het ene team 4 personen groot en kan dat niet gecombineerd worden, dan wijken de prijzen ook af. Onze ideale groepsgrootte is twaalf deelnemers met twee teamcoaches.

Succes met je scriptie!

Met vriendelijke groeten,

Pieter Schoe

Bibliografie

- Aalbers, J. (2002). *OR en functiewaarderings- en beoordelingssystemen*. (Eerste druk) Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Beer, A. d. (2009). *Hoe talentmanagement en ideeën management wel kunnen werken*. Geraadpleegd op: <https://www.managementsite.nl/hoe-talentmanagement-ideen-management-wel-kan-werken>
- Belliveau, V. (2013). *Transparantie op de werkvloer – een duidelijke weg naar succes*. Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/transparantie-op-de-werkvloer-een-duidelijke-weg-naar-succes>
- Berenschot (z.d.). *Competentiemanagement*. Geraadpleegd op <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/competentiemanagement/>
- Berg, J. v. d. (2016). *De hoogste tijd voor de sterke punten-benadering*. Geraadpleegd op: <http://www.hrbase.nl/profiles/blogs/de-hoogste-tijd-voor-de-sterke-punten-benadering>
- Berg, J. v. d. (2017). *Het nieuwe beoordelen; focus op talenten*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, 2017.
- Berg, J. v. d., & Klijs, M. (2013). *Het GROTE gesprekkenboek: Een praktische leidraad voor HRprofessionals en leidinggevendenden* (2e dr. ed.). Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2013
- Breejen, J.D. den (2009). *De High Performance Organisatie: een integrale aanpak. Management van leren en veranderen*. Kluwer, Alphen aan den Rijn 2009
- Buckingham, M. & D.O. Clifton (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Noë, R. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag : Academic Service, cop. 1999.
- Coevering, R. van. de & Geelen, P. (2005). *Integraal Performance Management*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Cito B.V. Arnhem (2013) *De beoordelingscyclus: van verplicht nummer naar succesfactor*. Geraadpleegd op: http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/hs-fs/hub/294511/file-405817273-pdf/docs/ebook_van_verplicht_nummer_naar_succesfactor.pdf
- Daanje, K. (2012). *Competentiemanagement. De weg naar optimale inzetbaarheid*. Geraadpleegd op: <http://www.hrmallround.nl/uploads/COMPETENTIEMANAGEMENT-E-book.pdf>.
- D'Agnolo Vallan, L. (2014). *Cyclus van continue verbeteren*. Geraadpleegd op: http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/hs-fs/hub/294511/file-1267758425pdf/docs/e-book_beoordelen_2020.pdf

- Dam, N. v., & Marcus, J. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie & management*. Groningen [etc.] : Noordhoff, cop. 2012.
- De Leeuw Consult (2013) *Talentmanagement*. Geraadpleegd op: <http://www.deleeuwconsult.nl/nl-NL.mvc/4/Talentmanagement>
- Dekker, N., & Schlundt Bodien, G. (2001). *Personeelsbeleid heden en morgen*. Alphen aan den Rijn [etc.] : Samsom, 2001.
- Dollevoet, G., Evers, H., Wal, A. v.d. (2014) *Activeringsgesprekken; Verzuim is ook gedrag van leidinggevenden* (Derde druk) Dexis Arbeid BV
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the twenty-first century*. Routledge.
- Duin, M. (2016). *Inzetten op talent: goed voor medewerker en organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.raet.nl/blog/inzetten-op-talent>
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York, [N.Y., etc.] : Wiley, cop. 1984.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Brouwer, D., & Boekwerk, C. (2015). *Personeelsmanagement*. Amsterdam : Pearson, [2015].
- Greef, de (2013). *Het nieuwe beoordelen*. geraadpleegd op: www.allesoverhr.nl/Themas/Beoordelen%20%20Het%20nieuwe%20beoordelen.aspx
- Guiver-Freeman, M. (2015). *Competent personeelsmanagement*. Amsterdam : Boom Lemma uitgevers, 2015.
- Heezen, G. (2012). Duidelijke doelen zorgen voor bevlogen medewerkers en betere resultaten! Geraadpleegd op: <http://www.nu-verder.nl/duidelijke-doelen-zorgen-voor-bevlogen-medewerkers-en-betere-resultaten/>
- Heins, G. (2017). *Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur?* Geraadpleegd op: <https://www.managementsite.nl/hoe-aanspreekcultuur-ontwikkelen>
- Hek, P., v. (z.d.) *Kerncompetenties van je organisatie bepalen?* Geraadpleegd op: <http://www.salesgids.com/verkoopstrategie/kerncompetenties-van-je-organisatie-bepalen/>
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Humblet, P., & Segers, J. (2014). *Handboek HRM*. Leuven ; Den Haag : Acco, 2014.
- Hennekeler, E. (2014). *Grote rol voor digitalisering*. Geraadpleegd op: http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/hs-fs/hub/294511/file-1267758425pdf/docs/ebook_beoordelen_2020.pdf
- Hillebrand, T. (2014). *Proces ligt bij de medewerker*. Geraadpleegd op: http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/hs-fs/hub/294511/file-1267758425pdf/docs/ebook_beoordelen_2020.pdf

- Hoep, L. (z.d.). *Het Nieuwe Beoordelen: Wat betekent dit voor de HR Manager?* Geraadpleegd op: <https://truqu.com/index.php/het-nieuwe-beoordelen-wat-betekent-dit-voor-de-hr-manager/?lang=nl>
- Hoopman, D. (2014). Een goede beoordelingsschaal voor medewerkers. Geraadpleegd op: <https://ddgc.nl/over-ons/blog/goede-beoordelingsschaal-medewerkers>
- HR Hints (z.d.). *Beoordelingscriteria, wat wordt daarmee bedoeld?* Geraadpleegd op: http://www.prestatiebeoordeling.nl/beoordelingscriteria-wat-wordt-daarmee-bedoeld.html#.WSP_TGjyIU
- HR Praktijk (2015). *Het nieuwe beoordelen*. Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/achtergrond/het-nieuwe-beoordelen>
- HR Praktijk (2016). *HR-beleid beoordelingscyclus bij veel organisaties achterhaald*. Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/nieuws/hr-beleid-beoordelingscyclus-bij-veel-organisaties-achterhaald>
- HRM Allround (2012). *Waarom beoordelingsgesprekken belangrijk zijn*. Geraadpleegd op: <https://www.hrmallround.nl/objectieve-systematiek/>
- Jungjohann & Uchelen, v. (2006). *Het succes van performance- en competentie-management*. Geraadpleegd op: <http://millian.nl/artikelen/het-succes-van-performance-en-competentiemanagement#sthash.Ua5uFgEb.m4K808u2.dpuf>
- Kampermann, A. W. T. & Valk, J. (2012). *Personeelsbeleid: heden en morgen* (12e herziene druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Kald, M., Nilsson, F.. (2002). *Recent advances in performance management: The Nordic case*. European management Journal.
- Kars, S. (2016). *Talentmanagement: Maak medewerkers eigenaar van hun gesprekscyclus* Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/nieuws/talentmanagement-maak-medewerkers-eigenaar-van-hun-gesprekscyclus>
- Kerklaan, L. (2009). *De cockpit van de organisatie : prestatie-management met behulp van scorecards*. Deventer : Kluwer, 2009.
- Kluytmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Noordhoff Uitgevers
- Kluytmans, F., & Blankemeijer, R. (2010). *Leerboek human resource management*. Groningen [etc.] : Noordhoff ; [Heerlen] : Open Universiteit, cop. 2010.
- Leeuwen, M. van, S. v. d. Hill, J. Bolweg en F. Kluytmans, (2010). *Prestatie en ontwikkeling management*. In: Kluytmans, F. *Leerboek HRM*. Noordhoff.
- Manders, F. (2001). *Praktisch personeelsmanagement*. Utrecht : LEMMA BV.
- Mandour, Y. en P. Waalewijn (2001). *Balanced Scorecard Survey 2001*. Rotterdam: ICSB.

- Molen, H. T. v. d., & Kluytmans, F. (2005). *Gespreksvoering: Basisvaardigheden en gespreksmodellen* (2e [herz.] dr. ed.). Groningen [etc.]; Heerlen; Wolters-Noordhoff.
- Mulders, M. (2014). *111 Managementmodellen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- NERF HRM (2005). *Beoordelen en Belonen*. Geraadpleegd op: <http://www.nerf-hrm.nl/Beoordelen%20en%20belonen.pdf>
- Owen K., R. Mundy, W. Guild, en R. Guild (2001). *Creating and sustaining the high performance organization*. – In: *Managing Service Quality* 11.
- Paauwe, J. (2016 -a). *Effectief talentmanagement: lijnmanager en medewerker in charge!* Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/talent-management/nieuws/effectief-talentmanagement-lijnmanager-en-medewerker-charge>
- Paauwe J. (2016 -b). *Hoe de 'sterke punten'-benadering van iedereen een talent maakt*. Geraadpleegd op: <https://www.mt.nl/series/strategie/hoe-de-sterke-punten-benadering-van-iedereen-een-talent-maakt/88996>
- Performance Management rapport (2015) *Impact your overall organisational performance*. Geraadpleegd op: <https://www.top-employers.com/en/insights/Performance-Management/>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Raet (2017). *Talentmanagement: iedereen is belangrijk*. Geraadpleegd op http://www.raet.nl/hr-trends-enthemas/talentmanagement/?pi_ad_id=93337435349&gclid
- Rigoni, B. & Asplund, J. (2016). *'Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement.'* *Harvard Business Review*, september 2016.
- Schriel, P. (2011). *Talentontwikkeling, persoonlijke kwaliteiten, vaardigheden en competenties*. Geraadpleegd op: <http://patrickschriel.nl/2011/07/06/talentontwikkeling-persoonlijke-kwaliteiten-vaardigheden-en-competenties/>
- Smulders (z.d.). *Beoordelen en functioneringsgesprekken*. Geraadpleegd op: <http://www.aan-debasis.nl/Teksten/Hoofdstuk%202012%20Beoordeling%20en%20functionering.pdf>
- Sociaal ondernemen (z.d.). *Wat is sociaal ondernemen?* Geraadpleegd op: <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>
- Stevens, J. (z.d.) *Beoordelingsformulier*. Geraadpleegd op: <http://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/functioneren-beoordelen-medewerker/beoordelen/beoordelingsformulier>

- Talentsoft (z.d.). *WAT IS TALENTMANAGEMENT?* Geraadpleegd op: <http://www.talentsoft.nl/woordenlijst/wat-is-talentmanagement>
- Ten Have (2007). *De quintessens van de high performance organization*. Geraadpleegd op: <http://www.tenhavectm.com/de-quintessens-van-de-high-performance-organisation-het-kennen-van-de-eigen-organisatie-en-context-als-basis-voor-goed-organiseren-2/>
- Thijssen, J.G.L. (2004). *Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning*. Tijdschrift voor HRM.
- Tjepkema, S., L. Dewulf & N. van Meeuwen (2011). *Persoonlijke ontwikkeling: steeds meer oog voor talent en sterktes*. In: J. Kessels & R. Poell.
- Verhagen, D. (2016) *Beoordelen kan beter. Maar hoe? 3 tips*. Geraadpleegd op: <https://www.scorius.nl/blog/2016/11/29/beoordelen-beter-hoe-3-tips/>
- Waal, A. d., Mooijman, E. en Ferment, M. (z.d.). *Ziggo CR case: Van crisis naar een 'all time high' klanttevredenheid*. Geraadpleegd op: <http://www.hpocenter.nl/case-studie/crisis-all-time-high-klanttevredenheid-ziggo-crs-verbeteraanpak-basis-hpo-raamwerk/>
- Waal, A. d., & Weijers, T. (2014). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? : de vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg : Van Duuren Management, oktober 2014.
- Wijk, J. v. (2013). *Competentietraining management*. Den Haag : Boom Lemma uitgevers, 2013.
- Woerkom, M. v., Stienstra, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. (2011). *De 'sterke punten'-benadering werkt*. Geraadpleegd op http://www.lerendoorwaarderen.nl/wp-content/uploads/2011/06/p28-32_de-sterke-punten_ONO_11_03.pdf
- Woerkom, M., Freese C. (2015). *Schaf het beoordelingsgesprek af!* Geraadpleegd op: www.volkskrant.nl/opinie/schaf-het-beoordelingsgesprek-af~a4151665/
- Woonzorgnet (2012). Regeling gesprekscyclus [Intern document].
- Woonzorgnet (2015). Strategisch Beleidsplan 2015-2018 [Intern document].
- Woonzorgnet (2016). Visiedocument WZN bouwstenen [Intern document].
- Woonzorgnet (2017). Jaarplan 2017 [Intern document].
- Zonneveldt, I. (2014). *Flexibele online tools*. Geraadpleegd op: http://kennisbank.beoordeelbeter.nl/hs-fs/hub/294511/file-1267758425-pdf/docs/e-book_beoordelen_2020.pdf