



WOOD ZORG NET

DE VERNIEUWDE BEOORDELINGSCYCLUS AFSTUDEERSCRIPTIE 2017



Nienke Verkade

Studentnummer 2077065

Begeleidend docent: **Lilian Koemans**

Tweede beoordelaar: **Marlon Burgerhof**

Human Resource Management

's-Hertogenbosch, 7 juni 2017

Colofon

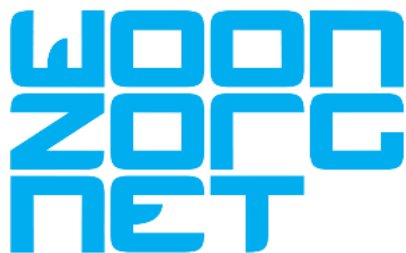
Auteur

Naam: Nienke Verkade, 2077065
School: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding: Human Resource Management
Leerjaar: Vier



Afstudeerbegeleiders:

Mevr. L. Koemans
Eerste afstudeerbegeleider Avans Hogeschool
Mevr. M. Burgerhof
Tweede beoordelaar Avans Hogeschool



Opdrachtgever:

Opdrachtorganisatie: Woonzorgnet B.V.
Naam: Myrna Kusters
Functie: HR Manager
E-mail adres: m.kusters@woonzorgnet.nl
Bezoekadres: Nieuwe Keijenbergseweg 171
te Renkum
Telefoonnummer: (0317) 398 800

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, het resultaat van mijn onderzoek gericht op de beoordelingscyclus van Woonzorgnet. Dit rapport bevat een advies over hoe de organisatie het beste invulling kan geven aan de beoordelingscyclus. Het adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch.

De afgelopen vijf maanden stond voor een groot gedeelte in het teken van mijn scriptie. Deze scriptie is letterlijk geschreven met een lach en een traan. In deze maanden wisselden hoogte en dieptepunten elkaar in een rap tempo af. Het waren momenten van rennen, stilstaan en ademhalen. Rennen voor de deadline en ademhalen na de afstudeerkringen en feedback momenten. Daarnaast kwam ik erachter dat er behoorlijk wat komt kijken bij het schrijven van een scriptie. Het schrijven van een scriptie en onderzoek verrichten zorgt niet alleen voor inhoudelijk en praktische problemen waarmee je moet omgaan, maar soms wordt er ook een beroep gedaan op je sociale vaardigheden en je doorzettingsvermogen om het geheel tot een goed einde te brengen.

Maar uiteindelijk is alles goed gekomen en ligt hier een advies rapport waar ik trots op ben. Deze scriptie staat voor de bekroning op en als afsluiting van mijn opleiding en moet het toegang bieden tot het bedrijfsleven. Want met deze scriptie komt ook een einde aan mijn studentenleven. Een einde aan schoolvakanties, klaslokalen, leraren, toetsen en verslagen. Al mijn docenten, ondersteunend personeel en studiegenoten wil ik bij deze dan ook bedanken voor de leuke en leerzame tijd. Maar het is ook een nieuw begin waar ik met veel enthousiasme aan start. De afgelopen vier jaar hebben mij genoeg kennis, vaardigheden, ervaring en bagage opgeleverd om de arbeidsmarkt op te kunnen.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst Woonzorgnet B.V. en in het bijzonder Myrna Kuster voor het verstrekken van deze leuke opdracht. Hoe vaak ik tijdens mijn literatuuronderzoek dit onderwerp ook heb vervloekt (omdat er weinig vernieuwde wetenschappelijke literatuur te vinden was), de opdracht was wel heel leuk. De organisatie bood mij alle vrijheid en mogelijkheden voor mijn onderzoek. Ook wil ik iedereen van Woonzorgnet bedanken die mee heeft gewerkt aan dit resultaat. Zonder jullie input had dit resultaat er niet gekomen.

Verder wil ik graag mijn familie en vriend bedanken voor de steun de afgelopen periode. Ook al was ik niet altijd de gezelligste de afgelopen periode, sorry daarvoor. Daarnaast wil ik mijn tante en moeder bedanken voor het nakijken van mijn verslagen en scriptie. Er ging een hoop tijd in zitten maar dat hadden jullie ervoor over.

Tot slot wil ik mijn afstudeerbegeleider Lilian bedanken. Niet alleen voor de begeleiding de afgelopen periode maar ook voor de begeleiding in het eerste jaar. Lilian was namelijk ook mijn mentor in het eerste jaar. Door mijn dyslexie en mijn beroerde schrijfstijl was ik bijna gestopt met deze opleiding. Maar Lilian motiveerde mij om door te gaan, met dit als resultaat. Bedankt daarvoor!

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit adviesrapport.

Nienke Verkade, juni 2017.

Managementsamenvatting

Deze afstudeerscriptie heeft betrekking op de beoordelingscyclus. Er is gekozen voor een onderzoek naar de beoordelingscyclus, omdat de huidige beoordelingscyclus niet aansluit bij de nieuwe strategische doelstellingen van Woonzorgnet en de wensen en behoeften van de medewerkers op dit gebied.

De onderwerpen uit de cyclus sluiten niet aan bij de organisatiedoelstellingen. De competenties waarop wordt beoordeeld, zijn subjectief en achterhaald. De nieuwe strategie van Woonzorgnet vraagt om een nieuwe beoordelingscyclus. De organisatie wil de zeggenschap en bewustwording van medewerkers vergroten en meer ruimte bieden voor creativiteit. Om zo de *betrokkenheid* en *bevlogenheid* van medewerkers te verhogen. Daarnaast sluit de huidige cyclus niet aan bij de wensen en behoeften van de medewerkers. Medewerkers hebben behoefte aan meer diepgang in de cyclus.

Op basis van deze aanleiding is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

Op welke manier kan Woonzorgnet haar beoordelingscyclus vormgeven, zodat deze aansluit bij de strategische doelstellingen van Woonzorgnet en de wensen en behoeften van de medewerkers?

Deze centrale vraag wordt beantwoord door middel van verschillende onderzoeksmethoden zoals literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek. Daarnaast is de interne organisatie geanalyseerd omdat het van belang is dat het advies aansluit op de organisatie.

Uit die verschillende onderzoeken is geconcludeerd dat 'Het nieuwe beoordelen' het beste aansluit bij zowel de strategische doelstellingen van Woonzorgnet als bij de wensen en behoeften van de medewerkers, omdat de uitgangspunten van het nieuwe beoordelen naadloos aansluiten bij de strategie en wensen van de medewerkers.

Om de beoordelingscyclus te laten aansluiten wordt geadviseerd de cyclus als volgt vorm te geven.

Stap 1

De eerste stap en tevens eerste uitgangspunt van Het nieuwe beoordelen is de focus op sterke punten. In deze eerste stap brengen leidinggevenden samen met medewerkers hun sterke punten en kwaliteiten in kaart. Wanneer de sterke punten en kwaliteiten in kaart zijn gebracht, kan de leidinggevende samen met de medewerker inventariseren welke persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen (zoals coaching of een opleiding) de medewerker nodig heeft bij het optimaal functioneren (Berg, 2017).

Stap 2

De tweede stap heeft betrekking op het tweede uitgangspunt: meer verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen. Nadat de jaarplannen van de locatie bekend zijn, bepalen medewerkers gezamenlijk hoe zij hun sterke punten het beste kunnen inzetten om deze doelen te realiseren. Samen komen zij tot een passende oplossing. Zo behoudt iedereen zijn of haar basiswerkzaamheden die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie, maar kunnen aanvullende taken die voortvloeien uit de jaarplannen worden verdeeld op basis van kwaliteiten.

Stap 3

Stap drie en tevens het derde uitgangspunt houdt in dat medewerkers een grotere verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Bij deze stap stellen medewerkers een ontwikkelingsplan op. Medewerkers formuleren in dit plan aan de hand van de locatiedoelstellingen op individueel niveau prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen. Hierdoor wordt het concreet voor de medewerker wat zijn of haar bijdrage is aan locatiedoelstelling.

Stap 4

In de loop van het jaar verzamelt de medewerker zelf zijn 'bewijsmateriaal' om aan te tonen in welke mate de medewerker zijn doelstellingen behaald heeft. Deze bewijslast bundelt de medewerker in een zogenoemde beoordelingsportfolio ter onderbouwing van de beoordeling. Gedurende het jaar vinden meerdere dialogen plaats waarin de voortgang wordt besproken en waarbij eventueel wordt bijgestuurd. Dit is het vierde uitgangspunt van 'Het nieuwe beoordelen': een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling. Kenmerkend voor 'Het nieuwe beoordelen' is dat medewerkers deze contact-/feedbackmomenten zelf organiseren (Berg, 2017). In continue dialogen halen zij zelf feedback op bij hun leidinggevende.

Stap 5

Aan het einde van de cyclus vindt een eindbeoordeling plaats. In de eindbeoordeling 'toetst' de leidinggevende het bewijsmateriaal, stelt kritische vragen en stemt samen met de medewerker het uiteindelijke beoordelingsresultaat af.

Doordat bij Het nieuwe beoordelen gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van de medewerkers, zij een stem krijgen in het formuleren van doelstellen en meer verantwoordelijkheid krijgen bij hun ontwikkeling, raken medewerkers meer *bevlogen*. Beoordelen wordt voor leidinggevend en medewerkers weer leuk en draagt bij aan de groei en bloei van medewerker en organisatie. Tevens leidt het focussen op sterke punten tot hogere prestaties en minder ziekteverzuim. Doordat medewerkers, samen met hun collega's, meer verantwoordelijkheid hebben, stijgt hun *betrokkenheid*. Medewerkers zullen met plezier werken en een substantiële bijdrage leveren aan het organisatieresultaat doordat ze *betrokken* zijn.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Organisatiebeschrijving	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Doelstelling	11
1.5 Onderzoeksvragen	11
2. Methode van onderzoek	13
2.1 Organisatieanalyse	13
2.2 Literatuuronderzoek	14
2.3 Kwalitatief onderzoek	15
2.4 Benchmark onderzoek	16
2.5 Betrouwbaarheid	16
2.6 Validiteit	17
2.7 Effect rol onderzoeker	18
3. Organisatieanalyse	19
3.1 Strategie	19
3.2 Cultuur	20
3.3 Structuur	20
3.4 Personeel	21
3.5 Systemen	22
3.6 Afstemming 7s-model	23
4. Theoretisch kader	24
4.1 Definiëring	24
4.2 Trends en ontwikkelingen	25
4.3 Verschillende methodieken	26
4.4 Beoordelingsmiddelen	29
4.5 Beoordelingssystemen	30
4.6 Beoordelingsschalen	31
4.7 Beoordelingscriteria	31
4.8 Beoordelingsformulieren	31
4.9 HPO Methodiek	32
4.10 Beoordelen in relatie tot HPO	34
4.11 Beoordelen in relatie tot organisatiedoelstellingen	35
5. Resultaten	36
5.1 Resultaten directie	36
5.2 Resultaten managers & teamleiders	38

5.3 Resultaten medewerkers	41
5.4 Resultaten bewoners	42
5.6 Samenvatting resultaten	43
6. Conclusie	44
7. Aanbevelingen.....	47
7.1 Beoordelingscyclus	47
7.2 Veranderkunde	52
7.3 Implementatie	53
8. Kosten & Baten	55
8.1 Kosten	55
8.2 Baten	56
Bibliografie	57

Leeswijzer

- Het eerste deel van deze scriptie bestaat uit een beschrijving van de opzet van het onderzoek. Wat is de aanleiding, wat is het probleem, wat is de doelstelling van het onderzoek, welke vragen worden beantwoord en welke onderzoeksmethode worden daarbij gebruikt.
- Het tweede deel bestaat uit de resultaten van de verschillende onderzoeken. Allereerst wordt meer inzicht verkregen in de organisatie door middel van een organisatieanalyse. In het daarop volgende hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek beschreven. Dit resulteert in een theoretische onderbouwing. Vervolgens worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek weergegeven.
- Het derde deel bestaat uit conclusies en aanbevelingen die worden geformuleerd naar aanleiding van de verschillende onderzoeken. Eerst worden de bevindingen van de verschillende onderzoeken aan elkaar gekoppeld en vervolgens worden daaruit conclusies getrokken. In het daarop volgende hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd die tevens antwoord geven op de centrale vraag van dit onderzoek. Tot slot worden de kosten en baten van de verschillende adviezen gegeven.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het adviesrapport beschreven. Daarbij wordt eerst een korte algemene beschrijving van de organisatie gegeven, zodat duidelijk is op wat voor een organisatie het advies betrekking heeft. Vervolgens wordt de aanleiding van het rapport weergegeven. Tot slot worden de doelstelling en de onderzoeksvragen beschreven.

1.1 Organisatiebeschrijving

De opdrachtgevende organisatie is Woonzorgnet B.V. (hierna te noemen Woonzorgnet). Woonzorgnet is een innovatieve, private zorgaanbieder die in kleinschalige woonvoorzieningen mensen met een GGZ-indicatie begeleidt en ondersteunt bij wonen, sociale relaties, werken en zinvolle dagbesteding. De organisatie is in 2004 opgericht vanuit de ambitie dat zorg anders en beter moest. De bewoners die op de locaties van Woonzorgnet wonen, zijn mensen met langdurige psychiatrische aandoeningen die vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) een beschikking voor beschermd wonen toegewezen hebben gekregen. Door de psychische kwetsbaarheid lukt het hen niet of onvoldoende om zelf te zorgen voor een eigen stabiele woonplek en invulling te geven aan het dagelijks leven.



Figuur 1: Woonzorgnet B.V.

Woonzorgnet heeft zich ontwikkeld tot een toonaangevende organisatie binnen het domein van beschermd wonen in de GGZ sfeer. Woonzorgnet is onderscheidend in de markt vanwege haar resultaatgerichte, klantgerichte en op herstel gebaseerde visie. Woonzorgnet is een van de weinige zorgaanbieders die de bewoner (klant) daadwerkelijk centraal zet. Woonzorgnet heeft de ambitie om met een heldere, platte en efficiënte organisatiestructuur invulling te geven aan de behoefte aan kleinschalige woonvormen met bijbehorende hoogwaardige dienstverlening (Woonzorgnet, 2016 p. 2).

Sinds 2004 is Woonzorgnet uitgegroeid tot een organisatie met zeven verschillende locaties in de regio Gelderland. Woonzorgnet biedt aan ruim 160 mensen een thuis. Bij Woonzorgnet werken +/- 130 medewerkers over de verschillende locaties. De opdracht wordt uitgevoerd vanuit het hoofdkantoor van Woonzorgnet, de Centrale Diensten. De Centrale Diensten is het centrale aanspreekpunt en is gevestigd in Renkum.

1.2 Aanleiding

De grootste verandering in de omgeving van Woonzorgnet is de intreding van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Door nieuwe wetgeving is prijs/kwaliteit verhouding van diensten nog belangrijker geworden. De organisatie moet doeltreffend en slagvaardig anticiperen op de sterk veranderende omgeving. De omgeving vraagt om een flexibele en wendbare organisatie. Dit bereikt de organisatie alleen als ze kritisch naar zichzelf kijkt, haar eigen professionaliteit onder de loep neemt en het voornemen heeft het altijd beter te willen doen.

In 2015 heeft Woonzorgnet om deze redenen een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld. Het doel is Woonzorgnet een organisatie te laten zijn, die op de meest effectieve en efficiënte wijze zorg verleent aan haar bewoners.

Dit gaat niet vanzelf en vereist een overzichtelijke organisatie, duidelijke taken en verantwoordelijkheden, een optimale samenwerking en geloof in eigen kunnen (Manager Performance en kwaliteit, persoonlijk communicatie, 16 februari 2017). Woonzorgnet heeft daarom gekozen haar totale bedrijfsvoering te baseren op de High Performance Organisatie (HPO) methodologie van Dr. André de Waal. Om de goede dienstverlening te verhogen naar excellente dienstverlening en flexibel en duurzaam succesvol te zijn.

*“Een high performance organisatie is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere 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).*

Woonzorgnet wil een High Performance Organisatie worden en legt daarmee de lat voor zichzelf hoog. Deze prestatie is nodig om in de toekomst nog meer te kunnen onderscheiden op het gebied van hoge kwaliteit, een lage prijs, efficiëntie en flexibiliteit. Het doel is om als High Performance Organisatie op basis van een gezonde economische en sociale bedrijfsvoering een wezenlijke bijdrage te leveren aan het leven van de bewoners.

De HPO-methodiek is een conceptueel, wetenschappelijk onderbouwd raamwerk die 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 (Waal & Weijers, 2014). Meer over de HPO-methodiek is te lezen in paragraaf 4.9.

Meetinstrumenten zijn cruciaal voor Woonzorgnet. Meten is weten, een uitgangspunt dat intussen verankerd is in verschillende bedrijfsprocessen. Woonzorgnet voert verschillende gestandaardiseerde metingen uit zoals de kwaliteit, cliënt- en medewerkerstevredenheid. Daarnaast beoordelen zij ook op bewonersniveau, onder andere de kwaliteit van leven, empowerment, participatie en zelfredzaamheid. Dit is een cyclus van meten, aanpassen en weer meten.

Deze afstudeeropdracht heeft betrekking op het doorvoeren van de strategische doelstellingen in de beoordelingscyclus. Er is gekozen voor een onderzoek naar de beoordelingscyclus, omdat de huidige beoordelingscyclus niet aansluit bij de nieuwe strategische doelstellingen en visie van Woonzorgnet.

Het advies richt zich in essentie op een meetinstrument. Er is bewust voor een meetinstrument gekozen, omdat het van belang is dat de kwaliteit van de medewerkers eerst wordt gemeten voordat bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden worden ingezet. Wanneer de organisatie niet beoordeelt wat ze doet en de resultaten niet zichtbaar maakt, kan de organisatie zich ook niet verbeteren. Daarom is het van belang dat een juiste beoordelingscyclus wordt ontwikkeld om de prestaties van de medewerkers te kunnen beoordelen en bijsturen (Woonzorgnet, 2016, p. 3).

1.3 Probleemstelling

Het probleem zit met name in de inhoud van de cyclus. De onderwerpen uit de cyclus sluiten niet aan bij de organisatiedoelstellingen. De competenties waarop wordt beoordeeld, zijn subjectief en achterhaald. Zo wordt beoordeeld op de competentie respect, maar wanneer toont iemand voldoende respect? De nieuwe strategie van Woonzorgnet vraagt om een nieuwe beoordelingscyclus. De organisatie wil het zeggenschap en bewustwording van medewerkers vergroten en meer ruimte bieden voor creativiteit. Om zo de *betrokkenheid* en *bevlogenheid* van medewerkers te verhogen. Het beste uit zichzelf willen halen, willen uitdagen en naar een hoger niveau willen ontwikkelen is onderdeel van de basis geworden.

Daarnaast is de opdracht ontstaan door een signaal van de medewerkers. Medewerkers willen in gesprek blijven en hebben behoefte aan een dialoog met hun leidinggevende, maar de huidige gesprekscyclus sluit niet aan bij hun behoeften. Medewerkers hebben behoefte aan meer diepgang in de cyclus. Het beoordelen op de wijze waarop Woonzorgnet dat nu doet, is niet van deze tijd. Omdat met het instrument niet kan worden bereikt wat men wil bereiken (een dialoog tussen medewerker en leidinggevende die ergens over gaat) is de huidige gesprekscyclus een administratieve ballast (Teamleider Nunspeet, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017). Verder kwam uit het medewerkers tevredenheids-onderzoek naar voren dat medewerkers meer ruimte voor ontwikkeling wensen en dat er beter geluisterd moet worden naar de wensen van de medewerkers. Dit kun je indirect naar de gesprekscyclus herleiden (HR Manager, Persoonlijke communicatie, 6 december 2016).

Onderzocht is welke methodiek het beste aansluit bij zowel de wensen en behoeften van de organisatie als van de medewerkers, om vervolgens de cyclus vorm te geven. Met behulp van deze beoordelingscyclus is een verbinding gelegd tussen de doelstellingen van de organisatie en die van de medewerkers. Door excellente uitvoering te stimuleren, medewerkers en managers te ontwikkelen, uit te dagen en te motiveren, heeft de beoordelingscyclus een belangrijke rol bij de uitvoering van de strategie (Bosch, z.d). Door met elkaar in gesprek te blijven wordt inzichtelijk wat organisatie en medewerkers de komende jaren van elkaar kunnen verwachten en wat wenselijk is voor de medewerker, om zo gezond, gemotiveerd en productief te kunnen blijven functioneren. Zodat de organisatie ook in de toekomst succesvol blijft (Woonzorgnet, 2017, p. 2).

1.4 Doelstelling

Het doel is op 7 juni 2017 een rapport aan te reiken over hoe Woonzorgnet haar beoordelingscyclus kan inrichten, zodanig dat deze aansluit bij de strategische doelstellingen en de wensen en behoeften van de medewerkers van Woonzorgnet.

1.5 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf zijn de onderzoeksvragen beschreven. Dit zijn de vragen die in het adviesrapport worden beantwoord.

1.5.1 Centrale vraag

Op welke manier kan Woonzorgnet haar beoordelingscyclus vormgeven, zodat deze aansluit bij de strategische doelstellingen van Woonzorgnet en de wensen en behoeften van de medewerkers?

1.5.2 Deelvragen

Deelvragen zijn subvragen van de centrale vraag. Met behulp van de deelvragen wordt stap voor stap de centrale vraag beantwoord. In bijlage 1 is een opsomming van de deelvragen opgenomen.

Theoretisch kader

De deelvragen van het theoretisch kader zijn zo opgebouwd dat eerst is onderzocht wat beoordelen en een beoordelingsmethode is. Voor het beantwoorden van de centrale vraag is het belangrijk om de definitie te bepalen. Zo is onderzocht wat de literatuur schrijft over de verschillende beoordelingsmethodieken. Welke methodieken zijn er, wat houden ze in, wat zijn de voordelen en welke kritiek is er op de methodieken.

Daarnaast is antwoord gegeven op de vraag wat trends en ontwikkelingen zijn op dit gebied. Tot slot is onderzocht of de methodieken aansluiten bij de visie van de HPO-methodek.

Organisatieanalyse

In de organisatieanalyse is de huidige situatie van de organisatie onderzocht. Hierdoor sluit het advies aan bij de organisatie. Zo is onderzocht wat de kenmerken van de organisatie zijn, wat de strategische doelstellingen zijn en waar de organisatie in de toekomst naar toe wil groeien. Tevens is onderzocht hoe de huidige beoordelingscyclus is vormgegeven en waarom deze niet meer voldoet.

Kwalitatief onderzoek

In het kwalitatieve onderzoek zijn deelvragen over de wensen en behoeften onderzocht. Welke wensen en behoeften hebben de verschillende doelgroepen en wat betekenen de strategische doelstellingen voor de beoordelingscyclus. Hieruit volgen de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen omtrent de beoordelingscyclus.

Conclusie

Vervolgens is geconcludeerd waar de discrepantie zich bevindt tussen de huidige en gewenste situatie. Welke veranderingen moeten plaats vinden om de discrepantie weg te nemen en op welke onderdelen deze verandering betrekking heeft. Tot slot is antwoord gegeven op de vraag welke methode het best aansluit op zowel de organisatie als de wensen en behoeften van de medewerkers.

Advies

In het advies wordt antwoord gegeven op de centrale vraag op welke manier Woonzorgnet haar beoordelingscyclus kan vormgeven, zodat deze aansluit bij de strategische doelstellingen en de wensen en behoeften van de medewerkers. Tot slot is antwoord gegeven op de vraag wat de kosten zijn en wat het advies oplevert (baten).

1.5.3 Gewijzigde onderzoeksvragen

Naar aanleiding van het plan van aanpak zijn een aantal onderzoeksvragen gewijzigd of verwijderd. Tijdens het onderzoek werd geconcludeerd dat deze vragen overbodig waren. De vragen hadden geen meerwaarde voor het beantwoorden van de centrale vraag. Sommige vragen zijn samengevoegd of in een ander hoofdstuk beantwoord.

2. Methode van onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek beschreven die gedurende het project zijn toegepast. Het onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften van zowel organisatie als medewerkers. Het onderzoek is het fundament voor de adviezen. Aan de hand van de resultaten zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

Hiervoor is gebruik gemaakt van een exploratief onderzoek. Een exploratief onderzoek wordt ook wel verkennend onderzoek genoemd. Explorerend/verkennd onderzoek is onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel tot een theorie te komen. Er is gekeken naar belangrijke factoren omtrent het vraagstuk, mogelijke relaties hiertussen en achterliggende motivaties hiervoor (Baarda, Bakker, Van der Hulst, Fischer, Julsing, Van Vianen & De Goede, 2012). Dit is gedaan aan de hand van verschillende methoden.

Beantwoordingdeelvragen

Per onderzoeksmethode zijn een aantal deelvragen beantwoord. In onderstaand schema een overzicht van welke deelvraag(en) in welk onderzoek(en) is beantwoord. De beantwoording van deze vragen geeft uiteindelijk antwoord op de centrale vraag.

Deelvraag	Onderzoeksmethode
1. Wat is beoordelen?	Literatuuronderzoek
2. Wat is een beoordelingsmethodiek?	Literatuuronderzoek
3. Wat is het doel van een beoordelingsmethodiek?	Literatuuronderzoek
4. Welke beoordelingsmethodieken zijn er, wat houden zij in?	Literatuuronderzoek
5. Wat zijn de voordelen van deze methodieken?	Literatuuronderzoek
6. Welke kritiek is er op de methodieken (nadelen)?	Literatuuronderzoek
7. Sluiten methodieken aan bij de visie van de HPO-methodiek?	Literatuuronderzoek
8. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op dit gebied?	Literatuuronderzoek
9. Wat zijn de wensen en behoeften van directie?	Kwalitatief onderzoek
10. Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers?	Kwalitatief onderzoek
11. Wat zijn de wensen en behoeften van bewoners?	Kwalitatief onderzoek
12. Wat betekenen de strategische doelstellingen voor de beoordelingscyclus?	Literatuuronderzoek/ kwalitatief onderzoek
13. Waaraan moet de beoordelingscyclus voldoen om aan te sluiten bij zowel de organisatiedoelstellingen als de medewerkers?	Literatuuronderzoek/ Kwalitatief onderzoek

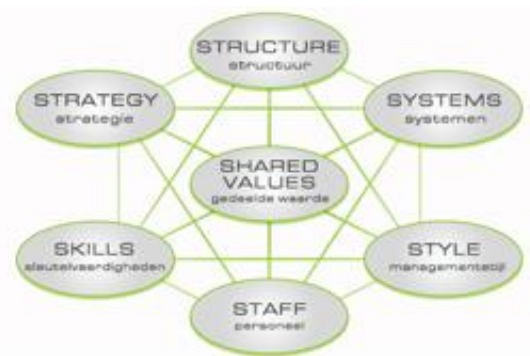
Er is sprake van een gecombineerde dataverzameling, dit wordt ook wel methodetriangulatie genoemd. Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden wordt het onderzoek betrouwbaar en valide (Verschuren, 2009). In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek toegelicht.

2.1 Organisatieanalyse

Om de organisatie in beeld te brengen is gebruik gemaakt van een organisatieanalyse. Het is van belang dat het advies aansluit bij de organisatie. Wanneer het advies niet aansluit bij de bedrijfsvoering, zal het advies niet worden opgevolgd.

Het is daarom belangrijk om te weten wat de kenmerken, cultuur en strategie van de organisatie zijn, om het advies daarop te laten aansluiten. Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is onderzocht wat de kenmerken van de organisatie zijn, wat de strategische doelstellingen zijn en waar de organisatie in de toekomst naar toe wil groeien. Daarnaast is onderzocht welke factoren invloed hebben op het vraagstuk en wat die invloed dan is. Verschillende factoren, zoals leiderschap en cultuur kunnen invloed hebben op het vraagstuk. Ook zijn de factoren onderling onderzocht, past de structuur bij de cultuur van de organisatie.

Hierbij is gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey. Voor het 7s-model is gekozen vanwege de combinatie van de factoren sleutel-vaardigheden, structuur en strategie. Door deze factoren wordt de onderscheidenheid van Woonzorgnet zichtbaar (Mulders, 2014). Woonzorgnet onderscheidt zich namelijk van andere zorginstellingen op het gebied van strategie en structuur, omdat zij de bedrijfsvoering anders hebben ingericht. Door het 7s-model worden deze unique selling points (USP) zichtbaar. Deze inzichten zijn bruikbaar bij het geven van een passend advies voor de organisatie. In het plan van aanpak is een brede organisatieanalyse opgesteld. In het adviesrapport is de organisatieanalyse toegespitst op het onderwerp, er is verdieping aangebracht.



Figuur 2: 7s-model (<http://7smodel.nl/>)

Het vraagstuk is ontstaan door een verandering in de omgeving van Woonzorgnet. In het plan van aanpak is daarom een externe analyse opgesteld, welke is opgenomen in bijlage 2. Het vraagstuk heeft verder een interne focus, de omgeving van Woonzorgnet heeft een beperkte invloed op de oplossing van het vraagstuk. Om die reden is geen externe organisatieanalyse uitgevoerd.

2.2 Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek is een methode om bestaande kennis en wetenschappelijke literatuur te verzamelen om zo de vraagstelling te beantwoorden (Krul, 2016). Deze kennis is verzameld aan de hand van verschillende bronnen zoals, databanken, websites en wetenschappelijke tijdschriften en boeken. Gekozen is voor het literatuuronderzoek om aan de hand van relevante literatuur de verschillende beoordelingsmethodieken in kaart te brengen. Allereerst is het begrip gedefinieerd. Wat is beoordelen en welke definitie is gebruikt binnen dit project. Daarnaast was het van belang te onderzoeken welke methodieken er bestaan, om te bepalen welke methode het beste aansluit. Zo is onderzocht wat de literatuur schrijft over de verschillende beoordelingsmethodieken; wat houden ze in, wat zijn de voordelen en welke kritiek is er op de methodieken.

Daarnaast is aan de hand van literatuur onderzocht wat de trends en ontwikkelingen zijn op het gebied van dit onderwerp. De bestaande literatuur zegt namelijk veel over de klassieke vorm van beoordelen, maar voor dit onderzoek zijn de trends en ontwikkelingen van belang. De interne documenten, organisatieanalyse en literatuur geven input voor het kwalitatieve onderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek zijn de vragen van het kwalitatieve onderzoek opgesteld.

De verschillende methodieken zijn verwerkt in de vragenlijst en topiclijst. Tevens onderbouwt de literatuur de conclusies en aanbevelingen. Het literatuuronderzoek in combinatie met het kwalitatieve onderzoek leiden tot gedegen conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 4 is een samenvatting van het literatuuronderzoek opgenomen. Het volledige literatuuronderzoek is opgenomen in bijlage 5.

2.3 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat leeft in de organisatie en waarom (Baarda, et al., 2012). Het doel van het onderzoek is achterhalen van achterliggende motieven meningen, wensen en behoeften met betrekking tot de gewenste beoordelingscyclus. Binnen deze methode is gekozen voor een semigestructureerd interview. Een semigestructureerd interview betekent dat vooraf een aantal vragen zijn opgesteld, maar dat tijdens het interview vragen zijn aangepast of toegevoegd (Baarda, et al., 2012). Hiervoor is gekozen omdat de onderzoeksvraag betrekking heeft op de mening van de respondenten. Door het semigestructureerde interview ontstaat een duidelijk en diepgaand beeld van de wensen en behoeften van de medewerker (Baarda, et al., 2012).

Voor dit onderzoek vinden kleine deelonderzoeken plaats per doelgroep. Voor iedere doelgroep geldt een andere vragenlijst, behalve voor managers en teamleiders. Voor dit onderzoek zijn in totaal vier verschillende vragenlijsten gebruikt. Gekeken is naar de rol van de doelgroep bij de beoordeling. Wat zijn de wensen en behoeften vanuit de verschillende rollen.

De onderzoekspopulatie bestaat uit 137 medewerkers. Het was niet mogelijk om alle medewerkers te interviewen, daarom is een aselechte enkelvoudige steekproef genomen. Bij het nemen van de steekproef is rekening gehouden met de representativiteit van de selectie, dit wil zeggen dat de steekproef dezelfde kenmerken heeft als de doelgroep waar uitspraken over worden gedaan. Iedereen heeft evenveel kans om in de steekproef te komen (Baarda, et al., 2012). Per locatie is ad random een teamleider en een medewerker uit het personeelsbestand gekozen. Hierdoor is voor iedere locatie minimaal één medewerker vertegenwoordigd. Verder worden een aantal bewoners geïnterviewd, omdat bewoners centraal staan binnen Woonzorgnet. De teamleider beslist welke bewoner voor dit onderzoek in aanmerking komt. Dit wordt ook wel sneeuwbalsteekproef genoemd (Baarda, et al., 2012).

Vooraf is de onderzoekspopulatie vastgesteld op twintig personen uit verschillende lagen van de organisatie. Hierdoor ontstaat een breed beeld van de wensen en behoeften. Echter, zijn voor dit onderzoek zestien personen geïnterviewd. Op korte termijn wilden en konden een aantal personen niet deelnemen aan het onderzoek.

Voor deze interviews is een punt van verzadiging gezocht, dit betekent dat er na dit punt geen nieuwe inzichten voordoen. Het verwachte punt van verzadiging is vooraf ingesteld op vijftien respondenten. De verwachting was dat na deze vijftien interview geen nieuwe inzichten zich voordoen, mits deze respondenten representatief zijn voor de hele populatie. In de planning werd hier rekening mee gehouden. In de eerste vijftien interviews werden alle doelgroepen vertegenwoordigd.

Het punt van verzadiging lag echter al bij tien personen. Twee directieleden, twee managementleden, twee teamleiders, twee medewerkers en twee bewoners. Na deze tien interviews deden zich geen nieuwe inzichten voor. De andere interviews hebben wel plaatsgevonden, maar met een ander doel. Het doel was verifiëren of er inderdaad geen nieuwe inzichten ontstonden. Dit was van belang omdat het verschillende personen (persoonskenmerken) uit verschillende lagen van de organisatie (functies) betrof, met mogelijk andere wensen en behoeften.

Het doel van het onderzoek is achterhalen wat de wensen en behoeften met betrekking tot de gewenste beoordelingscyclus zijn. Allereerst zijn daarom een aantal vragen gesteld om de wensen en behoeften vast te stellen, zie bijlage 6 voor de vragenlijsten. Vervolgens zijn een aantal situaties geschetst met de vraag: hoe zou je het vinden als. Per theorie zijn de belangrijkste kenmerken geformuleerd. Hiervoor is gekozen om medewerkers inzicht te geven in de mogelijk nieuwe methodieken. Hiermee wordt gekeken hoe de respondenten reageren op de theorie. Tevens is het een soort controle vraag. De theorieën komen in de interviewvragen al aan bod, maar door de theorie te laten lezen kunnen andere inzichten worden verkregen. De theorieën met 'hoe zou je het vinden als?' wordt aan iedereen gesteld, behalve de bewoners. Op hen is dit niet van toepassing.

2.4 Benchmark onderzoek

Een benchmark onderzoek is een vergelijkend onderzoek waarbij de prestaties van een organisatie, producten, diensten of programma's worden onderzocht en met elkaar worden vergeleken (HR praktijk, 2017). Het doel van het benchmark onderzoek was inzicht krijgen in vernieuwde beoordelingscyclus van High Performance Organisaties. De wens was om verschillende beoordelingsmethodieken met elkaar te vergelijken. Het ging voornamelijk om High Performance Organisaties die hun beoordelingscyclus hebben aangepast naar aanleiding van de HPO-methodiek. In samenwerking met de HPO-consulent van Woonzorgnet is gezocht naar organisaties die naar aanleiding van de HPO-methodiek de cyclus hebben geoptimaliseerd. Echter, heeft dit onderzoek niets opgeleverd. De Manager Performance en Kwaliteit van Woonzorgnet heeft contact opgenomen met een tweetal organisaties, maar deze wilden geen medewerking verlenen aan het onderzoek vanwege de tijd die het in beslag nam.

Om die reden is in de bestaande literatuur gezocht naar organisaties die recent hun beoordelingscyclus hebben geoptimaliseerd. Helaas heeft dit onderzoek ook niets opgeleverd. De informatie die te vinden was is niet valide en betrouwbaar. De informatie is door de organisatie zelf naar buiten gebracht en gaat niet over de wijze waarop het uitgevoerd en ervaren wordt. Dit geeft een vertekend beeld. Ook voegde het niets toe aan het verdere onderzoek. Gekozen is om te focussen op de andere onderdelen van de scriptie om een gedegen advies uit te brengen.

2.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate waarin het onderzoek identieke resultaten oplevert bij herhaling van het onderzoek (Baarda, et al., 2012). Zo zijn verschillende bronnen gebruikt voor een gedegen onderzoek. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd. Door informatie uit de verschillende bronnen te combineren ontstaat een betrouwbaar onderzoek (Baarda, et al., 2012). Voor de betrouwbaarheid van de bronnen is allereerst gebruik gemaakt van interne bronnen zoals het strategisch beleidsplan (2015-2018), jaarplan (2017) en het visiedocument.

Daarnaast is voor aanvullende literatuur de bron getoetst op betrouwbaarheid. Onderzocht is wie de auteur is, wat zijn functie is en hoe recent de bron is. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is informatie gebruikt, afkomstig van de databanken die beschikbaar worden gesteld door Avans Hogeschool.

Tevens zijn wetenschappelijke artikelen gebruikt, voor het verhogen van de betrouwbaarheid. Wetenschappelijke artikelen zijn niet honderd procent betrouwbaar, maar wel vele malen betrouwbaarder dan bijvoorbeeld een managementwebsite.

Verder is gebruik gemaakt van bronnen die niet ouder zijn dan tien jaar. Er is bewust gekozen voor bronnen niet ouder dan tien jaar. Het beoordelingsinstrument bestaat al tientallen jaren, in de literatuur is veel te vinden over het klassieke beoordelingsinstrument. Voor dit onderzoek is echter van belang dat wordt gekeken naar vernieuwde beoordelingsinstrumenten. Door alleen bronnen te gebruiken die niet ouder zijn dan tien jaar, is de kans dat de informatie is achterhaald verkleind. Voor bronnen ouder dan tien jaar is gezocht naar een recente verificatie van de informatie.

Voor de betrouwbaarheid van de interviews, zijn de vragen semigestructureerd en is homogeniteit aangebracht in de vragen. De vier vragenlijsten verschillen per vraag, maar de vragen die overeenkomen zijn op dezelfde manier gesteld. De vragenlijsten vormen de basis voor de interviews. Voor het onderzoek zijn verschillende personen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd. Het was mogelijk dat deze personen sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. Om dit te voorkomen zijn verschillende acties genomen. Zo zijn de vragen niet van te voren gedeeld en is nadrukkelijk gevraagd om eerlijk antwoord te geven.

2.6 Validiteit

Een onderzoek is valide als gemeten wordt wat men wenst te meten (Baarda, et al., 2012). Voor de validiteit van de organisatieanalyse is voor elke dimensie de vraag gesteld of de dimensie invloed heeft op het vraagstuk en zo ja, welke invloed. Speelt de dimensie een positieve of negatieve rol bij het vraagstuk en wat moet veranderen om het vraagstuk op te lossen. Wanneer dit achterwege wordt gelaten, ontstaat een organisatieanalyse die niet toegespitst is op het vraagstuk en daardoor veel te algemeen is.

Voor de validiteit van het literatuuronderzoek is gekeken naar de relevantie van de informatie. Alleen informatie die daadwerkelijk bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvragen is verwerkt. Verder zijn vooraf een aantal zoektermen geformuleerd, om niet af te wijken van het onderwerp. Deze zoektermen beperken zich tot het onderwerp 'beoordelen'.

Om het kwalitatieve onderzoek zo valide mogelijk te maken is vooraf een controlemeting uitgevoerd met een willekeurig persoon om te meten of de vragen van het interview meten wat ze beogen te meten. Op basis van deze meting zijn de vragen bijgesteld of gewijzigd. Daarnaast is de LSD-techniek gebruikt om de interviews zo valide mogelijk te maken. Wanneer de respondenten niet daadwerkelijk antwoord gaven op de vraag is door gevraagd. Door middel van samenvatten is gecontroleerd of de onderzoeker de respondent goed heeft begrepen. Hierdoor zijn de werkelijke achterliggende motieven, meningen, wensen en behoeften duidelijk met betrekking tot de gewenste beoordelingscyclus.

2.7 Effect rol onderzoeker

De onderzoeker heeft een grote rol in de verschillende onderzoeken en ook een groot effect op de kwaliteit van het project. Zo heeft de onderzoeker een grote invloed op het resultaat van de onderzoeken. De onderzoeker kan bijvoorbeeld sturing geven in de gesprekken naar de gewenste antwoorden. Dit heeft effect op de betrouwbaarheid van de interviews.

Daarnaast is de vraagstelling van de onderzoeker erg belangrijk. Iedere respondent interpreteert de vraag anders of kan de vraag niet begrijpen. Daarom is tijdens de interviews adequaat samengevat en doorgevraagd om te controleren of de onderzoeker de respondent heeft begrepen. Daarnaast is samengevat en doorgevraagd met als doel de motieven achter het antwoord te achterhalen. Waarom vindt iemand iets niet fijn, wat zit daar achter.

Verder spelen de voorkeuren van de onderzoeken een rol bij de keuze van informatie. Zo heeft de onderzoeker een keuze gemaakt uit de verschillende literatuur. De onderzoeker heeft daarbij keuzes gemaakt om informatie niet op te nemen, omdat de informatie, volgens de onderzoeker, niet relevant was. Ook speelt de voorkeur van de onderzoeker een rol bij het verwerken van de interviews. Welke informatie vindt de onderzoeker wel interessant om mee te nemen in het onderzoek en welke wordt achterwege gelaten. Zo kan het zijn dat bepaalde informatie achterwege is gelaten die anderen wel relevant vinden. Daarbij was het belangrijk dat de onderzoeker hoofd- en bijzaken wist te onderscheiden. Door de centrale vraag in het achterhoofd te houden bij het verwerken van de interviews werd de informatie onderscheiden.

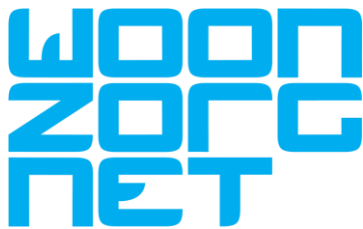
Verder speelt eigen interpretatie een rol bij het verwerken van de interviews. Alle onderzoeken worden zelfstandig en alleen uitgevoerd. De resultaten worden tijdens het onderzoek dan ook alleen door de onderzoeker geïnterpreteerd. Als de onderzoeker een verkeerde interpretatie aan het resultaat geeft, heeft dit grote gevolgen voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De onderzoeker heeft zich daarom zo neutraal mogelijk opgesteld, zodat persoonlijke meningen het onderzoek niet konden beïnvloeden. Ook is de samenwerking gezocht met verschillende personen om te controleren of iedereen de resultaten op dezelfde manier interpreteert. Daarnaast was er ondersteuning vanuit de organisatie en vanuit Avans Hogeschool. Gezamenlijk is gespard over de resultaten van de verschillende onderzoeken.

3. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt meer inzicht verkregen in de organisatie. Het is belangrijk om te weten wat de kenmerken, cultuur en strategie van de organisatie zijn. Het advies moet namelijk aansluiten bij de organisatie. Tevens is het van belang om te weten waar eventuele knelpunten zitten die de nieuwe beoordelingscyclus kunnen belemmeren. Om meer inzicht te krijgen in de organisatie is een interne analyse opgesteld.

3.1 Strategie

Marktwerving in de zorg is op dit moment een veel gehoord geluid. De zorgsector vraagt om externe gerichtheid, anticiperen op de markt en concurrentie, op behoeften van bewoners en sturen op resultaten en innovatie (Ocai-online, 2016). Echter, heeft Woonzorgnet al een aantal jaren geleden de organisatie op die manier ingericht. Woonzorgnet profileert zich namelijk als een sociale onderneming. Een sociale onderneming is een onderneming met een maatschappelijke missie, maar levert net als elke andere onderneming een product of dienst en heeft een verdienmodel (Sociaal ondernemen, z.d.). De directie leidt 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.

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

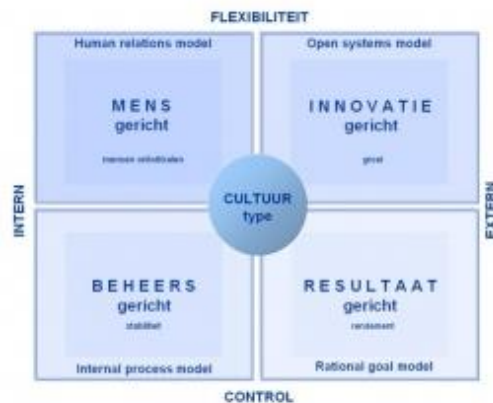
De visie van Woonzorgnet is dat door de juiste omstandigheden en randvoorwaarden te creëren er een optimale omgeving ontstaat, waarin een bewoner met de professionele ondersteuning van zijn begeleiders, tot een optimale invulling van zijn of haar persoonlijke woon- en leefsituatie kan komen. Daarom staat 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. De teamleiders gaan vervolgens een jaarplan opstellen voor de locatie dat voortvloeit uit het jaarplan van de directie. Uit het jaarplan vloeien dan een aantal doelstellingen voort voor de locatie (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). Op deze manier worden organisatiedoelstellingen vertaald naar locatieniveau. Aan het einde van de cyclus wordt het jaarplan geëvalueerd. Welke doelstellingen zijn behaald en waardoor zijn de andere doelstellingen niet behaald.

Echter, is aan deze doelstellingen geen beoordeling verbonden. Het jaarplan is alleen onderwerp van gesprek in de beoordelings- en functioneringsgesprekken, maar er vindt geen beoordeling plaats. Daarnaast is de wijze van uitvoering per locatie verschillend zo blijkt uit persoonlijke ervaring van de onderzoeker. Eén locatie zet werkgroepen in om de doelstellingen te behalen en een andere locatie maakt medewerkers individueel verantwoordelijk voor een doelstelling van het jaarplan. Er is dus geen eenduidige werkwijze.

3.2 Cultuur

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. Medewerkers werken vanuit hun idealen. Dit is ook typerend in de zorg. 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 het individu centraal staat en de machtsspreiding hoog is. De manager neemt binnen deze cultuur zelf duidelijk deel aan de werkuitleiding. De cultuur van Woonzorgnet sluit volledig aan bij deze opvattingen.



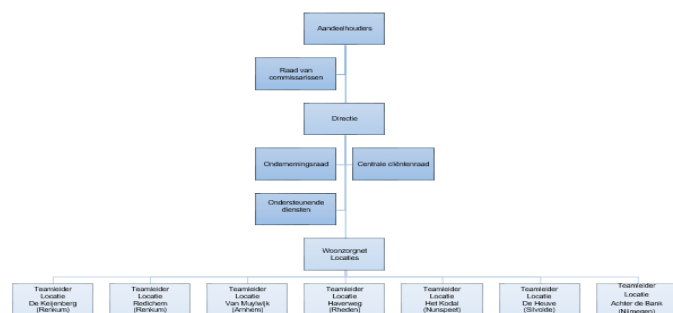
Figuur 3: Cultuurmodel Quin & Cameron (van Dam & Marcus, 2012)

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). Vrijheid van handelen voor de individuele medewerker is belangrijk binnen Woonzorgnet (HR Manager, persoonlijke communicatie, 8 februari 2017). Daarnaast bestaan de locaties uit resultaat verantwoordelijke teams met een teamleider als meewerkend voorman of -vrouw. De Centrale Diensten is daaraan ondersteunend.

3.3 Structuur

Voor het vraagstuk is het van belang te analyseren hoe de structuur van de organisatie is vormgegeven. Wie geeft leiding aan wie en wie beoordeeld wie. Tevens heeft de stijl van leidinggeven invloed op het beoordelingsresultaat. Leidinggevende hebben een belangrijke rol bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Een leidinggevende kan een medewerker motiveren of juist demotiveren met zijn stijl van leidinggeven.

De kracht van Woonzorgnet is de manier waarop de organisatie is vormgegeven: plat en flexibel. De organisatie wordt aangestuurd door de directie. Door de platte organisatiestructuur zijn de lijnen kort. Binnen de organisatie is weinig hiërarchie, iedereen is gelijkwaardig. (Woonzorgnet, 2017, p. 2).



Figuur 4: Organogram Woonzorgnet

Woonzorgnet heeft zeven verschillende locaties in de provincie Gelderland. De locaties bestaan uit resultaatverantwoordelijke teams die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren. Iedere locatie heeft zijn eigen teamleider. De teamleider valt direct onder de verantwoordelijkheid van de directie. De directie beoordeelt dan ook de teamleider. De directie heeft de verantwoordelijkheid voor de locaties onderverdeeld. De teamleider stuurt de locatie aan op basis van lokaal ondernemerschap, hierdoor kan de werkwijze per locatie verschillen. De teamleider is een meewerkend teamleider en heeft een coachende leiderschapsstijl. Medewerkers voeren hun taken zelfstandig uit en de teamleider richt zich op het begeleiden van medewerkers zodat ze tot betere prestaties komen. De teamleider coacht de medewerkers om de beste resultaten te behalen. De medewerkers worden beoordeeld door hun teamleider.

De directie van Woonzorgnet bestaat uit drie leden met ieder zijn eigen vakgebied. Binnen Woonzorgnet is sprake van Top-down management. Echter, een platte organisatiestructuur wordt gekenmerkt door openheid, samenwerking en verantwoordelijk zonder aansturing van bovenaf (van Dam & Marcus, 2012). Bij Woonzorgnet neemt de directie belangrijke beslissingen en zijn medewerkers 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 3.4 Personeel.

De Centrale Diensten is ondersteunend aan het primaire proces op de locaties. De Centrale Diensten bestaat uit de afdelingen: Financiën, HR, Performance & Kwaliteit, Facilitaire Zaken & Inkoop, Directie-secretariaat en Marketing & Communicatie. De afdelingen vallen direct onder de verantwoordelijkheid van de directie. 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.



Figuur 5: Centrale Diensten Woonzorgnet

3.4 Personeel

Voor het vraagstuk is het van belang om te analyseren wie de medewerkers zijn, wat hun kenmerken zijn en wat van hen wordt verwacht. Of je als organisatie succesvol bent hangt namelijk in grote mate af van de medewerkers, het kapitaal van de organisatie. Woonzorgnet kan als organisatie de beoordelingsmethode nog zo mooi inrichten, het gaat erom wat de medewerkers ervan maken.

Bij Woonzorgnet werken 137 medewerkers op 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).

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). Dit vergt een verandering in houding en gedrag. (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). Uit de nulmeting van het HPO onderzoek kwam namelijk naar voren dat lager in de organisatie een afwachtende houding heerst (Manager Performance en kwaliteit, persoonlijk communicatie, 16 februari 2017).

Door deze verandering wil de organisatie het zeggenschap en bewustwording van medewerkers vergroten en meer ruimte bieden voor creativiteit. Om zo de *betrokkenheid* en *bevologenheid* van medewerkers te verhogen. Dit heeft de directie in het kader van HPO vertaald in drie pijlers: iedereen is verantwoordelijk, iedereen doet mee en iedereen heeft een mening. Hierdoor moet een ieder nadenken over zijn mening en waar hij/zij zich verantwoordelijk voor voelt (Directeur Woonzorgnet, Persoonlijke communicatie, 22 februari 2017). Dit is een concreet voorbeeld van top-down management. De directie denkt dat door de drie pijlers medewerkers een proactieve houding krijgen, maar de behoefte van de medewerkers is daarin niet meegenomen.

De directie en management willen 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. Een van de HPO-factoren is namelijk de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een open dialoog tussen organisatieleden. Daarnaast leren excellente organisaties 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).

3.5 Systemen

Woonzorgnet hanteert verschillende regelingen en procedures, maar omdat de opdracht betrekking heeft op de beoordelingscyclus is deze paragraaf toegespitst op dit onderwerp. Het huidige beoordelingsresultaat komt tot stand in een jaarlijkse cyclus, bestaande uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek met persoonlijk ontwikkelplan (POP) en het beoordelingsgesprek. Woonzorgnet werkt met een 2-fase gesprekscyclus. Dit betekent dat op twee momenten in het jaar gesprekken worden gevoerd. Namelijk in mei/juni het functioneringsgesprek met het POP-gesprek en in november/december het beoordelingsgesprek gecombineerd met het planningsgesprek (Woonzorgnet, 2012).

De gesprekscyclus heeft als doel: het monitoren van de ontwikkelingen betreffende het functioneren van de individuele medewerker. Dit doen ze met behulp van competenties. Er gelden vier basiscompetenties voor alle functies binnen Woonzorgnet namelijk, respect, samen, ondernemend en pragmatisch (Woonzorgnet, 2012). 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). De competenties zijn subjectief en achterhaald. Zo wordt beoordeeld op de competentie respect, maar wanneer toont iemand voldoende respect? De competenties passen niet bij de huidige visie en strategie.

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

Woonzorgnet maakt gebruik van een vier-puntwaarderingsschaal.

- 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).

Daarbij is gebleken dat bijna alle medewerkers ieder jaar een B scoren. In uitzonderlijke gevallen scoort iemand een C. Dit komt omdat de drempel om C score toe te kennen te hoog is. Wanneer iemand een C wil toekennen betekent dit dat de leidinggevende meerdere periodieken kan toekennen. Echter, heeft de leidinggevende toestemming nodig van de directie. Voor deze laatste stap is de drempel te hoog.

3.6 Afstemming 7s-model

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 leiderschapsstijl van de directie niet samenhangt met een aantal factoren. Zo sluit de leiderschapsstijl van de directie niet aan bij de cultuur van de organisatie. De machtsspreiding bij deze cultuur is hoog. Dit is ook terug te zien op de locaties en bij de managers op de Centrale Diensten. Maar de directie is richtinggevend en houdt de eindverantwoordelijkheid. Dit sluit ook niet aan 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 sluit de stijl van leidinggeven niet aan 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 sluit beter aan bij deze strategie. Medewerkers worden op die manier meer *betrokken* en voelen zich meer verantwoordelijk en gemotiveerd om de doelstellingen te realiseren.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is de theoretische onderbouwing van het onderzoek weergegeven. De theoretische onderbouwing is beschreven aan de hand van een literatuuronderzoek. Deze kennis is verzameld aan de hand van verschillende bronnen zoals, databanken, websites en wetenschappelijke tijdschriften en boeken (Krul, 2016).

In de eerste paragraaf wordt de definitie van een beoordelingsmethode toegelicht en welke definitie is aangehouden in dit onderzoek. Vervolgens worden de trends en ontwikkelingen op dit gebied beschreven. Daarna worden de verschillende methodieken en systemen beschreven. Het is namelijk van belang te weten welke methodieken en systemen er zijn, om te onderzoeken welke het beste aansluit. Vervolgens is de relatie tussen de HPO-methodiek en de beoordelingscyclus beschreven. Tot slot is de relatie tussen beoordelen en de organisatiedoelstellingen beschreven. Het gehele literatuuronderzoek is opgenomen in bijlage 5.

4.1 Definiëring

Het doel van beoordelen voor de organisatie is het objectief vaststellen hoe medewerkers functioneren en aanzetten tot het verbeteren van prestaties. 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).

“Beoordelen is 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).

Voor medewerkers is waardering voor hun prestaties het belangrijkste doel van beoordelen. 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.

“Een beoordelingsmethode is 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” (Gruiver-Freeman, 2015).

Een beoordelingsmethode is een methode om op een systematische wijze invulling aan beoordelen te geven. In dit onderzoek wordt de definitie van Gruiver-Freeman (2015) aangehouden. In deze definitie wordt duidelijk beschreven dat het een instrument is waarmee sturing wordt gegeven aan gewenst gedrag. Daarnaast worden door dit gewenste gedrag uiteindelijk de doelstellingen van de organisatie bereikt. De organisatie wenst namelijk dat medewerkers zich meer bewust zijn van deze link.

4.2 Trends en ontwikkelingen

De trend is dat de huidige cyclus veranderd in een cyclus waarin coachen, feedback geven en continue 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).



Figuur 6: Regierol medewerkers (BGmagazine, 2017)

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. Tevens schrijft ook Hillebrand (2014) dat de medewerker regierol heeft en grotendeels zelf verantwoordelijk is voor het formuleren van doelen, de inrichting van het werk en bijbehorende uitdagingen. De leidinggevende vervult in dit proces een meer kritische toetsende en faciliterende rol (Hillebrand, 2014).

Daarbij willen medewerkers in toenemende mate hun passie en talenten kwijt in hun werk en meedenken over de richting die de organisatie op gaat (Greef de, 2013). De focus komt steeds meer op de kwaliteiten van medewerkers te liggen in plaats van op de tekortkomingen. Steeds vaker zijn sterke punten het start punt voor ontwikkelingen in plaats van de zwakte (Greef de, 2013). Wetenschappelijke onderzoeken van Human Resource Studies Tilburg University 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).

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

4.3 Verschillende methodieken

Om een nieuwe methodiek aan te bevelen is het van belang te weten welke methoden er zijn, wat de kenmerken zijn en wat de voor- en nadelen van deze methoden zijn. Ook is onderzocht of de methode aansluit bij de vraagstelling en de organisatie. In de volgende paragraaf worden verschillende methoden beschreven die aansluiten bij de vraagstelling en de organisatie.

4.3.1 Competentie management

Competentiemanagement is een managementmethode die gericht is op de doelstellingen van de organisatie. De organisatiedoelstellingen worden vertaald in kennis en vaardigheden om die doelstellingen te behalen. Hierdoor kan een organisatie beter sturen op gewenst gedrag door het beoordelen en ontwikkelen van gewenst gedrag. Binnen het literatuuronderzoek wordt daarom de definitie van van Dam & Marcus (2012) aangehouden.

“Competentiemanagement is het vertalen 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).

Competentiemanagement is een middel om de prestaties van medewerkers te verhogen door effectief (gewenst) gedrag bespreekbaar te maken, te beoordelen en te ontwikkelen (Daanje, 2012). Het startpunt voor competentie management is het vertalen van organisatiedoelstellingen naar afdelingsdoelstellingen en vervolgens naar medewerkers-niveau (Dam & Marcus, 2012). Het gaat er daarbij om welke kennis, vaardigheden en gedrag bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen (Daanje, 2012).

Competentiemanagement heeft als voordeel dat kennis en 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, en Valk, 2012). Ook wordt competentie management vaak eenzijdig, vanuit de organisatie, genoemd. Daarbij wordt niet gekeken naar de behoefte van medewerkers. Daarnaast is veel kritiek op de validiteit van de competenties. Meten de competenties wat de organisatie beoogt te meten? (Thijssen, 2004).

4.3.2 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 (Kerklaan, 2009). Bij prestatie management worden de organisatie-doelstellingen van boven naar beneden door vertaald in de organisatie.

Iedere medewerker krijgt daarbij 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.).

De essentie van prestatie management is het continu willen verbeteren op alle niveaus van de organisatie. Dit kan 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.). Uit onderzoek blijkt dat prestatie gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die minder prestatiegericht zijn. Dit komt doordat de gehele organisatie zich voortdurend richt op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Welke onderzoeken dit betreft wordt door de Waal niet aangegeven (Waal, z.d.).

Tevens is er ook veel kritiek op prestatie management. 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 op 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.

4.3.3 Talent management

Talentmanagement is het planmatig identificeren en ontwikkelen van de talenten van medewerkers en die medewerkers zo gebruiken dat ze zich nu en in de toekomst optimaal kunnen inzetten (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). Daarnaast heeft talentmanagement het doel de prestaties en het concurrentievermogen van een organisatie te optimaliseren. De methode maakt het volgens Talentsoft (z.d.) mogelijk om de vaardigheden die gewenst zijn en de aanwezige vaardigheden op elkaar af te stemmen.

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 talentmanagement is dat het zich voornamelijk richt op de tekortkomingen van medewerkers en het herstellen daarvan (Beer, 2009). Hierdoor is een nieuwe stroming ontstaan binnen talentmanagement, inclusief talent-management. De oude visie wordt exclusief talentmanagement genoemd en richt zich op de high potentials van een organisatie.

Inclusief talentmanagement gaat ervan uit dat iedereen talent heeft en een bijdrage levert aan de organisatieresultaten. De positieve benadering zorgt ervoor dat mensen zich 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).

4.3.4 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 net als bij talentmanagement juist op het optimaliseren van sterke punten in plaats van het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers (Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011).

Het gaat volgens Paauwe (2016 -b) 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. Volgens (Tjepkema, Dewulf & van Meeuwen, 2011) is het voordeel dat medewerkers zich meer gezien voelen en dat de kwaliteiten van een medewerker op deze manier optimaal worden benut.

Volgens Buckingham en Clifton (2001) tonen verschillende onderzoeken aan dat het toepassen van sterke punten een relatie heeft met de productiviteit van een organisatie. 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.

Het is binnen Woonzorgnet niet mogelijk om de gehele methode te richten op talentmanagement of de sterke punten-benadering. Medewerkers binnen Woonzorgnet hebben namelijk een bepaalde basis kennis en vaardigheden nodig binnen hun functie. Een aangepaste versie zou wel mogelijk zijn. Aanvullende taken en werkzaamheden kunnen toebedeeld worden aan medewerkers die daarin een talent hebben.

4.3.6 Het nieuwe beoordelen

'Het nieuwe beoordelen' is rond 2015 ontstaan en daardoor een relatief nieuwe beoordelingsmethode. Een van de uitgangspunten van Het nieuwe beoordelen is het focussen op sterke punten. Dit uitgangspunt is gebaseerd op de sterke punten benadering. Volgens van den Berg (2016) dienen medewerkers en leidinggevende een dialoog aan te gaan over prestaties en ontwikkeling. De essentie is volgens van den Berg dat medewerkers met plezier presteren en zich ontwikkelen zodat de continuïteit van de organisatie blijft gewaarborgd. Van den Berg (2017 p. 22) formuleert het als aandacht voor zwakte verzwakken en aandacht voor sterkten versterken'.

Verder geven Hoep (z.d.) en 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.

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 verzuimen minder vaak (Berg, 2016).

Daarnaast ligt de focus op de continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Volgens van den Berg (2017) hebben medewerkers meer behoefte aan tussentijdscontact. 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 te ontdekken, in te zetten en verder te ontwikkelen.

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. 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 afdaan en zelf de regie nemen over hun prestaties en ontwikkeling. Uiteraard moet de leidinggevende vervolgens iets van dit bewijsmateriaal vinden (Berg, 2017).

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*. Door gebruik te maken van de sterke punten van de medewerkers, is de kans groot dat zij veel plezier hebben in hun werk en daardoor de gestelde doelen 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.

4.4 Beoordelingsmiddelen

Binnen deze methodieken kunnen er een aantal beoordelingsmiddelen worden ingezet. Zoals zelfmanagement en 360 graden feedback

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.

360 graden feedback

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/bewoners.

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 van te voren 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).



Figuur 7: 360 graden feedback
(Molenaar en Molenaar, z.d.)

4.5 Beoordelingssystemen

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 (2008) 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. Er zijn verschillende soorten beoordelingssystemen die gehanteerd kunnen worden.

Woonzorgnet maakt op dit moment gebruik van waarderingsschalen. Bij dit systeem is aan elk gedragskenmerk een waardering toegekend (Aalbers, 2002). Ook is er de mogelijkheid om per onderdeel een wegingsfactor toe te kennen (Kluytmans, 2010). 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 hebben. Dit houdt in dat de medewerker 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. De geankerde waarderingsschalen zijn een uitbreiding op de waarderingsschalen. Per schaal wordt zo concreet mogelijk omschreven wat de schaalwaarde inhoudt en wat van de medewerker wordt verwacht. Hierdoor is het voor de medewerker concreter welk gedrag hij moet aanpassen om zich verder te ontwikkelen.

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. In de volgende paragraaf wordt daarom onderzocht welke waarderingsschalen er zijn.

4.6 Beoordelingsschalen

De voorkeur gaat uit naar een vier-puntschaal. In de literatuur is te lezen dat het wordt aanbevolen geen midden weg te hanteren, dus een even aantal antwoordmogelijkheden in schaal te gebruiken. Tevens adviseert Hoopman (2014) op de website 'Digitale gesprekscyclus' 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 (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 de 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 geven (Hoopman, 2014).

4.7 Beoordelingscriteria

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.). 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).

4.8 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.). 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 formulieren inzicht te krijgen in de resultaten van de medewerkers. In de literatuur zijn veel standaard formulieren te vinden. Het is echter de vraag of deze formulieren passen bij de nieuwe beoordelingsmethode.



Figuur 8: Beoordelen
(Qualityflow, z.d)

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.

4.9 HPO Methodiek

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 (Waal, & Weijers, 2014).

‘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).

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.

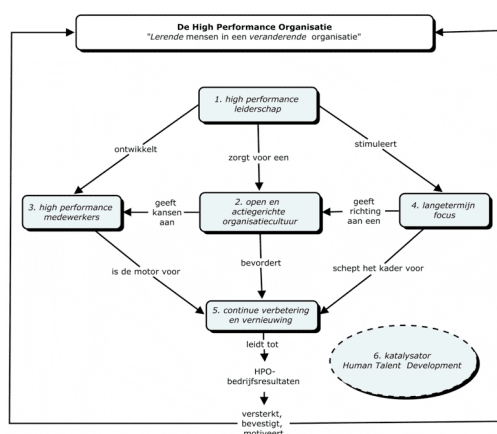
De HPO-methodiek is een conceptueel, wetenschappelijk onderbouwd raamwerk dat managers kunnen gebruiken bij beslissingen om de prestaties van hun organisatie op een duurzame manier te optimaliseren. Het raamwerk bevat geen instructies of recepten die organisaties kunnen volgen. Het is een raamwerk dat door organisaties moet worden vertaald naar de specifieke situatie in hun eigen organisatie op dat moment (Waal & Weijers, 2014).

High Performance is relatief, een prestatie kan alleen als hoog of excellent worden aangemerkt als deze in samenhang met prestaties van vergelijkbare organisaties wordt gezien. Een High Performance Organisatie is een organisatie die gedurende een lange periode (vijf jaar) aanhoudend goede resultaten heeft. 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 is 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. André 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).

De eerste factor is kwaliteit van management. Excellent presteren begint volgens de Waal & Weijers (2014) vaak bij het verstevigen van de kwaliteit van het management. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een open dialoog tussen organisatieleden, zodat vrij en continue uitwisseling van informatie plaatsvindt. De derde factor is het langetermijndenken. Een HPO heeft een lange termijn visie en deze visie gaat voor winst op korte termijn. De vierde factor is het continu verbeteren en vernieuwen. Een excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten en verbetert voortdurend, om die strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk zijn voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen (Waal & Weijers, 2014).

Voordat de organisatie te HPO-methodiek gaat hanteren wordt er een nulmeting uitgevoerd, om te kijken waar de organisatie op dat moment staat. Vervolgens worden verschillende werk-leertrajecten ingezet om de organisatieverandering te bewerkstelligen. Wanneer je de HPO-methodiek afzet tegen de kleuren van Caluwé, kan geconcludeerd worden dat de HPO-methodiek voornamelijk verandert vanuit groendrukdenken (Manager Performance en kwaliteit, persoonlijk communicatie, 3 mei 2017). Het uitgangspunt bij groendrukdenken is: veranderen doe je al lerend. Leren is veranderen, veranderen is leren (Vliet, 2012).



De waal & Weijers (2014) 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. 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).

Figuur 9: High Performance Organisatie (Breejen, 2009).

Het HPO-center legt het belang van evenwicht tussen de factoren uit als een molentje zie figuur 10. Als 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 10: De 5 succes factoren (Waal & Weijers, 2014).

4.9.1 Voordelen

Sinds 2008 hebben honderden organisaties in binnen- en buitenland de HPO-methodiek toegepast. Hieruit wordt geconcludeerd dat de HPO-methodiek in ieder geval leidt 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. Het marktaandeel neemt toe, de winst stijgt en de organisatie is financieel stabiel (Waal & Weijers, 2014).

4.9.2 Kritische noot

Tot nu toe is weinig onderzoek 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 medewerkers op de lange termijn (Waal & Weijers, 2014). Ook wordt een kanttekening geplaatst bij de wetenschappelijke onderbouwing van de HPO-raamwerken (Ten Have, 2007). De Waal heeft deze kritiek opgepakt en alle kritiekpunten verbeterd (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. 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 (Waal & Weijers, 2014).

4.10 Beoordelen in relatie tot HPO

De HPO-methodiek is voornamelijk prestatiegericht. Managers coachen en faciliteren hun medewerker om beter te kunnen presteren, doordat ze hen steunen, helpen en altijd tot hun beschikking staan. 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 nemen en niet bang zijn moeilijke beslissingen te nemen ten opzichte van niet-presterende werknemers (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 en zo op de strategie van Woonzorgnet. In het kwalitatieve onderzoek wordt onderzocht wat de behoefte is van de medewerkers.

4.11 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. Wanneer beoordelen wordt gekoppeld aan de strategische doelstellingen wordt het voor de medewerkers transparant waaraan zij bijdragen.

Hierdoor worden medewerkers gemotiveerd om de organisatiedoelen na te streven. Het belangrijkste voordeel van transparantie is *betrokkenheid*: transparantie stimuleert een betere werksituatie doordat de werknemers zich *betrokken* 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 *bevlogenheid* en meer inzet. Medewerkers gaan sneller buiten de kaders van hun eigen functie werken en denken. Tevens voelen ze zich daardoor vrij om vervolgens mee te denken over die organisatiedoelstellingen en daardoor neemt de *bevlogenheid* weer toe (Heezen, 2012).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten, die zijn voortgekomen uit het kwalitatieve onderzoek, gepresenteerd. Het doel van dit onderzoek was het achterhalen van de achterliggende motieven, meningen, wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de gewenste gesprekscyclus. Voor dit onderzoek zijn zestien personen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd. Echter, lag het punt van verzadiging bij tien personen. Na deze tien interviews deden zich geen nieuwe inzichten voor. De andere zes interviews hebben wel plaatsgevonden, maar met een ander doeleinde. De resultaten zijn daarom tot stand gekomen door tien semigestructureerde interviews. Er zijn twee directieleden, twee managers, twee teamleiders, twee medewerkers en twee bewoners geïnterviewd.

Per doelgroep worden de belangrijkste resultaten beschreven. Aan de hand van de samenvattingen is geanalyseerd welke resultaten bijdragen aan het beantwoorden van de centrale vraag. Deze resultaten zijn gebundeld in een aantal sub paragrafen, deze sub paragrafen zijn de belangrijkste onderwerpen. Resultaten die niet bijdragen aan het beantwoorden van de centrale vraag zijn niet opgenomen. Alle resultaten zijn terug te lezen in de samenvattingen in bijlage 10. Tevens zijn in bijlage 11 de analyseschema's opgenomen en in bijlage 6 de vragenlijsten.

5.1 Resultaten directie

Allereerst wensen de respondenten een duidelijke link tussen de methode en de strategie van de organisatie. De respondenten missen nu de samenhang tussen de medewerker en de organisatiedoelstellingen. Door de methode te koppelen aan de strategie van de organisatie ontstaat volgens de respondenten een duidelijke link tussen de strategie en de bijdrage van de medewerker daaraan. De directie verwacht dat medewerkers meer gaan nadenken over hun bijdrage aan het organisatieresultaat. Medewerkers moeten volgens de respondenten bewuster worden van hun functioneren.

“Bij de ambitie die Woonzorgnet heeft, hoort dat men gaat nadenken over wat zij doet en hoe zij dat beter kunnen doen”

De respondenten vinden de gesprekscyclus een goede methode om een formeel moment te creëren waarin je dat bespreekbaar maakt.

Frequentie

Qua dynamiek in de organisatie, vinden beide respondenten twee keer per jaar voldoende. De respondenten vinden het te veel worden om meer feedback momenten in te plannen gedurende het jaar. De respondenten zijn bang dat men dan in herhaling treedt. Wel vinden de respondenten het fijn een onderscheid te hebben in het type gesprek. Een gesprek met een informeel karakter, zonder beoordeling en een formeel gesprek waaraan een beoordeling is gekoppeld. Een respondent geeft ook aan dat bij het functioneringsgesprek de medewerker eigen regie mag hebben, maar bij het beoordelingsgesprek niet. Volgens de respondent is dit een formeel moment en daarbij hoort de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende. De andere respondent vindt meer eigen regie prima, zolang de leidinggevende ook maar regie heeft.

Organisatiedoelstellingen

De respondenten geven aan dat door een gelaagdheid aan te brengen in doelstellingen, de doelstellingen worden vertaald naar medewerkersniveau. Door die gelaagdheid maakt je volgens hen medewerkers bewust, maar wel op hun niveau. Volgens de respondenten hoeven medewerkers zich niet bezig te houden met de organisatiedoelstellingen, maar wel met hun persoonlijke doelstellingen die uiteindelijk bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Volgens de respondenten worden hierdoor de medewerkers meer *betrokken* bij de organisatie.

Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria vloeien volgens de respondenten ook voort uit de organisatiedoelstellingen. De respondenten wensen een combinatie van doelstellingen. Doelstellingen op organisatie, functie en individueel niveau. Volgens een respondent moeten er een aantal criteria komen waaraan iemand moet voldoen, maar daar hoeft niet op beoordeeld te worden. Het is volgens hem meer een onderleggen om te kijken of iemand voldoet aan de functie-eisen. Je gaat veel meer in dialoog over de rol en de bijdrage van de medewerker aan de doelstellingen.

“Het beoordelen op het jaarplan is een mooie concretiseringsslag voor de organisatiedoelstellingen hierdoor breng je gelaagdheid in de doelstellingen aan.”

In het jaarplan stelt de directie een aantal doelstellingen op voor het komende jaar. De teamleiders stellen aan de hand daarvan hun jaarplan voor de locatie op. Hier is afgelopen jaar mee gestart. Het jaarplan is niet alleen de verantwoordelijkheid van de teamleider, maar ook de medewerker heeft er een bijdrage in. Een volgende stap is volgens de respondenten dat medewerkers en teamleiders hierop worden beoordeeld.

Wijze van feedback

Over de wijze van feedback geven, zijn de respondenten het niet met elkaar eens. Een van de twee respondenten geeft aan dat de leidinggevende feedback hoort te geven over het functioneren van de medewerker. De respondent is geen voorstander van 360 graden feedback. Hij geeft aan dat medewerkers onderling afhankelijk van elkaar zijn, dus iedereen heeft zijn of haar eigen belangen. Volgens hem ga je niet het achterste puntje van je tong laten zien.

“Je hebt alleen 360 graden feedback nodig als een leidinggevende zelf niet goed oplet”

De andere respondent is wel voorstander van 360 graden feedback. Hij geeft aan dat vooral bewoners feedback moet geven aan medewerkers. Clienttevredenheid is heel belangrijk, maar ook de collega's moeten volgens de respondent daarbij een rol spelen. Volgens hem is binnen de dienstverlening dit een manier om kritische informatie te generen die kan helpen om de dienstverlening te verbeteren. Daarnaast vindt hij het heel belangrijk dat de medewerker zelf een eigen mening heeft over het functioneren, om die bewustwording te creëren.

Talent ontwikkeling

Beide respondenten vinden het ontwikkelen van talenten belangrijk. Maar de respondenten vinden dat het ontwikkelen van talenten wel functie gerelateerd moet zijn. De respondenten geven aan dat medewerkers een soort basiskennis nodig hebben en daarnaast verder kunnen specialiseren op een bepaald vakgebied.

“Een talent kan ook zijn dat je mooi kan zingen, daar hebben we niets aan binnen Woonzorgnet”.

Volgens een respondent zijn al een aantal specialismes aangebracht door de functies Woonbegeleiders en Persoonlijkbegeleiders te creëren. Binnen deze functies zie je dat bijvoorbeeld iemand beter is in budgettering en de ander meer kennis heeft van autisme.

Theorieën

Beide respondenten vinden prestatie management de belangrijkste methode, uiteindelijk draait het om het resultaat. Een respondent geeft daarbij aan dat hij medewerkers bekijkt vanuit hun prestaties die zij verrichten. De andere respondent geeft als argument dat het resultaat zorgt voor het bestaan van Woonzorgnet.

“Je moet aan een aantal eisen voldoen van de gemeente, logisch want zij zijn de geldverstrekkers”.

Daarna vinden beide ‘Management by objectives’ belangrijk, omdat het iets zegt over de prestaties van de medewerker. Volgens de respondent moeten de doelstellingen worden getrechterd van organisatie naar de werkvloer.

Over ‘Het nieuwe beoordelen’ zijn de meningen verdeeld. Een respondent geeft aan deze methode heel leuk te vinden. Volgens hem creëer je met deze methode een manier waarmee medewerkers zelf stil staan bij hun eigen functioneren en kritisch naar zichzelf kijken. De andere respondent is niet enthousiast over deze methode. Volgens hem ligt daarbij de verantwoordelijkheid te nadrukkelijk bij de medewerker zelf.

5.2 Resultaten managers & teamleiders

Drie respondenten willen meer maatwerk binnen de nieuwe methode. Een respondent bedoelt daarmee dat de beoordeling meer wordt toegesneden op taken die bij een functie horen. Zo wil de respondent beoordelen op actuele thema’s waar medewerkers op dat moment aan werken. De andere respondenten bedoelen met meer maatwerk dat de methode aansluit bij de behoefte van medewerkers. Zo bedoelen de respondenten dat de methode niet van tevoren volledig moet worden vastgelegd. Er moet meer ruimte komen voor eigen invulling.

Verder geven de respondenten aan dat de regie meer bij medewerkers mag komen te liggen. Waar hebben medewerkers behoefte aan, qua frequentie en onderwerpen. Hierdoor creëer je volgens de respondent meer bewustwording bij medewerkers, omdat zij zelf moeten nadenken over bepaalde onderwerpen.

“Het gaat uiteindelijk om de professionaliteit en de ontwikkeling van de medewerker zelf”

Daarnaast geven alle respondenten aan dat de methode moet aansluiten bij de organisatiedoelstellingen en het jaarplan van de locatie. De methode moet aansluiten bij waar de organisatie voorstaat en waar de organisatie naar toe wil groeien. De respondenten zouden ook de bijdrage van medewerkers aan de organisatie doelstellingen willen beoordelen.

Frequentie

Een van de vier respondenten vindt twee gesprekken per jaar voldoende. Volgens de respondent vinden naast die twee gesprekken per jaar verschillende werkoverleggen plaats, waardoor hij twee gespreksmomenten voldoende vindt.

De andere respondenten willen de frequentie verhogen, maar hebben allen een ander mening over de frequentie. Zo heeft een respondent met zijn medewerkers afgesproken dat zij hem benaderen voor ongeveer zes gesprekken per jaar. De verantwoordelijkheid daarvan ligt bij de medewerkers zelf. Daarnaast wenst de respondent nog een gesprek om alles in perspectief te zetten, wat dan gelijk een evaluatie moment is.

Een andere respondent zou een keer per kwartaal een gesprek willen. Volgens de respondent gebeurt er veel in een kwartaal. De laatste respondent geeft aan dat de frequentie niet op voorhand moet vastliggen. De respondent vindt dat de frequentie per medewerker verschillend kan zijn.

“Een nieuwe medewerker heeft misschien wel behoefte heeft aan zes keer per jaar, terwijl iemand die hier al 10 jaar werkt misschien een keer per jaar ook voldoende vindt”

De respondent geeft aan dat men met elkaar moet bepalen wat wenselijk is, in plaats van het van bovenaf opleggen. Zij geeft aan dat je op die manier beter kan aansluiten bij het ontwikkelingsniveau en ontwikkelingsbehoefte van medewerkers.

Organisatiedoelstellingen

De respondenten geven aan dat het heel belangrijk is dat medewerkers bewust zijn van hun bijdrage aan het organisatieresultaat. Zo zijn de respondenten voorstander van het beoordelen op het jaarplan, hierdoor worden volgens hen, medewerkers meer bewust van het organisatieresultaat. Een respondent geeft daarbij wel aan dat enkel beoordelen op het jaarplan te kort zou doen aan de medewerker. Volgens hem zijn er veel meer werkzaamheden dan alleen die in het jaarplan staan. Het jaarplan zijn ambities, doelstellingen waar je extra aandacht aan wilt besteden naast de reguliere werkzaamheden

Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria moeten op organisatie, functie en individueel niveau worden vastgesteld, volgens de respondenten. Een aantal kernwaarden waaraan de medewerker moet voldoen op organisatieniveau, een aantal functie gerelateerde criteria waaraan iemand in zijn functie moet voldoen en een aantal criteria komen vanuit de eigen groei en persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast wensen de respondenten de medewerkers te beoordelen op hun bijdrage aan de doelstellingen die zijn geformuleerd, zoals in het jaarplan. Bij de doelstellingen vinden de respondenten het belangrijk dat medewerkers zelf de regie nemen om aan te tonen hoe hij of zij daaraan heeft bijgedragen.

Wijze van feedback

De respondenten geven aan een beoordeling niet alleen moet afhangen van een leidinggevende. De leidinggevende ziet doorgaans alleen de resultaten en niet de feitelijke uitvoering. Feedback van collega's vinden zij daarom waardevol. De respondenten geven aan er wel een mix van personen moet zijn. Als je alleen mensen uitnodigt waarmee je het goed kunt vinden, is de feedback minder objectief. Dit zou je volgens een respondent door middel van een training aan teamleiders en gezamenlijke afspraken kunnen ondervangen.

“Een collega of bewoner die iedere dag met de medewerker werkt hoort en ziet veel meer

Daarnaast vinden de respondenten dat bewoners een stem moeten krijgen in de beoordeling. De respondenten vinden feedback van bewoners heel belangrijk, het zijn de bewoners waar men het uiteindelijk voor doet en zij zijn te gast in het huis van de bewoners. De feedback van de bewoners moet volgens de hen wel op een objectieve manier worden vormgegeven. De bewoner is namelijk niet altijd objectief. Ook geeft een respondent aan dat het geen 'kunstje' moet worden. Dit zou ook weer ondervangen kunnen worden door gezamenlijke afspraken.

Talent ontwikkeling

Alle vier de respondenten geven aan dat het ontwikkelen van talenten heel belangrijk is. Het is volgens de respondenten een gemiste kans voor zowel de organisatie als medewerker, om die niet te benutten. Echter, geven de respondenten aan dat het enkel focussen op talenten binnen Woonzorgnet niet mogelijk is.

“Soms hebben medewerkers hele moeilijke gesprekken over leven en dood en anderzijds moeten medewerkers iemand begeleiden met douchen”.

Volgens de respondenten zijn er bepaalde basis taken en werkzaamheden, maar daarnaast zijn er aanvullende taken en werkzaamheden die je wel kunt toebedelen aan medewerkers die daar goed in zijn. Bijvoorbeeld budgetteringen of sporten met bewoners. Daarnaast geven twee respondenten aan dat de methode een positievere benadering mag hebben, zodat de sterke punten van medewerkers meer benadrukt worden.

Theorieën

Alle respondenten wensen een combinatie van methode. De eerste respondent geeft aan dat de nieuwe methode een combinatie moet worden van competentie management, talent management en Het nieuwe beoordelen. Volgens de respondent heb je dan een bepaald aantal basiscompetenties waarop je wordt beoordeeld en daarnaast kunnen talenten verder worden ontwikkeld. De tweede respondent sluit daarbij aan, maar is ook enthousiast over talent management en Het nieuwe beoordelen.

De derde respondent geeft aan dat de nieuwe methode een combinatie moet worden van prestatie management, talent management en Het nieuwe beoordelen. Volgens de respondent draait het om de organisatiedoelstellingen, de medewerker moet een bepaalde prestatie leveren die bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Daarnaast vindt de respondent het belangrijk om aandacht te besteden aan de talenten van medewerkers. Bij de combinatie van deze methode zou de regie moeten liggen bij de medewerker zelf.

De vierde respondent wenst een combinatie van alle theorieën. Het gaat volgens haar om het trechteren. Eerst worden de doelstellingen bepaald, daaruit volgen een aantal resultaatgebieden met gedragscompetenties, daarin kan je uitblinken met je talenten, met meer eigen regie voor de medewerker.

5.3 Resultaten medewerkers

De respondenten wensen meer ruimte voor eigen invulling, de huidige cyclus is veel te algemeen. De huidige methodiek dwingt je volgens een respondent een bepaald gesprek te hebben. Verder wensen de respondenten een positievere benadering. Een respondent geeft daarbij onderbouwing dat de huidige methode te 'vinger wijzend' is.

Frequentie

De behoefte aan het aantal gesprekken per jaar varieert per respondent. Een respondent geeft aan een gesprek per jaar voldoende te vinden. De respondent denkt namelijk dat het contact tussen de teamleider en de medewerker al vrij direct is. Volgens de respondent kan de teamleider dan zelf bepalen, als iemand niet naar behoren functioneert, om vaker een gesprek te hebben. De andere respondent zou graag een keer per kwartaal een gesprek willen. Volgens de respondent gebeurt er in een kwartaal heel veel.

Organisatie doelstellingen

Beide respondenten zijn zich ervan bewust dat hun inzet invloed heeft op het organisatieresultaat, maar hebben geen behoefte aan meer inzicht in hun bijdrage aan de organisatie doelstellingen. De respondenten geven aan dat ze bewust zijn van hun bijdrage doordat de organisatie doelstellingen zijn vertaald naar locatie doelstellingen.

Een respondent zou graag op haar bijdrage aan het jaarplan beoordeeld willen worden. Zij geeft aan dat een combinatie van organisatie, locatie en persoonlijke doelstellingen prettig is. Daarbij geeft zij wel aan dat je op persoonlijk niveau doelstellingen moet kiezen die bij je passen en indirect omdat ze bijdrage aan de organisatie doelstellingen, niet andersom. De andere respondent is voorstander van een collectieve beoordeling op de doelstellingen. Volgens de respondent maak je teamafspraken over het hoe te bewerkstelligen van de doelstellingen en welke medewerker daar aan bijdraagt. Hier word je niet individueel op beoordeeld.

Beoordelingscriteria

De respondenten wensen beoordelingscriteria per functiegroep. De respondenten geven aan dat een Woonbegeleider namelijk andere eisen heeft dan een Persoonlijkbegeleider. Daarnaast wensen de respondenten meer persoonlijke criteria.

"Hoe kan je minder sterke punten versterken en sterke punten benutten"

De respondenten zouden het fijn vinden als dit in de beoordeling wordt meegenomen. Dan pas draagt het doel daadwerkelijk bij aan de wil om te veranderen en beter te presteren, volgens de respondenten. Verder benadrukt een respondent dat beoordelen voornamelijk gaat om de dialoog en niet om de lijst met beoordelingscriteria. De respondent wenst een soort leidraad voor de teamleider, zodat alles aanbod komt.

Wijze van feedback

Beide respondenten zouden graag feedback van collega's ontvangen. De respondenten krijgen daardoor een goed beeld van hun presteren. Vooral directe collega's zien de respondenten het meest aan het werk. Daarnaast zouden zij het fijn vinden om van bewoners feedback te ontvangen. Dan horen de respondenten ook hoe zij het ervaren, want het is hun huis waarin zij werkzaam zijn.

"Feedback van bewoners zou een daadwerkelijke meerwaarde opleveren".

De andere respondent merkt dat zij vooral feedback van bewoners vraagt na specifieke situaties, een evaluatie hoe de situatie is verlopen. Zij wacht dus niet op de beoordeling. De respondent geeft aan dat dit hetzelfde geldt voor collega's, je evalueert dan samen de situatie.

Talent ontwikkeling

Beide respondenten vinden het ontwikkelen van talenten belangrijk, maar de respondenten zijn geen voorstander van het enkel focussen op talenten. De respondenten geven aan dat je als medewerker een bepaalde basiskennis nodig hebt. Ook geven de respondenten aan dat het focussen op talenten al min of meer gebeurt binnen het team.

Theorieën

De respondenten wensen een combinatie van verschillende methode. Beide respondenten spreekt competentie management, talent management en Het nieuwe beoordelen het meest aan. Een respondent geeft daarbij het argument dat competentie management nu al in mindere mate wordt toegepast. Daarnaast vinden zij het inzetten van talenten heel belangrijk, maar iedereen houdt zijn zwakke kanten waaraan je moet denken. Het nieuwe beoordelen maakt volgens de respondent de medewerker bewust van hun bijdrage. Je wordt volgens de respondenten een soort van gedwongen stil te staan bij je eigen functioneren.

"Het nieuwe beoordelen kan heel verhelderend werken, omdat je sommige dingen zelf niet zag of dat je je zelf te laag hebt beoordeeld"

5.4 Resultaten bewoners

De respondenten geven aan een rol te willen bij 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. 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. 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 reageerden de bewoners positief op. Bewoners weten wel wat niet zo goed gaat, maar hebben handvatten nodig het te benoemen.

Dit zouden de bewoners twee keer per jaar willen doen. Daarnaast geven ze tussendoor vaak al over specifieke werkzaamheden aan of iemand het wel of niet goed doet. Twee keer per jaar vinden ze daarom voldoende. Daarbij moet de medewerker wel zelf op de bewoner afstappen. De bewoners geven aan niet snel ongevraagd feedback te geven aan hun begeleider.

5.6 Samenvatting resultaten

De directie wenst een duidelijke link tussen de methode en de strategie van de organisatie. De directie verwacht namelijk van dat medewerkers meer gaan nadenken over hun bijdragen aan het organisatieresultaat. Volgens de directie hoeven medewerkers zich niet daadwerkelijk bezig te houden met de organisatiedoelstellingen, maar wel met hun persoonlijke doelstellingen die uiteindelijk bijdragen aan het organisatieresultaat. Ook managers en teamleiders geven aan dat het belangrijk is dat medewerkers zich bewust zijn van hun bijdrage aan het organisatieresultaat.

Daarbij geven de medewerkers aan zich bewust te zijn van hun bijdrage aan het organisatieresultaat doordat de organisatiedoelstellingen zijn vertaald naar locatieniveau. Medewerkers hebben daarbij geen behoefte aan meer inzicht in de daadwerkelijke bijdragen. Ook managers en teamleiders wensen dat de methode aansluit bij de organisatiedoelstellingen en het jaarplan van de locatie. En wensen te beoordelen op het jaarplan omdat hierdoor medewerkers meer bewust worden van het organisatieresultaat. Beoordelen op het jaarplan zou volgens de directie een mooie concretiseringsslag zijn voor de organisatiedoelstellingen.

De beoordelingscriteria vloeien volgens de respondenten uit de organisatiedoelstellingen. Zowel directie als managers en teamleiders wensen een combinatie van criteria. Van zowel organisatie, functie en individueel niveau. De medewerkers wensen alleen functie en persoonlijk gerelateerde criteria.

De frequentie van het aantal gesprekken is per respondent verschillend. Zo vindt de directie twee gesprekken per jaar voldoende, maar een aantal managers, teamleiders en medewerkers willen de frequentie verhogen. De behoefte aan het aantal gesprekken per jaar varieert per persoon.

Verder wensen managers, teamleiders en medewerkers meer ruimte voor eigen invulling, zodat de methode aansluit bij de taken en functie en de behoefte van de medewerker. Ook wensen zij een positievere benadering en niet enkel de focus op de tekortkomingen. Daarbij mag ook de regie meer bij de medewerker zelf komen te liggen volgens de managers en teamleiders. Ook medewerkers reageren hier positief op. Echter, is de directie hier gematigd positief over.

Tot slot wensen managers, teamleiders en medewerkers feedback van zowel collega's als bewoners. De beoordeling dient niet alleen af te hangen van een leidinggevende. Echter, een directielid is geen voorstander van 360 gradenfeedback.

6. Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden beschreven. Daarbij zijn een aantal verschillen en overeenkomsten geconstateerd. In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de verschillende onderzoeken aan elkaar gekoppeld. Onderzocht is welke methodiek het beste aansluit bij zowel de wensen en behoeften van de organisatie als van de medewerkers. Met behulp van deze beoordelingscyclus wordt een verbinding gelegd tussen de doelstellingen van de organisatie en die van de medewerkers.

Om de methode aan te sluiten bij de organisatiedoelstellingen dient er een link te worden gelegd tussen de methode en de strategie van de organisatie. Door de methode te koppelen aan de strategie ontstaat er een duidelijke link tussen de strategie en de bijdrage van de medewerker daaraan. De methode dient aan te sluiten bij waar de organisatie voor staat en waar de organisatie naar toe wil. Geconcludeerd wordt dat 'Het nieuwe beoordelen' het beste aansluit bij zowel de strategische doelstellingen van Woonzorgnet als bij de wensen en behoeften van de medewerkers. De reden daarvoor wordt hieronder toegelicht.

Meer verantwoordelijkheid medewerkers bij beoordeling

Woonzorgnet heeft een platte organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door openheid, samenwerking en veel verantwoordelijk zonder aansturing van bovenaf. Tevens is vrijheid van handelen voor de individuele medewerker belangrijk binnen de persoonsgerichte cultuur van Woonzorgnet waarbij de machtsspreiding hoog is. In de vernieuwde strategie van Woonzorgnet worden verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie neergelegd. Dit komt voort uit de HPO-methodiek, waarbij medewerkers verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen (Waal & Weijer, 2014).

Dit sluit aan bij een van de uitgangspunten van 'Het nieuwe beoordelen' omdat, hierbij steeds meer bij de medewerker zelf komen te liggen. Medewerkers krijgen bij deze methode meer verantwoordelijkheid bij het formuleren van doelstellingen en een grote verantwoordelijkheid voor eigen persoonlijk- en professionele ontwikkeling (Berg, 2017). Ook sluit dit aan bij de behoefte van de medewerkers, deze hebben namelijk behoefte aan meer regie.

Betrokken en bevlogen medewerkers

De organisatie wil de *betrokken* en *bevlogenheid* van de medewerkers verhogen. Hiervoor is een verandering in houding en gedrag nodig. Een voordeel van Het nieuwe beoordelen is de mate van *betrokkenheid*. Wanneer medewerkers ruimte krijgen om de invulling van hun functioneren zelf af te stemmen, dan krijgen zij meer zelfvertrouwen, zijn meer *betrokken*, presteren beter en verzuimen minder vaak zo blijkt uit de literatuur. Geconcludeerd wordt dat Het nieuwe beoordelen een geschikte methode is om deze verandering te bewerkstelligen.

Continue open dialoog

Een open en continue dialoog een randvoorwaarde voor de nieuwe methode. Een van de HPO-factoren is namelijk de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een open dialoog tussen organisatieleden, zodat een vrije en continue uitwisseling van informatie plaatsvindt (Waal & Weijer, 2014).

Om deze reden wil de organisatie een aanspreekcultuur creëren waarin medewerkers gewend zijn om feedback te geven en te ontvangen. Geconcludeerd wordt dat dit kan worden bewerkstelligd door Het Nieuwe beoordelen. Een van de uitgangspunten bij Het nieuwe beoordelen is namelijk een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling (Berg, 2017). Kenmerkend is weer dat de verantwoordelijkheid voor die dialoog bij de medewerker zelf ligt (Berg, 2017). Geconcludeerd wordt dat medewerkers geen eenduidige mening hebben over de frequentie. Door de verantwoordelijkheid en de regie bij de medewerker neer te leggen, wordt voldaan aan ieders behoefte.



Figuur 11: Continue dialoog (Berg, 2017).

Bewoners centraal

Bij Woonzorgnet staat de bewoner centraal, zijn of haar optimale beleving en tevredenheid is het hoogste doel voor medewerkers. Feedback van bewoners over het functioneren is daarom erg belangrijk. Ook bewoners vinden het fijn om iets te zeggen over hun begeleider. Het merendeel van de organisatie vindt dan ook dat de bewoners een stem dienen te krijgen in de beoordeling van medewerkers.

Naast de bewoners moeten ook collega's een stem krijgen in de beoordeling blijkt uit het kwalitatieve onderzoek. Een collega's en bewoners zien de medewerker het meest aan het werk en ziet en hoort daardoor veel meer dan een leidinggevende. Deze visie sluit aan bij Het nieuwe beoordelen waarbij de leidinggevende een kleinere rol heeft bij de beoordeling en waarbij collega's of klanten een grotere rol krijgen. Het zijn de medewerkers die zelf hun 'bewijslast' verzamelen, waarmee zij aantonen in welke mate de afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd (Berg, 2017).

Talentontwikkeling

Het is binnen Woonzorgnet niet mogelijk om alleen te richten op het ontwikkelen van talenten. Medewerkers binnen Woonzorgnet hebben namelijk een bepaalde basis kennis en vaardigheden nodig binnen hun functie. Toch is focussen op talenten een van de uitgangspunten van Het nieuwe beoordelen. Echter, formuleert van den Berg (2017) focussen op talenten als aandacht voor zwakke verzwakken en aandacht voor sterkten versterken. Geconcludeerd wordt namelijk dat behoefte is aan een methode waarbij de focus minder ligt op tekortkomingen, zodat de positieve kanten van medewerkers worden benadrukt. Uit de literatuur blijkt dat deze benadering niet alleen goed is voor medewerkers, maar ook leidt tot betere bedrijfsresultaten voor de organisatie.

Randvoorwaarden methode

Naast het aansluiten van de methode op de strategische doelstellingen is het ook van belang dat de doelstellingen doorvertaald worden naar medewerkers niveau. Hiervoor dient een gelaagdheid te worden aangebracht in de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast is voor deze methode een andere leiderschapsstijl gewenst. Leidinggevende hebben nu een coachende leiderschapsstijl. Voor Het nieuwe beoordelen is een dienende leiderschapsstijl gewenst zo blijkt uit de literatuur (Berg, 2017). Dit betekent dat leidinggevende meer moeten ontdekken wat hun medewerkers nodig hebben om goed te kunnen presteren.

Een diende leidinggevende is ook meer op de achtergrond aanwezig en stimuleert medewerkers hun sterke punten te ontdekken, in te zetten en verder te ontwikkelen. Uit de organisatieanalyse blijkt dat deze leiderschapsstijl past bij de structuur, cultuur en strategie van de organisatie (Berg, 2017).

Daarnaast dient ook de leiderschapsstijl van de directie te veranderen. Zodat top-downmanagement plaats maakt voor bottom-upmanagement. De directie houdt namelijk nog steeds vast aan top-down management. Uit de organisatieanalyse blijkt dat zij verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie willen neerleggen. Maar uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat zij medewerkers geen regie willen geven over hun beoordeling.

Dit is opmerkelijk omdat uit de literatuur blijkt dat meer eigen regie zorgt voor meer bewustwording en *betrokkenheid*. Dat de directie dit wil bewerkstelligen blijkt uit de organisatieanalyse. Niettemin is een verandering in de leiderschapsstijl van directie een voorwaarden voor de aanbevelingen.

7. Aanbevelingen

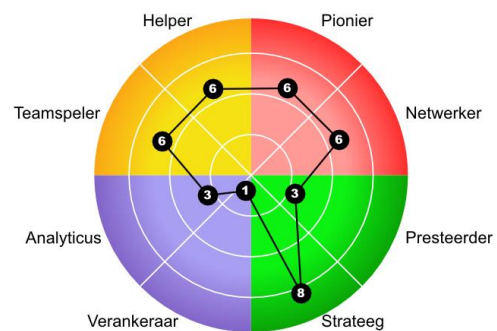
In het voorgaande hoofdstuk is geconcludeerd dat 'Het nieuwe beoordelen' het beste aansluit bij zowel de strategische doelstellingen als de wensen en behoeften van de medewerkers. In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven over hoe deze methode dient te worden ingericht. In dit advies wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek: *'Op welke manier kan Woonzorgnet haar beoordelingscyclus vormgeven, zodat deze aansluit bij de strategische doelstellingen van Woonzorgnet en de wensen en behoeften van de medewerkers?'*

7.1 Beoordelingscyclus

Om de beoordelingscyclus aan te laten sluiten wordt geadviseerd de cyclus als volgt vorm te geven. Wanneer wordt gesproken over leidinggevende heeft dit betrekking op alle leidinggevende functies zowel teamleiders als managers en directie.

Stap 1

Allereerst wordt geadviseerd om met medewerkers in gesprek te gaan over hun sterke punten. Focus op sterke punten is namelijk het eerste uitgangspunt van Het nieuwe beoordelen. Het advies is om als leidinggevende samen met medewerkers hun sterke punten en kwaliteiten in kaart te brengen. Aan te bevelen valt om dit aan de hand van een Octogram in kaart te brengen. Een Octogram is een werk- en leiderschapstijltest gebaseerd op het model van Concurrerende Waardenmodel van Quinn (Online Talentmanager, 2015). Quinn onderzocht hoe mensen zich in de werksituatie gedragen en stelde vast dat werkgedrag door twee kenmerken wordt getypeerd, namelijk denkstijl en oriëntatie (Online Talentmanager, 2015).



Figuur 12: Octogram (Berg, 2017).

Het Octogram geeft duidelijk inzicht in persoonlijk gedrag- en werkstijl (soft skills). Daarnaast is het Octogram toegankelijk, makkelijk uit te leggen, herkenbaar en toepasbaar voor veel verschillende vraagstellingen (Online Talentmanager, 2015).

Het Octogram meet acht gedragskenmerken gebaseerd op het model van Concurrerende Waarden van Quinn. Een hoge score op een rol binnen het Octogram geeft aan waar iemands voorkeursstijl ligt. Op de rol die recht tegenover de favoriete rol ligt wordt vaak lager gescoord (concurrerende waarden) (Online Talentmanager, 2015).

Met het in kaart brengen van deze stijlen wordt gekeken welke rollen en werkzaamheden het beste bij de medewerker past (Berg, 2017). Aanvullende taken en werkzaamheden kunnen door deze manier in het team worden verdeeld. Tevens dient het persoonlijk Octogram-profiel van een medewerker als een spiegel en is hiermee het vertrekpunt voor de persoonlijke ontwikkeling (Berg, 2017).

Een Octogram is aan te vragen via de website Online Talentmanager. Deze website wordt ook aanbeloven door van den Berg (2017) in zijn boek: 'Het nieuwe beoordelen'.

Daarnaast wordt aangeraden medewerkers antwoord te laten geven op de volgende vragen.

- Wat geeft mij het grootste werkplezier? Wat doe ik het liefste in mijn werk?
- Waar krijg ik energie van?
- Wat wil ik het komende jaar nog beter in de vingers krijgen?
- Wat wil ik over een jaar bereikt hebben?
- Wat voor werk doe ik graag? Op welke kwaliteiten wordt dan een beroep gedaan?
- Waar krijg ik vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat ik goed kan?
- Wanneer ga ik fluitend naar huis of naar mijn werk? Wat heb ik dan bereikt?
- Wat vind ik een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat was het effect daarvan (Berg, 2017)?

Dit is een eenvoudige manier om medewerkers na te laten denken over hun persoonlijke ontwikkeling, hun kwaliteiten, werkgeluk en hun successen. Op deze manier wordt bewustwording op dit gebied gecreëerd en houdt de medewerker zichzelf een positieve spiegel voor. Uit de literatuur blijkt dat het focussen op sterke punten een relatie heeft met de productiviteit van een organisatie. Tevens blijkt uit de literatuur dat het focussen op sterke punten leidt tot hogere prestaties en minder ziekteverzuim (Berg, 2017). Een voordeel voor zowel de organisatie als de medewerker.

Wanneer de sterke punten en kwaliteiten in kaart zijn gebracht, kan de leidinggevende samen met de medewerker inventariseren welke persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen (zoals coaching of een opleiding) de medewerker nodig heeft bij het optimaal functioneren (Berg, 2017).

Geadviseerd wordt om deze eerste stap een keer in de twee jaar te bewerkstelligen. Voor nieuwe medewerkers geldt dat zij bij indiensttreding hiermee beginnen en de rest van de cyclus volgen in een verkorte versie. Uit de literatuur blijkt namelijk dat een sterk punt het primaire, natuurlijke gedrag is wat als eerste wordt vertoond. Een sterpunt is iets wat je goed kan en wat je graag doet (Woerkum et al., 2011). Het is goed om de ontwikkeling van medewerkers hierin bij te houden. Dat is ook uiteindelijk het doel van het beoordelen, maar er hoeft niet ieder jaar een Octogram te worden opgesteld. De cyclus begint dan bij stap twee.

Stap 2

De tweede stap heeft betrekking op het tweede uitgangspunt: meer verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen. Nadat de jaarplannen van de locatie bekend zijn, bepalen medewerkers gezamenlijk hoe zij hun sterke punten het beste kunnen inzetten om deze doelen te realiseren. Samen komen zij tot een passende oplossing. Een doelstelling uit het jaarplan kan bijvoorbeeld zijn gezonde leefstijl van bewoners bevorderen. Een medewerker houdt zich dan bezig met dit thema. Zo behoudt iedereen zijn of haar basiswerkzaamheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de functie, maar kunnen aanvullende taken die voortvloeien uit de jaarplannen worden verdeeld op basis van kwaliteiten.

De basisgedachten is dat niet de leidinggevende, maar de medewerkers de werkzaamheden verdelen die voort vloeien uit de afdelingsdoelstellingen. De leidinggevende geeft alleen de afdelingsdoelstellingen en de kaders waarbinnen deze gerealiseerd moeten worden. Hierdoor maakt top-downmanagement plaats voor bottom-upmanagement (Berg, 2017).

De afdelingsdoelstellingen zijn een afgeleide van de organisatiedoelstellingen, maar de medewerkers zijn hierbij meer leidend. Het gaat erom dat leidinggevende een stapje terug doen en meer gebruikmaken van de 'skills en will' van de medewerkers. Zodat zij zelfstandig resultaten behalen en mede verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de doelstellingen (Berg, 2017).

De ondersteunende afdelingen van de Centrale diensten bestaan uit één à twee personen. Medewerkers werken binnen deze afdelingen al op hun kwaliteiten. Zij zijn ondersteund aan de locaties. Het voor hen niet mogelijk om meer verantwoordelijkheid te genereren voor het formuleren van doelstellingen, omdat zij niet werkzaam zijn in het primaire proces. Deze stap is dus op hen niet van toepassing.

Stap 3

Stap drie en tevens het derde uitgangspunt houdt in dat medewerkers een grotere verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. Wanneer de kwaliteiten van de medewerkers in kaart zijn gebracht en de werkzaamheden vanuit het jaarplan zijn verdeeld is de volgende stap een ontwikkelingsplan opstellen. Medewerkers formuleren in dit plan aan de hand van de locatiedoelstellingen op individueel niveau prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen (Berg, 2017). Als voorbeeld wordt de locatiedoelstelling gezonde leefstijl bij bewoners genomen. Een medewerker kan dan als prestatiedoelstellingen formuleren: van de 20 bewoners ga ik 15 bewoners zover krijgen om gezonder te koken en meer te bewegen. Een ontwikkeldoelstelling zou dan kunnen zijn: de vaardigheden die nodig zijn om dit te bewerkstelligen, zoals overtuigingskracht. Dit plan wordt afgestemd met de leidinggevende. Zodat realistische doelstellingen ontstaan, maar die aan de andere kant niet te vrijblijvend zijn.

Hierdoor wordt het concreet voor de medewerker wat zijn of haar bijdrage is aan locatiedoelstelling. Hierdoor ontstaat een gelaagdheid in doelstellingen van organisatie naar locatie en individueel niveau. Die gelaagdheid maakt medewerkers bewust, maar wel op hun niveau. Uit de literatuur blijkt dat dit leidt tot betere resultaten doordat de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie (Berg, 2017). Echter, zou enkel beoordelen op het jaarplan te kort doen aan de medewerker. Er namelijk zijn veel meer werkzaamheden naast het jaarplan. Hierover in de laatste fase meer.

Om te voorkomen dat dit een administratie 'rompslop' wordt en al snel een negatieve lading ontstaat, wordt aangeraden een richtlijn aan te houden van maximaal drie A-4tjes. Medewerkers hoeven geen boekwerken te maken, als voor hen zelf en de leidinggevende maar duidelijk is aan welke doelstellen ze werken en hoe ze dit beogen te behalen. Om te voorkomen dat doelstellingen te vrijblijvend worden geformuleerd, wordt aanbevolen om gebruik te maken van de SMART-principe. SMART staat voor:

- specifiek;
- meetbaar;
- acceptabel;
- realistisch
- tijdgebonden.

Een SMART-doelstelling is namelijk richtinggevend, het geeft aan wat men beoogd te bereiken en stuurt daarmee op gedrag.

Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer bereikt moeten worden. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat in de praktijk de doelstelling wordt behaald. Het gevaar hierbij wel is dat sommige doelstellingen geforceerd SMART worden geformuleerd. De focus ligt dan op het meten van de resultaten en niet op het werkelijke doel. Zie daarom de SMART-methode als een middel en niet als doel op zich. Het is een middel om een doelstelling te formuleren (Berg, 2017).

De ondersteunende afdelingen van de Centrale diensten hebben geen jaarplan voor hun afdeling. Geadviseerd wordt om als leidinggevende met de medewerker in gesprek te gaan om de medewerker prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen te laten formuleren waaraan de medewerker gaat werken gedurende het jaar. De volgende stappen zijn hierdoor ook op de managers en medewerkers van de Centrale Diensten van toepassing.

Stap 4

In de loop van het jaar verzamelt de medewerker zelf zijn 'bewijsmateriaal' om aan te tonen in welke mate de medewerker zijn doelstellingen behaald heeft. Deze bewijslast bundelt de medewerker in een zogenoemde beoordelingsportfolio ter onderbouwing van de beoordeling. Op het gebied van bewijsmateriaal zijn verschillende varianten mogelijk zoals 360 graden feedback, harde kengetallen of beeldmateriaal (Berg, 2017).

Geadviseerd wordt om in ieder geval 360 graden feedback in te zetten zodat bewoners en collega's ook een stem krijgen in de beoordeling van medewerkers. Aan te bevelen valt om een duidelijke procedure op te stellen hoe dit vormgeven dient te worden. Zodat het de feedback waardevol blijft en geen kunstje wordt. Aangeraden wordt ook om bewoners handvatten te geven middels een tip en een top. Bewoners weten wel wat niet zo goed gaat, maar hebben handvatten nodig het te benoemen.

Daarnaast valt aan te bevelen voorafgaand aan de nieuwe cyclus een training te geven aan medewerkers, leidinggevende en directie, hoe zij dit beoordelingsportfolio kunnen vormgeven en beoordelen. Zodat de portfolio een realistische weergave geeft van de resultaten. Het is belangrijk dat medewerkers er plezier in krijgen. Ook voor medewerkers geldt: *fun makes it run!*

Gedurende het jaar vinden meerdere dialogen plaats waarin de voortgang wordt besproken en waarbij eventueel wordt bijgestuurd. Dit is het vierde uitgangspunt van 'Het nieuwe beoordelen': een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling. Kenmerkend voor 'Het nieuwe beoordelen' is dat medewerkers deze contact-/feedbackmomenten zelf organiseren (Berg, 2017). In continue dialogen halen zij zelf feedback op bij hun leidinggevende.

Een locatie werkt al op deze manier. Daar heeft de teamleider afgesproken met medewerkers dat zij hem benaderen voor ongeveer zes gesprekken per jaar. De ene medewerker vindt dit prima, de andere heeft misschien behoefte aan meer gespreksmomenten. De verantwoordelijkheid hiervan ligt bij de medewerkers zelf, zowel het plannen als de verslaglegging van dit gesprek. Dit wordt vormgegeven als een soort individueel werkoverleg. In werkoverleggen wordt vaak specifieke situaties en werkzaamheden besproken. In de continue dialoog is het juist de bedoeling dat er breder wordt gekeken naar het functioneren van de medewerker. Je zoomt als het ware uit en bespreekt het functioneren in een breder perspectief.

Aan te bevelen valt dit voorbeeld aan te houden, maar met een minimale frequentie van vier gesprekken. Uit onderzoek kwam namelijk naar voren dat minimaal zes gesprekken per jaar te veel is. Een keer per kwartaal is een vaker gehoord geluid. Aangeraden wordt wel een minimale frequentie vaststellen, omdat anders door de waan van de dag de gesprekken niet worden gevoerd. Daarnaast wordt geadviseerd om een training gespreksvaardigheden aan te bieden om de gesprekstechnieken nogmaals op te helderen. Hiermee wordt de kans van slagen voor een effectieve dialoog vergroot.

De rol van HR bij de continue dialoog is zowel feedbackgevers en -ontvangers duidelijk te maken wat het doel is van feedback geven en op welke wijze dit doel gerealiseerd kan worden (Berg, 2017). Het advies is dan ook om alle medewerkers, leidinggevende en directie te trainen in het geven en ontvangen feedback. Leidinggevende leren medewerkers feedback te geven op een positieve en lerende manier en te ontvangen van hun leidinggevende. Medewerkers leren bijvoorbeeld feedback ontvangen van hun leidinggevende en feedback geven aan hun collega's. Feedback wordt dan meer stimulerend, energie gevend en ontwikkelingsgericht. Medewerkers gaan dan ervaren dat een continue dialoog waardevol voor hen is en dat bij feedbackgevers de bereidheid groot is om een bijdrage te leveren aan iemands ontwikkeling (Berg, 2017). Tevens wordt geadviseerd om intervisies te organiseren voor teamleiders, waarin zij van elkaar onderling leren hoe feedback op een stimulerende, energie gevende en ontwikkelingsgerichte manier wordt gegeven. Een feedbacktraining draagt maar in kleine mate bij aan de verandering in de wijze van feedback geven.

Stap 5

Aan het einde van de cyclus vindt een eindbeoordeling plaats. Aan te bevelen valt dit aan het einde van het jaar te doen, zodat een biologische cyclus ontstaat die helder is voor de medewerkers. In de eindbeoordeling 'toetst' de leidinggevende het bewijsmateriaal, stelt kritische vragen en stemt samen met de medewerker het uiteindelijk beoordelingsresultaat af. Echter, zou het enkel beoordelen op de doelstellingen van het jaarplan te kort doen aan de medewerkers. Naast het jaarplan zijn er veel meer werkzaamheden. Het jaarplan zijn ambities, doelstellingen waar je extra aandacht aan wilt besteden naast de reguliere taken. Het advies is om naast de doelstellingen een aantal beoordelingscriteria op te nemen, waarop een medewerker wordt beoordeeld.

Beoordelingscriteria

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat een combinatie van deze criteria gewenst is. Een combinatie van organisatie, functie en individuele criteria en daarnaast de doelstellingen uit het jaarplan. Een aantal kernwaarden waaraan de medewerker moet voldoen, functie gerelateerde criteria waarin iemand in zijn of haar functie moet voldoen en persoonlijke criteria vanuit persoonlijke ontwikkeling. Echter, dienen de criteria en in hoeverre hieraan wordt voldaan niet het hoofddoel te zijn van de gesprekken. Het gaat om de diepgaande dialoog tussen medewerker en leidinggevende over prestaties en ontwikkeling.

Beoordelingssysteem

Geadviseerd wordt om bij de beoordeling van de criteria gebruikt te maken van geankerde waarderingsschalen. Per schaal wordt duidelijk gedefinieerd wat men precies daaronder verstaat. Zo wordt per criteria zo concreet mogelijk omschreven wat de schaalwaarde inhoudt en wat van de medewerker wordt verwacht. Hierdoor is het concreet voor de medewerker welk gedrag hij moet aanpassen om zich verder te ontwikkelen.

Beoordelingsschalen

Aan te bevelen valt bij de geankerde waarderingsschalen gebruik te maken van een vier-puntschaal; onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend. Uit de literatuur blijkt namelijk dat het belangrijk is om onderscheid te 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 exclusief. Daarnaast wordt geadviseerd onvoldoende te gebruiken in plaats van matig, dit heeft een juridische reden. Uit de literatuur blijkt dat een waarbij het functioneren vier jaar op rij als onvoldoende wordt beoordeeld, een stuk sterker is dan een dossier waarbij het vier keer matig was. Door deze concretisering wordt volkomen dat iedereen een B scoort op zijn of haar beoordeling. Ook valt aan te bevelen om geen drempels meer in te bouwen bij het beoordelen, zoals de toestemming van de directie.

Beoordelingsformulieren

Een beoordelingsformulier legt het gesprek over de beoordeling vast en biedt structuur voor leidinggevende in de wijze waarop de beoordeling plaatsvindt. In de literatuur zijn veel standaard formulieren te vinden. Echter, passen deze niet bij Het nieuwe beoordelen. Aangeraden wordt om zelf een beoordelingsformulier te ontwerpen, zodat deze aansluit bij de organisatie en bij de 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.

Bij de beoordelingscyclus gaat digitalisering een grotere rol spelen. Geadviseerd wordt om digitale oplossingen te faciliteren die de administratie (formulieren etc.) van de cyclus geheel te digitaliseren. Aangeraden wordt om met personeelssoftwareleverancier in gesprek te gaan om de mogelijkheden in het systeem te onderzoeken. Daarbij is het van belang dat de software aansluit op de uitgangspunten van Het nieuwe beoordelen. Hierbij is het advies het beoordelingsportfolio geheel digitaal vorm te geven. Waarin medewerkers ook hun gespreksverslagen van de verschillende gespreksmomenten kunnen uploaden. Samen met de beoordeling wordt dit een dynamisch document.

7.2 Veranderkunde

Om Het nieuwe beoordelen in de gehele organisatie te implementeren moet eerst een verandering in cultuur en leiderschap plaatsvinden. Een verandering in cultuur bij de medewerkers en een verandering in leiderschapsstijl bij de teamleiders, managers en directie.

Medewerkers moeten beoordelen weer leuk gaan vinden en moeten het gevoel krijgen van 'ik ga hier iets mee doen, ik pak dit op'. Zij moeten gaan ervaren dat een continue dialoog waardevol voor hen is, feedback lerend is, en dat bij feedbackgevers de bereidheid groot is om een bijdrage te leveren aan iemands ontwikkeling.

Daarnaast hebben leidinggevende voor Het nieuwe beoordelen een dienende leiderschapsstijl nodig. Dit houdt in dat bij het realiseren van de prestaties van de medewerkers de leidinggevende op de achtergrond aanwezig is. Wel heeft hij een rol bij het creëren van een veilig leerklimaat, daagt medewerkers uit zich te ontwikkelen, voert feedback- en coachingsgesprekken. Medewerkers blijven namelijk behoeften houden aan regelmatige begeleiding en ondersteuning. De kunst is om te ontdekken wat de medewerkers nodig hebben om goed te kunnen presteren. Bovendien is het zaak om een lerende omgeving te creëren, waarin mensen hun ideeën kunnen inbrengen en gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het hoogst haalbare resultaat.

Een training kan helpen om een leiderschapsstijl te veranderen. Echter, om gedrag duurzaam te veranderen zal meestal meer dingen nodig. Geadviseerd wordt daarom de verandermethode van Caluwé toe te passen. In deze methode wordt aan de hand van vijf kleuren beschreven welke manieren er zijn om de verandering aan te pakken.

- Witdrukdenken (natuurlijk en organisch)
- Groendrukdenken (ontwikkelen en leren)
- Rooddrukdenken (motiveren en het 'wij' gevoel)
- Blauwdrukdenken (regelen, plannen en sturen)
- Geeldrukdenken (politiek en macht)(Caluwé en Vermaak, 2001).

Binnen deze context en organisatie past het groendrukdenken het beste. De organisatieverandering aan de hand van de HPO-methodiek wordt ook gekenmerkt door groendrukdenken. Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën. Het 'groendrukdenken' draait om het groeien en ontwikkelen van de gewenste veranderingen. Het uitgangspunt bij groendrukdenken is: veranderen doe je al lerend. Leren is veranderen, veranderen is leren (Vliet, 2012). Mogelijke interventies bij groendrukdenken zijn:

- coaching;
- feedbackgesprekken;
- kwaliteitscirkels ;
- teambuilding;
- interventies.

Aan te bevelen valt om interventies in te zetten met alle leidinggevende inclusief directie, zodat zij van elkaar kunnen leren. De verschillende leidinggevende brengen praktijkvoorbeelden in en reflecteren met elkaar hoe zij dit voorbeeld vanuit dienend leiderschap kunnen benaderen.

7.3 Implementatie

Nu duidelijk is op welke manier Woonzorgnet haar beoordelingscyclus kan vormgeven is het van belang deze te implementeren. Allereerst wordt geadviseerd een werkgroep op te richten voor het implementeren van het advies. Daarbij is het van belang om invloedrijke personen te selecteren aangezien zij anderen in beweging kunnen zetten (Vliet, 2014). Daarnaast is het belangrijk dat personen uit verschillende functies en posities worden geselecteerd. De werkgroepleden dienen deskundige en geloofwaardige medewerkers te zijn, die gericht zijn op samenwerken. Deze werkgroep implementeert samen de nieuwe methode. Aan te bevelen valt een maximum van vijftien medewerkers aan deze werkgroep te stellen.

Aangeraden wordt in ieder geval de volgende functies op te nemen in de werkgroep:

- HR Manager;
- een directielid;
- Manager kwaliteit & Performance;
- teamleiders (meerdere);
- medewerkers van zowel de locaties als de centrale diensten.

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

1. Doel vaststellen
2. Eisen en voorwaarden formuleren
3. Inrichten
4. Procedure beschrijven
5. Stakeholders informeren
6. Voorlichting van medewerkers
7. Trainen van beoordelaars
8. Pilotfase
9. Implementeren
10. Evalueren

In bijlage 12 is een implementatieplan opgenomen om handvatten te bieden bij het implementeren.

8. Kosten & Baten

Nadat de organisatie is geadviseerd, is het van belang de bijbehorende kosten en baten in beeld te brengen. In dit hoofdstuk worden de verwachten kosten en de verwachten baten kosten van de opgestelde adviezen weergegeven.

8.1 Kosten

Om uiteindelijk te bepalen of de adviezen met betrekking tot Het nieuwe beoordelen, doorgevoerd kunnen worden, is het van belang om de kosten die het advies met zich meebrengt in kaart te brengen. Echter, is het niet mogelijk om te berekenen wat de kosten zijn van 'Het nieuwe beoordelen'. Wel is berekend wat de kosten zijn van de aanvullende adviezen zoals de diverse trainingen. Hierop volgend zullen daarom de geschatte kostenoverzichten worden weergegeven, onderverdeeld in out-of-pocketkosten en opportunity kosten. In bijlage 13 is het overzicht van de totale out-of-pocket en opportunity kosten opgenomen.

Out-of-pocketkosten zijn kosten die direct betaald worden of waar de organisatie een factuur voor ontvangt. De totale out-of-pocketkosten van de adviezen bedragen: € 38.630,00. Deze kosten bestaan uit de materiaalkosten en hulpmiddelen voor de trainingen beoordelingsportfolio en gespreksvaardigheden. Hiervoor is een budget van € 100,00 gereserveerd. Verder wordt geadviseerd 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. Om deze reden is een offerte op gevraagd bij een organisatie die feedback trainingen aanbiedt. De kosten hiervoor zijn: € 29.280,00. Tot slot zijn de kosten berekend voor een persoonlijke Octogram. De kosten hiervoor bedragen: € 9.150,00

Opportunitykosten zijn kosten die niet direct betaald worden. Ze worden ook wel alternatieve kosten genoemd. De opportunitykosten bestaan uit kosten die de opdrachtgever mis loopt doordat zij medewerking verleend aan het advies en de daarbij horende investeringen. De totale opportunitykosten bedragen: € 40.876,00. Deze kosten bestaan uit de personeelskosten van de brokken medewerkers, teamleiders, managers en directie. Berekend is wat de personeelskosten zijn voor het ontwerpen van de trainingen en wanneer medewerkers deelnemen aan de verschillende trainingen. De training beoordelingsportfolio duurt ongeveer twee uur en de opportunitykosten zijn naar schatting: € 7.736,00. Daarnaast duurt de training gespreksvaardigheden ook ongeveer twee uur, maar deze voorbereiding neemt langer in beslag. De verwachting is dat het opstellen van het lesmateriaal voor de training meer tijd in beslag neemt. De opportunitykosten voor deze training zijn naar schatting: € 8.412,00. Verder wordt de training feedback geven en ontvangen uitbesteedt. Deze training neemt één dag in beslag. Voor de berekening is uitgegaan van een werkdag van acht uur. De personeelskosten voor deze training komen naar schatting uit op € 24.728,00.

Dit betekent dat de totale kosten van de adviezen uitkomen op het volgende bedrag:

Out-of-pocketkosten	€ 38.630,00
Opportunitykosten	€ 40.876,00
Totale kosten	€ 79.506,00

8.2 Baten

De opbrengsten (€) van Het nieuwe beoordelen kunnen momenteel nog niet berekend worden. Dit komt doordat het rendement van het advies nog niet zichtbaar is voor de organisatie. Hierdoor is het niet mogelijk om een Return On Investment (ROI) te berekenen. Het gevolg hiervan is dat het niet duidelijk is, voor de organisatie, binnen welke termijn de investering is terugverdiend. Echter, brengt Het nieuwe beoordelen andere positieve aspecten (baten) met zich mee die niet direct uitgedrukt kunnen worden in geld, maar wel opwegen tegen de verwachte kosten.

Doordat bij Het nieuwe beoordelen gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van de medewerkers, zij een stem krijgen in het formuleren van doelstellen en meer verantwoordelijkheid krijgen bij hun ontwikkeling, raken medewerkers meer *bevlogen*. Door gebruik te maken van de sterke punten van de medewerkers, is de kans groot dat zij veel meer plezier hebben in hun werk en daardoor de gestelde doelen realiseren.

Beoordelen wordt voor leidinggevend en medewerkers weer leuk en draagt bij aan de groei en bloei van medewerker en organisatie. Tevens leidt het focussen op sterke punten tot hogere prestaties en minder ziekteverzuim (Berg, 2017). Een voordeel voor zowel de organisatie als de medewerker. Door deze aanpak ontstaat er een klimaat waarin medewerkers meer de regie pakken en zich verantwoordelijk voelen. Dit leidt tot een hogere motivatie en *bevlogenheid*, zeker als gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van de medewerker (Berg, 2017).

Een leidinggevende gaat ervaren dat doelstellingen gerealiseerd worden met *betrokken* en *bevlogen* medewerkers. Doordat medewerkers, samen met hun collega's, meer verantwoordelijkheid hebben, stijgt hun *betrokkenheid*. Medewerkers zullen met plezier werken en een substantiële bijdrage leveren aan het organisatieresultaat doordat ze *betrokken* zijn. *Betrokken* medewerkers hebben namelijk hart voor de organisatie en voelen zich verbonden met hun werkgever (Berg, 2017).

Hiermee is een einde gekomen aan deze scriptie. Bedankt voor uw interesse.
Ik wil Woonzorgnet succes wensen met de implementatie van de gegeven adviezen.
Mochten er nog vragen zijn, beantwoord ik deze graag tijdens de afstudeerzitting.

Bibliografie

- Aalbers, J. (2002). *OR en functiewaarderings- en beoordelingssystemen*. (Eerste druk) Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Fischer, T., Julsing, M., Van Vianen, R. & De Goede, M. (2012). *Basisboek methoden en technieken : kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen [etc.] : Noordhoff Uitgevers, cop. 2012.
- 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>
- 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.
- BGmagazine.nl (2017) *Regie medewerkers over eigen ontwikkeling nog ver te zoeken*. Geraadpleegd op: <https://bgmagazine.nl/hrm/regie-medewerkers-over-eigen-ontwikkeling-nog-ver-te-zoeken/>
- Bosch, S. v.d. (z.d.), *HR strategie en beleid*. Geraadpleegd op: www.berenschot.nl/expertise/diensten/hr-strategie/hr-strategie-beleid/#
- 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
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2001). *'Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige'*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- 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.
- 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.
- Duin, M. (2016). *Inzetten op talent: goed voor medewerker en organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.raet.nl/blog/inzetten-op-talent>
- 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>
- 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>
- HR Praktijk (2017). *Waarom benchmarking voor HR zo belangrijk is*. Geraadpleegd op: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/waarom-benchmarking-voor-hr-zo-belangrijk>
- 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.
- Krul, A. (2016). *Hoe doe je literatuuronderzoek?* Geraadpleegd op: <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/hoe-doe-je-literatuuronderzoek/>
- Mulders, M. (2014). *111 Managementmodellen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Ocai-online (2016) *Zorgsector hikt aan tegen 'marktcultuur'* Geraadpleegd op <http://www.ocai-online.nl/blog/2016/10/zorgsector-hikt-aan-tegen-marktcultuur/>
- Online Talentmanager (2015) *Octogram Talentprofiel*. Geraadpleegd op http://www.onlinetalentmanager.nl/wp-content/uploads/2015/06/Voorbeeld_Talentprofiel.pdf
- 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/>
- Persoonlijke communicatie, Woonbegeleider, 6 april 2017.
- Qualityflow (z.d.) Beoordelen en gunnen. Geraadpleegd op <http://www.qflow.nl/e-tender-menu/opdrachtgevers/18-beoordelen-en-gunnen>
- Raet (2017). Talentmanagement: iedereen is belangrijk. Geraadpleegd op http://www.raet.nl/hr-trends-enthemas/talentmanagement/?pi_ad_id=93337435349&gclid=Cj0KEQIA5vXEBrChycOI36LPn5EBEiQAJV2-bGGrKxYZUyyR7ki7cJ6uBclvGxK40tsC21SQ9EXH9oaAs4x8P8HAQ
- Rigoni, B. & Asplund, J. (2016). *'Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement.'* *Harvard Business Review*, september 2016.
- 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/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? : praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.* Den Haag : Boom Lemma uitgevers, 2014.
- Verschuren, P. (2009). *Praktijkgericht onderzoek : ontwerp van organisatie- en beleidsonderzoek.* [Amsterdam] : Boom Academic, cop. 2009.

- Vliet, v., V. (2012). Kleurdenken (Caluwe en Vermaak). Geraadpleegd op: <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/kleurdenken-caluwe-vermaak/>
- Waal, A., d. (z.d.) *Prestatiemanagement werkt! Maar het blijft mensenwerk*. Geraadpleegd op: <https://www.managementboek.nl/artikel/11>
- 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.
- 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].