

De goede dialoog over talent, ontwikkeling en prestaties

Performance management op de wip

Performance management is in beweging en beoordelingsgesprekken lijken uit de tijd. Protocollen wijken voor ruimte voor een eigen aanpak en competenties maken plaats voor talent. Hoe maak je als organisatie die beweging? In dit artikel lees je over ingrediënten in de verander-aanpak, geïllustreerd met een praktijkvoorbeeld.

Jan Vriens & Sandra Ringeling

Performance management is van oudsher de meet- en managementsystematiek die helpt de organisatie-doelen te realiseren. Vanuit HR werd dit dan vormgegeven in de gesprekkencyclus, gericht op het sturen van resultaat voor de organisatie en benodigde ontwikkeling voor medewerkers. Die gesprekscyclus bestond traditioneel uit planning, voortgang en beoordeling, met daaraan verbonden een consequentie voor de beloning in de vorm van een salarisstap of bonus.

'Jaarlijkse beoordelingsgesprekken zijn volstrekt zinloos', 'het accent in performance management verschuift', 'Achmea gooit beoordeling van medewerkers over andere boeg'. Zomaar wat berichten van het laatste jaar. De trend is duidelijk: de jaarlijkse gespreks-cyclus volgens een vast format is op zijn retour.

Ook VIVAT, de verzekeraar met de merken Reaal, Zwitserleven en Actiam, wilde begin 2018 stoppen met de gesprekken. De gesprekken werden ervaren als dwingend en het systeem leidde tot administratieve rompslomp. Maar in plaats van te stoppen met de gesprekken werd juist gekozen voor *Het Goede Gesprek*, met vernieuwde kaders en ruimte voor medewerker en leidinggevende.

In dit artikel gaan we in op de ontwikkeling van performance management tegen de achtergrond van veranderende verhoudingen tussen de organisatie en de medewerker. We belichten de diverse manieren waarop die ontwikkeling in organisaties vorm krijgt en zoomen in op wat daarbij de rol is van HR, leidinggevende en medewerker. Met het VIVAT-voorbeeld als rode draad bieden we praktische handvatten voor eigen experimenten om als HR-professional in je eigen organisatie de dialoog over talent, ontwikkeling en prestaties vorm te geven.

Performance management in ontwikkeling

Laten we eerst teruggaan naar het klassieke performance management. Ongeveer honderd jaar geleden werden manieren gezocht om de prestaties van medewerkers te sturen. In de loop der tijd leidde dat tot een systeem van afspraken over de manier waarop de functie vervuld moet worden en de opvolging en beoordeling van die afspraken. De leidinggevende maakt in een gesprekkencyclus met de medewerker afspraken over diens bijdrage en over de ontwikkeling van nieuw gedrag of competenties. Performance management is erop gericht dat iedereen met zijn taak bijdraagt aan het organisatieresultaat, dat de kwaliteit van het werk

verbetert en dat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven. Meestal zijn vragen over arbeidsomstandigheden en scholingswensen ook onderdeel van het gesprek.

Positief aan performance management en de gespreks-cyclus is dat leidinggevend en medewerkers in gesprek zijn en aandacht hebben voor wat er nodig is om goede werkresultaten te behalen.

Performance management heeft ook schaduwkanten. Vooral het beoordelingsgesprek werkt demotiverend, de beoordeling (in een cijfer, waaraan al dan niet een salarisverhoging gekoppeld is) is de foute kroon op een vaak goed gesprek. Termen als 'veroordelingsgesprek' zeggen genoeg. De beoordeling is bovendien vaak beïnvloed door andere factoren (bijvoorbeeld verplichte spreiding van de scores met de Kromme van Gauss), om te zorgen dat de stijging van de looncomponent binnen het budget valt. Ook wordt er veelal teruggekeken en ligt het accent op wat er beter moet. Bovendien blijkt het motiverende effect van beloning beperkt.

Kilian Wawoe werkt in zijn laatste boek op heldere wijze twee visies op performance management uit (Wawoe e.a., 2019).

De *technisch-bedrijfskundige visie* gaat uit van het sturen van medewerkers gebaseerd op het gedachtegoed van Taylor en Management by Objectives. Vanaf de industrialisering was er een systeem ontwikkeld dat uitgaat van sturing van bovenaf, strakke procedures en voorspelbaarheid om arbeiders de juiste dingen te laten doen. De *mensgerichte ontwikkelvisie* gaat uit van de mens zelf en de mogelijkheden om mensen te ontwikkelen. Daarbij horen begrippen als de lerende organisatie, appreciative inquiry, employee experience en ook 360-graden feedback. Het is precies deze mensgerichte andere visie die steeds meer weerklank vindt bij organisaties die hun performance management op een eigentijdse manier vorm willen geven.

Uitdagingen in de werkpraktijk

De huidige werkomgeving is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd en er is verzet tegen de beoordelingscomponent in de gesprekken en het strakke karakter van de cyclus. Wij zien bij organisaties die 'om' willen gaan een of meer van de volgende drie redenen:

1. De aard van het werk is veranderd en het format van de gesprekscyclus past er niet meer bij

Organisaties zijn op een andere manier het werk gaan inrichten. Vaste afdelingen of teams worden vervangen of aangevuld met een agile werkwijze waarbij het werk kortcyclisch is en je team gedurende het jaar meermaals kan veranderen. Dat maakt het lastig om aan het begin van het jaar tot achter de komma afspraken te maken over de werkzaamheden. Bovendien ziet de leidinggevende de medewerker vaak niet aan het werk. Dan past het niet meer om op een paar vaste momenten de performance te bespreken. Bij stapsgewijs, continu verbeteren hoort een flexibelere manier van

gesprekken voeren. Met je manager, maar ook met je projectleider of collega.

2. Meer aandacht voor talent en eigen regie

Wendbare organisaties vragen om wendbare medewerkers en die krijg je door te focussen op talent, leervermogen en eigen regie & eigenaarschap: 21st century skills. Opgelegde doelen en vastgestelde competenties werken te veel als een keurslijf, evenals het accent op ontwikkelpunten vanuit een gap-benadering, waarbij vooral gekeken wordt waar de medewerker nog tekortschiet. Bovendien moet ook het ontwikkelen van talent door de sneller veranderende wereld sneller plaatsvinden.

De intrinsieke motivatie, leervermogen en prestaties gaan omhoog als medewerkers eigen regie nemen. Autonomie, relationele verbondenheid en de mogelijkheid om je vakmanschap te verbeteren zijn de drivers voor de motivatie om te presteren en jezelf te ontwikkelen (Wawoe e.a., 2019; Pink, 2011). En duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt vergroot als er aandacht is voor hun vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen (Nauta, 2017).

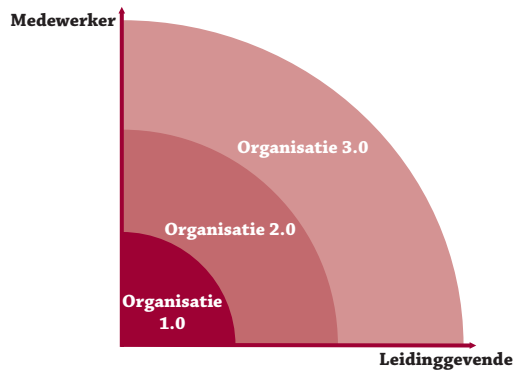
3. Een aantrekkelijke werkgever zijn en het belang van talentmanagement

Er is krapte op de arbeidsmarkt en organisaties willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Om voldoende talent aan te trekken en te behouden is de focus op persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Medewerkers – en zeker de nieuwe generatie – zijn steeds zelfbewuster. Daar hoort een antwoord bij op de vraag 'Kan ik hier mijn ding doen en krijg ik ook ruimte?' Een performancecyclus volgens een vast stramien voelt als een te strak keurslijf; ook voor leidinggevend die liever een goed gesprek voeren dan een lijst af te vinken en een cijfer geven (Bontekoning & Grondstra, 2012).

Drie organisatietypen

De uitdagingen die we hierboven beschreven, zijn niet voor iedere organisatie hetzelfde of doen zich niet op hetzelfde moment voor. Sterker nog, de uitdagingen vragen om een specifieke aanpak, al naar gelang de organisatie. De performance-managementpraktijk moet namelijk aansluiten bij de organisatiecultuur en de omgeving waarbinnen de organisatie opereert (Wawoe e.a., 2019).

Lidewey van der Sluis (2017) hanteert een indeling in drie typen organisaties, en die biedt hiertoe een mooie kapstok. Binnen arbeidsorganisaties verandert de verhouding tussen medewerkers en de organisatie. Kort gezegd: van '1.0: werken voor de baas' naar '2.0: werken bij de organisatie' en nu naar '3.0: samen de organisatie zijn' (zie figuur 1). De ontwikkeling in de aard van de arbeidsrelatie gaat gepaard met een andere stijl van leidinggeven, andere verwachting van medewerkers en een andere positie van HR daarbinnen. En dus een andere dynamiek als het gaat om de gesprekken wat betreft eigenaarschap en verantwoordelijkheid.



Figuur 1. Veranderende verhouding organisatie – medewerker: van 1.0 naar 2.0 en nu naar 3.0

Welk type de organisatie nu is en wil zijn, bepaalt het speelveld als het gaat om het vormgeven van de dialoog over talent, ontwikkeling en prestaties.

Organisatie 1.0 hoofd en handen / transactioneel

De basis van de relatie binnen Organisatie 1.0 vormt de transactie. De medewerker levert arbeid in ruil waarvoor de werkgever een beloning verstrekt. Medewerkers doen hun werk, zo lang er balans is tussen geven en nemen. Binnen Organisatie 1.0 zijn afspraken heel belangrijk. Daarin worden over en weer verplichtingen vastgelegd, vaak top-down of in een hiërarchische relatie.

Dit type organisatie vinden we nog in de maakindustrie en bij traditionele familiebedrijven. De afdeling Personeelszaken (want zo heet HR hier meestal) voert de regelingen uit, verzorgt de administratie, betaalt de lonen. Personeelszaken is het best te vergelijken met een conciërge: soms streng om de regels te bewaken, soms het loket waar de medewerker terecht kan met vragen.

Organisatie 2.0 buik / relationeel

De basis van de arbeidsrelatie bij Organisatie 2.0 is de verbinding. De medewerker wil zich verbonden voelen met de organisatie. De organisatie op haar beurt zorgt goed voor de medewerkers vanuit het motto 'happy workers, productive workers'. Er is over en weer aandacht voor zowel het werk dat gedaan moet worden (de taak) als voor de mens achter de medewerker (de persoon).

P&O of HRM (want we zien hier verschillende namen voor HR) zorgt voor inrichting en uitvoering van personeelsbeleid en voor de mens als werkende factor en voor duurzame inzetbaarheid. Ook zien we de opkomst van medewerkerstevredenheidsonderzoeken en toenemende aandacht voor arbeidsbeleving. Al snel wordt de term 'medewerker-onderzoek' gebruikt om het accent weg te halen van 'tevredenheid'.

Organisatie 3.0 hart en ziel / transformatieel

Bij Organisatie 3.0 werkt het heel anders. Bij 3.0 is de organisatie het gevolg van verbinding tussen mensen,

terwijl bij 1.0 en 2.0 eerst de organisatie er was en de medewerker zich daarbij aansloot. Nadat mensen met een missie elkaar vinden rondom een doel en besluiten zaken gemeenschappelijk te organiseren, ontstaat de organisatie. En dan alleen voor wat minimaal noodzakelijk is. Veel ruimte, weinig kaders.

De basis van de (arbeids)relatie is bezieling en autonomie. Mensen doen het werk met hart en ziel, verbinden zich als autonome professionals en vormen dan samen de organisatie. Het uitgangspunt is: niet méér organiseren en regelen dan wat nodig is om iedereen te faciliteren zijn professionaliteit aan de dag te brengen. Afspraken over resultaten en doel/purpose ontstaan organisch en niet systematisch.

Voorbeelden van type 3.0 organisaties zijn start-ups, netwerken van zzp'ers en zelfsturende teams.

Bij type 2.0 organisaties vinden we de meeste organisaties die werken aan een vernieuwd performance management. De beweging die zij willen maken, is er een naar eigenaarschap, eigen regie, aandacht voor talent en zelfreflectie. Toekomstgericht en op maat, zoals van 2.0 naar 2.5 richting 3.0. Dat is nog niet zo makkelijk, want het voelt soms onwennig. Wat is dan de beste aanpak en welke rol heeft HR daarbinnen?

Werkzame ingrediënten in de veranderaanpak

De gesprekkencyclus is in Organisatie 2.0 een tool van HR waarbinnen leidinggevend en medewerkers hun afspraken maken, volgen en waarderen. Toch is het een grote valkuil om vernieuwing van performance management als een HR-klus te zien, omdat medewerkers en leidinggevend de belangrijke spelers zijn in het proces. Welke veranderaanpak is dan passend? Welke rol hebben de leidinggevend, de medewerkers en HR in de verandering?

Hieronder schetsen we – met het voorbeeld van VIVAT als rode draad – een aantal uitgangspunten en ingrediënten voor de manier waarop je vernieuwing van performance management en de gesprekkencyclus aan kunt pakken. Dat biedt handvatten waarmee je in je eigen praktijk aan de slag kunt.

Praktijkvoorbeeld: De vraag naar vernieuwd performance management

In het voorjaar 2018 kwam de vraag van de CEO van VIVAT aan HR: 'De gesprekkencyclus is uit de tijd, ik wil ermee stoppen. Kunnen jullie dat voor me regelen?'

Een boeiende en uitdagende vraag, maar stoppen was niet zomaar mogelijk. We hadden namelijk nog een cao voor 2019 met daarin afspraken over de gesprekkencyclus en de daaraan gerelateerde beloning. We hadden wel de ambitie om medewerkers meer regie te geven en ruimte voor hun ontwikkeling (de mensgerichte visie, zoals Wawoe (2019) beschrijft).

We vormden binnen HR een kerngroep en hebben

onze ambitie verder uitgewerkt in principes en eerste beelden. We besloten te werken vanuit de bedoeling van performance management en kwamen zo op Het Goede Gesprek. De kernpunten daarin: dialoog, waarderend, werken vanuit het eigenaarschap en eigen ruimte. We bevonden ons in goed gezelschap: Randstad en T-Mobile gebruiken 'Great Conversations' en ASR kent 'Het andere gesprek'.

Eerst de kiem en daarna de olievlek

Het praktijkvoorbeeld laat zien: begin met het nadenken over het ideaalbeeld en voer eerst het gesprek over eigen opvattingen en overtuigingen. Formuleer de ambitie breed vanuit de bedoeling, want als je begint met 'hoe moet het nieuwe formulier eruitzien?' zet je jezelf vast. Zorg dat je overeenstemming bereikt over de leidende principes en het idee van wat je wilt veranderen. Breid daarna uit en ga met andere collega's en onderdelen of disciplines in gesprek. Eén belangrijk principe daarbij is de polariteit 'Kaders en Ruimte'. Wees duidelijk over de kaders en geef aan dat daarbinnen ruimte is. En bespreek wat dat betekent voor eigenaarschap.

Op die manier werkt de olievlek vanuit een werkgroep of strategiegroepje en breidt zich daarna uit.

Vervolg praktijkvoorbeeld: In gesprek

Ons idee voor Het Goede Gesprek kreeg richting. Vervolgens wilden we gebruikservaringen horen om ons idee te toetsen en te verrijken. Met Eigenaarschap als een van de kernbegrippen besloten we om ervaringen op te halen bij medewerkers en leidinggevendenden. We wilden iets nieuws neerzetten samen met collega's en niet voor collega's. We organiseerden sessies met groepen collega's (medewerkers en leidinggevendenden) om hun ervaringen te horen: wat werkt wel en wat werkt niet? Mensen werkten enthousiast mee in deze klankbordgroepen en waren nieuwsgierig naar de uitkomst.

We gingen ook in gesprek met Senior Managers, over de vraag hoe vernieuwd performance management hen zou kunnen helpen in hun werk. Het mes sneed aan twee kanten: we oogstten waardevolle input die we gebruikten in de verdere ontwikkeling van Het Goede Gesprek. En we hadden commitment van deze belangrijke groep leidinggevendenden.

Met de OR zijn we voortdurend in gesprek geweest. Eén lid van de OR deed mee in de kerngroep en we overlegden elke maand met de OR over de voortgang en uiteindelijk over de definitieve regeling.

Alle stakeholders betrekken

Het voorbeeld laat zien dat, als je toe wilt naar de dialoog, het verstandig is dat je ook echt met stakeholders in gesprek gaat. Betrek de OR tijdig door ze te informeren over de plannen. En benut dan meteen het mo-

ment om te vragen welke behoefte en verwachting de OR heeft. Daarnaast zijn er natuurlijk de leidinggevendenden. Wat verwachten zij van vernieuwd performance management? Waar kan het hen helpen, welke rol willen zij daarin pakken, zowel bij de implementatie als gedurende het jaar? Door de laatste vraag nodig je hen bovendien uit om van de tribune te komen en het speelveld op te stappen. Ze pakken hun rol en gaan het verhaal zelf verder brengen. En natuurlijk niet te vergeten de medewerkers: waar lopen zij tegenaan? Neem als HR een agenderende en initiërende rol, maar zorg snel voor verbreding via bijvoorbeeld benchmarkbijeenkomsten, een klankbordgroep, een denktank of inloopsessies.

Vervolg praktijkvoorbeeld: De praktijk

Vanuit de waarderende benadering stonden we open voor wat er al was.

Er was weliswaar één regeling Performance Management met één tool, maar er bleken heel verschillende praktijken te zijn. Sommige afdelingen gebruikten het systeem strikt volgens de regels, terwijl er ook teams waren waar alles vrij was. Er vielen ons daarbij twee dingen op:

- *ieder probeerde anderen te overtuigen dat de eigen praktijk het beste was;*
- *de meesten hadden het gevoel dat ze niet volgens de regels werkten.*

We zagen hierin een extra bevestiging van het belang van de principes 'verantwoordelijkheid' en 'eigen ruimte'. Dus we kozen ervoor om de praktijk te omarmen en leidinggevendende en medewerker zelf te laten invullen hoe ze de gesprekken wilden voeren en hoe ze het wilden vastleggen.

Laat experimenten toe en bouw van daaruit verder

Binnen Organisatie 2.0 is het gebruikelijk om te werken met projecten en planmatig veranderen. Die concepten passen minder bij type 2.5 of 3.0. In het voorbeeld zien we een bewuste keuze voor de waarderende benadering. Start met 'Wat werkt wel?' En vooral met 'Waar werkt het al?' Met andere woorden, gebruik de bewijskracht van experimenten of afdelingen die alvast een eigen manier vonden. Een nieuwe vorm van performance management begint zo niet als een tekentafelidee, maar als een lokale praktijk. Adopteer en omarm de experimenten en verschillende praktijken en benoem ze als onderdeel van de nieuwe werkelijkheid. Als HR neem je hiermee de stap van ondersteunen op bewustwording naar verleiding en ondersteuning op maat.

Vervolg praktijkvoorbeeld: Principes

Onze uitgangspunten waren: dialoog, waarderend, werken vanuit het eigenaarschap en eigen ruimte.

Daarbij paste dus niet een maandelijks cyclus met vaste agenda's voor de gesprekken.

We organiseerden dat de MT's bepaalden hoe zij Het Goede Gesprek binnen hun product of functional line wilden inzetten. Eigenaarschap en eigen ruimte golden verder voor medewerkers en leidinggevenden voor wat betreft de frequentie van de gesprekken, de inhoud van de gesprekken, de manier van vastleggen. Het enige wat wij van hen verwachtten, was dat het in overleg gebeurde.

Gebruik de methode die past bij het eindbeeld

Je wilt meer eigenaarschap bij medewerkers en leidinggevenden en dat ze zelf de ruimte nemen om het *wat* en *hoe* van de gesprekken zelf in te vullen: maak dan de methode in het veranderproces zo veel mogelijk een voorbeeld van de gewenste situatie. Anders gezegd, ga van A naar B volgens B. Hoe doe je dat? Formuleer samen met stakeholders leidende principes en gebruik die principes om de verschillende activiteiten in het proces in te richten. Houd ook onder druk vast aan die principes. Bespreek ook met elkaar wat je niet meer doet en wat je achter je wilt laten.

Geen instrumenten, formats of handboek soldaat gebruiken is fijn, maar het levert ook de vraag op 'help, hoe ga ik dat doen?' Dat is lastig voor leidinggevenden en medewerkers, maar ook voor HR. Door als HR zelf te starten kun je het proces eerst doorleven, om daarna in de organisatie te ondersteunen.

Vervolg praktijkvoorbeeld: FIT

Medewerker en leidinggevende bepalen samen hoe ze binnen Het Goede Gesprek resultaten en ontwikkeling bespreken. Wel hebben we het thema 'FIT' geïntroduceerd. FIT staat voor Flexibel, Innovatief en Talentvol en wordt gebruikt binnen alle HR-uitingen rond development en vitaliteit. FIT is bedoeld als een uitnodigende voorzet voor het gesprek: Hoe flexibel ben jij? Wat betekent 'innovatief' voor jou? Hoe blijf je talentvol?

Inmiddels is FIT breed bekend en gewaardeerd. We krijgen veel positieve reacties, zoals 'Het is een prima kapstok om de belangrijke onderwerpen ter sprake te brengen.'

Introduceer een pakkend nieuw buzzwoord

De inhoud van de gesprekken is aan de medewerker en de leidinggevende: zij zitten het dichtst op het werk en zij zijn de hoofdrolspelers. Dus faciliteer het proces en schrijf de inhoud niet voor. Natuurlijk is het wel mogelijk om een 'voorzet' te geven, een buzzwoord dat steeds terugkeert en dat motivatie en verlangen triggert, zoals in het praktijkvoorbeeld te zien is. Ook kun je een voorbeeldagenda meegeven.

Vervolg praktijkvoorbeeld: Dag van Het Goede Gesprek

We startten in januari 2019 met Het Goede Gesprek. Om zo veel mogelijk mensen te bereiken, kozen we voor presentatie in de nieuwjaarsbijeenkomst. Verder was er een bericht op intranet en verzorgden de HR Business Partners een presentatie in alle MT's.

Ons uitgangspunt was: iedereen is in staat een gesprek te voeren. Een workshop voor iedereen was dus niet nodig. Het Goede Gesprek was wel reden voor een feestelijke introductie. Eind januari organiseerden we daarom op drie locaties de Dag van Het Goede Gesprek, een festival met allerlei activiteiten:

- *Blind vertrouwen in een goed gesprek. Een medewerker voerde een gesprek met iemand die hij niet kon zien, over een vraag die via het rad van fortuin geselecteerd was. Het effect: veel aandacht en verrassend goede gesprekken.*
- *Workshop waarin succesfactoren opgehaald werden en geoefend werd met concreet beschreven cases.*
- *Power Consult: medewerkers konden intekenen op een 15-minuten gesprekje met een HR Business Partner. Er werden vragen gesteld, loopbaanwensen besproken.*

Andere acties waren gratis koffie met een paar gespreksvragen, posters op alle verdiepingen en een olifant in de gang. Bij de olifant werden collega's uitgenodigd om onderwerpen op te plakken die niet zomaar besproken worden.

In de loop van 2019 kwam binnen verschillende afdelingen het onderwerp Feedback naar voren. We hebben daarop een Feedback-challenge ontwikkeld om teams te ondersteunen bij het geven en ontvangen van feedback. De challenge bestaat uit acht 'afleveringen' met steeds een stukje theorie of filmpje en enkele praktische opdrachten om in gesprek te gaan en feedback te geven.

Ondersteun vraaggestuurd bij het werkend maken

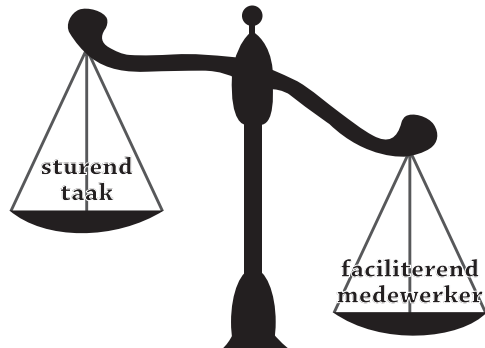
Je kunt natuurlijk het proces van performance management en gesprekken veranderen, maar daarmee is het nog geen nieuwe werkelijkheid. De vraag is: *kunnen* de leidinggevenden en medewerkers acteren in de nieuwe situatie en gaan ze het ook *doen*? Met andere woorden, wat is ervoor nodig om het werkend te krijgen? En wat is de rol van HR dáárbij?

Bij medewerkers en leidinggevende gaat het om competenties als gespreksvaardigheden en ook feedback geven en ontvangen, en om eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen. Deze competenties zijn overigens niet nieuw, want medewerkers voerden natuurlijk al allerlei gesprekken. In de situatie van dialoog, gelijkwaardigheid en eigenaarschap is het wel extra van belang dat medewerkers bekwaam zijn. Meer regie bij de medewerker vraagt ook een andere rol en andere

vaardigheden van leidinggevend (van sturend en beoordeelend naar coachend) en van HR (je bedenkt niet meer de formats en procedures, maar faciliteert met Het Goede Gesprek en reflectie).

Binnen Organisatie 2.0 wordt de gesignaleerde leerbehoefte omgezet in workshops voor iedereen, met als impliciete boodschap: 'Je moet het leren, je kunt het nog niet (goed genoeg).' Dat kan tot weerstand leiden bij de medewerkers en leidinggevend. Belangrijke toetssteen vormen de zelf geformuleerde uitgangspunten of principes. Schiet dus niet in een oude reflex en laat je niet verleiden tot uitspraken over 'hoe het moet'. Binnen Organisatie 2.5 of 2.6 is een workshop vooral gericht op *doen*: het samen bespreken van thema's, dilemma's en het invullen van de werkwijze.

Belangrijk is dat HR de praktijk monitort door het onderwerp in de MT's te bespreken. Blijkt er dan een behoefte te zijn, dan kan HR daar vervolgens aanbod op ontwikkelen, zowel voor leidinggevend als voor medewerkers. Daarbij kun je denken aan workshops over feedback (feedforward!) vragen en geven, talentgericht kijken, coachen, maken van resultaatafspraken. Daarnaast is het belangrijk om te zorgen voor onderlinge uitwisseling, het delen van best practices. Kortom, inspireren, faciliteren en ondersteunen bij het agenderen, voeren en reflecteren op Het Goede Gesprek.



Tot slot

Het perspectief van performance management is gedraaid: het is niet langer een middel waarmee leidinggevend sturen op voorgeschreven resultaat en macht uitoefenen, maar een faciliterend instrument waarin de medewerker centraal staat. Anders gezegd, het accent ligt niet langer bij de taak, maar bij de medewerker (zie afbeelding hierboven).

We hebben gezien dat bij de overgang bij de beweging van 2.0 naar 3.0 de mens vooropstaat. In dit artikel hebben we verschillende ingrediënten geschetst voor de veranderaanpak. Samenvattend zijn onze drie belangrijkste tips:

1. Ga van A naar B volgens B
2. Doe het samen met de stakeholders
3. Laat experimenten toe en bouw vanuit de praktijk verder

En HR is hier met hart en ziel de facilitator en verleider van zowel de leidinggevend als de medewerkers. ●

Literatuur en literatuursuggesties

- Bontekoning, A. & M. Grondstra (2012). *Ygenwijs. Generatie Y ontmoet X, Pragmaten en babyboomers*. Rotterdam: Managementboek.
- 't Hart, W. (2017). *Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Kegan, R. & L.L. Lahey (2017). *Een cultuur voor iedereen. Hoe creëer je een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie*. Utrecht: Het eerste huis.
- Nauta, A. (2017). *Werk met Liefde*. Oratie universiteit Leiden, 7 dec. 2017
- Oostveen, M. (2019). *Waarom het beoordelingsgesprek flauwekul is*. Volkskrant 08122019.
- Oude Elferink, E. (2019). *Nieuw Performance Management, een casus uit de praktijk*. www.hrpraktijk.nl/topics
- Pink, D.H. (2011). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Rath, T. (2017). *Ontdek je sterke punten 2.0*. Amsterdam: Spectrum.
- Sluis, L.E.C. van der (2017). *Het Selectieproces. Van opdracht tot voordracht* (p. 43-44). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Ringeling, S. (2019). *Het goede gesprek: dromen, durven en vooral: doen! Lessons learned bij vernieuwing van de gesprekscyclus*. www.kessels-smit.com/nl/het-goede-gesprek-dromen-durven-en-vooral-doen
- Ringeling, S. (2019). *Hoe gaat het? De evolutie van een nieuwe manier van in gesprek zijn over functioneren bij de gemeente Utrecht*. www.kessels-smit.com/nl/hoe-gaat-het
- Ringeling, S. (2019). *Van een vijfpuntsschaal naar zelfreflectie. Talent, ontwikkelen en presenteren bij Achmea*. www.kessels-smit.com/nl/van-een-vijfpuntsschaal-naar-zelfreflectie
- Tjepkema, S. & J. Kabalt. (2012). *Appreciative Inquiry. Veranderen met energie*. K&S Bibliotheek www.kessels-smit.com/nl/appreciative-inquiry-veranderen-met-energie
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2015). *Waarderend veranderen*. Amsterdam: Boom.
- Wawoe, K.W., M. Schaapveld & R. Verbeet (2019, 2e druk). *Performance management in een agile werkomgeving*. Den Haag: Performa uitgeverij.
- Werkplaats Talentgerichte P-gesprekken: werkplaatsen.kessels-smit.com/nl-93/talentgerichte-p-gesprekken
- Woerkom, M. van, M. Stienstra, S. Tjepkema & M. Spruyt. De 'sterke punten'-benadering werkt: onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling* (24), nr.3, mei/juni 2011, p. 28-33.



Sandra Ringeling is als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *the Learning Company*. Zij begeleidt organisaties en teams om met meer plezier betere resultaten te halen in hun werk. Talentgericht werken is daarbij een belangrijke invalshoek. Zij is mede-initiator van de werkplaats Talentgerichte P-gesprekken. kessels-smit.com/nl/sandraringeling



Jan Vriens werkt als senior Learning & Development consultant binnen VIVAT en faciliteert het ontwikkelen en benutten van talent en daardoor halen van resultaat. Hij was projectleider van Het Goede Gesprek. Als zelfstandig trainer en adviseur begeleidt hij organisaties op het gebied van communicatie en teamontwikkeling. Vriens-advies-training@kpnmail.nl