

## Het Nieuwe Beoordelen zorgt voor meer betrokkenheid op werkvloer



**Kan een beoordelingsgesprek bijdragen aan meer medewerkersbetrokkenheid? Ja, zolang het focust op de talenten.**

Dat zegt Jacco van den Berg, auteur van het boek [Het Nieuwe Beoordelen](#). “Het is mijn ervaring dat het focussen op talenten leidt tot meer werkplezier en betere prestaties. Maar het zorgt ook voor meer betrokkenheid als mensen in hun kracht worden gezet. Het traditionele beoordelingsgesprek kijkt vaak naar slechte prestaties: hoe maak je een vijf van een vier. Kijk liever naar iemands sterke punten, zodat je van een zeven een acht maakt.”

### Verantwoordelijk voor eigen prestaties



Onderdeel van het nieuwe beoordelen is dat mensen meer verantwoordelijk zijn voor hun eigen prestaties en ontwikkeling, zegt Van den Berg. “Een van de directe aanleidingen voor het schrijven van dit boek was een artikel in de Volkskrant met de ronkende kop ‘[Schaf het beoordelingsgesprek af](#)’. In het artikel stelde Marianne van Woerkom dat je het beoordelen niet moet afschaffen, maar er een andere twist aan moet geven. Maak mensen zelf verantwoordelijk.”

## Jaarlijkse gesprekkencyclus

Dit begint volgens Van den Berg vooraan in de jaarlijkse gesprekkencyclus. “Organisaties hebben nog steeds een planningsgesprek en een voortgangsgesprek. Tijdens het planningsgesprek kun je heel goed aan de medewerkers vragen: ‘Dit zijn de doelstellingen van het team, de unit of de sector. Bespreken jullie nou eens onderling wie welke bijdrage levert aan het realiseren van de doelstelling en kijk hierbij ook naar wat je eigen sterke punten zijn.’

“In plaats van het top-down te benaderen, bekijk je het veel meer bottom-up. Je vraagt wat mensen de komende twaalf maanden gaan doen, welke rollen zij gaan vervullen en welke projecten zij gaan uitvoeren, en of ze – waar mogelijk – daarbij [rekening houden met werkplezier](#) en de eigen sterke punten. Als mensen onderling kunnen bepalen wie wat wanneer doet om de doelstellingen te halen, is de betrokkenheid veel groter.”

## Vuurtje aanwakkeren

Door [de gesprekken- en beoordelingscyclus](#) op deze manier te gebruiken, wakker je het vuurtje aan bij de medewerkers, stelt Van den Berg. “Dan gaan ze er echt voor.”

HR is de aangewezen initiatiefnemer van het nieuwe beoordelen, maar moet daarbij wel zorgen voor draagvlak. HR heeft daarbij het tij mee, constateert Van den Berg. “De methodes van beoordelen zijn in veel organisaties nog rituele dansen. Werknemers hebben het over ‘veroordelingsgesprekken’. Het sentiment is er op dit moment wel naar om verandering in gang te zetten. HR kan een klankbordgroep in het leven roepen om te bekijken welke elementen van het nieuwe beoordelen passen bij de organisatie. In mijn boek noem ik vijf uitgangspunten:

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

“Die kunnen lang niet in iedere organisatie alle vijf worden toegepast. Betrek de gesprekspartners erbij als je de uitgangspunten vaststelt. Dat zijn de leidinggevenden, maar dat kunnen ook de medewerkers zijn.”

## Anders leidinggeven

Het nieuwe beoordelen betekent dat [leidinggeevenden op een andere manier moeten gaan werken](#). “Leidinggeven of beoordelen helemaal afschaffen, zal niet gebeuren”, zegt Van den Berg. “Er moet nog steeds worden gewerkt. Maar de invulling wordt anders. Het management bepaalt de koers. Maar laat de manier waarop het wordt uitgevoerd nou over aan de professionals. Laat mensen hun ding doen. De manager bepaalt op de achtergrond de stip op de horizon en zorgt voor een klimaat waarin mensen kunnen leren en zich ontwikkelen. Daar waar mogelijk zet je als leidinggevende ook de coachpet op. Je houdt spiegeltjes voor en je stelt vragen om mensen te begeleiden.”

## Werknemer haalt feedback op

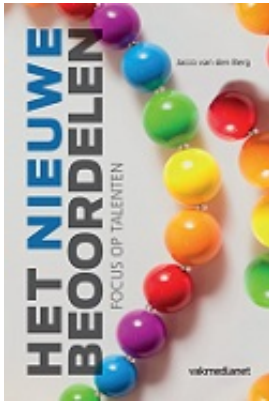
Van den Berg vraagt zich af of de leidinggevende wel de aangewezen persoon is om een medewerker te beoordelen. “Ziet hij jou wel functioneren? Werk je wel in hetzelfde land of op dezelfde locatie? Interessanter is het om te kijken naar wie jou elke dag ziet. Met wie werk je aan een project of met wie zit je in een traject? Ik zie het veel meer voor me dat medewerkers zelf feedback gaan ophalen. Vraag aan de mensen een top: ‘Wat doe ik hartstikke goed? Of geef eens een tip?’ Vraag aan klanten naar hun verwachtingen: ‘Heb ik die overtroffen? Zit ik op niveau?’ Medewerkers hoeven dat niet het hele jaar door te doen. Maar voorafgaande aan het gesprek met de leidinggevende [halen ze zelf feedback op en maken ze een portfolio](#): hoe staat de vlag ervoor?”

Ook de leidinggevende haalt feedback op over de medewerker. Gecombineerd met de zelfanalyse van de medewerker, levert dit een dialoog op, zegt Van den Berg.

## Struikelblokken voor Het Nieuwe Beoordelen

Er zijn struikelblokken voor het nieuwe beoordelen. Struikelblokken die lang niet altijd in de eigen organisatie liggen. “Het sluitstuk wil nog wel eens zijn dat er allerlei in beton gegoten beoordelingsreglementen zijn afgesproken in bijvoorbeeld cao’s.”

Toch hoeft dat organisaties er niet van te weerhouden om elementen van het nieuwe beoordelen toe te passen, zegt Van den Berg. “Laat de medewerker wel die feedback ophalen waardoor je van het voortgangsgesprek toch een dialoog kunt maken.”



Tip! Meer weten over hoe u mensen met een effectieve beoordeling in hun kracht zet? Lees er meer over in het boek: [Het Nieuwe Beoordelen](#)

Dit interview is eerder gepubliceerd op [PW Net](#).