



WAAR MOET EEN BEROEPSPRODUCT GERICHT OP ONTWIKKELING AAN VOLDOEN?

Een onderzoek naar de onderliggende behoeftes van leidinggevenden en medewerkers op het gebied van ontwikkeling van de medewerker



LARS BIEKER - 412211
SAXION – TOEGEPASTE PSYCHOLOGIE
1e Beoordelaar: Georg Riemann; 2e Beoordelaar: Alice Klaver

Voorwoord

Hier voor u ligt de thesis van Lars Bieker, student Toegepaste Psychologie. Het is het uiteindelijke product van een onderzoek onder maatschappelijk georiënteerde organisaties. Er is onderzoek gedaan naar de behoeftes van de medewerker en leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Ik wil graag Expertisecentrum Plato bedanken voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht en voor alle begeleiding tijdens dit afstudeeronderzoek, in het bijzonder Jirtsin Beenhakker, Karin Kroesbergen, Ruben Draaijer en Gieljan Scholing. Daarnaast wil ik Georg Riemann en Alice Klaver bedanken voor de tussentijdse begeleiding tijdens dit afstudeeronderzoek. Als laatste wil ik een dankwoord uitspreken naar alle respondenten en betrokken organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Deventer, 31-5-2019

Lars Bieker (studentnummer: 412211)

Samenvatting

Verschillende maatschappelijk georiënteerde organisaties, zoals gemeentes en provincies, maken gebruik van een gesprekscyclus om de ontwikkeling en prestatie van de medewerker in kaart te brengen. Echter komt er steeds meer druk te staan op de klassieke gesprekscyclus, omdat deze niet goed lijkt aan te sluiten bij de behoeftes van de medewerker en leidinggevende.

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat er nodig is om wel aan te sluiten bij de behoeftes van de medewerker en leidinggevende. Daarvoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Wat zijn de psychologische behoeftes van de medewerker en leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?”*. Het beroepsproduct wat hier wordt genoemd, is digitale dienstverlening voor de gesprekscyclus, in de vorm van een applicatie. Deze wordt ontwikkeld door Expertisecentrum Plato, de opdrachtgever van het onderzoek.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn afgenomen bij leidinggevend en medewerkers van tien maatschappelijk georiënteerde organisaties. Uit de resultaten blijkt dat er behoefte is aan een gelijkwaardige relatie tussen leidinggevende en medewerker, en dat de medewerker eigen regie krijgt in zijn ontwikkeling in de gesprekscyclus.

Vanuit deze behoeftes wordt aanbevolen om digitale dienstverlening te ontwerpen in een ondersteunende applicatie, die een gelijkwaardig gesprek mogelijk maakt waarbij de medewerker en zijn behoeftes centraal komen te staan als het gaat om ontwikkeling. Bij verder onderzoek kan bepaald worden welke tools en gespreksmethodieken het beste aansluiten op deze vorm van de digitale dienstverlening.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 – Aanleiding	6
Paragraaf 1.1 - De klassieke Gesprekscyclus	6
Paragraaf 1.2 - Knelpunten binnen de klassieke Gesprekscyclus	7
Paragraaf 1.3 - Verbetervoorstel vanuit de literatuur	7
Paragraaf 1.4 - Onderzoeksvraag	8
Hoofdstuk 2 – Theoretisch Kader.....	10
Paragraaf 2.1 – Analyse van de klassieke Gesprekscyclus	10
Paragraaf 2.2 - Het Goede Gesprek/ De continue feedbackcyclus.....	13
Paragraaf 2.3 - Scrum/Agile.....	14
Paragraaf 2.4 - Vertaling van Literatuur naar Onderzoek	15
Hoofdstuk 3 – Onderzoeksdesign.....	16
Paragraaf 3.1 - Onderzoeksmethode.....	16
Paragraaf 3.2 - Doelgroep van het onderzoek	16
Paragraaf 3.3 - Onderzoeksinstrument	17
Paragraaf 3.4 - Procedure van het onderzoek.....	18
Paragraaf 3.5 - Analyse van het onderzoek	18
Hoofdstuk 4 - Onderzoeksresultaten	19
Paragraaf 4.1 - Uitvoering van het onderzoek.....	19
Paragraaf 4.2 - Resultaten deelvraag 1	20
Paragraaf 4.3 - Resultaten deelvraag 2	22
Paragraaf 4.4 - Resultaten deelvraag 3	26
Paragraaf 4.5 - Resultaten Deelvraag 4.....	29
Hoofdstuk 5 – Conclusies en Aanbevelingen.....	32
Paragraaf 5.1 - Hypothesen	32
Paragraaf 5.2 - Conclusies.....	32

Paragraaf 5.3 - Discussie	33
Paragraaf 5.4 - Aanbevelingen	34
Literatuurlijst.....	36
Bijlage 1 - Semigestructureerd interview - Leidinggevende.....	38
Bijlage 2 - Semigestructureerd interview - Medewerker.....	40
Bijlage 3 - Plan van aanpak.....	42
Bijlage 4 – Eigenwerkverklaring.....	44

Inleiding

In dit onderzoek staat de onderzoeksvraag: “Wat zijn de behoeftes van de medewerker en werkgever voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?” centraal. In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven en onderbouwd met literatuur, waarna de onderzoeksvraag en deelvragen worden vastgesteld. In hoofdstuk 2 staat het theoretisch kader voor dit onderzoek. Het is uitgewerkt met onderbouwing van de probleemstelling, verbetervoorstellen en hypothesen voor het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode en planning van het onderzoek verantwoord en uitgewerkt. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 5 worden deze resultaten gebruikt om de hypothesen, deelvragen en onderzoeksvraag te beantwoorden. Daarnaast worden er ook aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 1 – Aanleiding

Vrijwel elke organisatie die samenwerkt met Expertisecentrum Plato (vanaf nu: Plato), maakt gebruik van een methodiek om haar personeel te beoordelen. Vanuit deze doelgroep wordt echter steeds vaker de vraag gesteld of de huidige manier van beoordeling betrouwbaar en valide is. Ook Plato vraagt zich dit, als organisatieadviesbureau, af.

Plato is gevestigd in Hoogeveen, Drenthe. Het is een organisatie die zich richt op Human Development in Noord- en Midden-Nederland. Zij werken voor meerdere maatschappelijk georiënteerde organisaties (gemeentes, onderwijs, provincies, zorginstellingen en waterschappen) die vraagstukken hebben op het gebied van management, talentontwikkeling, beleid, etc. Plato werkt met drie verschillende pijlers: Talentontwikkeling, HR-diensten en Management & Organisatie.

De pijler Talentontwikkeling bevat programma's en trajecten die geboden worden aan andere organisaties, zoals het ontwikkelingsinstrument Discover. Dit is een persoonsgerichte analyse die binnen organisaties online uitgevoerd kan worden om te beoordelen hoe een medewerker zich verder kan ontwikkelen. De tweede pijler omvat de HR-diensten van Plato, bijvoorbeeld coachingstrajecten voor medewerkers van organisaties om de loopbaanontwikkeling te bevorderen. De pijler Management & Organisatie gaat in op organisatiegerichte vraagstukken van een bedrijf (Kok, 2018).

Paragraaf 1.1 - De klassieke Gesprekscyclus

Vrijwel elke organisatie uit de doelgroep van Plato maakt gebruik van een gesprekscyclus bij haar medewerkers. Deze is te definiëren als: “een samenhangend geheel van gesprekken gericht op het borgen en beoordelen van de bijdrage van een medewerker aan de missie en organisatiedoelstellingen in het licht van zijn functie/rol, waarbij expliciet aandacht uit gaat naar de ontwikkeling van de medewerker” (Maussen, 2017).

In de klassieke gesprekscyclus komen de volgende gesprekken voor:

- Planningsgesprek: Aan het begin van het kalenderjaar wordt besproken wat de doelen per medewerker zijn voor aankomend kalenderjaar en hoe deze kunnen worden bereikt.
- Voortgangsgesprek: Na een half kalenderjaar wordt met elke medewerker besproken wat de voortgang is van de doelen. Deze doelen worden dan geschrapt of bijgesteld om aan het eind van het jaar alsnog te kunnen behalen.
- Beoordelingsgesprek. Aan het eind van het kalenderjaar wordt elke medewerker beoordeeld op zijn prestaties en gestelde doelen. In dit gesprek wordt veelal gebruik gemaakt van een beoordelingsformulier, waarbij elk aspect van functioneren wordt beoordeeld op een schaal/meetlat.

Paragraaf 1.2 - Knelpunten binnen de klassieke Gesprekscyclus

Plato hoort vanuit meerdere organisaties uit haar doelgroep dat ze de klassieke gesprekscyclus niet meer willen gebruiken. Dit komt doordat deze gesprekscyclus lang niet altijd aansluit op de behoeftes van de organisatie, leidinggevende en de medewerker, noch de ontwikkeling van de medewerker meeneemt in de gesprekken. De aanname bestaat dat er drie aspecten van de gesprekscyclus niet aansluiten op de behoeften van de medewerker en leidinggevende. Volgens Wawoe (2017), Van den Berg (2017) en Maussen (2017) zijn drie aspecten:

- Inhoud van het gesprek: de focus van het gesprek ligt op de knelpunten en tekortkomingen van de medewerker. Daarnaast wordt de medewerker beoordeeld met een beoordelingsformulier wat niet persoonsgericht is.
- Relatie tussen gesprekspartners: De medewerker ervaart in de gesprekken dat hij geen gelijkwaardige relatie heeft met de leidinggevende.
- Doel van het gesprek: Bij elk van de drie gesprekken is het doel om de ontwikkeling van de medewerker in kaart te brengen. Doelen die in de plangesprekken worden opgesteld, zijn in het beoordelingsgesprek al achterhaald.

Paragraaf 1.3 - Verbetervoorstel vanuit de literatuur

De auteurs Wawoe (2017) en Van den Berg (2017) doen in hun onderzoek een aanbeveling voor een verbetering: het Goede Gesprek. Dit is een aanbeveling die nog niet concreet beschreven is. In de literatuur van Wawoe (2017) en Van den Berg (2017) worden echter wel dezelfde aspecten genoemd die het Goede gesprek vormen:

- Een gelijkwaardige relatie tussen medewerker en leidinggevende (Relatie).
- Het gebruik maken van een feedbackcyclus/feedbackloop (Inhoud).
- De medewerker is verantwoordelijk voor zijn ontwikkelproces (Doel).

De aanname die hieruit gemaakt wordt, is dat de aspecten van het Goede gesprek de knelpunten van de klassieke gesprekscyclus, zoals genoemd in paragraaf 1.2, zouden kunnen oplossen. Hieronder staan de vergelijkingen tussen de klassieke gesprekscyclus en het Goede gesprek op Inhoud, Relatie en Doel:

- In de klassieke gesprekscyclus richt de inhoud zich op knelpunten en standaardbeoordelingen, waarbij het Goede Gesprek juist de focus legt op feedback.
- Het doel van het gesprek in de klassieke gesprekscyclus wordt bepaald door de leidinggevende, waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. In het Goede gesprek krijgt de medewerker meer verantwoordelijkheid over zijn ontwikkeling (Van den Berg, 2017).

- Bij de relatie tussen gesprekspartners is bij de klassieke gesprekscyclus waargenomen door Wawoe (2017) dat de medewerker geen gelijkwaardige relatie ervaart met de leidinggevende. In het Goede Gesprek wordt gewerkt met een gelijkwaardige relatie, om zo tot een effectievere samenwerking te komen.

De link die gemaakt wordt tussen de aspecten van de klassieke gesprekscyclus en de aspecten van het Goede gesprek, is tot op heden nog niet onderzocht. Ook is nog niet onderzocht wat de behoeftes zijn van de werkgever, leidinggevende en medewerker voor de klassieke gesprekscyclus, waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat.

Vanuit de psychologie kan onderzocht worden wat de behoeftes zijn van de werkgever, leidinggevende en medewerker bij de klassieke gesprekscyclus. De aanname bestaat dat als de behoeftes van deze partijen in kaart worden gebracht, er een passende tool of beroepsproduct voor ontwikkeld kan worden. Plato is, als opdrachtgever van dit onderzoek, van plan om met een beroepsproduct aan deze behoeftes te voldoen.

Het beroepsproduct dat hierboven wordt genoemd, is een nieuwe vorm van digitale dienstverlening wat momenteel ontwikkeld wordt door Plato. Deze digitale dienstverlening houdt concreet in dat Plato met behulp van applicaties de vraagstukken uit haar doelgroep verhelpt. In het kader van dit onderzoek tracht Plato een applicatie te ontwikkelen die voldoet aan de behoeftes van werkgever, leidinggevende en medewerker voor de klassieke gesprekscyclus.

Paragraaf 1.4 - Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is:

“Wat zijn de psychologische behoeftes van de medewerker en leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?”

Uit deze onderzoeksvraag komen de volgende deelvragen die worden beantwoord:

1. Wat zijn de factoren die ervoor zorgen dat de gesprekscyclus niet aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende?
2. Wat zijn de psychologische behoeftes van de medewerker én de leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?
3. Wat is de ontwikkeling van de medewerker en hoe kan een beroepsproduct dit ondersteunen?
4. Aan welke eisen moet een beroepsproduct voldoen om de ontwikkeling van de medewerker in kaart te brengen?

De volgende begrippen in deze vraag worden hieronder toegelicht:

- Beroepsproduct: De digitale dienstverlening die Plato momenteel ontwikkelt om een oplossing te bieden voor de klassieke gesprekscyclus, in de vorm van een applicatie.
- Leidinggevende: De partij die medewerkers begeleidt in de ontwikkeling en beoordeelt op prestatie, vaardigheid en ontwikkeling.
- Medewerker: De partij die werkt voor de werkgever en beoordeeld wordt op prestatie, vaardigheid en persoonlijke ontwikkeling.
- Ontwikkeling van de medewerker: De persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerker.

Dit onderzoek richt zich op de psychologische behoeftes van de leidinggevende en medewerker voor de klassieke gesprekscyclus, en zet dit om in concrete adviezen naar Plato. Deze adviezen zijn het uiteindelijke resultaat van het onderzoek. Met deze adviezen kan Plato haar digitale dienstverlening en applicatie voor de gesprekscyclus zodanig vormgeven dat er aansluiting is op de psychologische behoeftes van de leidinggevende en medewerker.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk staat een overzicht van alle wetenschappelijke literatuur die gebruikt is. Allereerst wordt de aanleiding verder onderbouwd en komt er een conceptueel model uit voort. Daarnaast worden mogelijke verbetervoorstellen besproken. Uit alle informatie worden hypothesen gevormd, die na het onderzoek beantwoord worden.

Paragraaf 2.1 – Analyse van de klassieke Gesprekscyclus

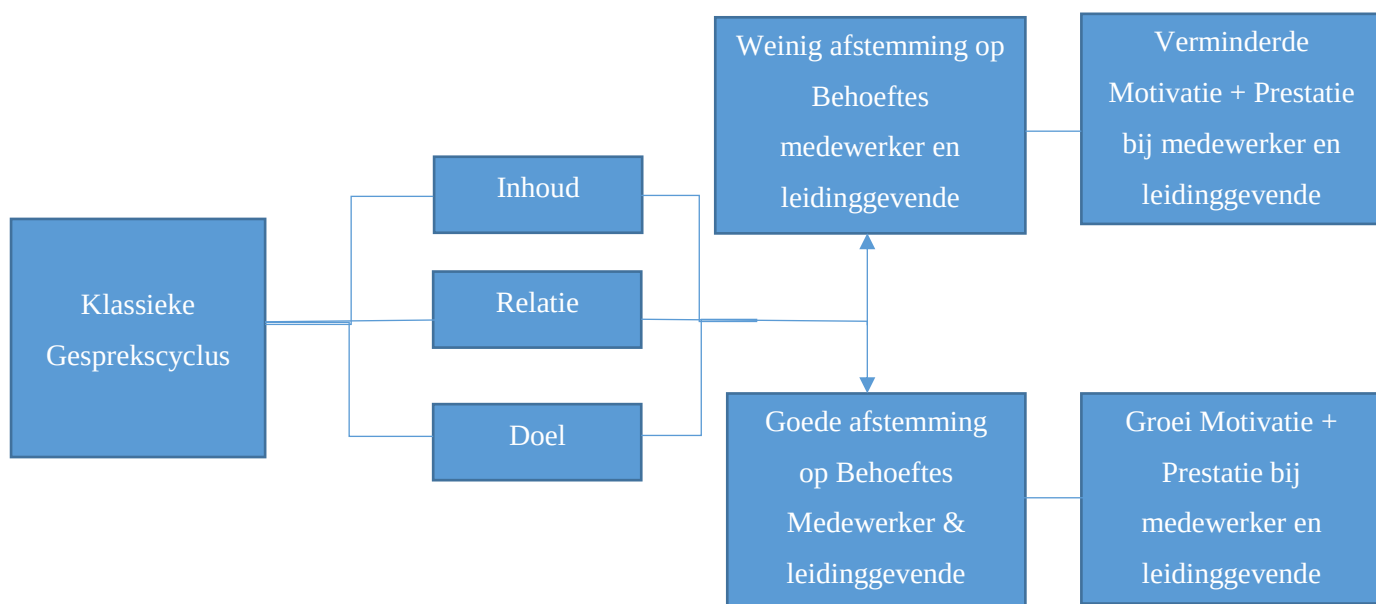
In de aanleiding is beschreven wat de problematiek is met betrekking tot de klassieke gesprekscyclus. In hun onderzoeken bevestigen Wawoe (2017), Maussen (2017) en van den Berg (2017) de problematiek. Voorbeelden van deze problematiek zijn volgens deze auteurs:

- De beoordelingen komen niet eerlijk tot stand, een klein deel van de beoordeling is te relateren aan de prestatie.
- Mannen worden beter beoordeeld dan vrouwen, wat een vorm is van oneerlijke beoordeling.
- Er worden per medewerker doelen gesteld aan het begin van het kalenderjaar. Aan het eind van dit kalenderjaar worden deze doelen beoordeeld. Door deze lange tussenperiode zijn de gestelde doelen achterhaald.
- De focus in de gesprekken ligt waar medewerkers tekort schieten.
- Medewerkers worden op dezelfde schaal beoordeeld, zonder dat er gekeken wordt naar individuele kwaliteiten en verschillen.
- Er wordt nu beoordeeld vanuit een top-down positie, waarbij de manager bepaalt voor de medewerker.

De klassieke gesprekscyclus kent echter ook factoren die bevorderlijk zijn. Op de Woerd en Aubel (2018) beschrijven in hun artikel dat negen van de tien medewerkers een manier van beoordeling wenselijk vindt. Daarnaast noemen ze dat consequenties opleggen aan functioneren een belangrijke functie is van beoordelen, omdat er ook positieve consequenties opgelegd kunnen worden bij goed presteren. Ook is het belangrijk om afspraken te maken met personeel over functioneren. De genoemde punten worden op dit moment toegepast in de klassieke gesprekscyclus.

De klassieke gesprekscyclus kent dus zowel positieve als negatieve aspecten. Echter, gezien de hoeveelheid literatuur over het afschaffen/vervangen van de gesprekscyclus die te vinden is, kan de aanname gemaakt worden dat de klassieke gesprekscyclus momenteel nog niet goed genoeg aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende. De verwachting bestaat dat wanneer de gesprekscyclus meer aangepast is op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende, de motivatie zal groeien. Dit kan verklaard worden door middel van het JD-R model, zoals beschreven in het boek van Schaufeli en Bakker (2013).

In dit model wordt er gesteld dat motivatie een proces is dat start vanuit de aanwezigheid van energiebronnen, beschikbare mogelijkheden in het werk zoals de klassieke gesprekscyclus, loopbaanmogelijkheden en begeleiding op het werk. Het JD-R model veronderstelt dat wanneer er voldoende energiebronnen aanwezig zijn, dit kan leiden tot bevlogenheid en uiteindelijke positieve uitkomsten in de vorm van prestatie en motivatie. De behoeftes van de leidinggevende en medewerker kunnen in dit geval gezien worden als energiebronnen. Wanneer deze behoeftes in kaart gebracht worden en worden gebruikt om de digitale dienstverlening af te stemmen op deze behoeftes, is de verwachting dat de motivatie en prestatie van de medewerker en leidinggevende zal groeien. Echter kan een energiebron ook leiden tot stressreacties, wanneer de energiebron (in dit geval de klassieke gesprekscyclus) nog onvoldoende aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende. In figuur 1 is zichtbaar op welke manier de klassieke gesprekscyclus met haar drie aspecten en de afstemming op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende, invloed kan hebben op de motivatie en prestatie van de medewerker.



Figuur 1. Weergave van verband tussen klassieke gesprekscyclus, afstemming op behoeftes en motivatie & prestatie.

Middels dit model is zichtbaar gemaakt dat de gesprekscyclus op te delen is in de aspecten Inhoud, Relatie en Doel. Daarnaast is ook zichtbaar dat de mate van afstemming op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende van invloed kan zijn op de prestatie en motivatie. De drie aspecten zijn nodig om de prestatie en motivatie van de medewerker in kaart te brengen, volgens van Dam (2011). Op de huidige manier gebeurt dit onvoldoende en is er sprake van verminderde motivatie en prestatie. Hij stelt dat de medewerker minder gemotiveerd wordt om aan zijn eigen ontwikkeling te werken, doordat de organisatie in de gesprekscyclus hier geen ruimte voor geeft.

Ook Wilms (2018) beschrijft dat er sprake is van verminderde motivatie, doordat de medewerker te weinig ruimte krijgt om zichzelf te ontwikkelen en de organisatie teveel aanstuurt op beloning en straf naar aanleiding van het beoordelingsgesprek.

Vanuit de psychologie kan dit verder worden verklaard aan de hand van het Zelfdeterminatie-model van Deci & Ryan (2017). Hierin worden drie basisbehoeftes gesteld die een medewerker nodig heeft om gemotiveerd te kunnen werken. Deze zijn:

- Het gevoel hebben van autonomie, dat de medewerker zelf beslissingen kan en mag maken.
- Een gevoel van competentie, de medewerker vertrouwt op zijn eigen kunnen en wordt hierin gesteund door de organisatie.
- De verbondenheid met de organisatie zelf, waarin de medewerker zich kan ontwikkelen.

In de huidige vorm van de gesprekscyclus worden deze drie basisbehoeftes niet volledig vervuld. In de klassieke gesprekscyclus heeft de medewerker weinig ruimte in het gesprek, wat een effect kan hebben op het waargenomen gevoel van autonomie. Daarnaast legt de klassieke gesprekscyclus de focus op verbeterpunten en waar medewerkers tekort schieten. Dit kan een negatief effect hebben op het gevoel van competentie. Het gevolg is een mogelijk verlies van motivatie, verlaagde prestatie en een verhoogde kans op burn-out.

Daarnaast is er tot op heden geen eenduidige definitie te vinden in de literatuur over het begrip ontwikkeling van de medewerker. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie zoals die gegeven is door Schoonman (2012): “Ontwikkeling is de groei die een medewerker kan doormaken, zodat zijn taken/functie gemakkelijker verlopen. Dit is wenselijk voor zowel de medewerker als de organisatie”. Deze definitie zal ook gebruikt worden om deelvraag 3 te beantwoorden.

In de literatuur zijn meerdere voorstellen te vinden die de klassieke gesprekscyclus kunnen vervangen of verbeteren. Er is gezocht naar gespreksvormen en theorieën die van invloed kunnen zijn op één van de drie aspecten van de klassieke gesprekscyclus (Inhoud, Relatie en Doel). Voorbeelden hiervan zijn:

- Het goede gesprek/ De continue feedbackcyclus
- Agile / Scrum-teams

Paragraaf 2.2 - Het Goede Gesprek/ De continue feedbackcyclus

Driessen en Truqu (2017) hebben samengewerkt aan de methode “Het Goede Gesprek”, waarin ook feedback centraal staat. Het idee is dat de gesprekken die gevoerd worden, meer gericht zijn op het geven en ontvangen van feedback. Het onderdeel feedback staat hierdoor meer centraal in het gesprek, wat invloed heeft op het onderdeel “Inhoud” in figuur 1. Het gesprek met feedback kan tussen collega’s, maar ook tussen leidinggevende en medewerker. De hiërarchische relatie wordt op deze manier weggenomen, waardoor er een gelijkwaardig gesprek ontstaat dat gericht is op ontwikkeling. Hierdoor worden al aanpassingen gemaakt op het onderdeel “Relatie” in figuur 1.

Dit wordt verder uitgewerkt in het artikel van Boonstra (2018), waarin er gesteld wordt dat continue feedback meer uitgaat van vertrouwen en openheid naar elkaar toe. Het vertrouwen en de openheid waar hij over spreekt, kunnen gelinkt worden aan het onderdeel “Relatie” binnen het conceptueel model. Het is tevens ook een oplossing voor het relatieonderdeel wat al vaker is aangedragen, namelijk de gelijkwaardige relatie binnen gesprekken.

Kwint (2018) noemt daarnaast dat het uitvoeren van deze continue feedbackcyclus nog meer voordelen brengt, zoals:

- Er is meer ruimte voor een cultuur waarin iedereen continue doorgroeit en leert.
- Er is meer “werkgekluk” doordat medewerkers nu ook feedback kunnen geven op hun leidinggevende. Dit komt doordat de medewerker in het gesprek ervaart dat zijn/haar stem ook telt, hij/zij heeft meer invloed.
- Feedback kan vaker plaatsvinden dan één beoordelingsgesprek. Op deze manier is bijsturing van gedrag gemakkelijker en kan er sneller geanticipeerd worden op problemen binnen de organisaties. Hierdoor vindt er verandering plaats in het aspect “Doel” (figuur 1), doordat de ontwikkeling van de medewerker gemakkelijker bijgestuurd kan worden door frequente feedback.
- Organisatiedoelen worden meer haalbaar en transparanter wanneer medewerkers hier ook feedback op kunnen geven. Het stelt de organisatie in staat om sneller te groeien, doordat de organisatiedoelen ook op de korte termijn gesteld kunnen worden, bijvoorbeeld driemaandelijke doelen.

Er zijn echter ook keerzijdes aan het goede gesprek. Het onderdeel belonen wordt in de literatuur buiten beschouwing gelaten, wat haaks staat tegenover de wensen die beschreven worden door Op de Woerd & Aubel (2018). Ook wordt er niet genoemd dat er concrete werkafspraken worden gemaakt. In de resultaten kan blijken of bovengenoemde veranderingen in het gesprek aansluiten bij de behoeftes onder leidinggevend en medewerkers.

Paragraaf 2.3 - Scrum/Agile

Scrum, samen met Agile, is een raamwerk wat teams in staat stelt om efficiënt en zelfstandig te werk te gaan. Het is een techniek uit de IT-sector, waarin het gebruikt werd om software sneller aan te passen aan de wensen van de klanten. In teams wordt het gebruikt om deze om te vormen naar zelfstandige, efficiënte en flexibele team. Volgens Akka (2015) zijn hier volgende vier factoren voor nodig:

- Het team moet bestaan uit mensen die feedback uitdelen en ontvangen en in staat zijn om projecten bij te stellen aan veranderende trends binnen organisaties.
- Er moet een veilige werkomgeving zijn waarin de feedback gegeven kan worden zodat er aanpassingen gemaakt kunnen worden aan een project.
- De manager wordt een meewerkend voorman, die van dichtbij alle acties kan observeren en kan anticiperen op de gevolgen van deze acties. Een flexibele houding is hiervoor vereist, naast het vertrouwen hebben in je collega's.
- Het team bestaat niet uit de beste medewerkers, maar uit medewerkers die met elkaar in gesprek kunnen en samen leren tijdens het project.

Scrum is een methodiek die gericht is op een nieuwe vorm van teams. Echter noemt Linders (2016) dat deze methodiek ook gekoppeld kan worden aan de continue feedbackcyclus. In zijn artikel beschrijft hij dat de klassieke gesprekscyclus niet samengaat met Scrum, omdat deze cyclus gericht is op wantrouwen en controle. “In de continue feedbackcyclus wordt er gewerkt vanuit vertrouwen en gelijkheid, wat beter aansluit op een agile team dat intensief samenwerkt”.

Psychologisch kan dit verder worden verklaard in het artikel van Batista (2013). Hij stelt dat het kunnen geven en ontvangen van feedback nodig is om effectiever en vollediger te werken. In het artikel beschrijft hij ook dat het ervaren van vertrouwen op de werkvloer bijdraagt aan het geven en aannemen van oprechte feedback. Hieruit kan de aanname gemaakt worden dat vertrouwen op de werkvloer nodig is voor het creëren van een feedbackcultuur. In de resultaten van deelvraag 2 is zichtbaar of het geven en ontvangen van oprechte feedback daadwerkelijk een behoefte is onder medewerkers en leidinggevenden.

Scrum kan, in het kader van dit onderzoek, een nieuwe vorm van draagvlak zijn binnen de organisaties om de digitale dienstverlening effectief toe te passen. De focus op veiligheid en feedback geven, als ook de meewerkende rol van de manager kunnen behoeftes zijn van de leidinggevende en medewerker. In de resultaten van deelvraag 4 zal blijken of de veilige werkomgeving en de meewerkende rol van manager behoeftes blijken te zijn.

Paragraaf 2.4 - Vertaling van Literatuur naar Onderzoek

Vanuit de literatuur in paragraaf 2.1 zijn er meerdere redenen benoemd die aantonen dat de klassieke gesprekscyclus niet goed aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende. Daarnaast zijn er vanuit de literatuur ook meerdere verbetervoorstellen gegeven, zoals het Goede gesprek en Scrum. Deze verbetervoorstellen worden echter nog niet volledig geïmplementeerd binnen de doelgroep van dit onderzoek. Elke organisatie die geïnterviewd is maakt tot aan het onderzoek nog gebruik van de klassieke gesprekscyclus, of een vorm van het goede gesprek. Om deelvraag vier volledig te beantwoorden, wordt in het onderzoek ook aandacht geschonken aan de motivatie voor het blijven inzetten van de klassieke gesprekscyclus, die niet goed aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende.

Het onderzoek richt zich op de behoeftes van zowel de medewerker als leidinggevende binnen de organisaties die meewerken. Concreet gaat het om de behoeftes die leidinggevend en medewerkers hebben bij een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Om deze behoeftes in kaart te brengen, wordt er gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Dit wordt verder toegelicht in het hoofdstuk drie.

Hieronder staan meerdere hypothesen die getoetst worden in het onderzoek. Deze hypothesen zijn geformuleerd op basis van aannames van de onderzoeker en vanuit de gebruikte wetenschappelijke literatuur. Via het semigestructureerde interview en de analyse wordt er getracht een antwoord te geven op deze hypothesen:

- Het beroepsproduct heeft als doel om aan te sluiten op de behoeftes van de medewerker. Dit is een aanname van de onderzoeker. Deze hypothese wordt aangenomen wanneer “aansluiting op behoeftes medewerker” als grootste behoefte genoemd wordt in de respons.
- Het hebben van een gelijkwaardige relatie tussen leidinggevende en medewerker is een veelvoorkomende behoefte voor het beroepsproduct. Deze hypothese is geformuleerd op basis van het argument dat Kwint (2018) noemt als voordeel van de continue feedbackcyclus in paragraaf 2.2. Deze hypothese wordt aangenomen wanneer meer dan 50% van alle medewerkers in het onderzoek benoemt dat een gelijkwaardige relatie een behoefte is.
- De doelgroep heeft de behoefte dat de medewerker eigen regie neemt in zijn ontwikkeling. Deze hypothese is gevormd naar aanleiding van het Zelf-determinatie model in paragraaf 2.1, waarbij het gevoel van autonomie als motiverende factor wordt benoemd. Dit gevoel van autonomie kan gekoppeld worden aan het onderdeel “eigen regie”. Deze hypothese wordt aangenomen wanneer meer dan 50% van de respons eigen regie als behoefte noemt.

Hoofdstuk 3 – Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode besproken. Allereerst worden de onderzoeksmethode en het instrument beschreven en wordt de keuze voor deze methode onderbouwd. Daarnaast wordt de doelgroep beschreven op grootte, bereikbaarheid, bereidheid en verwachte respons. Als laatste wordt de procedure van het onderzoek beschreven.

Paragraaf 3.1 - Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode: het semigestructureerde interview. Er is gekozen voor een kwalitatieve methode, omdat in het onderzoek centraal staat welke behoeftes de leidinggevende en medewerker hebben bij de ontwikkeling van een beroepsproduct. Hiervoor is het belangrijk dat de onderzoeker in contact komt met de doelgroep en via het semigestructureerde interview achterhaalt wat de behoeftes zijn van leidinggevend en medewerkers. Het interview zal door de onderzoeker afgenomen worden bij alle respondenten. Een semigestructureerd interview betekent, met mogelijkheden om vrije antwoorden te geven binnen de kaders van het interview (Verhoeven, 2016). Op deze manier zijn de respondenten vrij om hun behoeftes te beschrijven. Dit maakt het semigestructureerde interview geschikt voor dit onderzoek.

Paragraaf 3.2 - Doelgroep van het onderzoek

De doelgroep van het onderzoek zijn de leidinggevend en senior medewerkers van ongeveer 100 organisaties die aangesloten zijn bij Plato. De organisaties maken gebruik van de klassieke gesprekscyclus of een soortgelijke gesprekscyclus. Om tot een haalbaar onderzoek te komen worden minstens tien van deze organisaties geïncludeerd voor het onderzoek. Per organisatie worden meerdere respondenten (minstens 1 leidinggevende en minstens 1 senior medewerker) geïnterviewd.

Inclusiecriteria voor deelname aan het onderzoek zijn dat een medewerker minstens vijf jaar in dienst is binnen zijn/haar organisatie, en dat de organisatie gebruik maakt van de klassieke gesprekscyclus of een soortgelijke gesprekscyclus om haar medewerkers te beoordelen. Deze tien organisaties en haar medewerkers vormen de steekproef van dit onderzoek. De steekproef is select, omdat de onderzoeker de respondenten oproept.

De verwachte respons is dat de meeste organisaties die benaderd worden mee willen werken aan het onderzoek. Dit komt doordat vrijwel elke organisatie waar Plato mee werkt, gebruik maakt van de klassieke gesprekscyclus of een soortgelijke gesprekscyclus heeft geïmplementeerd. In de aanleiding staat al beschreven dat de doelgroep van Plato zich afvraagt of de huidige vorm van personeelsbeoordeling wel valide en betrouwbaar is.

Paragraaf 3.3 - Onderzoeksinstrument

Het onderzoeksinstrument dat gebruikt wordt is het semigestructureerde interview. Dit interview zal de constructen “behoeftes” en “ontwikkeling van de medewerker” uitvragen. In het theoretisch kader komt naar voren dat goede aansluiting op de behoeftes van de leidinggevende en medewerker essentieel lijkt te zijn voor een goede implementatie van het beroepsproduct. Daarnaast staat “de ontwikkeling van de medewerker” centraal in het beroepsproduct, waardoor dit construct ook van belang is en onderzocht wordt. Er zijn twee verschillende versies van het interview: één gericht op de leidinggevende en één gericht op de medewerker. Deze twee interviews zijn opgenomen in bijlage 1 & 2.

Het proces van het interview verloopt als volgt. Allereerst zal de onderzoeker zichzelf introduceren en vertellen wat het doel is van het onderzoek en het interview. Dan zal gevraagd worden wat de verwachtingen zijn van de respondent, om zo te acclimatiseren. Ook wordt er toestemming gevraagd om een audio-opname te maken van het interview, met als doel om een transcriptie te maken van het gesprek. Wanneer daar akkoord voor is gegeven, zal het interview starten met de eerste vraag.

Tijdens de interviewvragen is het aan de onderzoeker om te bepalen of de respons de gestelde vraag voldoende beantwoordt. De onderzoeker zal, indien er meer informatie gevonden kan worden, doorvragen op de respons. Tussendoor houdt de onderzoeker de tijd in de gaten (het interview duurt maximaal een uur) en maakt hij aantekeningen met behulp van belangrijke steekwoorden. Deze steekwoorden kunnen later gebruikt worden om de rode draad te bewaken en samenvattingen te geven waar nodig.

Wanneer alle vragen behandeld zijn, geeft de onderzoeker een eindsamenvatting van het gesprek en benoemt de opbrengst van het gesprek. Er wordt aan de respondent gevraagd of er nog vragen zijn en of de respondent een kopie wil ontvangen van de uiteindelijke resultaten van het onderzoek. Daarna bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn/haar tijd.

Paragraaf 3.4 - Procedure van het onderzoek

Vanaf 14 december 2018 start de werving bij organisaties en de medewerkers. De onderzoeksgroep wordt benaderd door medewerkers van Plato of door de onderzoeker zelf via een oproepmail. Deze oproep bestaat uit een bericht waarbij aangegeven wordt wat het onderzoek inhoudt, wat deelname aan het onderzoek betekent en dat de respondenten zelf aan moeten geven of ze willen deelnemen aan het onderzoek. Hierbij geldt dat wie zich als eerst aanmeldt/aangemeld wordt, in aanmerking komt voor het onderzoek.

De minimale omvang van de onderzoeksgroep bestaat uit 20 respondenten. Deze groep kan uitgebreid worden met meer respondenten, mits de data-saturatie nog niet vervuld is. Dit houdt in dat er in dit kwalitatieve onderzoek interviews afgenomen blijven worden, totdat er zich geen nieuwe informatie meer aandient. Wanneer minstens 10 organisaties met minimaal 1 leidinggevende en minimaal 1 senior medewerker geworven zijn, stopt de werving. Vanaf dan gaat de onderzoeker langs bij de organisatie om afspraken te maken voor de uitvoering van het interview. Wanneer de interviews ingepland zijn, is er tot aan 30 april 2019 de tijd om de interviews af te nemen en te transcriberen.

Paragraaf 3.5 - Analyse van het onderzoek

Nadat de interviews zijn afgenomen, worden deze getranscribeerd in de periode van 12 februari tot aan 30 april 2019. Dit valt in dezelfde periode als de afname van de interviews, gezien de verwachting dat meerdere organisaties eerst op zoek gaan naar een leidinggevende en medewerker. Wanneer deze gevonden zijn kan de organisatie deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor ontstaat voldoende tijd tussen interviews om deze ook te transcriberen. Voor het transcriberen wordt de techniek van Codering ingezet door de onderzoeker. Deze techniek kent de volgende stappen:

- Alle interviews worden in eerste instantie geanalyseerd op overeenkomende/verschillende antwoorden. In elk interview worden aan tekstfragmenten van respondenten bepaalde labels (codes) gekoppeld. Deze codes geven per tekstfragment aan wat het hoofdthema is. Dit proces heet open coderen.
- De volgende stap is axiaal coderen. Hierbij worden de codes per interview met elkaar vergeleken en worden vergelijkbare codes onder dezelfde overkoepelende code gezet. Uit deze overkoepelende codes komen hoofdcategorieën die relevant zijn voor het onderzoek.
- Als laatst wordt er selectief gecodeerd, waarbij de hoofdcategorieën uit het axiaal coderen tussen interviews vergeleken worden. Dit gebeurt door waar te nemen hoe vaak een bepaalde hoofdcategorie voorkomt in alle interviews. De frequentie van de hoofdcategorieën wordt vervolgens weergegeven in tabellen (Dingemanse, 2018).

Hoofdstuk 4 - Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van het onderzoek. Allereerst worden de uitvoering en respons van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden alle resultaten getoond. Deze zijn geordend per onderzoeksvraag. Ook worden de gebruikte analyses getoond en toegelicht.

Paragraaf 4.1 - Uitvoering van het onderzoek

De uitvoering van het onderzoek, heeft uiteindelijk plaatsgevonden in de periode van 7 februari t/m 24 april 2019. In vergelijking met de planning in het onderzoeksplan valt op dat de start- en einddatum later zijn dan in eerste instantie gepland was. De reden hiervoor is dat de werving van de vereiste tien organisaties langer heeft geduurd dan oorspronkelijk was gepland. Dit komt doordat meerdere organisaties uit de doelgroep tijdens het onderzoek een nieuwe vorm van de gesprekscyclus in de organisatie implementeren. Door deze organisatieontwikkeling konden er niet 10 organisaties gevonden worden die uitsluitend gebruik maken van de klassieke gesprekscyclus. Door de onderzoeker is de keuze gemaakt om ook organisaties te includeren die in het proces zitten om een nieuwe gesprekscyclus te implementeren.

Uiteindelijk hebben tien maatschappelijk georiënteerde organisaties (gemeentes, provincies en waterschappen) meegewerkt aan het onderzoek. Vanuit deze tien organisaties zijn er in totaal 25 respondenten geïnterviewd, waarvan 11 medewerker zijn bij de organisatie en 14 leidinggevende.

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, is het vereist om eerst te beschrijven hoe de huidige gespreksvormen toegepast worden binnen de steekproef. De toepassing van de huidige gesprekken zoomt in op hoe vaak de gesprekken per kalenderjaar worden gevoerd en welke methode van gesprek wordt toegepast. Deze zijn inzichtelijk gemaakt door de interviewvraag: “Op welke manier maakt deze organisatie gebruik van de gesprekscyclus (vraag 8)”.

Het aantal gesprekken in de gesprekscyclus per kalenderjaar, verschilt per organisatie. Zes van de tien organisaties heeft 1 formeel gesprek per jaar. Dit formele gesprek wordt aangeduid met de term “functioneringsgesprek”. Daarnaast zijn er nog twee organisaties die drie gesprekken per jaar hebben. Er is daarnaast ook één organisatie, die geen gesprekken voert met haar medewerkers. De vorm van het gesprek verschilt ook per organisatie, maar ook per afdeling en team. In de interviews hebben de respondenten aangegeven dat binnen een organisatie de gesprekscyclus op meerdere manieren wordt ingezet. Elke afdeling of team binnen een organisatie maakt er op een andere manier gebruik van.

De verschillende manieren die ingezet worden, staan in Tabel 1. Vier van de tien organisaties maken gebruik van de klassieke gesprekscyclus, zes organisaties zijn een nieuwe gesprekscyclus aan het implementeren in de organisatie tijdens het onderzoek. Andere soortgelijke gesprekscycli die geïmplementeerd worden zijn 360gradenfeedback-formulieren en het feedbackgesprek. Er is één organisatie die een vrije vorm aanbiedt, wat uitgelegd is met het volgende citaat van een medewerker: *“je geeft zelf aan als medewerker als jij een gesprek inplant met je manager, geef dan ook de onderwerpen aan waar je het over wil hebben, zodat de manager zich kan voorbereiden.”*

Tabel 1

Vorm van gesprekscyclus in organisaties.

Vorm van gesprek:	Aantal organisaties:
360gradenfeedback-formulieren	2
Klassieke gesprekscyclus	4
Feedbackgesprek	2
Zelfbeoordeling	1
Vrije vorm	1

Paragraaf 4.2 - Resultaten deelvraag 1

De eerste deelvraag van het onderzoek is: “Wat zijn de factoren die ervoor zorgen dat de gesprekscyclus niet aansluit op de behoeftes van de medewerker en leidinggevende?”.

In de interviews is onderzocht welke knelpunten er op dit moment bestaan binnen de huidige vormen van de gesprekscyclus. Dit is onder andere onderzocht met de vraag: “Wat vindt u, als leidinggevende/medewerker, van de manier waarop de gesprekscyclus binnen deze organisatie op dit moment wordt ingezet?” (vraag 9). Het merendeel van zowel medewerkers (6) als leidinggevenden (10) geeft aan een negatieve attitude te hebben tegen de huidige manier van de gesprekscyclus. Eén medewerker en drie leidinggevenden geven aan positief te kijken naar de huidige manier van gesprekken. En vier medewerkers en één leidinggevende geven aan geen mening/indruk te hebben van hoe de gesprekken op dit moment in de organisatie worden ingezet.

De attitudes die hierboven worden genoemd, zijn tijdens het interview verder uitgevraagd. Dit is gedaan door aandacht te geven aan de knelpunten in de klassieke gesprekscyclus, met de interviewvraag: “Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u ontevreden?” (vraag 11).

Tien van de 25 respondenten geeft aan dat er ontevredenheid is over de verplichte gesprekken en over het ondersteunende digitale systeem bij de gesprekscyclus. Een leidinggevende heeft het volgende genoemd over de verplichte gesprekken: *“Helemaal in den beginne, de werkbegeleidingscyclus met in het begin een startgesprek, halverwege het jaar een functioneringsgesprek en aan het eind een beoordelingsgesprek. Eigenlijk vonden we dat met elkaar niet echt heel erg bevredigend... Dat zat teveel in een vast en verplicht stramien.”*

Een andere leidinggevende heeft het volgende gedeeld over het ondersteunende digitale systeem, Youforce: *“Maar het is zo, als je Youforce echt heel rigide ieder jaar zou afwerken, ja dan kom je ieder jaar op dezelfde punten uit. Dan heb je gewoon niet het goede gesprek met de medewerker”*. Het ondersteunend systeem wat hier besproken wordt, is het digitale systeem van Youforce. Dit programma is een HR-portal voor onder andere gemeentes.

Daarnaast is één keer in de respons genoemd dat er ontevredenheid is over de eigen invulling van het gesprek. Dit werd als volgt uitgelegd door een medewerker: *“Nou ik ben ontevreden dat we dus in een organisatie werken waar iedereen het op een verschillende manier doet. Daarmee maak je het eigenlijk persoonsafhankelijk van in welk team je zit, welke leidinggevende je hebt, op welke manier je het doet.”*. In Tabel 2 is zichtbaar wat de respons is op deze vraag en in hoeveel interviews deze respons is voorgekomen.

Tabel 2

Onderwerpen van ontevredenheid over de klassieke gesprekscyclus in interviews (n = 25).

Respons op ontevredenheid:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Oneerlijke feedback	5	20%
Feedback wordt niet verwerkt	4	16%
Verplicht formulier	8	32%
Ondersteunend digitale systeem sluit niet aan	10	40%
Eigen regie niet genomen	9	36%
Verplichte gesprekken	10	40%
Focus op tekortkomingen	6	24%
Gesprek is te vrij	3	12%
Weinig aansluiting bij personeel	3	12%
Span of control te groot	7	28%
Waarneming competentie leidinggevende	3	12%
Gesprek wordt niet op 1 manier uitgevoerd	1	4%

Paragraaf 4.3 - Resultaten deelvraag 2

De tweede deelvraag van het onderzoek is: “Wat zijn de behoeftes van de medewerker én de leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?”. De resultaten van deze deelvraag komen uit twee aparte onderdelen van het interview. Allereerst worden resultaten getoond op de volgende vragen over de klassieke cyclus:

- Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u tevreden (vraag 10)?
- Hoe zou u deze onderdelen invullen in de gesprekscyclus, die u bij vraag 11 heeft benoemd waar u niet tevreden over bent (vraag 12)?

De respondenten geven aan dat er tevredenheid is over het feit dat de gesprekken worden gevoerd. In 17 interviews werd dit genoemd. Daarnaast geven de respondenten aan tevreden te zijn dat de werk-privé balans bespreekbaar is in de gesprekken. Daarnaast geeft een kleiner deel (5 respondenten) aan tevreden te zijn dat er feedback gevraagd kan worden aan collega's. Tabel 3 illustreert de resultaten op vraag 10.

Tabel 3

Onderwerpen van tevredenheid over de klassieke gesprekscyclus in de interviews (n = 25).

Respons op tevredenheid:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Feedback vragen bij collega's	5	20%
Inzicht-gevende vragen	9	36%
Werk-privé balans bespreekbaar	11	44%
Gesprek wordt gevoerd	17	68%
Feedback naar leidinggevende	6	24%
Afspraken vastleggen	7	28%
Medewerker aanzetten tot actie	8	32%
Persoonsgericht gesprek	9	36%

Vervolgens staat in Tabel 4 wat de respons is van de geïnterviewden op vraag 12, de verbeterpunten die aangedragen worden voor de klassieke gesprekscyclus. De respons die het meest voorkomt (12 van de 25), wil verbetering aanbrengen door het gesprek persoonlijker te maken. Dit wordt ondersteund door het volgende citaat: “Ja wat ik wel persoonlijk goed vindt is dat je een aantal keer per jaar met de medewerker gaat zitten. Van hoe gaat het nu met je, dat zou ik in stand willen houden.”

Een andere veelvoorkomende respons (40%) is het gesprek centraal stellen, wat op deze manier is uitgelegd door een leidinggevende: *“Dat je daar met mensen over praat als je dingen ziet of dat je dingen hoort of dat je dan daar met elkaar over in gesprek gaat. En tegelijkertijd ook, ja wel je waardering laten blijken voor dingen die heel goed gaan en zo en dat moet niet beperkt blijven tot een functionerings- en beoordelingscyclus.”* De verbeterpunten die het minst worden aangedragen zijn het creëren van een format met gespreksonderwerpen voor tijdens het gesprek (2 van de 25), en het vergroten van de eigen regie bij de medewerkers (2 van de 25).

Tabel 4

Verbeterpunten voor klassieke gesprekscyclus in de interviews (n = 25).

Verbeterpunten voor klassieke gesprekscyclus:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Leidinggevendens opleiden	6	28%
Continue 360graden feedback	7	32%
Inhoudelijke teamleiders aanstellen	2	8%
Meer vrijheid in gesprek	6	24%
Meer persoonlijk gesprek	12	48%
Feedback aan leidinggevende	5	20%
Uniform beleid over gesprekscyclus	3	12%
Span of control verkleinen	5	20%
Gesprek centraal stellen	10	40%
Format van gespreksonderwerpen	2	8%
Meer gesprekken per jaar	3	12%
Eigen regie vergroten	2	8%

Naast de aspecten waar de respondenten tevreden over zijn én de verbeterpunten die voor de klassieke gesprekscyclus worden aangedragen, zijn de behoeftes voor een nieuw beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat geïnventariseerd. Dit is uitgevraagd met de volgende interviewvragen:

- Wat zijn uw behoeftes ten aanzien van een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat (vraag 13)?
- Welk doel moet dit beroepsproduct volgens u hebben (vraag 14)?
- Wat is de gewenste inhoud van dit beroepsproduct (vraag 15)?
- Wat is volgens u de ideale relatie tussen werkgever en medewerker als het gaat om het in kaart brengen van de ontwikkeling van de medewerker (vraag 17)?

Bij beantwoording van vraag 13 zijn de grootste behoeftes onder de respondenten goede begeleiding voor alle medewerkers (12 keer aangegeven) en eerlijkheid onder collega's en leidinggevenden (12 keer aangegeven). Over een kwalitatieve begeleiding werd het volgende gezegd: *“Als je gewoon een fantastische werkbegeleider hebt, dan heb je dat namelijk. Dan heb je iemand die met je reflecteert en spiegelt en...die op inhoud van casuïstiek met mij meedacht, die mijn persoonlijke ontwikkeling kan monitoren.”*

Daarnaast wordt ook 11 keer aangegeven dat de medewerker centraal moet staan in het gesprek, de gespreksrelatie gelijkwaardig moet zijn én dat de ontwikkeling van de medewerker een continue proces zou moeten zijn. De minst genoemde respons (1 keer genoemd) is het aanbieden van een format met gespreksonderwerpen, kennis vastleggen, beloning loskoppelen van het gesprek en de implementatie van het beroepsproduct evalueren.

Tabel 5

Behoeftes voor beroepsproduct waar ontwikkeling van de medewerker centraal staat (n = 25).

Behoeftes voor beroepsproduct:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Gelijkwaardige relatie	11	44%
Ontwikkeling continueren	11	44%
Eerlijkheid onderling	12	48%
Medewerker centraal in gesprek	11	44%
Focus op Kwaliteit & Talent	7	28%
Goede begeleiding	12	48%
Spontane gesprekken invoeren	10	40%
Concrete doelen afspreken	6	24%
Eigen regie bij medewerker	6	24%
Delen van succesverhalen	3	12%
Format van gespreksonderwerpen	1	4%
Implementatie evalueren	1	4%
Kennis vastleggen	1	4%
Communiceren tussen afdelingen	2	8%
Gesprek loskoppelen van beloning	1	4%

Vervolgens is met vraag 14 het ideale doel van dit beroepsproduct geïnventariseerd. Het meest voorkomende doel is het op gang brengen van de ontwikkeling van de medewerker, wat 13 keer genoemd is. Dit is als volgt uitgelegd door een medewerker: *“Aan de ene kant dat je zelf wel blijft nadenken over datgene waar jij mee bezig bent op een andere manier, want je leeft toch een beetje in de waan van de dag. Dat je wel wordt gedwongen om te denken zit ik op de goede weg, vind ik het nog leuk, wil ik andere dingen ontwikkelen.”* Het minst genoemde ideale doel is het uiteindelijk bieden van een goede dienstverlening naar alle cliënten (2 keer) en het welbevinden van de medewerker toetsen (2 keer). In Tabel 6 staan alle ideale gespreksdoelen weergegeven.

Tabel 6

Doel voor beroepsproduct zoals waargenomen in de respons (n = 25).

Doel voor beroepsproduct:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Enthousiasmeren	11	44%
Feedback verwerken	11	44%
Begeleiding met goede vragen en gespreksonderwerpen	9	36%
Match organisatie en medewerker versterken	8	32%
Medewerker regeert eigen ontwikkeling	11	44%
Ontwikkeling op gang brengen	13	52%
Veiligheid medewerker borgen	4	16%
Projecten/prestaties evalueren	6	24%
Goede dienstverlening	2	8%
Welbevinden medewerker toetsen	2	8%

Ook is de ideale relatie tussen leidinggevende en medewerker uitgevraagd in het interview. In 20 interviews is genoemd een gelijkwaardige gespreksrelatie, waar beide gesprekspartners open en eerlijk naar elkaar zijn. 14 respondenten geven aan dat de leidinggevende een coachende rol in kan nemen en dat feedback naar de leidinggevende ook mogelijk moet zijn. Daarnaast is er ook behoefte in deze ideale relatie dat afspraken gezamenlijk gemaakt worden (12 keer genoemd), het gesprek gericht moet zijn op de behoeftes van de medewerker (9 keer genoemd) én dat het gesprek een positieve insteek zou moeten hebben (9 keer genoemd). De ideale relatie is als volgt beschreven: *“Dus gewoon een betrouwbare gesprekspartner die ook echt goed naar je luistert... iemand die de juiste vragen weet te stellen, en ook gewoon er adequaat mee kan omgaan, en die goed luistert. Dat vind ik gewoon heel belangrijk. Niet gelijk van ja maar, maar gewoon luisteren. En dan eerst even aanhoren en er vervolgens op ingaan. Dus die ruimte gewoon, die is wel nodig in zo’n gesprek.”*

Als laatst is er onderzocht wat de gewenste inhoud kan zijn van het beroepsproduct. Hiervoor is vraag 15 van het interview gebruikt. De meest voorkomende respons (21 keer genoemd) is dat de inhoud van het gesprek moet aansluiten op de behoefte van de medewerker. Dit is als volgt omschreven in een van de interviews: *“Ja...nou misschien gewoon wat verschillende mogelijkheden, dat je daar wat handreikingen die gedaan kunnen worden van je kan hieraan denken je kan daar aan denken en dat het aan de medewerker is om daar in iets te kiezen.”* Daarnaast wordt ook het evalueren van het huidige functioneren 20 keer genoemd. De minst voorkomende respons is het evalueren van eventuele samenwerkingsprocessen. Deze respons werd drie keer genoemd in alle afnames. In Tabel 7 is een overzicht van alle respons voor gewenste inhoud van het beroepsproduct.

Tabel 7

Behoeftes voor inhoud van beroepsproduct (n = 25).

Inhoud van beroepsproduct:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Privé	16	64%
Prestaties benoemen	16	64%
Ontwikkelpunten benoemen	16	64%
Huidig functioneren	20	80%
Persoonlijke talenten	15	60%
Behoefte van medewerker	21	84%
Feedback geven en ontvangen	17	68%
Nieuwe ontwikkeling plannen	18	72%
Organisatieontwikkeling	17	68%
Samenwerking in projecten	3	12%

Paragraaf 4.4 - Resultaten deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek is: “Wat is de ontwikkeling van de medewerker en hoe kan een beroepsproduct dit ondersteunen?”. Allereerst is in het hoofdthema “ontwikkeling van de medewerker”, een verschil gemaakt in de volgende deelthema’s, die gelinkt zijn aan bepaalde interviewvragen:

- Waarop kan een medewerker zich ontwikkelen (vraag 1)?
- Hoe kan een medewerker zich ontwikkelen (vraag 5)?
- Welke visie heeft de medewerker/leidinggevende op “ontwikkeling” (vraag 2)?
- Wat is de visie van de organisatie op “ontwikkeling” (vraag 3 en 4)?
- Wat mist er op dit moment in het aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden (vraag 6)?

Allereerst kan er gekeken worden naar de verschillende terreinen waarop een medewerker zich kan ontwikkelen. Uit de respons komt naar voren dat het belangrijkste terrein voor ontwikkeling het thema “Mobiliteit” is (16 keer genoemd). Een respondent heeft het als volgt genoemd: *“daarnaast versta ik ook onder de ontwikkeling van de medewerker dat je ook op andere afdelingen kan gaan werken.”* Andere thema’s die vaker voorkomen zijn ontwikkeling in persoonlijke talenten (15 keer), maatschappelijke ontwikkelingen (13 keer) en persoonlijke ontwikkeling (12 keer). Daarnaast wordt ontwikkeling in vakkennis (11 keer) en in samenwerking ook vaker genoemd (11 keer). Volgens respondenten zou er ook aandacht moeten zijn voor professionele ontwikkeling (9 keer) en ontwikkeling in communicatie (9 keer). Het minst genoemde thema voor ontwikkeling is feedback, wat 6 keer voorkwam.

In de interviews is er ook gevraagd naar alle beschikbare faciliteiten en activiteiten om “ontwikkeling van de medewerker” tot stand te brengen. Daarbij wordt het volgen van interne opleidingen het meest genoemd (20 keer). Een medewerker beschreef het als volgt: *“Het is een website en intranetsite. En daar staan allerlei cursussen en opleidingen op die je zou kunnen volgen als medewerker.”* De minst genoemde faciliteit voor ontwikkeling is het volgen van workshops, dit werd 5 keer genoemd in de interviews. De resultaten daarvan staan hieronder weergegeven:

Tabel 8

Frequentie van faciliteiten voor ontwikkeling in interviews (n = 25).

Faciliteit voor ontwikkeling:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Opleidingsbudget	13	52%
Opleiding intern	20	80%
Training extern	14	56%
Coaching	12	48%
Workshops	5	20%
Jongerenprogramma	7	28%
Opleidingsweek	7	28%

Vervolgens is er aandacht gegeven aan de eigen visie van de respondenten op ontwikkeling. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven in Tabel 9. De meest genoemde visie is dat de medewerker zelf regie heeft in zijn/haar ontwikkeling (16 keer), wat een leidinggevende met het volgende citaat uitlegt: *“Maar als jij zegt fluitend naar mijn werk, dat lukt niet meer, dan kan ik daar wel heel veel in betekenen. En als dat komt doordat jij tekortschiet, dan hoor ik graag wat voor opleiding jij wil volgen, of training wil doen.”* Daarnaast werd ruimte bieden voor ontwikkeling het meest genoemd (13 keer). De minst genoemde visie is het bespreekbaar maken van ontwikkeling, wat 5 keer genoemd is.

Tabel 9

Frequentie van eigen visie op ontwikkeling in interviews (n = 25).

Eigen Visie:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Aandacht voor ontwikkeling	9	36%
Eigen regie in ontwikkeling	16	64%
Ruimte voor ontwikkeling	13	52%
Ontwikkeling bespreken	5	20%
Vrijwillig ontwikkelen	7	28%
Maatwerk	9	36%

De visie van de organisatie op “ontwikkeling van de medewerker” is ook uitgevraagd. 13 respondenten geven aan dat de organisatie zelf ook in ontwikkeling blijft, waardoor ontwikkeling centraal staat in de organisatie. Een leidinggevende beschreef organisatieontwikkeling op de volgende manier: *“je moet als organisatie ook mee, je moet de faciliteiten bieden om die ondernemers ook binnen te houden, maar ook door te ontwikkelen, dat ze personeel kunnen krijgen.”* Er wordt 12 keer aangegeven dat de organisatie zelf de ontwikkeling van haar medewerkers faciliteert. Andere genoemde visies zijn dat de organisatie zelf een lerende organisatie is (8 keer genoemd) én dat werkgeluk centraal staat, waaronder ontwikkeling (5 keer genoemd). De twee minst genoemde visies zijn inzet op duurzame inzetbaarheid (3 keer) en dat ontwikkeling altijd gerelateerd moet zijn aan de huidige functie (3 keer).

Het laatste deelthema van het hoofdthema “ontwikkeling van de medewerker”, is: “Wat mist er op dit moment in het aanbod/de facilitering van ontwikkeling?”. Er is 4 keer benoemd dat de ontwikkelingstool niet past, zoals uitgelegd door een medewerker: *“Naja we maken gebruik van die drie gesprekken, daar hebben wij een tooltje voor, een online omgeving waarin je dingen invult. En ik vind dat wel...ja meer dat het verplicht is dan dat je er echt wat aan hebt.”* De ervaren top-down benadering is 1 keer in de interviews genoemd als problematiek in ontwikkelingsaanbod. In Tabel 10 staan de verschillende “problemen”, met het aantal keer dat het genoemd is in de interviews:

Tabel 10

Frequentie van problematiek in ontwikkelingsaanbod in interviews (n =25).

Problematiek in ontwikkelingsaanbod:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Lage eigen regie	2	8%
Geen passende ontwikkeltool	4	16%
Ontwikkeling niet gestructureerd	3	12%
Troebele communicatie	3	12%
Top-down benadering	1	4%
Grote span of control	2	8%
Ontwikkeling niet bijsturen	2	8%

Paragraaf 4.5 - Resultaten Deelvraag 4

De vierde deelvraag van het onderzoek is: “Aan welke eisen moet een beroepsproduct voldoen om de ontwikkeling van de medewerker in kaart te brengen?” Dit is in het onderzoek uitgevraagd met de volgende twee interviewvragen:

- Wat is er nodig binnen de organisatie om dit beroepsproduct te laten slagen? Denk aan randvoorwaarden, competenties, werkklimaat, etc (vraag 16).
- Als u één advies mag uitbrengen richting Expertisecentrum Plato voor de ontwikkeling van het beroepsproduct, welk advies zou u geven (vraag 18)?

Bij vraag 16 staat centraal wat er nodig is binnen de organisaties voor een succesvolle implementatie van het beroepsproduct. Uit de respons komt naar voren dat een organisatie die de medewerker stimuleert in het functioneren/ontwikkelen, als belangrijk wordt gezien (12 keer genoemd). Dit is uitgelegd met het volgende citaat: *“Ja, dat je met hun in gesprek gaat, van waar zit jouw behoefte hierin en ook een goede uitleg over van wat de mogelijkheden dan zijn. Begeleiding daarin ook denk ik.”* Ook organisatiewaarden zoals openheid (9 keer genoemd) en veiligheid (8 keer genoemd) worden als belangrijk gezien. De minst voorkomende respons is de daadkrachtige organisatie (2 keer genoemd). Een medewerker beschreef het als volgt: *“Er moet altijd vergaderd worden en nog een keer over vergaderd worden. En binnen de CO's of opdrachtgevers heb ik ook wel eens gezegd van jongens, nee is ook een besluit. Neem een beslissing.”* In Tabel 11 staat een volledig overzicht.

Tabel 11

Gewenste eisen binnen organisatie voor succesvolle implementatie van beroepsproduct (n = 25).

Vereist in organisatie:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Voorbeeldgedrag van managers	7	28%
Gelijkwaardigheid	6	24%
Organisatie faciliteert medewerker	12	48%
Daadkrachtige organisatie	2	8%
Voldoende tijd voor gesprekken	6	24%
Ondersteuning vanuit P&O	7	28%
Openheid	9	36%
Medewerkers informeren	6	24%
Veiligheid	8	32%

Een andere vraag die gesteld is om eisen voor een beroepsproduct in kaart te brengen, is vraag 18. In deze vraag kregen de respondenten de gelegenheid om de opdrachtgever van het onderzoek, Plato, te adviseren voor het beroepsproduct. In Tabel 12 is de respons op deze vraag samengevat. Het minst voorkomende advies is het opstellen van concrete functiedoelen, dit is 1 keer genoemd in de interviews.

De meest voorkomende adviezen zijn de medewerker gesprekseigenaar maken (15 keer) en de leidinggevenden in de organisatie opleiden (11 keer). Het gesprekseigenaarschap wordt als volgt uitgelegd door een leidinggevende: *“Waarom zeg ik dat, omdat je in de trends steeds meer ziet dat de aansturing van high professionals, die dondersgoed weten wat ze willen en welke kant ze op willen. En dat leidt tot een hele andere manier van gespreksvoering maar ook tot voorbereiding en ondersteuning van dat gesprek.”*

Het opleiden van managers is door een medewerker op de volgende manier verwoord: *“dus laat Plato dan maar in hun discover analyses de nieuwe teamcoaches en teamleider klaarstomen om ons te begeleiden in onze professionele en persoonlijke ontwikkeling.”*

Tabel 12.

Advies aan Expertisecentrum Plato over beroepsproduct vanuit respondenten (n =25).

Advies aan Expertisecentrum Plato:	Frequentie van respons:	Percentage in %:
Gesprek centraal stellen	8	32%
Beroepsproduct testen	3	12%
Leidinggevende opleiden	11	44%
Medewerker is gesprekseigenaar	15	60%
Meerdere “tools” beschikbaar	4	16%
Formele gesprekken behouden	2	8%
Maatwerk per organisatie	9	36%
Gespreksrichtlijnen opstellen	5	20%
Implementatie evalueren	6	24%
Persoonlijk talent centraal	3	12%
Functiedoelen opstellen	1	4%

Hoofdstuk 5 – Conclusies en Aanbevelingen

In dit onderdeel van de scriptie staan de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen die gedaan worden. Allereerst worden de hypothesen die in hoofdstuk 2 zijn gesteld, aangenomen of verworpen. Vervolgens wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Daarnaast wordt het onderzoek geëvalueerd, bediscussieerd en worden er aanbevelingen gedaan.

Paragraaf 5.1 - Hypothesen

De eerste hypothese is: “Het beroepsproduct heeft als doel om aan te sluiten op de behoeftes van de medewerker”. Deze hypothese is aangenomen. In Tabel 7 is zichtbaar dat 84% van de respondenten benoemt dat het beroepsproduct qua inhoud moet aansluiten op de behoeftes van de medewerker.

De tweede hypothese van het onderzoek is: “Het hebben van een gelijkwaardige relatie tussen leidinggevende en medewerker is een veelvoorkomende behoefte voor het beroepsproduct.” Deze hypothese is verworpen. In Tabel 5 is zichtbaar dat de gelijkwaardige relatie één van de veelvoorkomende onderwerpen (44%) is, echter wordt dit niet genoemd door minstens 50%.

De laatste hypothese: “De doelgroep heeft de behoefte dat de medewerker eigen regie neemt in zijn ontwikkeling”. Deze hypothese is aangenomen. Wederom wordt hier verwezen naar Tabel 12, waarbij de grootste aanbeveling (60%) is om de medewerker gesprekseigenaar te maken.

Paragraaf 5.2 - Conclusies

De onderzoeksvraag die de kern vormt van het onderzoek is: “Wat zijn de behoeftes van de medewerker en leidinggevende voor een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?”. Dit is onderzocht via literatuurstudie en afnames van semigestructureerde interviews bij 25 respondenten onder 10 organisaties. Hieronder staan de conclusies, die als advies dienen bij het ontwerpen van het beroepsproduct, de digitale dienstverlening van Plato.

Er kan ten eerste geconcludeerd worden dat de huidige manier van beoordeling demotiverend werkt. Maussen (2017) stelt dat er aan het eind van het kalenderjaar beoordeeld wordt op doelen die aan het begin van een kalenderjaar zijn gesteld. Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat de verplichting van gesprekken en een beoordelingsformulier demotiverend werken. Dit betekent dat de vorm van de gesprekscyclus demotiverend werkt. Het is dus belangrijk voor Plato om naast de ontwikkeling van de digitale dienstverlening, ook de gesprekscyclus in vorm te evalueren en aan te passen.

Uit de resultaten komt naar voren dat de eigen regie van de medewerker een belangrijke behoefte is onder medewerkers en leidinggevendenden. Deci & Ryan (2017) noemen in hun Zelf-determinatietheorie dat een gevoel van autonomie, wat vergelijkbaar is met eigen regie, motiverend werkt. De eigen regie die hier genoemd wordt, is te beschrijven als de vaardigheid waarmee de medewerker zelf zijn eigen keuzes kan en mag maken. Specifiek op het gebied van functioneren en ontwikkeling. Dat dit als behoefte wordt genoemd, betekent dat in de huidige manieren van gesprekscycli de medewerker nog niet voldoende de eigen regie kan en mag nemen.

Een andere aangetoonde behoefte is het hebben van een gelijkwaardige gespreksrelatie tussen leidinggevende en medewerker. Boonstra (2018) beschrijft dat openheid en eerlijkheid essentieel zijn voor een gelijkwaardige gespreksrelatie. Deze gelijkwaardige gespreksrelatie wordt verder gedefinieerd met het aspect dat ook de medewerker feedback moet kunnen geven aan de leidinggevende, zonder enige consequenties. Echter is dat op dit moment nog niet mogelijk, aangezien het als behoefte wordt genoemd. Dit kan mogelijk komen doordat in de organisaties nu nog sprake is van een waargenomen hiërarchische “kloof” tussen leidinggevendenden en medewerkers.

Vanuit de respons is ook benoemd dat de ontwikkeling van de medewerker centraal moet komen te staan. Na analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden dat deze “ontwikkeling van de medewerker” zich richt op zowel de professionele als persoonlijke ontwikkeling. De professionele kant bestaat uit mobiliteit, loopbaanontwikkeling en het opdoen van vaardigheden om het werk uit te voeren. De persoonlijke ontwikkeling gaat over ontwikkeling in communiceren, feedback geven en ontvangen en ontwikkeling in persoonlijke talenten en kwaliteiten. Dit betekent dat ontwikkeling niet meer gebonden is aan een bepaalde functie of organisatie, maar juist aan de loopbaan van de medewerker. De medewerker en zijn loopbaanwensen staan dus centraal in de ontwikkeling.

Paragraaf 5.3 - Discussie

Bovenstaande conclusies doen een uitspraak over de behoeftes van 10 maatschappelijk georiënteerde organisaties over de gesprekscyclus. Deze organisaties zijn, in aantal, een representatieve afspiegeling (10%) van de 100 organisaties waar Plato mee samenwerkt. Hierdoor kunnen deze conclusies vertaald worden naar alle 100 organisaties. Echter moet er wel bij elk van deze 100 organisaties rekening gehouden worden met de behoeftes per organisatie. Deze conclusies kunnen niet verbonden worden aan een organisatie die zich niet verbindt met de maatschappelijke georiënteerde sector.

Gedurende het onderzoek zijn er ook meerdere beperkingen gevonden. Ten eerste de representativiteit van de doelgroep. 10 van de 100 organisaties kan als representatief worden gedefinieerd, echter ligt de focus van dit onderzoek op het inventariseren van behoeftes. Elke organisatie heeft andere behoeftes, waarbij mogelijk sommige behoeftes niet geïnventariseerd zijn met dit onderzoek.

Daarnaast heeft elke organisatie minstens 1 leidinggevende en 1 medewerker laten interviewen. Deze (minstens) twee individuen vertegenwoordigen de organisatie in kwestie, echter kan er niet gesteld worden dat dit een representatieve vertegenwoordiging is. Daarvoor zijn meer respondenten per organisatie nodig. Er is gekozen voor minstens 1 leidinggevende en 1 medewerker vanuit minstens 10 organisaties, vanwege de totale onderzoeksperiode. Het onderzoek is uitgevoerd in 9 maanden. Dit is een beperking op zich, gezien er in deze tijdsperiode niet meer respondenten geworven konden worden.

Paragraaf 5.4 - Aanbevelingen

Het is ten eerste aan te bevelen om vervolgonderzoek over dit onderwerp uit te voeren. Allereerst om alle 100 organisaties te bereiken. Hierdoor worden de behoeftes per organisatie inzichtelijk en zijn de resultaten meer valide. Daarnaast is het aan te bevelen om per organisatie meer dan 1 leidinggevende en 1 medewerker te interviewen. Hoe meer respondenten er voor dit onderzoek aanwezig zijn, des te betrouwbaarder worden de resultaten. Hiervoor kan dit onderzoek gebruikt worden om op dezelfde manier alle 100 organisaties te interviewen.

Voor de digitale dienstverlening die Plato ontwikkelt om de gesprekken te ondersteunen, worden er meerdere dingen aanbevolen. Het is aan te bevelen om de eigen regie van de medewerker te bewaken, door de dienstverlening een ondersteunende rol in te laten nemen tijdens gesprekken. Dit kan bijvoorbeeld door informatie te voorzien over vraagstukken en gespreksthema's aan te bieden, gericht op de vraag van de medewerker. Hierdoor blijft de keuze bij de medewerker om wel of niet gebruik te maken van de dienstverlening en wordt de eigen regie behouden.

Een tweede aanbeveling is om de digitale dienstverlening ook te voorzien van meerdere vragen voor de gebruiker die gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerker. Bijvoorbeeld: Medewerker A wil aan zijn ontwikkeling werken. Via de digitale dienstverlening wordt gevraagd waarom, antwoord is niet tevreden over werk (= beleving). Deze beleving kan vervolgens uitgevraagd worden ("Hoe komt het dat je dit ervaart?"), met als mogelijk antwoord, teveel werkdruk. Digitale dienstverlening kan dan checken wat de medewerker nu nodig heeft om verder te komen (gesprek, opleiding, coachtraject, mobiliteit, etc.). Dit is haalbaar wanneer de digitale dienstverlening ingezet wordt als communicatiemiddel tussen Medewerker A en zijn leidinggevende/P&O'er/coach.

Het is aanbevolen om ruimte te creëren voor een gelijkwaardige gespreksrelatie in de gesprekscyclus en de digitale dienstverlening. Dit kan gedaan worden door in de digitale dienstverlening de gesprekspartners uit te nodigen om elkaar feedback te geven, over een recente prestatie. Deze aanbeveling is voorzien van een plan van aanpak in bijlage 3.

Deze digitale dienstverlening moet zich kunnen aanpassen aan de manier waarop gesprekken gevoerd worden binnen bepaalde afdelingen. Elke afdeling werkt namelijk op een andere manier, met eigen afdelingsdoelen. De digitale dienstverlening kan zich hierin nuttig maken door de afdelingsdoelen in kaart te brengen en deze te vertalen naar individuele bijdragen per medewerker. Hierdoor wordt het werk inzichtelijk. Door inzichtelijk werk is het gesprek dat gevoerd wordt over het functioneren, gekaderd op de individuele bijdragen per medewerker. Hierdoor breng je maatwerk in afdelingen.

Literatuurlijst

- Akka, D. (2015, 22 juli). *4 tips die een team agile maken*. Geraadpleegd op 21 januari 2019, van <https://overhetnieuwewerken.nl/4-tips-die-een-team-agile-maken/?vakmedianet-approve-cookies=1>
- Batista, E. (2013, December 24). *Building a Feedback-Rich Culture*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van <https://hbr.org/2013/12/building-a-feedback-rich-culture>
- Boonstra, J. T. (2018, 1 januari). *Hoe continue feedback het beoordelingsgesprek overbodig maakt*. Geraadpleegd op 21 januari 2019, van https://www.intermediair.nl/carriere/functioneringsgesprek/hoe-continue-feedback-het-beoordelingsgesprek-overbodig-maakt?utm_referrer=https://www.google.nl/&utm_referrer
- Culatta, R. (2019). *ADDIE-model*. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://www.instructionaldesign.org/models/addie/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (Herz. ed.). New York, Verenigde Staten: Guilford Publications.
- Dingemanse, K. (2018, 9 oktober). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Geraadpleegd op 22 november 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Driessen HRM & Truqu. (2018, 13 april). *Het goede gesprek*. Geraadpleegd op 19 januari 2019, van <https://www.publiekperspectief.nl/het-goede-gesprek/>
- Kok, E. (2018). *Plato: voor leiderschap, organisatieontwikkeling en talentontwikkeling*. Geraadpleegd op 16 november 2018, van <https://www.expertisecentrumplato.nl/>
- Kwint, J. (2018, 15 mei). *Continue Feedback: de 4 grootste voordelen* [Blogpost]. Geraadpleegd op 20 januari 2019, van <https://blog.persona.fit/nl/continue-feedback-de-4-grootste-voordelen/>
- Linders, B. (2016, 2 november). *Stop met beoordelen: Geef continue feedback* [Blogpost]. Geraadpleegd op 21 januari 2019, van <https://www.benlinders.com/2016/stop-met-beoordelen-geef-continue-feedback/>

- Maussen, J. (2018, 7 juni). *Het nieuwe beoordelen*. Geraadpleegd op 16 november 2018, van <https://www.publiekperspectief.nl/whitepapers/het-nieuwe-beoordelen/>
- Op de Woerd, S., & Aubel, J. (2018, 11 juni). *Beoordelingen afschaffen? Tuurlijk niet!* Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://www.dialog.nl/beoordelingen-afschaffen-tuurlijk-niet/?cli_action=1559050399.811
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e ed.). Houten, Nederland: Springer Media.
- Schoonman, W. (2012). *Mensen beoordelen - voor managers* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: De Witte Ridders.
- Van Dam, W. (2011). *Motiverende functionerings- en beoordelingsgesprekken* (3e ed.). Houten, Nederland: Spectrum.
- Van den Berg, J. (2017). *Het nieuwe Beoordelen* (Herz. ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is Onderzoek?* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Wawoe, K. W. (2017). *Het nieuwe Belonen* (Herz. ed.). Den Haag, Nederland: Performa B.V..
- Wilms, F. (2018, 23 oktober). *Beoordelingsgesprek is verleden tijd: 4 inspirerende alternatieven* [Blogpost]. Geraadpleegd op 20 januari 2019, van <https://www.linkedin.com/pulse/beoordelingsgesprek-verleden-tijd-4-inspirerende-frans-wilms/>

Bijlage 1 - Semigestructureerd interview - Leidinggevende

Doel: Inventariseren behoeftes voor beroepsproduct waarbij ontwikkeling van de medewerker centraal staat.

Duur: 45-60 minuten

Afnemer: Lars Bieker

Locatie: Plato (Toldijk 1, Hoogeveen) of organisatie van respondent

Te meten constructen: behoeftes, ontwikkeling medewerker

Introductie: Het interview wat ik met u wil doorlopen maakt deel uit van een onderzoek over de klassieke gesprekscyclus. Definitie geven van gesprekscyclus van Maussen. Doel van interview is inventariseren van behoeftes voor een beroepsproduct waar ontwikkeling van medewerker centraal staat. Ik ga u een paar vragen stellen die gaan over u als medewerker en uw wensen voor uw persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hebt u tot dusver vragen?

Vraag 1: Wat verstaat u onder “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 2: Wat is uw visie op “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 3: Weet u wat de visie van deze organisatie is over “de ontwikkeling van de medewerker?” Zo ja, vraag 4a. Zo niet, vraag 4b

Vraag 4a: Wat vindt u van de visie van uw organisatie op “de ontwikkeling van uw medewerker?”

Vraag 4b: Wat vindt u er van dat u niet bekend bent met de visie van uw organisatie op “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 5: Wat wordt er, volgens u, op dit moment binnen de organisatie gedaan om “de ontwikkeling van de medewerker” te stimuleren?

Vraag 6: Wat mist u als leidinggevende bij “de ontwikkeling van de medewerker” vanuit de organisatie?

Vraag 7: Op welke manier zou u het antwoord wat u gaf op vraag 6, oplossen?

Vraag 8: Op welke manier maakt deze organisatie gebruik van de gesprekscyclus?

Vraag 9: Wat vindt u, als leidinggevende, van de manier waarop de gesprekscyclus binnen deze organisatie op dit moment wordt ingezet?

Vraag 10: Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u tevreden?

Vraag 11: Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u ontevreden?

Vraag 12: Hoe zou u deze onderdelen invullen in de gesprekscyclus, die u bij vraag 11 heeft benoemd waar u niet tevreden over bent?

Vraag 13: Wat zijn uw behoeftes ten aanzien van een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?

Vraag 14: Welk doel moet dit beroepsproduct volgens u hebben?

Vraag 15: Wat is de gewenste inhoud (hieronder te verstaan, instrumenten, technieken, diensten van andere organisaties) van dit beroepsproduct?

Vraag 16: Wat is er nodig binnen de organisatie om dit beroepsproduct te laten slagen? Denk aan randvoorwaarden, competenties, werkklimaat, etc.

Vraag 17: Wat is volgens u de ideale relatie tussen werkgever en medewerker als het gaat om het in kaart brengen van de ontwikkeling van de medewerker?

Vraag 18: Als u één advies mag uitbrengen richting Expertisecentrum Plato voor de ontwikkeling van het beroepsproduct, welk advies zou u geven?

Bijlage 2 - Semigestructureerd interview - Medewerker

Doel: Inventariseren behoeftes voor beroepsproduct waarbij ontwikkeling van de medewerker centraal staat.

Duur: 45-60 minuten

Afnemer: Lars Bieker

Locatie: Plato (Toldijk 1, Hoogeveen) of organisatie van respondent

Te meten constructen: behoeftes, ontwikkeling medewerker

Introductie: Het interview wat ik met u wil doorlopen maakt deel uit van een onderzoek over de klassieke gesprekscyclus. Definitie geven van gesprekscyclus van Maussen. Doel van interview is inventariseren van behoeftes voor een beroepsproduct waar ontwikkeling van medewerker centraal staat. Ik ga u een paar vragen stellen die gaan over u als medewerker en uw wensen voor uw persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hebt u tot dusver vragen?

Vraag 1: Wat verstaat u onder “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 2: Wat is uw visie op “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 3: Weet u wat de visie van deze organisatie is over “de ontwikkeling van de medewerker?” Zo ja, vraag 4a. Zo niet, vraag 4b

Vraag 4a: Wat vindt u van de visie van uw organisatie op “de ontwikkeling van uw medewerker?”

Vraag 4b: Wat vindt u er van dat u niet bekend bent met de visie van uw organisatie op “de ontwikkeling van de medewerker?”

Vraag 5: Wat wordt er, volgens u, op dit moment binnen de organisatie gedaan om “de ontwikkeling van de medewerker” te stimuleren?

Vraag 6: Wat mist u als medewerker bij “de ontwikkeling van de medewerker” vanuit de organisatie?

Vraag 7: Op welke manier zou u het antwoord wat u gaf op vraag 6, oplossen?

Vraag 8: Op welke manier maakt deze organisatie gebruik van de gesprekscyclus?

Vraag 9: Wat vindt u, als medewerker, van de manier waarop de gesprekscyclus binnen deze organisatie op dit moment wordt ingezet?

Vraag 10: Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u tevreden?

Vraag 11: Over welke aspecten van de gesprekscyclus bent u ontevreden?

Vraag 12: Hoe zou u deze onderdelen invullen in de gesprekscyclus, die u bij vraag 11 heeft benoemd waar u niet tevreden over bent?

Vraag 13: Wat zijn uw behoeftes ten aanzien van een beroepsproduct waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat?

Vraag 14: Welk doel moet dit beroepsproduct volgens u hebben?

Vraag 15: Wat is de gewenste inhoud (hieronder te verstaan, instrumenten, technieken, diensten van andere organisaties) van dit beroepsproduct?

Vraag 16: Wat is er nodig binnen de organisatie om dit beroepsproduct te laten slagen? Denk aan randvoorwaarden, competenties, werkklimaat, etc.

Vraag 17: Wat is volgens u de ideale relatie tussen werkgever en medewerker als het gaat om het in kaart brengen van de ontwikkeling van de medewerker?

Vraag 18: Als u één advies mag uitbrengen richting Expertisecentrum Plato voor de ontwikkeling van het beroepsproduct, welk advies zou u geven?

Bijlage 3 - Plan van aanpak

In de aanbevelingen is onder andere genoemd om een gelijkwaardige gespreksrelatie te borgen tussen leidinggevende en medewerker. In dit plan van aanpak wordt beschreven hoe deze gespreksrelatie mogelijk bereikt kan worden, door middel van het ADDIE-model (Culatta, 2019).

Stap 1: Analyse

In deze fase moet onderzocht worden hoe de doelgroep zich nu verhoudt tot het doel van dit plan van aanpak, de gelijkwaardige gespreksrelatie die gezocht wordt. De organisaties die de doelgroep zijn, werken in afdelingen en teams. De organisaties en haar teams kunnen analyseren met “de Piramide van Zelforganisatie”, zoals gebruikt door Plato. De individuen in het team/afdeling worden geanalyseerd met Discover, het persoonsgerichte analyse-instrument van Plato. Hierdoor is zichtbaar wat de drijfveren, gedragsstijlen en talenten zijn per medewerker.

Stap 2: Ontwerp

In deze fase wordt er gewerkt met de uitkomsten uit fase 1. Hierin worden tools en oefeningen ontwikkeld die aansluiten bij de fase van zelforganisatie en individuele gedragsstijlen die nu achterhaald zijn. Dit moet systematisch en specifiek gebeuren. Systematisch betekent hier dat er in het ontwerpproces toegewerkt wordt naar het beoogde doel, het creëren van de gelijkwaardige gespreksrelatie. Specifiek betekent dat elke tool en oefening kritisch ontworpen en geëvalueerd wordt, met aandacht voor details. Alle tools en oefeningen moeten uiteindelijk passen bij de digitale dienstverlening, dus in de vorm van een applicatie.

Stap 3: Ontwikkeling

In deze fase kunnen de tools en oefeningen die in fase 2 zijn ontworpen, worden getest. Er moeten deelnemers worden geworven voor het testen van de tools en oefeningen. Er moet afgebakend worden wanneer een test succesvol is en wanneer niet. Daarnaast moet er een feedbackmethodiek opgezet en gebruikt worden om de testen te evalueren en de tools/oefeningen bij te stellen.

Stap 4: Implementatie

In deze fase worden de gebruikers getraind om te werken met alle tools en oefeningen die nu getest zijn. Er moet een training/cursus ontwikkeld worden waarin aangeleerd wordt om te werken met de digitale dienstverlening. De inhoud zou zich moeten richten op het doel van het plan van aanpak (in dit geval de gelijkwaardige gespreksrelatie) en daarnaast op hoe de digitale dienstverlening ingezet moet worden om dit doel te bereiken.

Stap 5: Evaluatie

Hier wordt er formatief en summatief geëvalueerd. De formatieve evaluatie bestaat uit het evalueren van elke doorgelopen fase van het ADDIE-model en het ontwikkelproces van de digitale dienstverlening. Hierbij is het belangrijk dat alle ontwikkelaars en deelnemers de ruimte krijgen om elkaar van feedback te voorzien, in een gelijkwaardige manier. De summatieve evaluatie bestaat uit het evalueren van het doel van dit plan van aanpak, namelijk de gelijkwaardige gespreksrelatie.

Bijlage 4 – Eigenwerkverklaring

Kom verder. Saxion.

Quickscan Nederlands, vormgeving, APA
Pagina 11 van 11

EIGEN WERK VERKLARING

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Laas Bieker 412211
.....
.....
.....

verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Arnhem

Datum: 31-05-2019

Handtekening(en) :

Bieker

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

 **SAXION**