



Het omvormen van de traditionele gesprekkencyclus

Met focus op ontwikkeling

Student: Diede van Rijbroek
Studentnummer: 2966611
Opleiding: Human Resource Management

Afstudeerbegeleider: Anne van Alphen & Lian Deijkers
Praktijkbegeleider: Marianne Mosselman

Locatie: WBM Staalservice BV.
Datum: 31 maart 2022





Diede van Rijbroek



wbm
we think steel



Het omvormen van de traditionele gesprekkencyclus: Met focus op ontwikkeling

Student: Diede van Rijbroek

Studentnummer: 2966611

Opleiding: Human Resource Management, Fontys
Eindhoven HRM & Toegepaste Psychologie

Afstudeerbegeleiders: Anne van Alphen & Lian Deijkers

Praktijkbegeleider: Marianne Mosselman

Locatie: WBM Staalservice BV.

Datum: 31 maart 2022



Samenvatting

In dit rapport staat beschreven hoe bij WBM staalservice BV. de traditionele gesprekkencyclus is omgevormd naar een ontwikkelgericht gesprek, waarmee ontwikkelgerichtheid teweeg gebracht wordt bij de medewerkers en leidinggevendenden van WBM. Dit moet uiteindelijk leiden tot het ontstaan van een ontwikkelklimaat bij WBM Staalservice BV. om te zorgen voor kennisoverdracht en kennisborging bij de jongere medewerkers van WBM en duurzamer inzetbare medewerkers. Om te komen tot deze ontwikkeling is een innovatieve interventie ontworpen op basis van vooronderzoek bij WBM Staalservice BV., literatuuronderzoek en praktijkervaringen bij andere organisaties.

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen met behulp van mijn praktijkbegeleider en afstudeerbegeleiders, daarom wil ik Anne van Alphen, Lian Deijkers en Marianne Mosselman bedanken voor de ondersteuning tijdens dit proces.

Diede van Rijbroek,

25 maart 2022, Uden

Inhoud

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	8
1.1 Trendonderzoek Thaisis	8
1.2 Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	9
1.3 WBM Staalservice.....	10
1.3.1 Uitkomst, effect en bestemming.....	10
1.3.2 Randvoorwaarden	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Verantwoordingsproces	12
2.1 Stakeholders	12
2.2 Vooronderzoek WBM	12
2.2.1 Leidinggevenden	12
2.2.2 Directie	13
2.2.3 Medewerkers.....	13
2.2.4 Conclusie vooronderzoek WBM	14
2.3 Literatuuronderzoek.....	14
2.3.1 Literatuur A.....	14
2.3.2 Literatuur B.....	16
2.3.3 Literatuur C.....	16
2.3.4 Literatuur D	17
2.3.5 Conclusie Literatuur A-D.....	19
2.4 Praktijkervaringen	19
2.4.1 Leven lang ontwikkelen	19
2.4.2 Continue feedback.....	21
2.4.3 Methodiek bij UWV	21
2.4.4 Performance management: hoe eenvoudiger, hoe beter!	21
2.4.5 Conclusie praktijkervaringen	23
2.5 Algehele conclusie	23
2.6 Divergeren van ideeën	24
2.6.1 Ideeën.....	24
2.6.2 Ranking ideeën	24
2.6.3 Definitieve keuze	24
2.7 Samenvatting input interventie	25

2.7.1 Wensen.....	25
2.7.2 Eisen	25
3. Interventieontwerp	26
3.1 Prototype interventie	26
3.1.1 Voorlegging aan primaire doelgroep.....	26
3.2 Concretisering interventieontwerp.....	27
3.2.1 Gekozen activiteiten en werkvormen	27
3.2.2 Ondersteunende instrumenten.....	27
3.2.3 Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden	27
3.2.4 Argumentatie voor vormgeving	27
3.3 Innovatieve elementen	28
3.4 Evaluatiemodel.....	28
4. Evaluatiemethodiek.....	29
4.1 Evaluatiekeuzes	29
4.1.1 Respondenten	29
4.1.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
4.1.3 Activiteiten en werkvormen test- en evaluatieproces	29
4.2 Indicatoren	30
4.2.1 Indicatoren beleving.....	30
4.2.2 Indicatoren uitkomst	30
4.2.3 Indicatoren gewenste effect	30
4.2.4 Indicatoren bestemming	30
4.3 Kirkpatrick model	31
4.3.1 Niveau 1: Reactie.....	31
4.3.2 Niveau 2: Leren.....	32
4.3.3 Niveau 3: Gedrag	32
4.3.4 Niveau 4: Resultaten	33
4.3.5 Planning.....	33
5. Resultaten test- en evaluatiefase.....	34
5.1 Terugblik procesmatig.....	34
5.2 Terugblik inhoudelijk	34
5.2.1 Daadwerkelijke respondentengroep.....	34
5.3 Bevindingen op niveau 1 Kirkpatrick model.....	35
5.3.1 Indicator 1-3	35
5.3.2 Indicator 4-5	36
5.4 Bevindingen op niveau 2 Kirkpatrick model.....	36

5.4.1 Indicator 6-7	36
5.4.2 Indicator 8-9	37
6. Conclusie en vooruitblik	39
6.1 Inhoud en vormgeving interventie	39
6.1.1 Sterke elementen	39
6.1.2 Verbeterpunten	40
6.2 Test en evaluatiefase interventie	41
6.2.1 Verbeterpunt validiteit	41
6.3 Innovatieve waarde	41
6.4 Duurzaamheid interventie	42
6.5 Doorontwikkeling	43
6.5.1 Verslaglegging feedback	43
6.5.2 Digitalisering	44
6.5.3 Opleiden en trainen	44
6.5.4 Wisselend thema	44
Literatuurlijst	45
Bijlage 1	47
Bijlage 2	49
Bijlage 3	50
Bijlage 4	54
Bijlage 5	59
Bijlage 6	60
Bijlage 7	62
Bijlage 8	64

1. Inleiding

Maatschappelijke ontwikkelingen, wanneer deze voor langere tijd aanhouden ook wel trends genoemd, zullen wereldwijd altijd plaats vinden en invloed hebben op de wereld en alles wat er op leeft. Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar trends, ook wel trendonderzoek genoemd. Zo ook door Thaesis waarbij uit onderzoek blijkt wat de meest relevante maatschappelijk trends zijn van dit moment.

1.1 Trendonderzoek Thaesis

Volgens Thaesis (2021) is er wereldwijd een toenemend belang te zien voor duurzaamheid, wat voortkomt uit de klimaatverandering en teruglopende biodiversiteit. Ook leven we tegenwoordig in een zogenoemde 'grenzeloze wereld', omdat we door digitalisering met iedereen in contact kunnen komen en informatie wereldwijd gedeeld kan worden. Polarisation is ook een trend van deze tijd, waarmee bedoeld wordt dat groepen in de samenleving door steeds sterkere tegenstellingen meer tegenover elkaar komen te staan. Polarisation gaat hand in hand met de technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van nepnieuws- en deep fakes, waardoor er een afnemend vertrouwen ontstaat in feiten.

Op gebied van werk spelen er wereldwijd ook trends, bijvoorbeeld de opkomst van de digitale nomaden. Dit zijn mensen die vanwege de technologische ontwikkelingen en digitalisering het internet kunnen gebruiken om locatieonafhankelijk te werken, waardoor ze bevrijd zijn van het plaatsgebonden leven. Het benutten van netwerkeffecten wordt steeds belangrijker voor organisaties door de digitalisatie en opkomst van platforms. Ook wordt er tegenwoordig gesproken over een veranderende arbeidswaarde, wat inhoudt dat medewerkers hun geluk niet meer halen uit economische vergoedingen, maar meer waarde hechten aan persoonlijke groei en ontwikkeling.

Er zijn nog veel meer trends te benoemen wereldwijd, maar wanneer gekeken wordt naar landen individueel spelen er ook specifieke trends per land. Zo ook in Nederland waar bijvoorbeeld ontgroening en vergrijzing belangrijke trends zijn. Met ontgroening wordt bedoeld dat vrouwen in Nederland gemiddeld minder kinderen krijgen en daarmee krimpt automatisch het aandeel jongeren binnen de Nederlandse bevolking. Bij vergrijzing gaat het juist om de ouderen waarbij de levensverwachting toeneemt, wat ook te maken heeft met de technologische ontwikkelingen in de zorgsector. Het gevolg hiervan is dat de verzorgingsstaat in Nederland meer en meer onder druk komt te staan en de zorgkosten toenemen.

Op gebied van werk spelen er ook specifieke trends in Nederland. Zo hebben steeds meer Nederlanders last van burn-out klachten. Deze klachten worden veroorzaakt door de stijgende prestatiedruk. Een belangrijke vraag die hierbij komt kijken is hoe kan deze prestatiedruk verminderd worden en hoe gaan we om met burn-out klachten? Daarnaast zijn er in veel sectoren arbeidstekorten zichtbaar. Dit vraagt om her-opleiden of opleiden van personeel en innovatieve ideeën om personeel in te binden, boeien en behouden. (Thaesis, 2021)

Vervolgens heeft nu de uitbraak van Covid-19 zowel in Nederland als wereldwijd voor een crisis gezorgd, met name op gebied van werk zijn door de coronacrisis essentiële aanpassingen van groot belang geworden. Voor organisaties en medewerkers blijkt het niet eenvoudig om deze aanpassingen door te voeren en zo mee te kunnen in 'het nieuwe normaal'. (Rudolph et al., 2020) Ook is er een verschuiving binnen sectoren zichtbaar op gebied van vraag en aanbod. Bijvoorbeeld minder aanbod in de horecabranche en meer vraag in de zorgsector. (LLO, 2020) Werkloosheid blijkt tot gezondheidsproblemen te leiden, zoals een verlaagd fysiek en psychisch welzijn en tot hogere sterftcijfers. Dit toont het belang aan voor werklozen om zo snel mogelijk weer aan het werk te kunnen. ((Paul & Moser, 2009)

Covid-19 is slechts één factor die, tevens pas kort, invloed uitoefent op de arbeidsmarkt en de manier waarop werk wordt vormgegeven. De Nederlandse arbeidsmarkt is namelijk al veel langer in grote mate aan het veranderen, want structurele werkloosheid speelt al jaren. Er zal altijd en steeds sneller verandering blijven plaatsvinden op de arbeidsmarkt, doordat er wereldwijd nieuwe trends ontstaan. Bijvoorbeeld de eerder genoemde vergrijzing en ontgroening in Nederland en technologische ontwikkelingen wereldwijd die vraag- en aanbod maar ook de manier waarop werk wordt vormgegeven beïnvloeden. Trends zullen altijd nieuwe ontwikkelingen teweegbrengen op de arbeidsmarkt en daarmee ook de manier waarop we werken. (Stegeman & Piljic, 2011)

1.2 Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

In kamerbrieven van het ministerie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wordt geschreven over de noodzaak voor oplossingen om als land mee te bewegen met alle ontwikkelingen vandaag de dag en in de toekomst. Vragen als 'Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers in Nederland de mogelijkheid hebben om vaardigheden te ontwikkelen die passen bij hun talenten, om zo tevens flexibiliteit te creëren voor (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?' Kortom is er in Nederland een sterke behoefte aan duurzame ontwikkeling van het menselijk kapitaal, wat op meerdere niveaus vraagt om een gezamenlijke verandering in gedrag en gewoontes. (Van Vuuren & Marcelissen, 2016)

Want naast de inzet van medewerkers in Nederland, vraagt dit om ruimte, ondersteuning en stimulatie van persoonlijke ontwikkeling op organisatieniveau. (Van der Torre et al., 2019; Van Vuuren, Lub & Marcelissen, 2016)

Kortom vraagt de huidige arbeidsmarkt vanwege de ingrijpende gebeurtenissen meer dan ooit om eigen regie op ontwikkeling. (De Jong et al., 2020; Kniffin et al., 2020) Eigen regie wordt gedefinieerd als 'het heft in eigen handen nemen, zelf keuzes maken, tot actie komen en dat gedrag blijven vertonen'. (Van Vuuren, Lub en Marcelissen, 2016) Veel organisaties leggen daardoor nu focus op een 'Leven Lang Ontwikkelen', maar wat houdt dat in? 'Leven Lang Ontwikkelen' wordt gedefinieerd als 'gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk'. (Kuijpers, Semeijn & Van Der Heijden, 2019) Gekeken naar 'eigen regie' in het kader van 'Leven Lang Ontwikkelen' betekent dit aan de ene kant dat medewerkers continu blijven leren binnen hun functie door middel van trainingen en cursussen, reflecteren met collega's en experimenteren met nieuwe manieren om taken uit te voeren. Aan de andere kant betekent dit regie op loopbaanstappen, bijvoorbeeld overstappen naar een andere organisatie, veranderen van functie of doorgroeien naar een hogere functie. (Vos, Sanders, Graafland, Thole & Bosma, 2020) Het sturen op regie voor 'Leven Lang Ontwikkelen' is ook een taak voor de HR-professionals. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden met acties als; het ontwikkelen van eigen regie-skills in groepsverband, stimuleren van zelforganisatie door middel van meer beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden laag in de organisatie en het creëren van 'ontwikkeltijd' waarin medewerkers ruimte krijgen voor ontwikkeling tijdens hun werkuren. (Bell, 2017; Leisink & Knies, 2011; Tims, 2013).

Kortom ligt de rol van HR voor 'Leven Lang Ontwikkelen' bij het creëren van mogelijkheden in organisaties, zodat medewerkers de ruimte en handvatten hebben om hierop eigen regie te pakken. Om deze rol te vervullen is het belangrijk dat je als HR-professional weet welke ontwikkelingen er spelen op het gebied van 'Leven Lang Ontwikkelen' buiten de organisatie. Vragen als 'wat speelt er bij werkgever- en medewerkersorganisaties?' & 'wat speelt er bij de overheid op dit gebied?'.

1.3 WBM Staalservice

Deze wereld met haar vele trends, ontwikkelingen en inzichten op gebied van werk heeft invloed op vrijwel alle organisaties die hierin bestaan en zo ook op WBM Staalservice BV. Deze organisatie is gevestigd in Stramproy en staat bekend als een warm familiebedrijf met ongeveer 50 medewerkers. Innovatie en vooruitgang zijn centrale begrippen binnen de organisatie. Op gebied van innovatie is WBM 15 jaar geleden bijvoorbeeld als een van de eerste begonnen met 3D-snijden en 3D-lassen. WBM heeft als ‘denkers in staal’ ook een sterke reputatie als co-maker en innovatie probleemoplosser door bij klanten ondersteuning te bieden bij het ontwerpen en produceren van halffabricaten. In de steeds sneller veranderende wereld wil WBM Staalservice efficiënt en effectief blijven meebewegen met de trends en ontwikkelingen in de metaalindustrie.

Zoals eerder benoemd blijkt volgens Thaesis (2021) dat er in vele sectoren arbeidstekorten zichtbaar zijn, ook bij WBM is dit het geval. De organisatie kent vele 50+ medewerkers en heeft net als andere organisaties binnen deze sector een lage instroom aan jongere medewerkers. Om deze reden heeft WBM een groot belang bij het borgen van de kennis die deze 50+ medewerkers hebben, dus is de organisatie zich gaan focussen op opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers. In 2020 heeft WBM daarvoor een externe opleidingscoördinator benaderd om deze vraagstukken aan te pakken. Deze opleidingscoördinator heeft na onderzoek een 5-jarig plan opgesteld, om ervoor te zorgen dat WBM haar kennis kan borgen en medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Iedere medewerker krijgt hiermee de kans om zich te ontwikkelen en te groeien binnen de organisatie. In de praktijk lopen niet alle onderdelen van dit 5-jarig opleidingsplan naar verwachting. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van medewerkers door middel van het Persoonlijk Opleiding Plan (POP). Deze POP is onderdeel van de gesprekkencyclus, een van de onderdelen die in het opleidingsplan is ontworpen, omdat er inconsistent en weinig contact was tussen leidinggevend en medewerkers. Deze gesprekkencyclus bestaat uit drie gesprekken, namelijk een functioneringsgesprek, POP-gesprek en beoordelingsgesprek. Echter komt de gesprekkencyclus niet tot stand in de praktijk zoals van tevoren was verwacht. Zo zijn er in de meeste gevallen geen gesprekken gevoerd, waardoor er nog steeds weinig en inconsistent contact is tussen de leidinggevend en medewerkers. Dat zorgt ervoor dat praten over ontwikkelingsmogelijkheden en de daaropvolgende ontwikkeling van medewerkers uitblijft. Uit vooronderzoek is gebleken dat de voornaamste reden hiervoor het gebrek aan tijd is. De gesprekkencyclus wordt ervaren als intensief, waarmee veel extra werkdruk wordt gelegd op de leidinggevend. De uiteindelijke ontwerpvraag luidt *“Hoe kan de gesprekkencyclus bij WBM zo worden ingericht dat er wel gesprekken worden gevoerd tussen leidinggevend en medewerkers die ontwikkeling teweeg gaan brengen?”*

1.3.1 Uitkomst, effect en bestemming

Voor het voortbestaan van WBM is het dus van belang dat het praten over ontwikkeling en daaropvolgende ontwikkeling bij medewerkers wel gaat plaatsvinden. Om dat te realiseren wil WBM dus een innovatie interventie uit laten voeren op de gesprekkencyclus. Uit vooronderzoek, literatuuronderzoek en praktijkonderzoek is gebleken dat het vraagstuk van WBM zich het beste leent voor een interventie. De gewenste uitkomst is het ontstaan van consistent contact tussen leidinggevend en medewerkers, waarbij er afspraken worden gemaakt over ontwikkeling, met als gewenst effect dat er een ontwikkelklimaat ontstaat. De uiteindelijke bestemming hiervan is dat praten over ontwikkeling en het daarop maken van afspraken bij WBM de norm gaan worden en geïntegreerd zal zijn in de organisatie. WBM plukt hier de vruchten van doordat medewerkers meer duurzaam inzetbaar zullen worden en kennis wordt over gedragen aan jongere medewerkers door 50+ medewerkers, zodat deze kennis wordt geborgd in de organisatie.

1.3.2 Randvoorwaarden

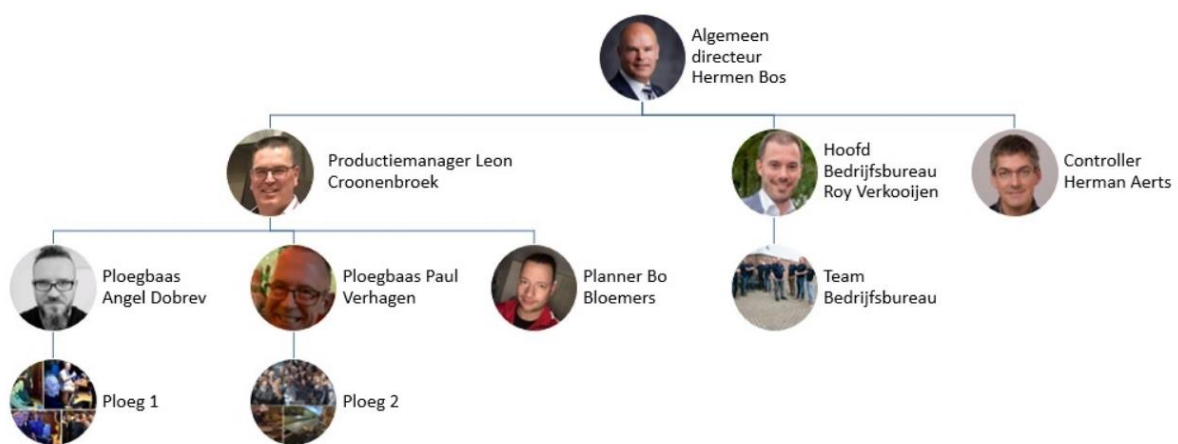
De randvoorwaarden vanuit WBM waar rekening mee gehouden moet worden binnen de interventie zijn consistentie, eenvoudig hanteerbaar, meer semigestructureerd dan volledig gestructureerd, inhoud korter en bondiger omschreven, mogelijkheid tot maatwerk, mogelijkheid tot dossieropbouw- en gericht op het stimuleren van ontwikkeling bij medewerkers. Een aantal van deze randvoorwaarden zijn vooraf benoemd bij het spreken van de directie van WBM. De overige randvoorwaarden zijn naar voren gekomen vanuit het vooronderzoek. De totstandkoming hiervan wordt binnen dit rapport in het verantwoordingsproces beschreven.

1.4 Leeswijzer

Ten eerste zal het verantwoordingsproces ter sprake komen, vervolgens het ontwerp van de innovatieve interventie met een beschrijving van de wijze waarop geëvalueerd gaat worden. In het volgende hoofdstuk zal de daadwerkelijke test- en evaluatiefase beschreven staan en vervolgens is een conclusie en vooruitblik beschreven. Aan het eind staat vermeld met welke literatuur dit rapport onderbouwt is, daaropvolgend zijn de bijlagen toegevoegd die ondersteunend zijn aan de inhoud van dit rapport.

2. Verantwoordingsproces

Voor het komen tot een passend ontwerp van de innovatie interventie bij WBM is vooronderzoek uitgevoerd. Voor het vooronderzoek is ten eerste gekozen om te spreken met alle leidinggevenden en medewerkers over hun ervaring met de nu bestaande gesprekkencyclus bij WBM. De organisatie is onderverdeeld in drie afdelingen; productie, bedrijfsbureau en de directie. Er is gesproken met de medewerkers en leidinggevenden van de afdelingen productie en bedrijfsbureau, daarnaast is er gesproken met de directie om te komen tot de randvoorwaarden die benoemd zijn in de inleiding van dit rapport. In Figuur 1 is de organisatiestructuur van WBM schematisch weergegeven. Ook is er literatuur onderzocht met betrekking tot het voeren van gesprekken in een organisatie, zowel wetenschappelijke bronnen als praktijkervaringen zijn hierin meegenomen.



Figuur 1

2.1 Stakeholders

Het vraagstuk van WBM omvat meerdere belanghebbenden die te verdelen zijn in twee groepen. De directie- en leidinggevenden vormen de eerste groep. Zij worden gezien als de primaire doelgroep van de innovatieve interventie, omdat dit uiteindelijk de mensen zijn die werken met de gesprekkencyclus en zullen gaan werken met hetgeen dat ontstaat vanuit deze interventie. De tweede groep zijn de medewerkers zonder leidinggevende functie die worden gezien als secundaire doelgroep. Dit zijn de mensen waarmee WBM met behulp van de innovatieve interventie consistent mee in gesprek wil raken over ontwikkeling en daaropvolgend afspraken wil maken over ontwikkeling, zodat de medewerkers van WBM uiteindelijk duurzamer inzetbaar gaan worden en er kennisoverdracht plaatsvindt tussen 50+ medewerkers en jongere medewerkers.

2.2 Vooronderzoek WBM

Uit het vooronderzoek bij WBM is veel relevante informatie omhoog gekomen en is er gekeken naar de wensen en behoeften in de organisatie een rode draad zichtbaar.

2.2.1 Leidinggevenden

Er is vanuit de leidinggevenden behoefte aan een eenvoudige gesprekkencyclus met gemakkelijk hanteerbare documenten om hiervoor kunnen gebruiken, omdat veel zaken die nu in de gesprekkencyclus beschreven staan als dubbelop voelen of onduidelijk zijn en niet alle vragen voor elke afdeling van WBM toepasbaar zijn. Dit maakt het voeren van de gesprekken lastiger en de hoeveelheid vragen zorgen er ook voor dat het volgens de leidinggevenden te veel tijd kost om de

gesprekken kwalitatief goed te voeren met de medewerkers. Deze tijd is er simpelweg niet omdat er de laatste jaren een hoge werkdruk ligt bij medewerkers van WBM en er deadlines gehaald moeten worden voor klanten. Leidinggevendenden geven aan dat ze de huidige cyclus ervaren als een kauwgom die helemaal over de weg is uitgestrekt, daarmee wordt bedoeld dat de cyclus korter en bondiger kan zijn. Leidinggevendenden zeggen tevens dat ze in de gesprekkencyclus graag meer vrijheid krijgen om zelf invulling te geven aan de inhoud van het gesprek, omdat de vragen nu heel concreet en vast voor iedereen beschreven staan en dit de vrijheid binnen het gesprek beperkt. Kortom zou het document algemener beschreven mogen worden om meer vrijheid te creëren.

Ook blijkt niet iedereen op de hoogte te zijn van de gesprekkencyclus die in 2020 is ingevoerd. Een aantal leidinggevende gebruikt om die reden nog het document dat daarvoor bestond, waarbij medewerkers onder andere op basis van een cijfer 1-10 worden beoordeeld. Dit is in de gesprekkencyclus die er nu ligt al aangepast, waarmee er niet meer beoordeeld wordt met behulp van cijfers maar via een Likertschaal; onvoldoende, voldoende, goed, uitstekend. Dit betekent dat er momenteel inconsistentie is bij het voeren van de gesprekken, omdat niet alle leidinggevendenden hetzelfde document gebruiken. Sommige medewerkers worden dus nog op de oude manier beoordeeld en anderen volgens de gesprekkencyclus die in 2020 is ontwikkeld. Voor de innovatie interventie op de gesprekkencyclus is het daarom van groot belang dat er veel aandacht is voor ondersteuning bij de implementatie, zodat er consistentie ontstaat in het voeren van gesprekken met medewerkers. De leidinggevendenden voelen dit zo ook en zien graag ondersteuning vanuit HR, daarnaast hebben sommige leidinggevendenden er behoefte aan dat HR in het begin aansluit bij de gesprekken om het in goede banen te leiden. Leidinggevendenden willen ook voelen dat de gesprekken iets opleveren, omdat er nu zelden tot geen gesprekken worden gevoerd en er verder niks mee gebeurt. Dat werkt heel demotiverend voor de leidinggevendenden, maar ook bij de medewerkers zien leidinggevendenden dat de motivatie hierdoor omlaag gaat. Dat de cyclus veel tijd kost om uit te voeren is op zichzelf niet prettig omdat er ook gewerkt moet worden, maar als de tijd die je erin steekt daarnaast niks op lijkt te leveren is het helemaal vervelend.

2.2.2 Directie

Vanuit de directie wordt aangegeven dat het beoordelingsgesprek zoals nu opgenomen in de gesprekkencyclus op zich prima is, maar dat de inrichting van het functioneringsgesprek en daaropvolgend een POP gesprek minder interessant wordt gevonden. De directie geeft aan dat het functioneringsgesprek en POP gesprek goed zou kunnen overlopen in één gesprek in plaats van twee aparte gesprekken, omdat naar aanleiding van het functioneren de ontwikkelingsmogelijkheden meteen ter sprake mag komen. Daarnaast ziet de directie graag dat de gesprekkencyclus meer maatwerk mag bevatten, zodat de gesprekkencyclus ook relevant is voor een medewerker die bijvoorbeeld al dertig jaar in dienst is bij WBM. Een voorbeeld dat hierbij benoemd wordt is een medewerker die al vier jaar werkt bij WBM en nu binnen het functioneringsgesprek telkens opnieuw wordt getest op geschiktheid, daarover zegt de directie dit niet relevant te vinden. De drie ontwikkeldoelen zoals beschreven in het POP gesprek vind de directie wel voor iedere medewerker relevant, ongeacht hoelang de medewerker in dienst is kan er altijd gesproken worden over ontwikkelingsmogelijkheden. Echter geeft de directie ook aan dat het POP gesprek, zoals nu ingericht niet volstaat. De inhoud hiervan moet na de innovatieve interventie meer passend zijn voor zowel de wensen vanuit de medewerker als de wensen vanuit de leidinggevende- en organisatie. Graag ziet de directie hier een mooi alternatief voor verschijnen.

2.2.3 Medewerkers

Na het spreken met de medewerkers van WBM blijkt dat ook zij behoefte hebben aan meer aandacht voor het bespreken van hun wensen binnen de gesprekkencyclus, omdat ze nu het gevoel

ervaren dat de gesprekken zich nu alleen lenen voor de wensen en behoeften vanuit WBM. Over het POP gesprek zeggen medewerkers dat ze weleens voorafgaand aan het gesprek de vragenlijst ontvangen, om deze in hun eigen tijd alvast in te vullen. Medewerker hebben hier geen oren naar en zijn niet gemotiveerd om in hun eigen tijd iets voor WBM te doen. Om de interventie te laten slagen zal alles met betrekking tot de gesprekkencyclus tijdens werktijden moeten gebeuren.

2.2.4 Conclusie vooronderzoek WBM

Uit de input van de directie-, leidinggevenden- en medewerkers bij WBM blijkt zoals eerder benoemd dus een rode draad zichtbaar. Er blijkt ook aansluiting te zijn met het organisatiedoel; efficiency dat in 2020 is opgesteld. (5-jarig opleidingsplan WBM, 2020)

Bij iedereen is een sterke behoefte aanwezig om de gesprekkencyclus anders vorm te geven en efficiënter in te richten. Dit zien ze liever semigestructureerd dan heel gedetailleerd zoals de huidige gesprekkencyclus, zodat er meer vrijheid ontstaan voor eigen invulling tijdens het voeren van gesprekken. Er ontstaat zo meer ruimte voor maatwerk. Van groot belang is dat het gesprek zich leent voor stimulatie tot ontwikkeling van de medewerkers, daarmee zijn de medewerkers de secundaire doelgroep van deze interventie. Medewerkers geven aan niet buiten werkuren aan ontwikkeling te willen werken, maar hier wel voor open te staan tijdens werkuren. Verder geven medewerkers aan meer eigen input te willen tijdens een gesprek met de leidinggevende. Op de meer specifieke bevindingen van het vooronderzoek zal verder niet worden ingegaan, maar deze worden zeker meegenomen in het prototype van de interventie.

2.3 Literatuuronderzoek

Naast de input vanuit leidinggevenden, directie en medewerkers van WBM is er ook onderzoek gedaan naar relevante literatuur, op basis van wetenschappelijke onderbouwing en praktijkervaringen met betrekking tot het voeren van gesprekken in verschillende organisaties.

2.3.1 Literatuur A

Ten eerste dook het oog op een interessant artikel over het businessmodel van Nissan Motor Parts Center (NMPC). Ondanks dat het wat verder terug het verleden in duikt geeft het onderzoek op deze organisatie helder weer hoe belangrijk de arbeidsrelatie is om tot bedrijfssucces te komen. En dat met name de ruimte voor medewerkers om iets te zeggen en zich te kunnen ontwikkelen een centrale rol speelt binnen dit proces.

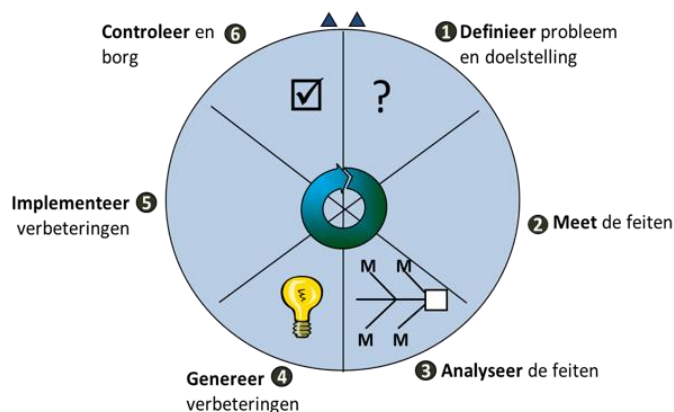
Volgens M&O (2013) is NMPC een voorraad- en distributiecentrum dat opvallend goed vooruit is blijven gaan, ondanks de externe factoren waar vergelijkbare distributiecentra wel aan ten prooi zijn gevallen. Het geheim van NMPC? Dat de arbeidsrelatie een essentieel onderdeel vormt binnen het businessmodel, terwijl in traditionele managementconcepten de HR-Functie een organisatorische afgeleide van het businessmodel is. Vanaf 1990 tot op heden is de arbeidsrelatie een sleutelrol gaan spelen in de waardencreatie van NMPC. Omdat NMPC hierin opviel is er onderzoek gedaan, met name is hier ingegaan op de mate waarin en de wijze waarop het management de medewerkers door de jaren heen in het bedrijfsproces heeft betrokken.

Een voorbeeld hiervan is het moment waarop NMPC de arbeidsrelatie tussen bedrijf en medewerker op de managementagenda had gezet en kort daarna een vervolgstap nam door invoering van een nieuw managementconcept Hoshin Kanri, ofwel een strategische planningsmethode. Dat heeft ervoor gezorgd dat de communicatie en samenwerking tussen bijvoorbeeld marketing en productie is verbeterd, maar de bedrijfsresultaten van NMPC waren nauwelijks tot niet verbeterd. Toch heeft het wel iets opgeleverd, namelijk de blootlegging van de beperkingen die het hiërarchische en technocratische managementconcept heeft. Hierdoor is de motivatie belemmerende controlecultuur

en top-down-benadering ter discussie gesteld. Om die reden is het Europese topmanagement in gesprek gegaan met medewerkers door het organiseren van rondetafelgesprekken, waardoor verandering van het managementconcept alsnog op gang kwam en zich in een snel tempo verder ontwikkelde. Uit de feedback van medewerkers en Hoshin Kanri is er onderscheid ontstaan bij NMPC tussen het vaststellen van het doel en het vaststellen van de route. Dit heeft ruimte gecreëerd voor het dragen van meer verantwoordelijkheid door medewerkers. (M&O, 2013)

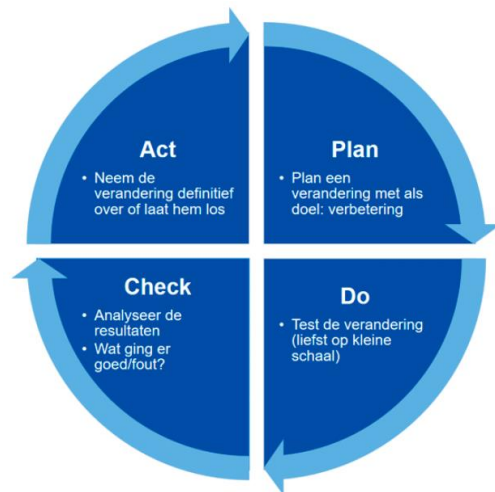
Een concept waar NMPC voorafgaand aan deze gebeurtenissen al gebruik van maakte is Kaizen, dat bedoeld is om continu te kunnen verbeteren door geleidelijk veranderen. Kaizen heeft drie uitgangspunten; goede huishouding als basis voor betrokkenheid van medewerkers, eliminatie van verspilling, ook wel muda genoemd, vergroot de bijdrage aan waardevermeerdering in het productie- of service-proces en het standaardiseren van werkmethoden. Volgens de Kaizen methode *“begin je met gemotiveerd selecteren van een onderwerp, het stellen van doelen, het statistisch analyseren van feiten en een ‘root cause’-analyse. Vervolgens worden tegenmaatregelen bedacht waaruit de meest effectieve wordt gekozen en ingevoerd met behulp van de Plan-Do-Check-Action-cyclus, om daarna weer met de selectie van het volgende onderwerp te beginnen.”* (Imai, 1986)

In Figuur 2 is Kaizen schematisch weergegeven. Dit concept is een gelijktijdig met de eerder beschreven gebeurtenissen verwaterd geraakt binnen NMPC vanwege een hectische periode.



Figuur 2

Door een verandering in de marktaanvraag schoot de technische inrichting van de logistiek plots tekort, omdat voor deze nieuwe aanvraag meer flexibiliteit vereist was en dit via mechanisatie niet haalbaar bleek te zijn. Voor het creëren van flexibiliteit binnen de logistiek waren mensen nodig, waarna NMPC besloten heeft Kaizen weer in te voeren. Echter was Kaizen niet mee ontwikkeld maar nog op dezelfde manier ingericht als voor de veranderingen binnen het managementconcept en de daaropvolgende veranderingen binnen NMPC. Kaizen had nog een te sterke ingenieursrol waarmee Kaizen zich alleen leende voor personen met hooggeschoolde technische en wetenschappelijke kennis, waardoor Kaizen hoog in de organisatie zat verankerd. Kortom paste het oude Kaizen concept niet meer in het top-down én bottom-up managementproces dat in de tussentijd was ontstaan. Door Kaizen te vereenvoudigen, waarmee het nieuwe Kaizen light concept is ontstaan, bleek laagdrempelig gebruik van Kaizen mogelijk. Het Kaizen light concept beperkt zich tot de Plan-Do-Check-Action-cyclus (PDCA-cyclus), wat een onderdeel is uit de Kaizen methode en laat daarmee de projectselectie en diepere analyse achterwege. Hierdoor kreeg de medewerker de gelegenheid om eigen kennis van het proces te delen, wat zorgde voor een sterke stimulans tot meer betrokkenheid en leren in het werk. In Figuur 3 is de PDCA-cyclus schematisch weergegeven.



Figuur 3

In dit onderzoek zijn twee belangrijke verbindingen gelegd: de medewerker werd aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en meedenken over verbetering werd onderdeel van het businessmodel. Kaizen Light bleek vooral goed te werken in het niet geautomatiseerde en laag-gemechaniseerde deel van de productie. Doordat medewerkers met Kaizen Light bezig waren verkregen ze meer inzicht in het eigen werk en uiteindelijk tot meer invloed op het eigen werk, kortom was er sprake van taakverrijking, dat zorgt voor motivatieprikkel (Herzberg, 2003). Bij NMPC is in deze periode de visie ontstaan dat een businessmodel alleen succesvol kan zijn als medewerkers betrokken zijn bij de bedrijfsdoelstellingen. Gaandeweg werd het steeds duidelijker dat ruimte en verantwoordelijkheid voor medewerkers pas effectief is wanneer de leiding een dienende rol aanneemt. (M&O, 2013)

2.3.2 Literatuur B

Bij een meer recent onderzoek naar de ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers komen ook interessante bevindingen omhoog.

Uit de data is naar voren gekomen dat er vier factoren zijn voor lijnmanagers die van belang zijn in het kader van de eigen motivatie, om taken voor het ontwikkelen van medewerkers uit te voeren. De waardering van medewerkers, de organisatienormen, de ervaren betekenisvolheid van de ondersteuning en de persoonlijke normen en waarden van de lijnmanager. Ook bleek dat de druk die wordt ervaren door lijnmanagers op het behalen van resultaten op korte termijn, de steun van de HRM functie, het HRM beleid en de spanwijdte bepalend zijn voor de mate waarin lijnmanagers de gelegenheid ervaren om bezig te zijn met taken gericht op ontwikkeling van medewerkers. (L. Mazer, 2020)

2.3.3 Literatuur C

Volgens tijdschrift voor HRM (2021) kan stimuleren van ondernemend werkgedrag bij medewerkers helpen om als organisatie kansen te zien en te blijven innoveren.

Steun, autonomie en richting vanuit leidinggevendens blijken positief verband te houden met de ondernemende werkgedragingen: innovatief, proactief, samenwerkend en zelf-effectief werkgedrag, maar met risico nemend werkgedrag is een negatief verband vastgesteld. Met name tijdens een crisis, zoals de coronacrisis waar we middenin zitten, is het belang voor organisaties groot om te blijven innoveren. Dan kan er snel meebewogen worden met de veranderende trends en ontwikkelingen in de maatschappij (Tijdschrift voor HRM, 2021)

Net als bij Literatuur A wordt binnen Literatuur C het belang aangegeven om gebruik te maken van kennis, ideeën en inzet van iedereen in de organisatie en je niet slechts te beperken tot het top-down proces. Volgens Vos & De Jong (2019) groeit de laatste jaren sterk het besef dat je iedereen nodig hebt om binnen een bedrijf ondernemend en innovatief te blijven. Onderzoek toont ook aan dat er positieve effecten zichtbaar zijn op het succes van organisaties, wanneer de medewerkers ondernemende activiteiten en gedragingen mogen laten zien. Een aantal van deze positieve effecten zijn: snellere marktintroductie van nieuwe producten en diensten, hogere productiviteit, betere samenwerking en een toegenomen innovatieve kracht (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2019)

Vanuit de literatuur wordt HR aangeraden om twee dingen te doen: bij instroom en ontwikkeling van leidinggevenden aandacht schenken aan leiderschapscompetenties die intern ondernemerschap stimuleren. Ten tweede kijken of de controle door leidinggevenden verminderd kan worden, zodat medewerkers meer ruimte en autonomie kunnen ervaren om zelf beslissingen te maken bij het uitvoeren van taken. De leiderschapsstijl die hierbij kan passen is transformationeel leiderschap. Deze vorm van leiderschap richt zich op verandering, waarbij de leider met zijn of haar inspirerende visie over de organisatie dit over probeert te brengen bij de medewerkers, zodat ze zelf gemotiveerd raken om een proactieve houding aan te nemen en te werken aan de organisatiedoelen. Eerdere onderzoeken tonen een positief verband aan tussen transformationeel leiderschap en de creativiteit en innovatie van medewerkers, ook met ondernemend werkgedrag, waar transactioneel leiderschap juist een negatieve invloed blijkt te hebben op dit werkgedrag (Mariano, Molero, Topa & Jévy Mangin, 2014) De literatuur spreekt ook de gewenste rol van de organisatie zelf aan bij het stimuleren van ondernemend werkgedrag, namelijk het creëren van inspraak en een ondersteunend organisatie- en personeelsbeleid. Dit zou een positieve relatie hebben met innovatief en proactief werkgedrag, waarbij dit indirect wordt overgebracht via het gedrag van de leidinggevenden. (Tijdschrift voor HRM, 2021)

2.3.4 Literatuur D

Bij WBM is het doel om ontwikkeling te stimuleren, maar wat is hier de reden van? Zoals eerder benoemd omvat de organisatie veel 50+ medewerkers, daarnaast is zijn er vacatures te vervullen in de productieafdeling van WBM. Omdat er maar een kleine vijver is waarin gevist kan worden is het van belang om zoveel mogelijk gebruik te maken van de jongere medewerkers die al werken voor WBM, zodat zij bijvoorbeeld door kunnen stromen binnen de organisatie naar machines waar meer vaardigheden voor nodig zijn. Kortom slaat dit op een stukje interne doorstroom die WBM wil vergroten door zich te richten op ontwikkeling van medewerkers.

Volgens Barneveld J. & Kollen B. (2015) valt dit proces vaak tegen met name bij middelbaar opgeleide medewerkers, zoals ook de doelgroep is binnen de productieafdeling van WBM. Hoe zorg je ervoor dat mensen stappen willen zetten? Daarvoor zijn een aantal loopbaaninterventies mogelijk met bijbehorende mobiliteitsfactoren zoals zichtbaar in Figuur 4, waarbij het inzetten van ontwikkelgesprekken bovenaan de lijst staat. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling, zoals ook werd beschreven in literatuur A, maar je kunt er als organisatie wel voor zorgen dat je de medewerkers prikkelt tot ontwikkeling en mogelijkheden aanreikt. De vijf organisaties die onderzocht zijn binnen dit praktijkonderzoek bieden allen ontwikkelgesprekken aan, maar ook interne vacatures en training en opleiding.



Figuur 4

Er is onderzocht welke loopbaaninterventie volgens de medewerkers bij deze vijf organisaties het meest effectief bleek te zijn voor de interne mobiliteit. Het unanieme antwoord hierop is het ontwikkelgesprek met de leidinggevende. Medewerkers geven aan dat het voeren van ontwikkelgesprekken ze aanzet tot nadenken over mogelijke vervolgstappen, maar ook dat leidinggevende inzicht krijgen in de wensen en capaciteiten van medewerkers, door het open bespreken van de ambities en ontwikkelmogelijkheden. (Barneveld, J. & Kollen, B., 2015) Door dit open gesprek wat ervoor zorgt dat het top-down managementproces wordt uitgebreid met bottom-up input, zal de motivatie bij medewerkers worden getriggerd, zoals beschreven bij literatuur A over de gebeurtenissen die bij NMPC plaatsvonden. Volgens Barneveld, J. & Kollen, B. (2015) zijn er wel twee belangrijke criteria voor de doorstroming, ten eerste de interne vacatures. Ook blijkt hoe actiever een organisatie hier zelf mee bezig is hoe groter het effect, zoals het toesturen van vacatures in plaats van dat medewerkers dit zelf moeten opzoeken. Dit komt doordat medewerkers zo automatisch worden blootgesteld aan doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie, wat een groot effect uitoefent op de interne mobiliteit! Ten tweede is de rol van de leidinggevende van groot belang en dan met name het contact tussen leidinggevende en medewerker, omdat dit grote impact blijkt uit te oefenen op de interne mobiliteit van medewerkers. De laatste criteria voor de effectiviteit van het ontwikkelgesprek is een ontwikkelklimaat, ofwel in hoeverre de organisatie medewerkers stimuleert om zich te ontwikkelen. (Armstrong-Stassen & Schloser, 2008) Hoe normaler dit wordt gevonden hoe lager de drempel voor medewerkers om zich bezig te houden met ontwikkeling. Een organisatie kan dit verwezenlijken door: actief ontwikkeling stimuleren, dus tijdens werkuren de mogelijkheid geven om aan ontwikkeling te werken en laten zien welke doorgroeimogelijkheden er zijn, zoals het posten van succesverhalen en het toesturen van vacatures die open komen te staan. (Barneveld, J. & Kollen, B., 2015)

Een laatste factor waar geen invloed op kan worden uitgeoefend door de organisatie of leidinggevend is de thuissituatie, ook dat blijkt een belangrijke mobiliteitsfactor te zijn voor medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen op het werk. Wanneer een medewerker in een onprettige thuissituatie verkeerd is dat niet het beste moment om te praten over ontwikkelingsmogelijkheden, maar is het van belang dat je als organisatie en leidinggevende ondersteuning biedt aan de behoefte van deze medewerker. In een later stadium zou deze medewerker dankbaar zijn dat hij of zij de ruimte heeft gekregen en mogelijk meer motivatie hebben om te werken aan zijn of haar ontwikkeling, als de privésituatie weer verbeterd is. (Barneveld, J. & Kollen, B., 2015)

2.3.5 Conclusie Literatuur A-D

De literatuur A-C geeft veel inzichten in de wijze waarop kan worden omgegaan met medewerkers om tot ontwikkeling en vooruitgang te komen. Het loopt van adviezen voor HR en gedrag van leidinggevend tot aan beleidsvorming van de organisatie. Ook geeft de literatuur aan dat het belangrijk is om dingen simpel te houden, zodat het toepasbaar is voor mensen lager in de organisatie, bijvoorbeeld de gesprekkencyclus van WBM.

WBM Staalservice BV. heeft in 2020 de organisatiedoelen concreet vastgesteld voor de komende vijf jaar, ook is dit bekend bij de leidinggevend en wordt eraan gewerkt om bijvoorbeeld werkprocessen efficiënter in te richten (LEAN). Leidinggevend hebben cursussen gevolgd zoals motiverende gespreksvoering en positieve feedbackvoering. Verder biedt WBM trainingen en opleidingen aan voor alle medewerkers en proberen ze eerst om vacatures intern te vervullen als dat mogelijk is. De gesprekkencyclus is voor nu het belangrijkste onderdeel om aan te pakken binnen het vijfjarig opleidingsplan, omdat het door de hele organisatie heen vloeit. Het is de manier waarop het gesprek tussen leidinggevend en medewerker wordt aangegaan en moet aansluiten op de organisatiedoelen die gesteld zijn vanuit WBM en op de input die is verkregen vanuit het vooronderzoek. Literatuur D heeft duidelijk aangekaart dat het ontwikkelgesprek met de leidinggevende, door medewerkers als belangrijkste interventie wordt gezien voor ontwikkeling binnen de organisatie. Uit literatuur A is ook een model naar voren gekomen genaamd Kaizen, waarin gebruik wordt gemaakt van de PDCA-cyclus. Hoewel deze literatuur interessante bevindingen kent is het minder relevant zijn voor de interventie op de gesprekkencyclus die zal worden uitgevoerd. Met het oog op de toekomst kunnen in een later stadium wellicht punten uit literatuur A aangepakt worden bij WBM, zoals een stukje HR-beleid, één vaste leiderschapstijl of het standaard gebruiken van de PDCA-cyclus. In de volgende hoofdstukken van dit rapport zal WBM Staalservice BV. worden aangeduid als WBM.

2.4 Praktijkervaringen

Voordat er keuzes gemaakt gaan worden voor de richting van deze innovatieve interventie, wordt er eerst nog gekeken naar praktijkervaringen met het voeren van gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, omdat dit mogelijk relevante input oplevert en dat bijdraagt aan het doel om te komen tot een zo passend mogelijke interventie voor WBM. Hierna zullen er verschillende ideeën gegenereerd worden met daaropvolgend een definitieve keuze voor het interventie ontwerp.

2.4.1 Leven lang ontwikkelen

In het volgende onderzoeksrapport over loopbaangericht leven lang ontwikkelen wordt gesproken over praktijkervaringen met de borging van leven lang ontwikkelen in een gesprekkencyclus.

Het blijkt dat veel organisaties een vaste gesprekkencyclus hebben of deze proberen te implementeren binnen de organisatie, maar er is ook een technische organisatie die de gesprekkencyclus juist heeft afgeschaft. Het teammanagement krijgt eigen verantwoordelijkheid over hoe de gesprekken worden ingericht. Binnen deze organisatie is het beoordelingsgesprek veranderd in een ontwikkelgesprek. Een medewerker verteld; *“De cyclus van jaargesprekken is losgelaten, we houden nu alleen gesprekken op basis van behoefte. We kunnen kiezen voor 360 graden feedback of een ontwikkelgesprek op teamniveau, maar ook een één-op-één-gesprek met de manager is nog steeds een optie. Alle gesprekken die we voeren zijn gericht op ontwikkeling en talenten, maar het is wel de bedoeling dat we als medewerker zelf nadenken over onze ambities en ontwikkelmogelijkheden.”* (M. Kuijpers & A. Draaisma, 2020)

Opvallend is dat de gesprekken vaak, en met name in de technische sector, beoordelings- en functioneringsgesprekken omvatten. Dit is voornamelijk gericht op het functioneren binnen

organisatieperspectief in het verleden en heden, daarnaast komt hierbij ook vaak een Persoonlijke Ontwikkelplan (POP) om de hoek kijken. Dit lijkt een doel op zich en weinig motivatie biedend voor de eigen regie van medewerkers binnen hun ontwikkeling. Een medewerker verteld: *“we hebben wel een soort gesprekkencyclus, maar als er dingen misgaan moet je eigenlijk meteen in gesprek gaan en niet wachten op een functionering- of beoordelingsgesprek. Over het POP document wordt medewerkers gevraagd dit voor te bereiden, maar slechts een beperkt aantal medewerkers doet dit daadwerkelijk. Het voelt voor de meeste meer als een formulier dat de leidinggevende ingevuld wil zien in plaats van een mogelijkheid tot eigen ontwikkeling.”* (M. Kuijpers & A. Draaisma, 2020) De manier waarop deze organisatie gesprekken inricht komt het meeste in de buurt bij de cyclus die nu ligt bij WBM en niet van de grond komt, wellicht vanwege redenen die zojuist benoemd zijn. Bij weer een andere organisatie geeft een medewerker aan het niet zinvol te vinden om structureel gesprekken te voeren als het functioneren goed gaat. Dit lijkt begrijpelijk en komt ook terug in zowel het vooronderzoek als de literatuur die is onderzocht, omdat bijvoorbeeld praten over ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden bij één persoon die goed functioneert veel interessanter en motiverender kan werken. Vele organisaties geven daarin ook aan dat de organisatie een overstap aan het maken is van beoordeling naar ontwikkelgesprek, omdat dit meer gericht is op mogelijkheden in de toekomst in plaats van het verleden en het heden. De manager geeft aan: *“We hanteerde een beoordelingssysteem, waarin je kruisjes kan zetten voor functioneert wel, functioneert niet of functioneert voldoende, maar daar stappen we nu vanaf. We willen ons alleen nog maar faciliterend opstellen, om te kijken waarin we kunnen ondersteunen. Ik vind functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken zo achterhaald, want je beoordeelt een heel jaar, terwijl je iets meteen moet zeggen als het niet goed gaat in plaats van dat je wacht op een gespreksmoment.”* (M. Kuijpers & A. Draaisma, 2020)

Een andere interessante invalshoek is die van een HR-functionaris, die verteld over de verschuiving van de verantwoordelijkheid over de gesprekkencyclus: *“eerst ging een medewerker standaard met HR in gesprek over persoonlijke ontwikkeling, maar nu wordt steeds vaker gezegd dat de medewerker en leidinggevende- of manager hierover in samenspraak moeten gaan, waarop HR vervolgens kan meedenken over het plan dat is bedacht.”* (M. Kuijpers & A. Draaisma, 2020) Dit past bij de eerdere bevindingen over het aansluiten van de ontwikkeling van de medewerker bij strategische organisatiedoelen, waarbij eerst een gesprek tussen leidinggevende en medewerker heel zinvol kan zijn mits er gepraat wordt over deze strategische ontwikkelingsdoelen. Bij WBM lijkt er wel een sterke behoefte om HR bij het gesprek aanwezig te hebben, wat voornamelijk zal komen doordat er eerst nooit gestructureerd gesprekken zijn gevoerd met medewerkers. Dit is nieuw voor de leidinggevendenden, wat betekend dat de ondersteuning van HR bij de vernieuwing van de gesprekkencyclus wel belangrijk is in de eerste fasen van de implementatie, waarna ze steeds meer op eigen voet zullen worden losgelaten. Daarnaast worden in alle organisaties verschillende instrumenten benoemd die gebruikt worden voor het voeren van de gesprekken, sommige hiervan zijn zojuist al benoemd. De instrumenten bestaan voornamelijk uit verschillende formulieren die gekoppeld zijn aan de gesprekkencyclus, waar het opnieuw opvalt dat dit in de technieksector het vaakst voorkomt. De instrumenten die benoemd worden zijn een afvinklijst, formulier dat door collega's wordt ingevuld, formulier ter voorbereiding en als verslaglegging en ook het POP-gesprek wordt ook gezien als een instrument. (M. Kuijpers & A. Draaisma, 2020)

Kortom blijkt volgens deze praktijkervaringen dat een leven lang ontwikkelen vanuit loopbaanperspectief nog weinig geborgd is en dat hier in grote organisaties meer zichtbaarheid en toegankelijkheid voor is dan in het MKB. Met name in de technieksector hebben organisaties leven lang ontwikkelen opgenomen in de vorm van een gestructureerde gesprekscyclus tussen leidinggevendenden en medewerkers, waar slechts in een enkel geval HR hierbij betrokken is en de

structuur meestal nog steeds bestaan uit een beoordelings- en functioneringsgesprek gekoppeld aan formulieren zoals een POP. Deze structuur blijkt achterhaald en volgens de geïnterviewde vinden veel van deze gesprekken over functioneren en het welzijn informeel plaats op de werkvloer op momenten dat dit als vanzelfsprekend voelt. Volgens M. Kuijpers & A. Draaisma (2020) wordt in veel organisaties gewerkt aan een overstap naar ontwikkelgerichte gesprekken, maar is er nog een zoektocht gaande om hier structuur omheen te creëren. Kortom is het niet alleen voor WBM, maar voor vele organisaties van belang dat er een innovatieve oplossing komt voor het gestructureerd voeren van ontwikkelgerichte gesprekken!

2.4.2 Continue feedback

Geen beoordelings- en functioneringsgesprekken meer, maar continu bezig zijn met het geven en ontvangen van feedback. Voor vele roept dit niet meteen een fijn gevoel op, omdat feedback een beladen woord is geworden en vaak gelinkt wordt aan het geven van kritiek. (A. van Duren, 2021) Hoe geef je dan feedback? Volgens A. van Duren (2021) is de manier waarop je succesvol continue feedback kan geven, door te letten op een aantal aspecten: luchtigheid, bevestiging, kern, eerlijk op de inhoud en zorg voor de mens.

2.4.3 Methodiek bij UWV

Bij UWV zijn de beoordelings- en functioneringsgesprekken vervangen door één gesprek, genaamd 'het goede gesprek'. De visie van UWV op dit gesprek is dat het bijdraagt aan het doel van de HR-cyclus, ofwel: de juiste mensen op de juiste plaats voor een maximale bijdrage aan de organisatiedoelstellingen, nu en in de toekomst. (UWV Visie, 2022) Het goede gesprek heeft focus op groei en ontwikkeling gekoppeld aan resultaten. Bij UWV is het gesprek onderverdeeld in vier categorieën: resultaten, houding & gedrag, ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld van het goede gesprek en de bijbehorende wegwijzer staan in Bijlage 1. Er wordt niet gesproken over het verleden en heden, zoals dat bij functionerings- en beoordelingsgesprekken wel gebeurt, maar juist over het heden en de toekomst! De goede gesprekken worden gevoerd vanuit de GROW gedachte:

- Goal "wat wil je bereiken?"
- Reality "waar sta je nu?"
- Options "wat zijn je mogelijkheden?"
- Way "Wat ga je doen?"

Het stellen van de juiste vragen is belangrijk en dat is precies waar de GROW vragen voor zorgen, want ze kunnen toegepast worden op elk onderwerp van het goede gesprek. (UWV Visie, 2022)

Bovenstaande zijn interne documenten van UWV, waartoe ik toegang heb gekregen en goedkeuring om dit in te voeren bij WBM als blijkt dat er animo voor is en dit de meest passende innovatie zou zijn. Het mooie van 'het goede gesprek' is dat het een semigestructureerd format biedt om de gesprekken te voeren, met een visie die gericht is op ontwikkeling- en de toekomst gekoppeld aan organisatiedoelen.

2.4.4 Performance management: hoe eenvoudiger, hoe beter!

Wat is de meest effectieve manier van Performance Management (PM)? Dat blijkt tegenwoordig een vorm aan te nemen van vaker digitaal informatie opslaan en uitwisselen, maar ook samen leren en verbeteren. (J.T. Boonstra & A. van Damme, 2021) Dit artikel is tot stand gekomen met behulp van Human Capital Group en beschrijft de resultaten, vanuit een praktijkgericht onderzoek, onder 120 organisaties van verschillende groten. *Jan Tjerk Boonstra is principal consultant bij Human Capital Group, hoofdredacteur van HR Strategie en kerndocent van HR Academy en Arne van Damme is operationeel directeur van Intuo* (J.T. Boonstra & A. van Damme, 2021)

De belangrijkste bevinding is dat een eenvoudige basis de beste bijdrage levert aan de effectiviteit van PM. Eén basis die voor iedereen werkbaar is, hetzelfde is en waar voldoende ondersteuning aan wordt geboden door bijvoorbeeld HR en die ruimte biedt om maatwerk mogelijk te maken voor leidinggevend en medewerkers. PM is een sleutelproces, omdat organisaties moeten inspelen op de steeds sneller veranderende wereld en blijkt zelfs de meest kritieke succesfactor te zijn voor het voortbestaan van een organisatie. Niet het aanpassingsvermogen van technologie of data, maar juist dat van mensen bepaald het verandervermogen van een organisatie. (J.T. Boonstra & A. van Damme, 2021)

Volgens J.T. Boonstra & A. van Damme (2021) Speelt juist PM een grote rol in het verandervermogen, omdat de kern van PM ligt bij de organisatiedoelen- en wat er nodig is om deze doelen te bereiken, ofwel wat mensen hiervoor moeten kennen en kunnen.

Met PM breng je activiteiten en te behalen resultaten samen met de ontwikkeling van mensen op gebied van bepaalde vaardigheden en competenties, wat ook wel de Modern Performance Management (MPM) wordt genoemd. (J.T. Boonstra & A. van Damme, 2021) Hieronder staan de belangrijkste bevindingen kort beschreven voor een succesvolle invoering van MPM:

- *Maatwerk werkt: 66% van de organisaties wil (M)PM invoeren/veranderen om te komen tot 'meer en betere ontwikkeling van medewerkers en 51% van de organisaties geeft aan zichtbaar betere resultaten te zien, bijvoorbeeld in productiviteit en omzet.*
- *Meer en andere gesprekken: Opvallend is dat groep van 51%, die zichtbaar resultaten ziet, ook de groep is die voor het voeren van gesprekken al de eenvoudige basis hanteert.*
- *Niet complex en tijdrovend: Maar juist een eenvoudig toepasbaar beginsel, waar iedereen in de organisatie mee kan werken- en er maatwerk op kan uitvoeren.*

Volgens J.T. Boonstra & A. van Damme (2021) is er een duidelijke correlatie zichtbaar na het opdelen van de uitkomsten omtrent waarde toevoeging en de hoeveelheid en aard van. Van de organisaties die 3 of meer goede gesprekken per jaar voerden, gaf 61% aan tevreden te zijn met het proces en 59% waarde toevoeging aan business resultaten te zien. De organisaties die twee of minder goede gesprekken voerden, waren aanzienlijk minder tevreden over de aanpak en over die waarde toevoeging met 29 over het proces en 27% ten aanzien van waarde toevoeging. Als er geen basis was (zoals verplichte gesprekken) bleek zelfs maar 12% tevreden over het proces en de waarde toevoeging te zijn. In alle gevallen is de relatie met leiderschap evident. Als er geen zichtbare betrokkenheid is van het topmanagement is, gaf 89% aan dat er geen waarde toevoeging is.

Volgens Veltmeijer (2020) werkt de traditionele gesprekkencyclus van functioneren en beoordelen demotiverend. Annet van Duren pleit voor het omgooien van de traditionele gesprekkencyclus naar een moderne cyclus, waarin ontwikkeling centraal staat tijdens het voeren van gesprekken. Annet van Duren zegt: *we leren altijd voor een doel, leren is slechts het middel. Dat doel moet gevoeld worden door de medewerkers, anders kost het alleen maar tijd, belandt het plan in de la en levert het geen ontwikkeling dus ook geen resultaat op.* Annet van Duren beschrijft de volgende vragen voor het omzetten van de traditionele gesprekkencyclus naar het ontwikkelgesprek:

- Stap 1: waar wil je naartoe? Ofwel het doel
- Stap 2: waar sta je nu?
- Stap 3: Wat is de eerste stap?
- Stap 4: Het actieplan! SMART geformuleerd (H. Veltmeijer, 2020)

Annet van Duren is oprichter van strategisch opleiden en expert in modern performance management. In de paper "harde resultaten met een zachte aanpak", gepubliceerd door strategisch

opleiden zijn belangrijke uitkomsten op een rij gezet. Zo blijkt dat 90% van HR de kwaliteit van de traditionele gesprekkencyclus onvoldoende vindt, 95% van de managers ontevreden is over de cyclus en 66% van de medewerkers aangeeft slechtere prestaties te leveren door de gesprekken. Met een traditionele gesprekkencyclus wordt bedoeld: functioneringsgesprek, planningsgesprek en beoordelingsgesprek. Een ontwikkelgerichte gesprekkencyclus, waarbij de regie bij de medewerker ligt en er een continue dialoog is wordt ook wel de 'moderne gesprekkencyclus' genoemd. Bij organisaties die dit hebben ingevoerd blijkt een stijging van 280% zichtbaar in medewerkersbetrokkenheid, een verhoogde teamproductiviteit van 26%, een daling in het vrijwillig verloop met 41% en een daling van het ziekteverzuim met 43%. (A. van Duren, 2021)

Naar aanleiding van het succes dat deze cijfers laat zien is een mail verstuurd naar Annet van Duren, met de vraag of ze een voorbeeld heeft van een ontwikkelgesprek gebaseerd op haar methodiek. Hierop heeft Annet een mail teruggestuurd met een voorbeeld voor een ontwikkelgesprek dat een organisatie nu gebruikt voor het contact tussen leidinggevenden en medewerkers op een productieafdeling. Dit voorbeeld is opgenomen in bijlage 2. Daarnaast heeft Annet een uitgebreid format over de methodiek toegestuurd, waarna deze bestudeerd is en vergeleken met de eerder bevindingen in dit rapport.

2.4.5 Conclusie praktijkervaringen

Opvallend is de rode draad die zichtbaar is tussen praktijkervaringen over de nieuwe methodiek van UWV 'het goede gesprek', de bevindingen van het praktijkgericht onderzoek volgens J.T. Boonstra & A. van Damme en de methodiek die Annet van Duren heeft ontwikkeld. Allen zijn gericht op het heden en de toekomst, waar geen een methodiek of succesvolle organisatie zich tijdens de gesprekken bezighoudt met wat er minder ging bij een medewerker het afgelopen jaar. Dat soort zaken zouden direct besproken moeten worden en volgens de literatuur gaat dat het beste via korte feedbackmomenten. Zo hou je bijvoorbeeld in het één-op-één ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker een positieve draai en heb je alle ruimte om toekomstgericht de ontwikkeling te bespreken. De vragenstructuur die in beide methodieken en vanuit het praktijkgericht onderzoek beschreven staan tonen ook veel overeenkomsten. Allen zijn ze semigestructureerd door te werken met topics in plaats van standaardvragenlijsten.

2.5 Algehele conclusie

Met zekerheid leent een interventie zich beter voor het vraagstuk van WBM dan een grondig onderzoek, omdat met het vooronderzoek het probleem al concreet in beeld is gebracht. Verder laat het vooronderzoek zien dat medewerkers specifiek aan dat er geen motivatie is om te werken aan ontwikkeling in eigen tijd, maar wel willen werken aan ontwikkeling tijdens werkuren. Ook geven medewerkers aan ruimte te willen voor eigen input tijdens een gesprek met de leidinggevende. Deze bevindingen uit het vooronderzoek sluiten aan op de bevindingen van het literatuuronderzoek over het top-down & bottom-up proces en de bewezen effectiviteit van een tweezijdig gesprek, gericht op de toekomst, tussen leidinggevenden en medewerkers. Het literatuuronderzoek maakt verder duidelijk dat de gesprekkencyclus nu het belangrijkste is voor WBM om aan te pakken en dat het voor succes van belang is om het simpel te houden. Aansluitend laten praktijkervaringen zien dat praten over het heden en de toekomst zich het best leent als stimulans voor gesprekken over ontwikkeling, een motiverende factor zijn voor medewerkers en dat dit de gesprekken zijn die worden gevoerd in succesvolle organisaties. In succesvolle organisaties wordt op de werkvloer gesproken via directe feedback als iets minder goed of juist heel goed gaat. Dit gebeurt dus niet pas een jaar later tijdens een een-op-een gesprek, zoals vaak gedaan wordt bij organisaties die nog werken met de traditionele gesprekkencyclus betreffende het functioneren en beoordelen van medewerkers.

2.6 Divergeren van ideeën

Na het bepalen van de richting vanuit uitgebreid vooronderzoek, bestuderen van wetenschappelijke literatuur en bevindingen uit de praktijk zijn er een aantal ideeën gegenereerd, om te komen tot de best passende innovatieve interventie voor WBM. Ieder idee is kort omschrijven, waarna alleen het gekozen idee uitgebreider zal worden toegelicht en zal worden uitgewerkt in een concreet interventie ontwerp.

2.6.1 Ideeën

1. 360 graden feedback invoeren: medewerkers worden beoordeeld door elkaar, leidinggevende en klanten. Ook het management en de leidinggevendens krijgen feedback, ook door klanten en elkaar maar ook door bijvoorbeeld het uitvoerend personeel.

2. Gesprekkencyclus naar ontwikkelgesprek omvormen: ontwerpen van een geheel nieuw gespreksformat, waarin functioneren en beoordelen niet meer aan bod komen. Gericht op het heden, toekomst en daarmee ontwikkeling. Als heel goed of slecht gaat wordt dat door middel van feedback voortaan direct besproken.

3. Bestaande gesprekkencyclus vernieuwen, zoals in eerste instantie gevraagd was vanuit WBM: dat zou betekenen één gesprek waarin functioneren en POP tot een geheel zijn gevormd en de tweede een beoordelingsgesprek is op het einde van het jaar. Daarnaast een kritische blik om te kijken hoe de inhoud ingekort en vereenvoudigd kan worden zodat deze efficiënter is, daarnaast zal er gezorgd moeten worden voor meer vrijheid en een meer semigestructureerd document.

4. PDCA-cyclus invoeren: vanuit de literatuur over de organisatie NMPC, waarbij het Kaizen light concept heeft aangetoond dat de PDCA-cyclus een stimulans is voor medewerkers tot meer betrokkenheid en leren in het werk.

5. Loopbaancoaches voor ontwikkeling: die alle gesprekken met de medewerkers voeren over ontwikkeling in plaats van de leidinggevendens. Leidinggevendens geven feedback op de werkvloer.

2.6.2 Ranking ideeën

Om te komen tot het beste idee worden de ideeën vergeleken op vier criteria: wenselijkheid, levensvatbaarheid, haalbaarheid en de mate van wetenschappelijke onderbouwing. Wenselijkheid meet of het idee voldoet aan de wens van de stakeholders. Wie de stakeholders zijn staat beschreven onder paragraaf 2.1.

Idee een, twee en drie scoren het hoogste bij de vergelijking op deze vier criteria, maar idee twee scoort daarin wel opvallend hoger dan idee een en drie. Ondanks dat idee drie aansluit op de criteria is dit idee niet meer relevant, omdat het literatuuronderzoek en de praktijkervaringen zichtbaar aantonen dat de traditionele gesprekkencyclus achterhaald is. Om die reden worden alleen idee een en twee voorgelegd aan WBM.

2.6.3 Definitieve keuze

Er is uit de ideeën in samenspraak met de opleidingscoördinator en directie is de keuze gemaakt om verder te gaan met het tweede idee, ofwel het omvormen van de gesprekkencyclus naar een ontwikkelgesprek. Het idee voor 360 graden feedback heeft minder aansluiting bij WBM en gaat meer in tegen de bevindingen vanuit de literatuur en de praktijkervaringen. Het gekozen idee sluit het meest aan bij WBM, daarnaast heeft dit idee de meeste raakvlakken met de bevindingen uit de literatuur en de praktijkervaringen. Om die redenen is ervoor gekozen om met idee twee verder te gaan.

2.7 Samenvatting input interventie

Een weergave van de input die wordt meegenomen voor het ontwerpen van de innovatieve interventie en de aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden.

2.7.1 Wensen

WBM heeft het doel om innovatief en vooruitstrevend te zijn. De omvorming van gesprekkencyclus naar een ontwikkelgesprek met feedbackmomenten geeft WBM de kans om een van de eerste te zijn binnen de technische sector. De bevindingen laten zien dat veel organisaties het functioneren en beoordelen hebben laten vallen, maar nog zoekende zijn naar een nieuwe vorm van gespreksvoering. Binnen de technische sector is bij de meeste organisaties de traditionele gesprekkencyclus nog aanwezig. Door voor WBM een ontwikkelgesprek te realiseren kunnen ze een van de eerste zijn binnen de technische branche waar toekomstgerichte ontwikkelgesprekken succesvol worden gevoerd. Dat kan een positieve uitwerking hebben op het imago en de marktpositie van WBM. De interventie zal worden ontworpen vanuit de methodiek over de moderne gesprekkencyclus, zoals het goede gesprek bij UWV. Voor de implementatie bij WBM zal gebruik worden gemaakt van de bevindingen uit het vooronderzoek, literatuuronderzoek en de praktijkervaringen, als onderbouwing voor het creëren van draagvlak.

Vanuit de directie is er de wens om binnen de interventie wel de mogelijkheid te behouden voor het voeren van een gesprek over functioneren en verzuim bij nut, noodzaak en behoefte. Ook is er behoefte voor een mogelijkheid tot dossieropbouw, om dat te realiseren kan er verslaglegging worden bijgehouden van de gesprekken, door ze na afloop te uploaden in Nmbrs. Nmbrs is een online service waar WBM voor betaald, maar waar nog vrij weinig gebruik van wordt gemaakt. Nmbrs is geschikt omdat deze service de mogelijkheid biedt om een medewerkersdossier bij te houden van vrijwel alles. Verder is met de opleidingscoördinator besproken dat idee vier binnen de interventie wordt opgenomen als topic. De bevindingen hebben immers aangetoond dat de PDCA-cyclus in grote mate de betrokkenheid en leren in het werk van medewerkers kan bevorderen. Ook is er overeengekomen dat uit elk ontwikkelgesprek minimaal één ontwikkelgerichte afspraak moet gaan voortkomen.

2.7.2 Eisen

Ten eerste moet het bestaande beloningssysteem/schalensysteem losgekoppeld zijn van het ontwikkelgesprek. Het beloningssysteem kan bijvoorbeeld wel gekoppeld worden aan targets. Ten tweede is het van belang dat er draagvlak ontstaat bij de medewerkers van WBM voor deze innovatieve interventie, daarom dient de interventie getest en geëvalueerd te worden. Ten derde is de structuur nu zo opgebouwd bij WBM dat leidinggevende het gesprek aangaan met medewerkers waar ze leiding over geven, maar ook de directeur zal in het kader van voorbeeldgedrag deelnemen aan de ontwikkelgesprekken vanaf de medewerkerskant om draagvlak te creëren. maar wie voert dan het gesprek met de directeur? Voorbeeldgedrag is een cruciaal element om draagvlak te creëren voor de interventie.

3. Interventieontwerp

In het vorige hoofdstuk is uitleg gegeven over de ontwerpkeuzes, om een bepaalde richting in te slaan met de innovatieve interventie. Binnen dit hoofdstuk wordt onder andere concreet beschreven op welke manier de interventie vorm gaat krijgen om een bijdrage te leveren aan de eisen en wensen van WBM. Alle onderdelen van het ontwikkelgesprek met feedbackmomenten zijn gevormd met onderbouwing vanuit de literatuur, behoeften, wensen en eisen van WBM en praktijkervaringen bij andere organisaties. Het ontwerp wordt in een later stadium geëvalueerd en getest bij de stakeholders. Het daarvoor gebruikte evaluatiemodel staat benoemd onder paragraaf 3.4 en de concrete uitwerking van de evaluatie wordt beschreven in hoofdstuk 4.

3.1 Prototype interventie

Er wordt een nieuwe gespreksvorm ontworpen, waarbij functioneren en beoordelen niet meer aan de orde zijn. In plaats daarvan zullen gesprekken gericht zijn op het heden en de toekomst, waarbij ontwikkeling centraal staat. Verder zal voortaan direct feedback gegeven worden aan medewerkers, over zaken die goed of slecht gaan. Het ontwikkelgesprek zal bestaan uit vier thema's, waarin per thema verschillende onderwerpen komen te staan om het gesprek over aan te gaan. Dit zijn geen verplichte gespreksonderwerpen maar richtlijnen. Medewerkers en leidinggevenden mogen ook met eigen onderwerpen komen die niet in het format staan. Het prototype van het ontwikkelgesprek is opgenomen in bijlage 3. Er is wel nog steeds de mogelijkheid om gesprekken over functioneren en verzuim te voeren met medewerkers bij behoefte, nut en noodzaak, maar dit wordt alleen een-op-een gedaan als het niet mogelijk is dit kort toe te lichten op de werkvloer via een feedbackmoment. Van een-op-een gesprekken zal verslaglegging worden bijgehouden in Nmbrs.

3.1.1 Voorlegging aan primaire doelgroep

Het prototype is voorgelegd aan de primaire doelgroep, hieruit zijn slechts twee aspecten omhoog gekomen. Ten eerste is er behoefte aan een concretere richtlijn voor het moment waarop en waarvan verslaglegging gaat plaatsvinden, omdat veel zaken op gebied van bijvoorbeeld functioneren nu in de feedbackmomenten naar boven zullen komen. Voor het 'waarvan' is besloten dat er een apart format wordt ontwikkeld voor de leidinggevenden, waarmee verslaglegging zal worden bijgehouden van de feedbackmomenten. Dit betekent dat er verslaglegging zal plaatsvinden van zowel de gesprekken- en gemaakte afspraken, als van de feedbackmomenten. Om te blijven voldoen aan de wens voor mogelijkheid tot dossieropbouw is overeengekomen dat ook de verslaglegging van de feedbackmomenten geüpload gaat worden in Nmbrs. Ten tweede is er weinig draagvlak voor de benaming ontwikkelgesprek, daarvoor ziet met name de directie graag een andere naam verschijnen. Vanuit de wens voor maatwerk is besloten dat leidinggevenden eerst me elkaar in overleg gaan voordat er een een-op-een gesprek wordt ingepland met betrekking tot het functioneren of verzuim van een medewerker, daarnaast is besloten dat HR bij alle gesprekken aanwezig mag zijn. Deze aspecten gaan ervoor zorgen dat er naast dossieropbouw altijd meerdere personen op de hoogte zijn van een situatie, mocht een traject met een bepaalde medewerker toch tot ontslag leiden.

De primaire doelgroep is verder enthousiast over de interventie en geeft toestemming om de interventie na deze aanpassingen bij WBM te gaan evalueren, testen en implementeren. De visie is duidelijk en de stakeholders zien in hoe met de interventie de gewenste uitkomst, effect en bestemming bereikt kunnen worden. Na het doorvoeren van bovenstaande aanpassingen en een aantal specifieke aanpassingen die verder niet belicht zullen worden zijn er twee formats ontstaan voor het ontwikkelgesprek en de feedbackmomenten. Het uiteindelijke ontwikkelgespreksformat is opgenomen in Bijlage 4 en het feedbackformat in Bijlage 5. Verdere argumenten voor de totstandkoming van deze formats, buiten de inhoud van deze paragraaf om staat beschreven in

hoofdstuk 2. Nu er goedkeuring is vanuit de primaire doelgroep zal de interventie aan de secundaire doelgroep worden voorgelegd tijdens de test- en evaluatiefase.

3.2 Concretisering interventieontwerp

De interventie concreet omschreven na voorlegging aan de primaire doelgroep, zoals beschreven staat in paragraaf 3.1.1.

3.2.1 Gekozen activiteiten en werkvormen

Qua werkvormen is er gekozen voor een-op-een gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers die minimaal een keer per jaar plaatsvinden en waar alleen HR ook bij aanwezig mag zijn. De tweede werkvorm is het kort aanspreken van medewerkers (feedback) op de werkvloer. Deze keuzes zijn gemaakt vanuit de wensen en eisen van WBM die met het vooronderzoek concreet zijn geworden en vanuit het literatuuronderzoek en de praktijkervaringen die bestudeerd zijn. De werkvormen hebben ook raakvlak met de organisatiedoelen efficiency en innovatie van WBM.

3.2.2 Ondersteunende instrumenten

De ontwikkelgesprekken gaan gevoerd worden op basis van een semigestructureerd format. Van de feedbackmomenten zal ook verslaglegging worden bijgehouden op een apart format. Beide formats zullen consistent worden geüpload in Nmbrs. In de ideale situatie is het format voor het ontwikkelgesprek digitaal in te vullen en wordt het direct na afloop van het gesprek geüpload in het medewerkersdossier op Nmbrs. Er is gekozen voor deze ondersteunende instrumenten om te voldoen aan een van de wensen van WBM *“Kunnen werken via een vrijere structuur en het meer gebruik gaan maken van Nmbrs”*. Dit heeft ook raakvlak met het organisatiedoel om meer te digitaliseren.

3.2.3 Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden

De directie zal zelf ook deelnemen aan de nieuwe gespreksvorm om een voorbeeldrol aan te nemen, wat betekent dat iemand met hem een ontwikkelgesprek gaat voeren. Leidinggevend in het algemeen hebben de verantwoordelijkheid om het nieuwe gesprek vanuit de juiste visie te hanteren, wat betekent dat er gefocust wordt op het heden en de toekomst tijdens de ontwikkelgesprekken. Zaken die niet goed gaan op de werkvloer zijn niet van belang tijdens het ontwikkelgesprek, tenzij het benoemd is in feedbackmomenten en er gefocust wordt op het maken van een ontwikkelafspraken tijdens het gesprek. In dat geval ligt de focus namelijk wel op het heden en de toekomst. HR zal ondersteuning bieden op basis van behoefte bij de medewerkers. Zo zal HR aanwezig zijn bij een gesprek als een leidinggevende dit wil, maar ook als de betreffende medewerker wil dat HR erbij is. Ook is bijvoorbeeld het uploaden van de formats in Nmbrs een taak die HR op zich kan nemen om leidinggevende te ontlasten en zal HR na invoering blijven evalueren hoe de nieuwe gespreksvorm wordt ervaren, zodat waar nodig ook bijgestuurd kan worden. De opleidingscoördinator zal zicht houden op de gemaakte ontwikkelafspraken, wat betekent dat alles door de opleidingscoördinator wordt faciliteert om de ontwikkeling afspraak mogelijk te maken. Mocht het gaan om ontwikkeling op de werkvloer, waar geen cursus of opleiding voor nodig is, zal de opleidingscoördinator hier ook zicht op houden hoe de ontwikkeling verloopt. Dat kan bijvoorbeeld door af en toe een gesprek aan te gaan met de betreffende leidinggevende en/of medewerker.

3.2.4 Argumentatie voor vormgeving

In hoofdstuk 2 staat het verantwoordingsproces uitgebreid omschreven, vanuit deze input is het ontwerp tot stand gekomen. In combinatie met paragraaf 3.1 geven de daar omschreven bevindingen en keuzes de richting aan voor de ontwerpkeuzes die gemaakt zijn voor de interventie in paragraaf 3.2.

3.3 Innovatieve elementen

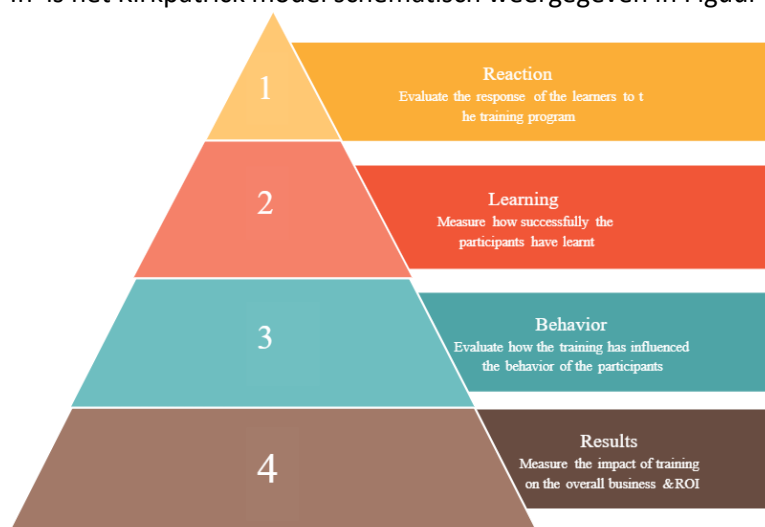
Het ontwikkelgesprek bevat een aantal innovatieve elementen. Ten eerste de methodiek over de moderne gesprekkencyclus en modern performance management, omdat binnen de technische branche nog altijd vooral gebruik wordt gemaakt van de traditionele gesprekkencyclus. Ook is het digitale aspect een innovatie bij WBM, want in Nmbrs kunnen digitaal gegenereerde innovatieve ideeën worden vastgelegd en kan verslaglegging worden bewaard van ontwikkelgesprekken incl. gemaakte afspraken, functioneringsgesprekken, verzuimgesprekken en feedbackmomenten. Nu wordt dat nog niet gedaan of staan dingen vaak op papier genoteerd, wat ervoor zorgt dat er momenteel weinig overzicht is. Ook de ondersteuning vanuit HR is een innovatie bij WBM, omdat dit simpelweg nog niet bestond en er geen concrete richting was gegeven aan de rol van HR voor WBM. Deze rol is bij deze duidelijk geworden, namelijk het bieden van ondersteuning en geven van adviezen bij behoefte en het ontlasten van medewerkers- en leidinggevenden door het oppakken van taken waar mogelijk. Bijvoorbeeld het nemen van de regie op Nmbrs, zodat leidinggevenden hier geen omkijken naar hebben of het informeren van medewerkers over kansen en mogelijkheden bij WBM.

Het omvormen van de traditionele gesprekkencyclus naar een moderne gesprekkencyclus of moderne gespreksvorm blijkt voor vrijwel iedere organisatie een innovatieve waarde. Dat blijkt uit de praktijkervaringen en het literatuuronderzoek, doordat bijvoorbeeld de motivatie van medewerkers omhoog gaat en organisaties meer weerbaarheid ontwikkelen op de steeds sneller veranderende arbeidsmarkt. Dat komt omdat er meer mogelijkheden ontstaan voor ontwikkeling, innovatie en efficiëntie en de medewerker echt wordt betrokken in dit proces. Deze bevindingen staan uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2 van dit rapport. De interventie biedt dus een innovatieve meerwaarde voor WBM, maar biedt tevens een meerwaarde voor de bredere HRM-beroepspraktijk om een dergelijke cyclus of gespreksvorm in te voeren bij andere organisaties.

3.4 Evaluatiemodel

Om te komen tot een complete en sterke evaluatie is ervoor gekozen om te evalueren via het Kirkpatrick model. Dit model bevat vier niveaus van evaluatie waarbij in elk niveau geschikte evaluatiemethode(n) kan worden ondergebracht. (Evaluation and program planning, 2004)

In is het Kirkpatrick model schematisch weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5

4. Evaluatiemethodiek

Binnen dit hoofdstuk staat een concrete omschrijving van het evaluatieproces. Of de gewenste uitkomst, het beoogde effect en de bestemming van de interventie behaald zijn, zal worden gemeten op basis van verschillende indicatoren. De indicatoren worden gerangschikt op een van de vier niveaus van het Kirkpatrick model en voor elke indicator is specifiek gekeken welke evaluatiemethode(n) het meest passend is en bij welke respondentengroep(en) dit gemeten gaat worden.

4.1 Evaluatiekeuzes

Naast de bovenstaande methodiek die wordt toegepast voor de evaluatie wordt er binnen deze paragraaf nog een afbakening gegeven van een aantal belangrijke aspecten binnen het evaluatieproces.

4.1.1 Respondenten

Binnen het evaluatieproces is de respondentengroep gelijk aan de populatie, wat betekent dat alle medewerkers van WBM worden meegenomen. Wel wordt er onderscheid gemaakt tussen een primaire doelgroep en secundaire doelgroep. Welke actoren behoren tot een bepaalde groep staat beschreven in paragraaf 2.1. In Tabel 1 staan specifieke kenmerken omschreven van de respondentengroep waarbij gemeten gaat worden:

Tabel 1

Respondenten	Type deelnemer	Gemiddelde leeftijd	Percentage man	Percentage vrouw	Respondenten aantal
Primaire doelgroep	Leidinggevende	41	100%	0%	6
Secundaire doelgroep	Medewerker	56	89,8%	10,2%	51

4.1.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Per indicator wordt specifiek gekeken via welke evaluatiemethodiek de respondenten benaderd gaan worden en welk gedeelte van de respondentengroep hiervoor benaderd wordt. Dat maakt het mogelijk om elke indicator op de meest passende wijze te meten, wat een grote mate van validiteit oplevert voor dit evaluatieproces. Om tegemoet te komen aan de betrouwbaarheid van de interventie is bij voorkeur zoveel mogelijk gekozen voor harde metingen en een cijfermatige benadering van het test- en evaluatieproces. WBM omvat ongeveer 50 medewerkers waardoor de volledige populatie kan worden meegenomen voor dit rapport, maar dat is niet haalbaar bij een organisatie met een veel groter aantal medewerkers. Door zoveel mogelijk te kiezen voor harde metingen en cijfermatige benaderingen, ofwel kwantitatieve benaderingen waar mogelijk blijft het test- en evaluatieproces voor organisaties met veel meer medewerkers toch reproduceerbaar.

4.1.3 Activiteiten en werkvormen test- en evaluatieproces

Er is gekozen om de interventie eerst te presenteren aan de primaire doelgroep met daaropvolgend een warme evaluatie, wat betekent dat er direct na de presentatie geëvalueerd wordt. Verder zal het ontwikkelgesprek getest worden in de praktijk, door middel van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers op basis van het ontwikkelgespreksformat. Voor de feedbackmomenten is er gekozen voor observaties op de werkvloer.

4.2 Indicatoren

De volgende indicatoren zijn opgesteld voor het meten of de uitkomst, effect en bestemming van de interventie wel of niet behaald zijn. De indicatoren zijn onderverdeeld in verschillende niveaus van het Kirkpatrick model.

4.2.1 Indicatoren beleving

De volgende indicatoren zijn opgesteld om de beleving van de respondenten te meten.

- **Indicator 1:** De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.
- **Indicator 2:** De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.
- **Indicator 3:** De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.
- **Indicator 4:** De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.
- **Indicator 5:** De primaire doelgroep een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.

4.2.2 Indicatoren uitkomst

De volgende indicatoren zijn opgesteld voor het meten van de uitkomst die direct zichtbaar moet zijn na de interventie, ofwel het ontstaan van consistent contact tussen leidinggevend en medewerkers, waarbij er afspraken worden gemaakt over ontwikkeling.

- **Indicator 6:** Er wordt consistent gesproken over ontwikkeling tussen leidinggevend en medewerkers tijdens de ontwikkelgesprekken.
- **Indicator 7:** Er wordt in de ontwikkelgesprekken minimaal één afspraak gemaakt over ontwikkeling en hiervan wordt verslaglegging gemaakt.
- **Indicator 8:** Er wordt op de werkvloer direct feedback gegeven aan medewerkers.
- **Indicator 9:** Er wordt verslaglegging gemaakt van de feedbackmomenten.

4.2.3 Indicatoren gewenste effect

De volgende indicatoren zijn opgesteld voor het meten van het gewenste effect dat bereikt dient te worden met de interventie, ofwel het ontstaan van een ontwikkelklimaat bij WBM.

- **Indicator 10:** Er wordt jaarlijks minimaal een keer gesproken over ontwikkeling tussen leidinggevend en medewerkers tijdens de ontwikkelgesprekken.
- **Indicator 11:** Er worden minimaal één of meer afspraken gemaakt tussen medewerkers en leidinggevend over ontwikkeling en hiervan is verslaglegging gemaakt.
- **Indicator 12:** Er wordt door leidinggevend nog steeds direct feedback gegeven op de werkvloer en hiervan wordt verslaglegging bijgehouden.
- **Indicator 13:** Medewerkers geven elkaar feedback.
- **Indicator 14:** Er wordt buiten de ontwikkelgesprekken om informeel gepraat over ontwikkeling.

4.2.4 Indicatoren bestemming

De volgende indicatoren zijn opgesteld voor het meten van de uiteindelijke bestemming die bereikt dient te worden met de interventie, ofwel dat praten over ontwikkeling en het daarop maken van afspraken bij WBM de norm is geworden en dat WBM daardoor de vruchten plukt van duurzamer inzetbare medewerkers en het plaatsvinden van kennisoverdracht tussen 50+ medewerkers en jongere medewerkers, zodat de kennis geborgd wordt en blijft in de organisatie.

- **Indicator 15:** Medewerkers bij WBM zijn duurzamer inzetbaar geworden.
- **Indicator 16:** Kennisoverdracht vindt plaats tussen 50+ medewerkers en jongere medewerkers.
- **Indicator 17:** De kennis van 50+ medewerkers is geborgd bij jongere medewerkers van WBM.

4.3 Kirkpatrick model

Gezien de deadline die staat voor dit rapport kunnen alleen niveau 1 en 2 van het Kirkpatrick model worden gemeten en uitgeschreven in het resultatenhoofdstuk. Voor niveau 3 en 4 van Kirkpatrick wordt wel beschreven via welke evaluatiemethode(n) en bij welke respondentengroep(en) de indicatoren gemeten gaan worden. De evaluatieformulieren van evaluatieniveaus 1 en 2 zijn te vinden in bijlage 6 en de formulieren die gebruikt gaan worden bij niveau 3 en 4 in Bijlage 7.

Per niveau is in een tabel weergegeven hoe de indicator gemeten gaat worden en bij welke respondenten dit gemeten wordt. Alle metingen vinden plaats bij WBM tijdens gesprekken en op de werkvloer.

4.3.1 Niveau 1: Reactie

Het eerste niveau van Kirkpatrick gaat over de beleving van de interventie en is opgenomen in Tabel 2. De eerste meting wordt gedaan na het individueel presenteren van de interventie aan de primaire doelgroep. Na afloop van de presentatie wordt een warme evaluatie gehouden om indicator 1, 2 en 3 te meten. Op dit niveau vindt een tweede meting plaats voor indicator 4 en 5 na afloop van de ontwikkelgesprekken in de testfase, bij de secundaire doelgroep en primaire doelgroep.

Tabel 2

Indicatoren	Evaluatiemethode(n)	Respondentengroep(en)
	Turflijst	
Indicator 1	Turven aantal ja/nee*	Individueel bij primaire doelgroep
Indicator 2	Turven aantal wel/niet**	Individueel bij primaire doelgroep
Indicator 3	Turven aantal ja/nee*	Individueel bij primaire doelgroep
	Turflijst	
Indicator 4	Tellen: aantal keer ja/nee*	Individueel bij secundaire doelgroep
Indicator 5	Tellen: aantal keer wel/niet**	Individueel bij primaire doelgroep

* Cijfermatig: 0 = ja / 1 = nee

** Cijfermatig staat 0 = wel / 1 = niet

4.3.2 Niveau 2: Leren

Het tweede niveau van Kirkpatrick gaat over het meten van de effectiviteit van de interventie en is opgenomen in Tabel 3. Er wordt gemeten of de primaire doelgroep de interventie op de juiste manier inzet en hanteert. Deze meting wordt gedaan door middel van observaties tijdens de ontwikkelgesprekken en observaties op de werkvloer voor de feedbackmomenten.

Tabel 3

Indicatoren	Evaluatiemethode(n)	Respondentengroep(en)
	Via observatiechecklist ontwikkelgesprekken	
Indicator 6	Checken: ja/nee*	Respondentengroep
Indicator 7	Observatiechecklist: ja/nee*	Respondentengroep
	Via observatiechecklist feedbackmomenten	
Indicator 8	Observatiechecklist: ja/nee*	Primaire doelgroep
Indicator 9	Observatiechecklist: ja/nee*	Primaire doelgroep

* Cijfermatig: 0 = ja / 1 = nee

4.3.3 Niveau 3: Gedrag

Zoals benoemd in paragraaf 4.3 is het gezien de deadline niet mogelijk om dit niveau daadwerkelijk te meten en uit te schrijven in het resultatenhoofdstuk van dit rapport. Wel wordt in deze paragraaf beschreven met welke evaluatiemethode en bij welke respondentengroep(en) dit niveau gemeten gaat worden. Alle indicatoren binnen niveau 3 van het Kirkpatrick model zijn opgenomen in Tabel 4. Indicator 10, 11 en 12 eind 2023 gemeten met een analyse van de ingevulde ontwikkelgespreksformats en feedbackformats. Voor het meten van indicator 13 en 14 worden groepsmetingen ingezet, waarvan een keer met de secundaire doelgroep en een keer met de primaire doelgroep.

Tabel 4

Indicatoren	Evaluatiemethode(n)	Respondentengroep(en)
	Analyse van interventieformats	
Indicator 10	Aantal gevoerde ontwikkelgesprekken	Primaire doelgroep
Indicator 11	Aantal gemaakte ontwikkelaafspraken	Primaire doelgroep
Indicator 12	Aantal verslagleggingen feedbackmomenten	Primaire doelgroep
	Groepsmeting via kahoot	
Indicator 13	Stelling 1: ik geef wel eens feedback aan een collega	Secundaire doelgroep
Indicator 14	Stelling 2: ik praat tijdens het werk of de pauze wel eens over ontwikkeling met een collega.	Respondentengroep

4.3.4 Niveau 4: Resultaten

Net als het derde niveau kan het vierde niveau niet worden meegenomen in het resultatenhoofdstuk van dit rapport maar wordt het wel gemeten in de praktijk, hiervoor zijn de indicatoren, methoden en betreffende respondentengroep opgenomen in Tabel 5. De indicatoren 15, 16 en 17 worden gemeten door middel van twee groepsmetingen bij de volledige respondentengroep.

Tabel 5

Indicatoren	Evaluatiemethode(n)	Respondentengroep(en)
	Groepsmeting via kahoot	
Indicator 15	Stelling 1: medewerkers bij WBM zijn duurzamer inzetbaar geworden sinds de invoering van het ontwikkelgesprek.	Respondentengroep
Indicator 16	Stelling 2: er vindt meer kennisoverdracht plaats tussen 50+ medewerkers en jongere medewerker sinds de invoering van het ontwikkelgesprek.	Respondentengroep
	Groepsmeting via kahoot	
Indicator 17	Stelling 3: de kennis van 50+ medewerkers is overgebracht op de jongere medewerkers van WBM.	Respondentengroep

4.3.5 Planning

In Tabel 6 is de planning opgenomen van de perioden waarop de niveaus van Kirkpatrick gemeten gaan worden bij WBM, ook is voor alle indicatoren opgenomen op welk moment en in welke periode de indicator gemeten gaat worden. Wat groen gemarkeerd is wordt daadwerkelijk gemeten en opgenomen in het resultatenhoofdstuk. De overige meetmomenten vallen in periodes na afloop van de deadline die staat voor dit rapport.

Tabel 6

Niveau Kirkpatrick	Indicatoren	Meetmoment	Periode
Niveau 1	1, 2, 3	Direct na presenteren interventie	Februari 2022
	4, 5	Direct na ieder ontwikkelgesprek	Februari 2022
Niveau 2	6, 7	Tijdens observatie gesprekken	Februari 2022
	8, 9	Tijdens observatie op de werkvloer	Maart 2022
Niveau 3	10, 11, 12	Na het uitvoeren van de analyses	September 2023
	13, 14	Tijdens groepsmeting via kahoot	November 2023
Niveau 4	15, 16	Tijdens groepsmeting via kahoot	Oktober 2024
	17	Tijdens groepsmeting via kahoot	Oktober 2025

5. Resultaten test- en evaluatiefase

In dit hoofdstuk wordt de daadwerkelijke evaluatie beschreven die is toegepast op basis van de evaluatiemethodiek die beschreven staat in hoofdstuk 4 van dit rapport. Ten eerste een herhaling van de ontwerp vraag, uitkomst, effect en bestemming. De uiteindelijke ontwerp vraag luidt *“Hoe kan de gesprekkencyclus bij WBM zo worden ingericht dat er wel gesprekken worden gevoerd tussen leidinggevend en medewerkers die ontwikkeling teweeg gaan brengen?”*

De gewenste uitkomst is het ontstaan van consistent contact tussen leidinggevend en medewerkers, waarbij er afspraken worden gemaakt over ontwikkeling, met als gewenst effect dat er een ontwikkelklimaat ontstaat. De uiteindelijke bestemming hiervan is dat praten over ontwikkeling en het daarop maken van afspraken bij WBM de norm gaan worden en geïntegreerd zal zijn in de organisatie. WBM plukt hier de vruchten van doordat medewerkers meer duurzaam inzetbaar zullen worden en kennis wordt over gedragen aan jongere medewerkers door 50+ medewerkers, zodat deze kennis wordt geborgd in de organisatie.

5.1 Terugblik procesmatig

De evaluatie is op één aspect na verlopen volgens de planning, namelijk dat de meting bij de secundaire doelgroep niet het aantal respondenten omvat als van tevoren is bedacht. Dat heeft als reden dat er plotselinge drukte ontstond in aanvragen door klanten bij WBM, waardoor een aantal ontwikkelgesprekken verplaatst moesten worden. Dit heeft tot de volgende veranderingen geleid:

- Er zijn alleen ontwikkelgesprekken gevoerd in de testfase met productiemedewerkers en de ploegbazen. De ploegbazen zijn twee van de zes leidinggevend en uit de primaire doelgroep.
- Er zijn geen gesprekken gevoerd met de medewerkers op het bedrijfsbureau van WBM.
- Er zijn geen gesprekken gevoerd met vier van de zes leidinggevend en, waaronder ook de directie van WBM valt.
- Niet de volledige populatie is meegenomen voor de secundaire doelgroep, maar slechts een gedeelte van de populatie. Een concrete beschrijving van de daadwerkelijke respondentengroep staat beschreven in paragraaf 5.2.1.
- De directie zou naast de primaire doelgroep ook onderdeel uitmaken van de secundaire doelgroep in het kader van voorbeeldgedrag, maar dit is vanwege de plotselinge drukte niet gelukt voor afloop van de deadline.

5.2 Terugblik inhoudelijk

In deze paragraaf staat de daadwerkelijke respondentengroep concreet omschreven en worden de bevindingen van de evaluatiemetingen per niveau benoemd. De ingevulde evaluatieformulieren voor niveau 1 en 2 van Kirkpatrick zijn opgenomen in Bijlage 8.

5.2.1 Daadwerkelijke respondentengroep

De respondentengroep zou de volledige populatie omvatten, maar vanwege de eerder genoemde plotselinge drukte bij WBM is dit niet haalbaar gebleken voor afloop van de deadline die staat voor dit rapport. De respondentengroep zou volgens plan bestaan uit 51 respondenten waarvan er 6 in de primaire doelgroep vallen en 51 in de secundaire, omdat de leidinggevend en ook als medewerker een ontwikkelgesprek zouden krijgen en als het van toepassing is feedback op de werkvloer. Ter herhaling vallen onder de primaire doelgroep medewerkers van WBM vanuit een leidinggevende functie en onder de secundaire doelgroep medewerkers vanuit een uitvoerende functie.

De daadwerkelijke respondentengroep die wordt meegenomen in de evaluatie omvat 33 respondenten, zoals beschreven onder paragraaf 5.1. In Tabel 7 wordt het daadwerkelijke aantal,

gemiddelde leeftijd en percentage mannen en vrouwen van de respondentengroep van de test- en evaluatiefase weergegeven:

Tabel 7

Respondenten-groep	Functie	Gemiddelde leeftijd	Percentage man	Percentage vrouw	Respondenten aantal
Primaire doelgroep	Medewerkers met een leidinggevende functie	41	100%	0%	Indicator 1,2,3: 6 Indicator 4,5: 3 Indicator 6,7: 3 Indicator 8,9: 3
Secundaire doelgroep	Medewerkers met uitvoerende functie	56	100%	0%	32

De indicatoren zijn te vinden onder paragraaf 4.2. Voor enkele indicatoren is door deze verandering verschil ontstaan in het aantal respondenten binnen de primaire doelgroep en bestaat de secundaire doelgroep uit 32 respondenten in plaats van 51. De daadwerkelijke respondentengroep omvat nu medewerkers en voornamelijk leidinggevendenden die werkzaam zijn in de productiehal van WBM. Dit betekent dat een gedeelte van de volledige populatie mist, namelijk de medewerkers en voor een aantal metingen de leidinggevendenden die werkzaam zijn op het bedrijfsbureau van WBM.

5.3 Bevindingen op niveau 1 Kirkpatrick model

In deze paragraaf staan de bevindingen per indicatorengroep beschreven van de metingen op het eerste niveau van het Kirkpatrick model. Per subparagraaf staat passend voor de desbetreffende indicatoren beschreven hoe de interventie is ervaren, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers met een leidinggevende of uitvoerende functie.

5.3.1 Indicator 1-3

- **Indicator 1:** De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.
- **Indicator 2:** De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.
- **Indicator 3:** De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.

De meerderheid van de respondenten ervaart na afloop van de presentatie een goed gevoel bij de interventie, omdat ze dit zien als een positieve verandering in de organisatie en denken te weten hoe de interventie uitgevoerd moet worden. Of de respondenten daadwerkelijk begrijpen hoe de interventie moet worden uitgevoerd kan pas met zekerheid gezegd worden vanuit de metingen op niveau 2 van het Kirkpatrick model. Als voornaamste reden voor het vertrouwen in de interventie wordt aangegeven dat ze het gevoel hebben dat deze gespreksvorm structuur biedt om te praten over ontwikkeling en de ruimte biedt voor medewerkers om zelf inspraak te geven tijdens het gesprek over behoeften die ze hebben. Er is gevraagd aan de leidinggevendenden in de respondentengroep om ook naar dit format te kijken vanuit de medewerkersvisie, ofwel zich te verplaatsen in de schoenen van de medewerker die een gesprek krijgt met een leidinggevende. Er wordt aangegeven dat het nieuwe gespreksformat ook vanuit dat oogpunt gezien wordt als een positieve verandering, omdat op een enkeling na niemand het nut inzag van de oude manier waarop gesprekken werden gevoerd en het vooral werd ervaren als tijdverspilling. Dit nieuwe format geeft bij de leidinggevende het gevoel dat het gesprek nuttig zal zijn met een concreet doel voor ogen, namelijk ontwikkeling teweeg brengen bij de medewerkers waar WBM profijt van gaat krijgen.

Slechts een enkele respondent twijfelde of de interventie een bijdrage gaat leveren aan de uiteindelijke bestemming, maar geeft tevens aan dat de tijd dit zal leren. De reden voor deze twijfel is voornamelijk een gebrek aan vertrouwen richting zijn eigen leidinggevende, omdat de respondent niet verwacht dat de betreffende leidinggevende het nieuwe format daadwerkelijk gaat gebruiken zoals het bedoeld is.

5.3.2 Indicator 4-5

- **Indicator 4:** De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.
- **Indicator 5:** De primaire doelgroep een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.

Alle respondenten waren in eerste instantie verbaasd tijdens de start van het gesprek, maar na afloop van het gesprek gaf iedereen aan een goed gevoel te hebben bij het ontwikkelgerichte gesprek, omdat ze dit zagen als een positieve verandering voor WBM. De respondenten gaven voornamelijk aan blij te zijn dat er verandering plaatsvindt in de manier waarop gesprekken worden gevoerd, waarbij als voornaamste reden werd genoemd dat de vorige wijze van gespreksvoering voelde als tijdsverspilling en een demotiverende werking had op de medewerkers. De meerderheid gaf aan het gevoel te hebben dat het oude gesprek met name een moment was voor de leidinggevenden om te vertellen wat ze het afgelopen jaar niet goed hebben gedaan. Ze hoorde het liever meteen terug als er iets verkeerd ging, dat sluit aan bij de parafrase die beschreven staan onder paragraaf 5.3.1. Voor de meerderheid zat de positieve verandering met name in het tweezijdige karakter van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende, waarbij de focus lag op hoe ze werkzaamheden of gedrag anders kunnen aanpakken in plaats van dat er slechts benoemd werd wat niet goed ging. De meerderheid had de verwachting nu buiten de gesprekken om eerder met hun leidinggevende de dialoog aan te gaan over eventuele ontwikkelbehoeften, wat aansluit op het gewenste effect en de uiteindelijke bestemming van de interventie, om een ontwikkelklimaat te creëren bij WBM waarbij het de norm is om te praten over ontwikkeling. De meerderheid gaf aan te ervaren dat ze nu inspraak hebben tijdens het gesprek met de leidinggevenden en dat dit motivatie geeft om actief deel te nemen aan de gesprekken. Er werd aangegeven dat de motivatie met name tot stand kwam door de ruimte die werd gegeven aan de medewerkers om eigen ideeën en behoeftes te vertellen en dat ze het gevoel ervoerde dat de leidinggevenden hier echt naar luisterden.

Beide leidinggevenden gaven aan te moeten wennen aan de nieuwe gespreksvorm, maar dat ze er wel een goed gevoel bij hadden om op deze manier in gesprek te zijn met medewerkers. De voornaamste reden die werd gegeven is de ervaring dat medewerkers met een positievere houding in het gesprek stonden. Daarnaast waren beide leidinggevenden het erover eens dat dit nieuwe gespreksformat zich beter leent om toekomstgericht in gesprek te zijn met de medewerkers dan de oude manier van gespreksvoering. Wat als fijn werd ervaren is dat zowel de medewerker als leidinggevende de kans kreeg om aan te geven waar behoeftes liggen en dat er direct concrete afspraken werden vastgelegd over ontwikkeling.

5.4 Bevindingen op niveau 2 Kirkpatrick model

In deze paragraaf staan de bevindingen per indicatoren groep beschreven van de metingen op het tweede niveau van het Kirkpatrick model. Per subparagraaf staat passend voor de desbetreffende indicatoren beschreven hoe de interventie op dat moment wordt ervaren, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers met een leidinggevende of uitvoerende functie.

5.4.1 Indicator 6-7

- **Indicator 6:** Er wordt consistent gesproken over ontwikkeling tussen leidinggevenden en medewerkers tijdens de ontwikkelgesprekken.

- **Indicator 7:** Er wordt in de ontwikkelgesprekken minimaal één afspraak gemaakt over ontwikkeling en hiervan wordt verslaglegging gemaakt.

De indicatoren zijn gemeten door middel van observaties tijdens de ontwikkelgesprekken. Gekeken naar indicator 6 bleek er vanuit de observatie tijdens de gesprekken consistent gesproken te worden over het heden en de toekomst met focus op ontwikkeling. Werkzaamheden of gedrag dat minder goed ging werd door de leidinggevendenden alleen belicht als dit recent of structureel was, daarbij werd focus gelegd op ontwikkeling door te praten over hoe dit anders aangepakt kon worden in de toekomst. Een citaat uit een van de gesprekken zou hier passend zijn geweest ter onderbouwing van de bevinding, maar er is geen toestemming gegeven om uitspraken te openbaren die betrekking hebben tot de inhoud van de gesprekken tijdens de testfase.

Gekeken naar indicator 7 is er vanuit de observaties geconstateerd dat er in elk ontwikkelgesprek in de testfase minimaal één afspraak werd gemaakt over ontwikkeling, waarmee bepaalde werkzaamheden of gedrag verbeterd kan worden. Bij de meerderheid van de gesprekken gaven zowel de medewerker als leidinggevende inbreng door ideeën aan te reiken, om bepaalde werkzaamheden of gedrag op een andere manier aan te pakken waarmee een beter resultaat, meer veiligheid op de werkvloer of een betere sfeer onder de medewerkers werd bereikt.

De medewerkers met een uitvoerende functie hadden er een goed gevoel bij dat afspraken werden vastgelegd, met als voornaamste reden dat dit voor hun een houvast is om er op terug te kunnen en durven vallen bij de leidinggevende. Beide leidinggevendenden gaven aan het prettig te vinden dat afspraken direct werden vastgelegd, omdat ze nu eenvoudig kunnen terugkijken welke afspraken er gemaakt zijn met medewerkers over ontwikkeling. Dat werd als prettig ervaren omdat dit zorgt voor meer overzicht in de afspraken die ze hebben gemaakt met de medewerkers en de mogelijkheid bied om hierop terug te vallen bij het geven van feedback.

5.4.2 Indicator 8-9

- **Indicator 8:** Er wordt op de werkvloer direct feedback gegeven aan medewerkers.
- **Indicator 9:** Er wordt verslaglegging gemaakt van de feedbackmomenten.

Deze indicatoren zijn opnieuw gemeten door middel van observaties, om dit te doen was het van belang dat de observant in de buurt van de leidinggevende te bleef.

Op de werkvloer gaven beide leidinggevendenden feedback aan medewerkers en maakte hier verslaglegging van. Een van de leidinggevendende gaf aan dat dit voor hem geen grote verandering is, omdat hij altijd al feedback gaf aan zijn medewerkers op de vloer, maar hiervan maakt hij voorheen geen verslaglegging. Hij ziet nu in dat door hier wel verslaglegging van te maken het proces overzichtelijker wordt en kan leiden tot meer inzicht in de talenten en valkuilen van medewerkers. De andere leidinggevende gaf aan nu meer focus te leggen op het geven van feedback waar hij voorheen voornamelijk opschreef wat hij zag om tijdens een functioneringsgesprek aan te kaarten. Hij ervaaarde dat door het direct geven van feedback op de werkvloer de medewerkers beter begrepen waar hij het over had en dat nu de kans kreeg om direct uit te leggen hoe het op een andere manier kan worden aangepakt voor een beter resultaat. Het gaf hem motivatie om te zien dat door het direct geven van feedback er door de dag heen minder fouten op de werkvloer leken te ontstaan en er sneller geproduceerd werd.

De verslaglegging van de feedback werd niet via het feedbackformat bijgehouden zoals bedacht, maar op initiatief van de leidinggevendenden in het dagverslag opgenomen voor de overdracht, daarin stond altijd al opgenomen welke bijzonderheden er zijn geweest tijdens het productieproces ter overdracht aan de avondploeg van die dag. Omdat de leidinggevendenden de feedback van die dag

slechts hoefde toe te voegen aan een verslag dat ze elke dag al schreven bleek dit een logische werkwijze tegenover het gebruiken van een apart format. Zo is de volgende leidinggevende alleen op de hoogte van bijzonderheden met betrekking tot het productieproces, maar ontstond er tevens meer zicht in de prestaties van medewerkers uit beide ploegen voor de leidinggevenden. Dit bood de mogelijkheid voor deze leidinggevenden om met elkaar in overleg te gaan over medewerkers, zowel met het oog op een komend ontwikkelgesprek als op het geven van feedback.

Bij navraag aan de medewerkers met een uitvoerende functie, over hoe zij de manier ervaren waarop hun leidinggevenden feedback gaven tijdens de testfase, werd door de meerderheid aangegeven dat ze dit als prettig ervaren. Bij de vraag waarom ze dit als prettig ervaren gaf de meerderheid aan dat ze hierdoor de kans krijgen om direct een verbetering door te voeren en begrijpen wat de leidinggevende wil aangeven met de feedback.

6. Conclusie en vooruitblik

Op basis van het evaluatieproces en de metingen die daarin zijn gedaan kunnen er conclusies worden getrokken met betrekking tot de toegevoegde waarde van de interventie op niveau 1 en 2 van Kirkpatrick.

6.1 Inhoud en vormgeving interventie

In deze paragraaf worden de sterke elementen en verbeterpunten van de interventie kritisch onder de loep genomen. Op basis van de resultaten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de primaire en secundaire doelgroep de volgende positieve aspecten ervaren.

6.1.1 Sterke elementen

Op basis van de resultaten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat een sterk element van de interventie het karakter van het gespreksformat is, omdat het stimuleert om gesprekken te voeren gericht op het heden en de toekomst met als doel het teweegbrengen van ontwikkeling bij medewerkers van WBM. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de medewerkers door het ontwikkelgerichte gesprek van de interventie motivatie ervaren om na te denken over ontwikkelbehoeftes en ideeën voor WBM, omdat ze ruimte krijgen voor eigen inbreng via het nieuwe gespreksformat. Dat medewerkers het gevoel ervaren dat er daadwerkelijk naar ze geluisterd tijdens de gesprekken door de leidinggevendenden blijkt een belangrijk aspect voor de motivatie die zij ervaren. Voor beide leidinggevendenden kan voorzichtig geconcludeerd worden dat dit onderdeel van de interventie zorgt voor het ontstaan van een tweezijdige en meer open dialoog met de medewerkers. Voorzichtig kan worden geconcludeerd dat een belangrijk aspect van het ontwikkelgerichte gesprek voor beide leidinggevendenden het element is waarin afspraken concreet worden vastgelegd, omdat dit als steunpilaar blijkt te funderen voor hun taak als leidinggevendende. Er kan voorzichtig worden geconcludeerd dat de voornaamste reden hiervoor is dat er overzichtelijk op papier staat welke afspraken er zijn gemaakt met de medewerkers, waardoor hier makkelijk op terug te pakken is tijdens een volgend ontwikkelgericht gesprek met de medewerkers.

Op basis van de resultaten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat een ander sterk element van de interventie het direct geven van feedback op de werkvloer is, omdat beide leidinggevendenden hebben aangegeven het voordeel en de bijdrage te zien om direct feedback te geven en hier dagelijks een verslaglegging van te maken. Er kan voorzichtig worden geconcludeerd dat de voornaamste reden hiervoor is dat dit mogelijkheden biedt voor een betere dialoog tussen de leidinggevendenden met betrekking tot de medewerkers. Dat komt met name door het overzicht dat met de dagelijkse verslaglegging gerealiseerd wordt, omdat het resulteert in betere inzichten van alle medewerkers. De verslaglegging zorgt er ook voor dat beide leidinggevendenden makkelijk terug kunnen pakken op eerder gegeven feedback en met elkaar in overleg kunnen over hoe het beste feedback te geven aan een medewerker. Daarnaast geven de medewerkers met een uitvoerende functie ook aan het prettig te vinden dat de leidinggevendende direct naar hun toe komt als iets minder goed gaat en het waarderen dat er direct gekeken wordt hoe het op een andere manier aangepakt kan worden om bijvoorbeeld te komen tot betere resultaten, meer efficiëntie in hun werkproces of een prettigere werksfeer. De meerderheid geeft als belangrijkste reden aan dat het motiverend is om meteen de kans te krijgen een verbetering door te voeren, ook dat ze op deze manier beter en sneller begrijpen wat de leidinggevendende anders wil zien dan wanneer dit een jaar later in een gesprek naar voren was gekomen.

Kortom kan voorzichtig geconcludeerd worden dat beide leidinggevendenden vinden dat met de interventie de ontwikkeling van medewerkers veel inzichtelijker in kaart kan worden gebracht en dat er eenvoudiger op gestuurd kan worden, waardoor weer concretere en meer zinvolle feedback kan

worden gegeven aan medewerkers. Vanuit de medewerkers met een uitvoerende functie kan kortom voorzichtig geconcludeerd worden dat ze waardering hebben voor de veranderingen die worden doorgevoerd door middel van de interventie en dat ze er de voordelen van inzien. Als laatste kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de mate waarin de meerderheid van de respondenten aangeeft hierdoor vertrouwen te hebben in de interventie dit leidt tot een grote mate van draagkracht voor de interventie.

In deze paragraaf worden de sterke elementen en verbeterpunten van de interventie kritisch onder de loep genomen. Op basis van de resultaten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de primaire en secundaire doelgroep de volgende positieve aspecten ervaren.

6.1.2 Verbeterpunten

Gezien de resultaten in paragraaf 5.4.2 kan voorzichtig geconcludeerd worden dat een apart feedbackformat in ieder geval overbodig blijkt te zijn in de productiehal, omdat het als standaard onderdeel van de verslagen kan worden opgenomen die dagelijks worden gemaakt voor de ploegenoverdracht. Het feedbackformat zoals ontworpen blijkt hiermee een zwak element van de interventie, omdat het overbodig blijkt te zijn en slechts zorgt voor een scheiding van de verslaglegging met betrekking tot feedback bij medewerkers en de verslaglegging die al dagelijks gemaakt wordt in het dagverslag. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het een verbeterpunt voor de interventie is om verslaglegging van feedback niet in een apart format op te nemen, maar als onderdeel van de verslagen die dagelijks worden gemaakt. Hoe dit doorgevoerd kan worden in de rest van de organisatie staat beschreven onder paragraaf 6.5.1.

Verder kan voorzichtig geconcludeerd worden dat er nog een verbeterpunt is voor de interventie, namelijk dat het gespreksformat en de uitleg hiervan in het Nederlands geschreven is. Voor (toekomstige) medewerkers die de Nederlandse taal nog niet beheersen het daardoor lastig is om zich voor te bereiden op een ontwikkelgericht gesprek. Het creëren van een gespreksformat in het Engels wordt om die reden gezien als een verbeterpunt voor de interventie.

Daarnaast kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het een zwakte is dat het gespreksformat nog niet digitaal hanteerbaar is, waardoor het telkens opnieuw moet worden uitgeprint en ingescant. Dit kost meer tijd en is schadelijk voor het milieu. Om die reden wordt het omvormen van het gespreksformat van de interventie naar een digitaal bestand gezien als een verbeterpunt voor de interventie.

Als laatste wordt voorzichtig geconcludeerd dat de daadwerkelijke respondentengroep een zwak element is voor de validiteit van de interventie, omdat nu niet alle medewerkers van WBM zijn meegenomen in de metingen van de test- en evaluatiefase. Zoals eerder benoemd onder paragraaf 5.2.1 omvat de respondentengroep de medewerkers die werkzaam zijn in de productiehal en voor de meeste metingen slechts twee van de zes medewerkers met een leidinggevende functie, waarvan beide ook werkzaam zijn in de productiehal. Dat betekent dat de metingen, resultaten en conclusies van dit rapport vrijwel niets zeggen over de medewerkers in andere gedeeltes van de organisatie. Vanuit deze redenen kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het een verbeterpunt is voor de interventie om de metingen die niet gedaan zijn alsnog uit te voeren bij de overige respondenten, zodat de gehele populatie kan worden meegenomen.

6.2 Test en evaluatiefase interventie

In de test- en evaluatiefase laten zowel metingen met betrekking tot de ervaring van de respondentengroep als de uitvoering van de interventie een positief resultaat zien. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de doelstelling is behaald om de manier waarop gesprekken worden gevoerd zo in te richten dat er waardevol contact is ontstaan tussen leidinggevend en medewerkers. Met waardevol contact wordt tweezijdig contact bedoeld wat de mogelijkheid biedt om over ontwikkeling in gesprek te gaan, waarbij niet alleen de leidinggevende maar nu ook de medewerker de kans krijgt om zijn behoefte aan te geven. Kijkend naar de gewenste uitkomst is het tevens gelukt om met de interventie dit contact consistent te gaan laten plaatsvinden, doordat er minimaal één keer per jaar een gesprek gericht op ontwikkeling gevoerd gaat worden tussen leidinggevend en medewerkers, waaruit minimaal één afspraak gemaakt wordt over ontwikkeling.

Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het gewenste effect van de interventie, ofwel het ontstaan van een ontwikkelklimaat door middel van gedragsverandering bij de medewerkers van WBM in de toekomst verwezenlijkt gaat zijn, maar dat kan pas met zekerheid gezegd worden na afloop van de test- en evaluatiefase op niveau 3-4 van het Kirkpatrick model. Hetzelfde geldt voor de uiteindelijke bestemming, ofwel dat praten over ontwikkeling met het daarop maken van afspraken de norm wordt bij WBM. Daarover kunnen pas voorzichtige conclusies worden getrokken na het analyseren van de resultaten die naar voren uit de metingen van de laatste twee niveaus. Ter herhaling gaat op niveau 3 van het Kirkpatrick model gemeten worden of er daadwerkelijk gedragsverandering is ontstaan. Het doel van de metingen op niveau 4 van het Kirkpatrick model zullen aantonen of praten over ontwikkeling en het daarop maken van afspraken geïntegreerd blijkt te zijn bij WBM en daarmee de norm is geworden. Tevens kan pas na afloop van die metingen geconcludeerd worden of daadwerkelijk is gemeten wat de bedoeling was om te meten.

6.2.1 Verbeterpunt validiteit

Beschrijving onder paragraaf 6.2 kaart een verbeterpunt aan voor de test- en evaluatiefase van dit rapport en bij herhaling voor het inzetten van deze interventie, namelijk het meenemen van de volledige populatie. zou de test- en evaluatiefase tot nu toe

Zoals benoemd onder paragraaf 6.1.2 zou dit rapport een grotere mate van validiteit hebben als de volledige populatie was meegenomen in de test- en evaluatiefase. Zoals eerder benoemd bleek het vanwege plotselinge drukte bij WBM in de vorm van klantaanvragen niet mogelijk om de overige respondenten mee te nemen voor de afloop van de deadline die staat voor dit rapport. Als de volledige populatie was meegenomen zou dat een vollediger beeld geven van de daadwerkelijke resultaten en conclusies, waar dit nu slechts beperkt is tot de medewerkers en leidinggevend die werkzaam zijn in de productiehal.

6.3 Innovatieve waarde

De innovatieve waarde van de interventie zoals beschreven in paragraaf 3.3 blijkt daadwerkelijk waardevol te zijn voor zowel de primaire als secundaire doelgroep van WBM. Meer overzicht doordat de gesprekkencyclus van drie formats is gedaald naar slechts één format heeft een grote innovatieve waarde voor de leidinggevend, omdat het veel tijd scheelt en ze zich nu kunnen focussen op maatwerk per medewerker in plaats van exact hetzelfde te moeten doen voor alle medewerkers.

Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het karakter van het nieuwe gespreksformat een innovatieve waarde heeft voor de organisatie, omdat deze nu opgezet is aan de hand van de visie over de moderne gesprekkencyclus en modern performance management. Vanuit de test- en evaluatiefase kan voorzichtig geconcludeerd worden dat dit haar vruchten blijkt af te werpen, omdat de gesprekken hierdoor nu gericht zijn op het heden en de toekomst met het oog op ontwikkeling en

het maken van minimaal één afspraak over ontwikkeling. De leidinggevend en medewerkers tonen motivatie en enthousiasme om hiermee verder te gaan, daaruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het een innovatieve waarde voor WBM laat zien..

Dit succes kan voor andere HR-professionals ook een verschil gaan maken in de organisatie of organisaties waar zij werkzaam zijn, omdat zowel vanuit literatuuronderzoek, praktijkonderzoek en het praktijkvoorbeeld bij WBM blijkt dat er al een grote stijgende lijn zichtbaar is in zeer korte tijd gekeken naar de manier waarop gesproken in de organisatie en waarover gesproken wordt???. Het past bij de steeds sneller veranderende arbeidsmarkt die (die weg?) in de huidige maatschappij, waar vandaag de dag in geleefd wordt en focus op ontwikkeling niet weg te denken is om bij te blijven met alle trends en veranderingen die hier spelen. Voor de bredere HR-beroepspraktijk is het een schot in de roos geweest toen er gedacht werd over een manier om de traditionele gesprekkencyclus om te gooien.

De interventie levert tevens een innovatieve waarde voor het oplossen van het 50+ vraagstuk waar WBM mee te maken heeft. Deze bijdrage kent meerdere vormen:

- praten over ontwikkeling zorgt ervoor dat jongere medewerkers de kans krijgen zich te ontwikkelen, daarbij zouden ze gebruik kunnen maken van de kennis die leeft onder de 50+ medewerkers van WBM.
- Praten over ontwikkeling zorgt ervoor dat de ambities van jongere medewerkers eerder in kaart worden gebracht, dat zorgt voor een lager verloop in het personeelsbestand en de mogelijkheid om jonge medewerkers sneller op een passende functie te krijgen.
- Het imago dat WBM uitstraalt zorgt voor een grotere kans op het binnenhalen van de juiste kandidaten.
- De focus op ontwikkeling en praten over duurzame inzetbaarheid kan ervoor zorgen dat 50+ medewerkers voor langere tijd hun functie kunnen uitoefenen.
- De focus op ontwikkeling en praten over duurzame inzetbaarheid kan ervoor zorgen dat er op tijd gezien wordt dat een functie te zwaar wordt voor een 50+ medewerker, waarmee uitval voorkomen kan worden. Voor deze medewerker kan dan gekeken worden of het fysiek zware werk minder of niet meer voor gaat komen en er meer focus wordt gelegd op de kennisoverdracht naar jongere medewerkers door zich op te stellen als leermeester bij WBM.

De interventie is hiermee niet alleen van innovatieve waarde voor WBM, maar heeft tevens een innovatieve waarde voor andere organisaties waar dit vraagstuk speelt.

6.4 Duurzaamheid interventie

De verslaglegging in Nmbros opslaan zal zorgen voor meer overzicht en dat de gesprekkencyclus van drie formats is gedaald naar slechts één format voor alle gesprekken is tevens duurzame oplossing voor een meer overzichtelijk personeelsbestand. Door het ontwikkelde format voor het ontwikkelgerichte gesprek heeft WBM nu de tools in handen om deze interventie tot een succes te maken en te blijven gebruiken, mits er gebruik gemaakt blijft worden van de kwaliteiten die HR te bieden heeft. HR zal voor dit succes de ondersteunende factor zijn en hulp bieden waar nodig, daarnaast zal HR de metingen uitvoeren die in een later stadium plaatsvinden op niveau 3 en 4 van het Kirkpatrick model. Tevens kan HR regie houden door bijvoorbeeld de leidinggevend en een seintje te geven als het weer tijd is voor de jaarlijkse ontwikkelgesprekken en wordt er controle gehouden op het daadwerkelijk minimaal een keer per jaar houden van een ontwikkelgericht gesprek met alle medewerkers van WBM. Dit kan gerealiseerd worden door HR de regie te geven op het inscannen en uitwerken van de ontwikkelgerichte gesprekken, zodat naar wens van de stakeholders alles op

Nmbros terecht komt in de personeelsdossiers. Wanneer de regie bij HR wordt gelegd kunnen de inzichten die dit met zich meebrengt direct worden toegepast voor andere HR-processen, zoals het werving- en selectieproces, doordat er meer zicht is op de talenten die in huis zijn, kwaliteiten die ontwikkeld worden en kwaliteiten die buiten de deuren van WBM gezocht gaan worden.

Van belang is dat voor nieuwe medewerkers de visie van het ontwikkelgerichte gesprek direct wordt overgebracht, zodat zij daar meteen mee aan de slag kunnen en weten dat dit de norm is bij WBM als ze hier komen werken. Door de visie die gehanteerd wordt naar de buitenwereld uit te dragen krijgt WBM niet alleen sneller de juiste kandidaten in huis, maar draagt WBM ook het imago uit dat het wil uitdragen naar zowel nieuwe kandidaten als de eigen medewerkers. De visie of anders gezegd het karakter van de interventie sluiten naadloos aan op de missie en visie van WBM dat gaat over het hebben van een ontwikkelklimaat in de organisatie, efficiëntie in werkprocessen en innovatiegerichtheid, wat weer bijdraagt aan de duurzaamheid van de interventie.

Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de interventie nu en in de toekomst duurzaam zal zijn, omdat er gesprekken worden gevoerd op basis van thema's die altijd van belang zijn binnen een organisatie. Door een juiste inzet van de interventie kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het gewenste effect en bestemming bereikt gaan worden bij WBM, wat betekend dat door gedragsverandering er een ontwikkelklimaat ontstaat en praten over ontwikkeling met het daarop maken van afspraken bij WBM de norm zijn. Dat de interventie zoals beschreven onder paragraaf 6.1.1 draagkracht blijkt te hebben onder zowel de medewerkers met een uitvoerende functie als de leidinggevende draagt tevens bij aan de duurzaamheid van de interventie.

6.5 Doorontwikkeling

De interventie lijkt in grote mate een innovatieve waarde en duurzaam karakter te hebben voor WBM nu en in de toekomst en kent mogelijkheden voor doorontwikkeling. In deze paragraaf worden ideeën benoemd die de interventie nog waardevoller kunnen maken voor WBM, de bredere HR-beroepspraktijk en andere organisaties bij inzet van de interventie.

6.5.1 Verslaglegging feedback

Ten eerste de manier waarop gegeven feedback wordt bijgehouden door leidinggevenden. Onder subparagraaf 5.3.2 staat beschreven welke manier de ploegbazen hebben bedacht voor het bijhouden van de feedback, namelijk door het mee te nemen in het dagelijkse verslag van de ploegenoverdracht. Deze manier bleek efficiënter en meer overzichtelijk dan het aanhouden van een apart feedbackformat, vandaar dat er de keuze is gemaakt om dit element uit de interventie te halen. Een apart feedbackformat blijkt overbodig in de productiehal, omdat het ook als standaard onderdeel van de verslagen kan worden opgenomen die dagelijks worden gemaakt voor de ploegenoverdracht. Het aparte feedbackformat blijkt hiermee een zwakker element van de interventie voor de productiehal en zal niet worden gebruikt in de organisatie.

De manier waarop beide leidinggevenden in de test- en evaluatiefase verslaglegging hebben gemaakt van de feedbackmomenten kan worden doorgevoerd voor leidinggevenden op het bedrijfsbureau en het managementteam. Deze leidinggevenden hebben echter niet te maken met een ploegenoverdracht, waardoor de verslaglegging in een andere vorm moet worden gegoten. Een optie is om dagelijks bijhouden welke feedback er gegeven is aan medewerkers en hier wekelijks een verslag van maken dat gedeeld wordt met de andere leidinggevenden. Dit geeft niet alleen meer inzicht over hoe het ervoor staat met de medewerkers en waar eventuele ontwikkelbehoeftes, maar biedt ook de mogelijkheid om te overleggen met andere leidinggevenden op basis van de gemaakte verslagen. Dit draagt kan tevens een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de ontwikkelgerichte gesprekken die leidinggevenden gaan voeren met de medewerkers, omdat overzichtelijk en

consistent feedback wordt bijgehouden en er zoals genoemd mogelijkheden zijn om met andere leidinggevende te overleggen. Ook kan dit resulteren in een grotere inzichtelijkheid op de talenten en valkuilen van bepaalde medewerkers en daarmee meer zicht geven voor HR en de opleidingscoördinator waar zich eventuele kansen bevinden op gebied van ontwikkelen, opleiden en werving- en selectie van nieuwe kandidaten. Deze voordelen ontstaan hiermee ook op een hoger niveau voor het management, doordat er zo ingespeeld kan worden op zaken, er mogelijkheid is tot aansturing en ondersteuning en het management de kans krijgt om richting te bepalen voor in hun ogen belangrijkere en minder belangrijke ontwikkelingen waar wel of niet iets mee gedaan moet worden in het kader van de missie en visie van WBM.

6.5.2 Digitalisering

De grootste vooruitgang voor de interventie is digitalisering, omdat het voor zowel het milieu als in het kader van efficiëntie beter zou zijn als het gespreksformat niet eerst afgedrukt wordt op papier en vervolgens weer wordt ingescant. Dit zorgt voor kortere lijntjes doordat de leidinggevendenden het format direct naar bijvoorbeeld HR kunnen sturen voor het uploaden naar Nmbrs in het medewerkersdossier, wanneer de ontwikkelgerichte gesprekken worden gevoerd met behulp van een computer, laptop of tablet. Digitalisering heeft ook als voordeel dat er getypt wordt in plaats van geschreven, dat is niet alleen ergonomisch meer verantwoord maar voorkomt tevens gekrabbel, gekras en onleesbare handschriften, omdat een foutje simpelweg met backspace kan worden gecorrigeerd. Kortom zorgt digitalisering voor duidelijk leesbare documenten, efficiëntie en milieubewuster handelen.

6.5.3 Opleiden en trainen

Het is mogelijk om de interventie als vast onderdeel te implementeren in het onboarding-programma voor nieuwe medewerkers en als standaard trainingsprogramma voor medewerkers van WBM die een functie gaan vervullen als leidinggevende bij WBM. Daarnaast is het mogelijk de visie en werkwijze van de interventie consistent te herhalen bij bestaande leidinggevendenden als een opfrisbeurt.

6.5.4 Wisselend thema

Er zou een wisselend thema toegevoegd kunnen worden aan het ontwikkelgerichte gesprek, waarbij een thema gekozen wordt waarop WBM dat jaar extra focus wil leggen. Op die manier wordt dit bij alle medewerkers direct onder de aandacht gebracht en is het mogelijk om gericht op dit thema met innovatieve ideeën te komen voor WBM.

Literatuurlijst

- Barneveld, J., & Kollen, B. (2015, februari). *Bevorderen van interne mobiliteit: Het begint met loopbaankriebels* (Nr. 1). O&O.
- Cannaerts, N. J. L., Vermeeren, B., Loeffen, Msc, W., & Mazer, L. (2020, mei). *De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers: Vanuit AMO perspectief bekeken*. Erasmus universiteit Rotterdam.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Preenen, P., & Van den Tooren, M. (2021). Ondernemend werkgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 24(4), 1–19. <https://doi.org/10.5117/thrm2021.4.dijk>
- [Evaluatieniveaus Kirkpatrick model]. (z.d.). Evaluatieniveaus Kirkpatrick model. <https://svg.template.creately.com/TKKM1uZbdsy>
- *Kaizen*. (z.d.). [Model]. <https://leansixsigmagroep.nl/wp-content/uploads/2020/02/Kaizen-Event.png>
- Kuijpers, P. M., & Draaisma, A. (2020, juni). *Loopbaangericht leven lang ontwikkelen: Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst* (ISBN/EAN: 978–90-9033268-0). Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -Loopbanen.
- *Maatschappelijke trends*. (2022, 12 januari). Thaisis. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://thaisis.nl/maatschappij100/>
- M&O. (2013). Succes door twintig jaar ontwikkeling van de arbeidsrelatie: slimmer werken bij Nissan. *Succes door twintig jaar ontwikkeling van de arbeidsrelatie*, 5.
- *Moderne gesprekscyclus: stel doel en ontwikkeling medewerker centraal*. (2020, 17 december). HR Praktijk. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/achtergrond/moderne-gesprekscyclus-stel-doel-en-ontwikkeling>
- Mosselman, M. (2020, juli). *5-jarige opleidingsplan WBM* (Nr. 1). WBM Staalservice BV.
- *Performance management: hoe eenvoudiger, hoe beter!* (2021, 2 maart). HR Praktijk. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/achtergrond/performance-management-hoe-eenvoudiger-hoe-beter>

- *Sci-Hub | A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Evaluation and Program Planning, 27(3), 341-347 | 10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011.* (2004). Sci-hub. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://sci-hub.ru/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011>
- Strategisch opleiden. (2021, 29 april). *Continu feedback: Een recept.* www.strategischopleiden.nl. Geraadpleegd op 31 maart 2022, van <https://www.strategischopleiden.nl/continue-feedback-een-recept/>
- Strategisch opleiden, & Van Duren, A. (2021). *Ontwikkelgerichte gespreksvoering: methodiek strategisch opleiden* (Nr. 2). Strategisch opleiden.
- Stremersch, J., & Van Hoya, G. (2021). Werk zoeken tijdens de coronacrisis: Het werkzoekproces en psychisch welzijn van werkzoekenden tijdens de coronacrisis. *Tijdschrift voor HRM, 24(1)*, 49–74. <https://doi.org/10.5117/thrm2021.1.stre>
- Tegeman, H., & Piljic, D. (2011). De arbeidsmarkt in 2030: flexibilisering of starre arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM, 4*.
- TUV Nederland. (z.d.). *PDCA cyclus [Model]*. <https://www.certificering-keuring.nl/plan-do-check-act-een-onmisbare-verbetertool-voor-uw-rol-in-kam>
- Van Duren, A. (2021). *Harde resultaten met een zachte aanpak: het paper over modern prestatie management.* Annet van Duren oprichter strategisch opleiden: strategischopleiden.nl.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., Van Nispen, I., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM, 24(2)*, 61–80. <https://doi.org/10.5117/thrm2021.2.vos>
- WBM Staalservice BV. (z.d.). Organisatiestructuur WBM [Schematische weergave]. In *Onboarding WBM Staalservice BV*.

Bijlage 1



Wegwijzer, Visie op het goede gesprek UWV Uitkeren

Van verplichte gesprekken en uitgebreide vastlegging naar continu dialoog. Met ingang van 2020 besteden we binnen de HR-cyclus Uitkeren meer tijd en aandacht aan de gesprekken zelf en de kwaliteit van de gesprekken i.p.v. de vastlegging en administratieve verwerking. Het aantal gesprekken per jaar kan verschillen per medewerker, waarbij het initiatief voor het gesprek ligt bij medewerker én manager. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het vastleggen van de gesprekken wordt gedaan bij nut, noodzaak en behoefte. De manager doet minimaal éénmaal per jaar een upload van de verslaglegging in Peoplesoft inclusief een vulling algemeen oordeel met een score (O,M,G,U). De verslaglegging noemen wij "groei en ontwikkelnotitie".

In de visie van Uitkeren spreken we van het goede gesprek wanneer deze gaat over die onderwerpen die bijdragen aan het doel van de HR-cyclus:

De juiste medewerker op de juiste plek voor een maximale bijdrage aan de organisatiedoelstellingen, nu en in de toekomst.

Binnen de visie van Uitkeren zijn dat minimaal de onderwerpen: **resultaten, houding & gedrag, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid**. Deze onderwerpen verwachten we ook terug te zien in de verslaglegging in peoplesoft.

De goede gesprekken worden gevoerd vanuit de GROW gedachte. GROW staat voor groei en ontwikkeling, de focus is toekomstgericht. De GROW coachingsmethode is ondersteunend aan de kwaliteit van de goede gesprekken en wordt in 2020 aan alle managers aangeboden via het leiderschapsprogramma.

Goal: Wat wil je bereiken?

Reality: Waar sta je?

Options: Wat zijn je mogelijkheden?

Way forward: Wat ga je doen?

Het goede gesprek ontstaat naast de bovengenoemde onderwerpen die bijdragen aan het doel van de HR-cyclus ook door het stellen van goede vragen. Bovengenoemde GROW vragen kunnen worden toegepast op alle onderwerpen. In deze wegwijzer tref je enkele handvatten, suggesties tot gesprekstema's op die onderwerpen.

1. Resultaten

Uitgangspunt voor het stellen van doelen en het maken van resultaatafspraken kunnen voortkomen uit:

- KPI's,
- Jaarplannen (en afgeleide afdelingsplannen)
- Ontwikkelingen Visie Uitkeren 2022
- Functietaken of specifieke afspraken over extra(regel)taken.
- Afspraken voortkomend uit eerdere ontwikkelgesprekken.

Tip: Zorg dat wederzijdse verwachtingen op de resultaten en de kwaliteit van die resultaten duidelijk zijn. Maak het concreet.

In aanvang maak je afspraken over de te behalen doelen en door het jaar heen sta je stil bij het realiseren van de doelen.

Onderstaand enkele vraagsuggesties voor het stellen en realiseren van doelen:

Stellen van doelen:

- Wat zijn je doelen voor de komende periode?
- Hoe dragen deze doelen bij aan de organisatie/afdeling of teamdoelen?

- Wie of wat heb je nodig om je doel te bereiken?
- Wat ga je doen?

Realiseren van doelen:

- Welke successen heb je de afgelopen periode geboekt?
- Wat gaat goed? Wat kan beter?
- Welke uitdagingen zie je?
- Wie of wat heb je nodig voor het realiseren van de doelen?
- Wat ga je doen?

2. Houding & Gedrag

Binnen dit onderwerp gaat het over wat je in je werk laat zien aan houding & gedrag. Gesprekstema's binnen dit onderwerp kunnen zijn:

- UWV bedrijfscompetenties (samenwerken, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid)
- Gedragscompetenties (zie functieprofiel)
- De 4 gedragskenmerken Uitkeren (Visie 2022): Vertrouwen, Verbetering, Vakmanschap, Resultaat
- UWV ROEP waarden (Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid, Professionaliteit) in het kader van bewust integer handelen
- Het geven en ontvangen van feedback
- UWV gedragscode "Vertrouwen en verantwoordelijkheid"

Enkele vraagsuggesties:

- Welk gedrag was efficiënt? Waar merkte je dat aan?
- Welk gedrag heb je nog (te) weinig laten zien? Waar zit hem dat in?
- Wat ging er anders dan je had gewild? Hoe zou je de dat volgende keer anders aanpakken?

3. Ontwikkeling

Binnen de goede gesprekken staat groei en ontwikkeling van de individuele medewerker centraal. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor eigen groei. Managers stimuleren en faciliteren die ontwikkeling. Gesprekstema's binnen dit onderwerp kunnen zijn:

- Persoonlijke ontwikkeling
- Professionele (vak)ontwikkeling
- Loopbaanontwikkeling, mobiliteit, ambitie
- Inzetten van kwaliteiten
- Benutten van talenten
- Mogelijkheden leren & ontwikkelen (zie DWU)
- Binden & boeien

Enkele vraagsuggesties:

- Waar ligt jouw kracht? Waar liggen je kwaliteiten?
- Welke talenten en/of kwaliteiten wil je nog meer inzetten?
- Wat kun je nog ontwikkelen?
- Wie kunnen jou hierbij helpen?
- Wat ga je doen?

Tip: Zorg dat je als manager de kwaliteiten van je medewerker kent, het is belangrijk je medewerker aan te spreken op de zaken waar hij/zij goed in is, daarmee zet je mensen in hun kracht.

4. Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid geldt voor alle medewerkers, ongeacht leeftijd en de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie. Naast ontwikkeling kunnen de volgende gesprekstema's op dit onderwerp van toepassing zijn:

- Werkplezier, werkbeleving
- Gezondheid en vitaliteit
- Balans werk-privé
- SLIM-werken
- De werkrelatie collega(s) en/of leidinggevende
- Verzuim en re-integratie
- Arbeidsomstandigheden
- Waardering en vertrouwen
- Zingeving in het werk
- Levensfase gericht personeelsbeleid
- Inzet tot pensioen/deeltijdpensioen/vitaliteitspact
- Nevenwerkzaamheden

Enkele vraagsuggesties:

- Hoe staat het met je werkplezier?
- Wat geeft of kost je energie?
- Welke ambities heb jij voor de langere termijn?
- Wat heb je nodig om duurzaam inzetbaar te zijn en blijven?

Tot slot

Deze wegwijzer dient ter ondersteuning aan de goede gesprekken Uitterkeren. De gesprekstema's kunnen per medewerker per gesprek verschillend zijn. De genoemde thema's zijn niet absoluut, uiteraard kunnen er nog andere thema's aan de orde komen al naar gelang nut, noodzaak en behoefte. Manager en medewerker maken afspraken over de vastlegging.

Tip: Een levend document (groei en ontwikkelnotitie) waarin je als manager en medewerker afspraken door het jaar heen kunt opnemen (bij nut, noodzaak en behoefte) voorkomt dat je éénmaal per jaar een uitgebreid verslag moet maken voor de upload in peoplesoft.

Bijlage 2

NOG BETER FUNCTIONEREN
Misschien zijn er dingen in je werk die beter kunnen, makkelijker, of sneller. Dit kan een mooi ontwikkeldoel zijn.

IETS EXTRA'S ERBIJ
Wil je je huidige werk uitbreiden of een extra taak oppakken? Dan kun je hier een ontwikkeldoel van maken.

STRATEGISCHE DOELEN
Wat kan jij extra bijdragen aan onze doelstellingen? Heb je een goed idee wat je wilt uitvoeren? Bespreek het tijdens je ontwikkelgesprek.

PERSOONLIJK
Een persoonlijke ambitie, iets wat je zelf graag wilt ontwikkelen, ook dat kun je bespreken in je ontwikkelgesprek.

POSITIEVE WERKSFEER
Een positieve werksfeer is voor iedereen prettig. Hoe kan jij bijdragen aan een positieve sfeer voor jezelf en jouw collega's?

PRAKTISCH	MIJN DOELEN (1-3)	MIJN PLAN	OPMERKINGEN / TOELICHTING
Naam medewerker	Wat wil je bereiken? Wat zou de ideale situatie zijn?	Wat ga je wanneer doen, hoe doe je dat en wie heb je daarvoor nodig?	
Functie			
Afdeling			
Naam leidinggevende			
Datum gesprek			

HANDEKENING

Medewerker

Leidinggevende

Bijlage 3



ONTWIKKELGESPREK

WBM Staalservice BV.



Aanleiding van het gesprek

Omcirkel hieronder de reden voor dit gesprek.

Het jaarlijkse gesprek
één keer per jaar krijgt iedereen een gesprek
met zijn/haar leidinggevende

Gesprek aangevraagd
door medewerker

Disiplinair gesprek
functioneren

Anders:

.....
.....

Gesprek ingepland
door leidinggevende

Disiplinair gesprek
verzuim

Focus op groei en ontwikkeling gekoppeld aan resultaten

Gesprekken worden gevoerd op basis van 4 thema's. Bij elk thema staan onderwerpen beschreven waarover gepraat kan worden.

Resultaten	Houding & gedrag	Duurzame inzetbaarheid	Ontwikkeling
Doelen stellen & afspraken maken	Op het werk	Hoe lang gezond, productief en gemotiveerd gewerkt kan blijven worden	Groei en ontwikkeling staan hier centraal
    	    	    	    
		• Staat een onderwerp dat je wil bespreken er niet bij? Schrijf het onderwerp dan zelf even op de pagina van dat thema! • Is een thema niet van toepassing op het gesprek? Sla het dan gewoon over! • Bij elk thema staan voor de leidinggevenden enkele vraagsuggesties die gesteld kunnen worden passend bij dat thema. Deze vragen kunnen gesteld worden aan medewerkers.	 wbm we think steel

Resultaten

Dit thema gaat over het stellen van doelen & het maken van resultaatafspraken

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Strategische doelen WBM (of daaruit voortgekomen afdelingsplannen)
- Taken en vaardigheden binnen de functie
- Afspraken over extra (regel)taken: *bijvoorbeeld een extra verantwoordelijkheid buiten de functietaken*
- LEAN (= efficiëntie in werkprocessen)
- Ideeën voor WBM: verbeteringen efficiëntie - innovatie - LEAN
- Afspraken uit eerdere ontwikkelgesprekken
- Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Welke successen heb je de laatste tijd geboekt?
- Wat gaat goed? Wat kan beter?
- Welke uitdagingen liggen nog voor je?
- Hoe ga je deze uitdaging(en) aanpakken?
- Wie of wat heb je nodig om deze uitdagingen te trotseren?

Noteer ideeën die zijn gegeven verbetering op gebied van efficiëntie - innovatie - LEAN:

- Ideeën kunnen met behulp van de PDCA-cyclus worden getest op bruikbaarheid voor WBM & als er geen ideeën zijn benoemd noteer je hier dus niets!

.....

.....

Houding & gedrag

Dit thema gaat over houding en gedrag tijdens het werk.

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Samenwerken met collega's
- Efficiëntiegerichtheid
- Innovatiegerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Klantgerichtheid
- Geven: en/of ontvangen van feedback
- Gedragsbeleid WBM:
- Discrimineren en/of pesten wordt niet getolereerd.
- Aggressie en geweld (fysiek en verbaal) wordt niet getolereerd.
- Je toont respect voor collega's en leidinggevenden.
- Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Welk gedrag was efficiënt? Waaraan merkte je dat?
- Welk gedrag heb je nog (te) weinig laten zien? Hoe denk je dat dat komt?
- Wat ging niet zoals bedoeld? Hoe zou je dat de volgende keer anders aanpakken?

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid gaat erover hoe lang jij gezond, gemotiveerd en productief wil en kan blijven werken bij WBM of misschien wel ergens anders.

(Hierover praten kan dus ook als iemand al jaren bij WBM werkt of richting het pensioen gaat)

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Werkplezier, werkbeleving
- Gezondheid en vitaliteit
- Balans werk-privé
- Relatie met collega's en/of leidinggevende
- Verzuim
- Arbeidsomstandigheden
- Zingeving in het werk
- Inzet tot pensioen/deeltijdpensioen
- Waardering en vertrouwen

• Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Hoeveel plezier heb je in je werk?
- Wat geeft je energie? Wat kost je energie?
- Welke ambities heb je in de toekomst?
- Hoe zorg je ervoor dat je duurzaam inzetbaar bent en blijft?
- Wie of wat heb je nodig om dat te bereiken?

Ontwikkeling

Dit thema gaat over jouw groei en ontwikkeling, daarvoor ben je als medewerker zelf verantwoordelijk en kan je ondersteuning krijgen van je leidinggevende.

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling:
bijvoorbeeld via het platform Goodhabitiz
- Mogelijkheden voor professionele (vak)ontwikkeling:
bijvoorbeeld via het platform Ozone
- Opstellen van een Persoonlijke Opleidings Plan (POP)
- Loopbaanontwikkeling: *bijvoorbeeld taken die je wilt toevoegen aan je huidige functie of een andere functie die je zou willen vervullen bij WBM?*
- Inzetten van kwaliteiten en talenten: *bijvoorbeeld dat je een goed oog hebt voor het verbeteren van LEAN en dit wil overbrengen bij je collega's.*

• Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Wat zijn jouw talenten / kwaliteiten?
- Welke talenten / kwaliteiten wil je nog meer inzetten bij WBM?
- Wat kun je nog ontwikkelen / zou nog beter kunnen gaan?
- Hoe ga je dat concreet aanpakken?
- Wie kan jou daarbij helpen?

Ontwikkeldoel/afsprak vastleggen

Er moet vanuit de thema's minimaal één afspraak tot stand zijn gekomen voor een ontwikkeldoel waaraan je gaat werken.

Markeer het thema en beschrijf daarbij de gemaakte afspraak/afspraken.

TIP! Schrijf de afspraak SMART op, dan weet je zeker dat de afspraak concreet is.
Hoe doe je dat? Gebruik het SMART schema hierlangs als hulpmiddel.

Resultaten:

Houding & gedrag:

Ontwikkeling (POP):

Duurzame inzetbaarheid:



EXTRA SCHRIJFRUIMTE

Resultaten:

Houding & gedrag:

Ontwikkeling (POP):

Duurzame inzetbaarheid:

Nog even invullen!

Datum gesprek: - -

Handtekening medewerker:

Handtekening leidinggevende:

Bijlage 4

SAMEN IN GESPREK

WBM Staalservice BV.



Aanleiding van het gesprek

Omcirkel hieronder de aanleiding voor dit gesprek.

Gesprek ingepland
door leidinggevende

Het jaarlijkse gesprek
één keer per jaar krijgt iedereen een gesprek
met zijn/haar leidinggevende

Gesprek aangevraagd
door medewerker

Disiplinair gesprek
functioneren

Het jaarlijkse gesprek
één keer per jaar krijgt iedereen een gesprek
met zijn/haar leidinggevende

Anders:

.....
.....

Disiplinair gesprek
verzuim

Naam leidinggevende:

Naam medewerker:

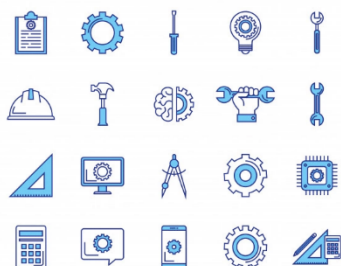


Focus op groei en ontwikkeling gekoppeld aan resultaten

Gesprekken worden gevoerd op basis van 4 thema's. Bij elk thema staan onderwerpen beschreven waarover gepraat kan worden.

Resultaten

Doelen stellen & afspraken maken



Houding & gedrag

Op het werk

Duurzame inzetbaarheid

Hoe lang gezond, productief en gemotiveerd
gewerkt kan blijven worden

Ontwikkeling

Groei en ontwikkeling staan hier centraal

- **Staat een onderwerp dat je wil bespreken er niet bij?**
Schrijf het onderwerp dan zelf op de pagina van het thema!
- **Is een thema niet van toepassing op het gesprek?**
Sla het dan gewoon over!
- **Bij elk thema staan voor de leidinggevenden enkele
vraagsuggesties beschreven**
Deze vragen zou je kunnen stellen aan de medewerker.

Resultaten

Dit thema gaat over het stellen van doelen & maken van resultaatafspraken met betrekking tot werkzaamheden

Gespreksonderwerpen binnen dit thema zijn verdeeld in algemeen en functie specifiek:

Algemene thema's

- Strategische doelen WBM: efficiëntie vergroten d.m.v. flexibiliteit & innovatie
- Organisatiedoelen WBM: efficiëntie - digitalisering - vakmanschap
- Gewenste competenties vanuit WBM: nauwkeuring zijn & aanpassingsvermogen hebben
- Taken en vaardigheden binnen de eigen functie
- Afspraken over extra ('regel')taken: *bijv. een extra verantwoordelijkheid buiten de functietaken*
- LEAN (= leren werken zonder verspillingen. Een denk- en werkwijze gericht op het continue verbeteren van bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld: *werkprocessen efficiënter inrichten*)
- Afspraken uit eerdere ontwikkelgesprekken bespreken
- Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Welke successen heb je de laatste tijd geboekt?
- Wat gaat goed? Wat kan beter?
- Welke uitdagingen liggen nog voor je?
- Hoe ga je deze uitdaging(en) aanpakken?
- Wie of wat heb je nodig om deze uitdagingen te trotseren?

Operationele thema's kantoormedewerkers (bedrijfsbureau)

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- ISA
- Anders:

Operationele thema's fabrieksmedewerkers (productiehal)

- ISA
- Shopfloor
- Anders:

Resultaten

Markeer hier (eventueel) het prestatieniveau van de medewerker.



Bij een markering hierboven ben je verplicht als leidinggevende om dit te beargumenteren:

Motivatie/onderbouwing voor markering.....

POV = presteert onder verwachting

PNV = presteert naar verwachting

PBV = presteert boven verwachting

Houding & gedrag

Dit thema gaat over houding en gedrag tijdens het werk.

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Samenwerken met collega's
- Proactieve houding
- Flexibiliteit
- Innovatiegerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Klantgerichtheid
- Geven en/of ontvangen van feedback
- Gedragsbeleid WBM, waarin onder andere staat:
 - Discrimineren en/of pesten wordt niet getolereerd.
 - Agressie en geweld (fysiek en verbaal) wordt niet getolereerd.
 - Je toont respect voor collega's en leidinggevend.

• Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Welk gedrag was efficiënt? Waaraan merkte je dat?
- Welk gedrag heb je nog (te) weinig laten zien? Hoe denk je dat dat komt?
- Wat ging niet zoals bedoeld? Hoe zou je dat de volgende keer anders aanpakken?

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid gaat erover hoe lang jij gezond, gemotiveerd en productief wil en kan blijven werken bij WBM

(Hierover praten kan dus ook als iemand al jaren bij WBM werkt of richting het pensioen gaat)

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Ambities
- Werkplezier, werkbeleving
- Gezondheid en vitaliteit
- Balans werk-privé
- Relatie met collega's
- Relatie met leidinggevende
- Verzuim
- Arbeidsomstandigheden
- Zingeving in het werk
- Inzet tot pensioen/deeltijdpensioen
- Waardering en vertrouwen

• Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Hoeveel plezier heb je in je werk?
- Wat geeft je energie? Wat kost je energie?
- Welke ambities heb je in de toekomst?
- Hoe zorg je ervoor dat je duurzaam inzetbaar bent en blijft?
- Wie of wat heb je nodig om dat te bereiken?



Ontwikkeling

Dit thema gaat over jouw groei en ontwikkeling, daarvoor ben je als medewerker zelf verantwoordelijk en kan je ondersteuning krijgen van je leidinggevende.

Gespreksonderwerpen binnen dit thema kunnen zijn:

- Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling:
bijvoorbeeld via het platform Goodhabitiz
- Mogelijkheden voor professionele (vak)ontwikkeling:
bijvoorbeeld via het platform Ozone
- Opstellen van een Persoonlijke Opleidings Plan (POP)
- Loopbaanontwikkeling: *bijvoorbeeld taken die je wilt toevoegen aan je huidige functie of een andere functie die je zou willen vervullen bij WBM.*
- Inzetten van kwaliteiten en talenten: voorbeeld....
'ik heb goed inzicht in hoe we efficiënter kunnen werken bij de zetbank (LEAN) en ga deze kennis overbrengen bij collega's.'

• Anders:

Enkele vraagsuggesties:

- Wat zijn jouw talenten / kwaliteiten?
- Welke talenten / kwaliteiten wil je nog meer inzetten bij WBM?
- Wat kun je nog ontwikkelen / zou nog beter kunnen gaan?
- Hoe ga je dat concreet aanpakken?
- Wie kan jou daarbij helpen?



Ontwikkeldoel/afsprak vastleggen

Er moet vanuit de thema's minimaal één afspraak tot stand zijn gekomen voor een ontwikkeldoel waaraan je gaat werken.

Markeer het thema en beschrijf daarbij de gemaakte afspraak/afspraken.

TIP! Schrijf de afspraak SMART op, dan weet je zeker dat de afspraak concreet is.
Hoe doe je dat? Gebruik het SMART schema hierlangs als hulpmiddel.

Resultaten:

Houding & gedrag:

Ontwikkeling (POP):

Duurzame inzetbaarheid:



EXTRA SCHRIJFRUIMTE

Resultaten:

Houding & gedrag:

Ontwikkeling (POP):

Duurzame inzetbaarheid:

Noteer hier (als van toepassing) ideeën van de medewerker voor verbeteringen bij WBM:

Bijvoorbeeld op gebied van innovatie - efficiëntie - LEAN

Ideeën kunnen eventueel met behulp van de PDCA-cyclus worden getest op bruikbaarheid voor WBM.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nog even invullen!

Datum gesprek: - -

Handtekening medewerker:

Handtekening leidinggevende:

Feedbackformat voor leidinggevenden

Naam medewerker:

Feedbackmoment datum:	Feedbackmoment: datum:
<u>Voorbeeld van een korte verslaglegging</u>	
11/3/21 'naam medewerker' stelde zich vandaag zeer collegiaal op.	
13/3/21 'naam medewerker' helaas weer moeten aanspreken op oncollegiaal gedrag tegenover een collega.	
6/5/21 'naam medewerker' is vandaag voor de tweede keer aangesproken op oncollegiaal gedrag tegenover een collega.	
'naam medewerker' helaas voor de 3e keer aangesproken op verbaal aggresief gedrag, daarvoor krijgt hij/zij nu een officiële waarschuwing!	
Een officiële waarschuwing moet altijd worden gegeven in het bijzijn van anderen (bijvoorbeeld HR) en vervolgens in Nmbrs worden opgenomen in het medewerkersdossier. & Noteer altijd een datum- en de naam van de personen die kunnen bevestigen dat de waarschuwing heeft plaatsgevonden.	

Bijlage 6

Evaluatieformulieren niveau 1 Kirkpatrick

Turflijst indicator 1-3

Februari 2022	Ja/wel	Nee/niet
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.		
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.		
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		

Turflijst indicator 4-5

Februari 2022	Ja/wel	Nee/niet
Medewerker 1-10		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5		
Medewerker 11-20		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5		
Medewerker 21-30		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.		
Medewerker 31-40		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.		
Medewerker 41-44		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.		

Evaluatieformulier niveau 2 Kirkpatrick**Observatiechecklist indicator 6-7**

Met betrekking tot ontwikkelgesprekken	Beschrijving van indicator	Ja	Nee
Februari 2022			
Indicator 6	Er wordt consistent gesproken over ontwikkeling tussen leidinggevend en medewerkers tijdens de ontwikkelgesprekken.		
Indicator 7	Er wordt in de ontwikkelgesprekken minimaal één afspraak gemaakt over ontwikkeling en hiervan wordt verslaglegging gemaakt.		
Maart 2022			
Met betrekking tot feedbackmomenten			
Indicator 8	Er wordt op de werkvloer direct feedback gegeven aan medewerkers.		
Indicator 9	Er wordt verslaglegging gemaakt van de feedbackmomenten.		

Bijlage 7

Evaluatieformulier niveau 3 Kirkpatrick

Analyse van interventieformats

Indicatoren	Meting op basis van	Aantal keer plaatsgevonden
September 2023		
Indicator 10	Aantal gevoerde ontwikkelgesprekken	
Indicator 11	Aantal gemaakte ontwikkelafspraken	
Indicator 12	Aantal verslagleggingen feedbackmomenten	

Groepsmetingen via Kahoot

*Tijdens de groepsmeting is gebruik gemaakt van Kahoot, daardoor is het elke organisatieomvang mogelijk om deze meting toe te passen. Er wordt via Kahoot de keuze gegeven of de topic wel of niet van toepassing is voor de desbetreffende medewerker. **Op die manier kan eenvoudig het aantal gemeten worden.***

Meting bij secundaire doelgroep

Indicatoren	Meting op basis van stelling	Aantal respondenten eens	Aantal respondenten oneens
November 2023			
Indicator 13	1. Ik geef wel eens feedback aan een collega.		

Meting bij respondentengroep

Indicatoren	Meting op basis van stelling	Aantal respondenten eens	Aantal respondenten oneens
November 2023			
Indicator 14	2. Ik praat tijdens het werk of de pauze wel eens over ontwikkeling met een collega.		

Evaluatieformulier niveau 4 Kirkpatrick
Groepsmeting via kahoot

Als er medewerkers niet aanwezig zijn is de stelling op een later moment voorgelegd en meegenomen in dit evaluatieformulier.

Indicatoren	Meting op basis van stelling	Aantal respondenten mee eens	Aantal respondenten oneens
Oktober 2024			
Indicator 15	1. Medewerkers bij WBM zijn duurzamer inzetbaar geworden sinds de invoering van het ontwikkelgesprek.		
Indicator 16	2. Er vindt meer kennisoverdracht plaats tussen 50+ medewerkers en jongere medewerker sinds de invoering van het ontwikkelgesprek.		
Oktober 2025			
Indicator 17	3. De kennis van 50+ medewerkers is overgebracht op de jongere medewerkers van WBM.		

Bijlage 8

Evaluatieformulieren niveau 1 Kirkpatrick**Turflijst indicator 1-3**

Februari 2022	Ja/wel	Nee/niet
Leidinggevende 1		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.	X	
Leidinggevende 2		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.	X	
Leidinggevende 3		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.	X	
Leidinggevende 4		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		
Leidinggevende 5		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.		X
Leidinggevende 6		
Indicator 1: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de interventie.	X	
Indicator 2: De primaire doelgroep begrijpt hoe de interventie moet worden uitgevoerd.	X	
Indicator 3: De primaire doelgroep ziet in hoe de interventie kan bijdragen aan het behalen van de uiteindelijke bestemming.	X	

Turflijst indicator 4-5

Februari 2022	Ja/wel	Nee/niet
Respondenten 1-15 (ontwikkelgesprek met ploegbaas 1)		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.	X	
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.	X	
Respondenten 16-30 (ontwikkelgesprek met ploegbaas 2)		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.	X	
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.	X	
Respondenten 31-32 (leidinggevende 5 met ploegbazen)		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.	X	
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.	X	
ONDERSTAANDE VERPLAATS: moment na deadline rapport		
Medewerker 33-47 (LG bedrijfsbureau met bedrijfsbureau medewerkers)		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.		
Medewerker 48-51 (overige leidinggevende met hun leidinggevende)		
Indicator 4: De secundaire doelgroep heeft een goed gevoel bij het ontwikkelgesprek.		
Indicator 5: De primaire doelgroep heeft een goed gevoel bij de ontwikkelgesprekken.		

Evaluatieformulier niveau 2 Kirkpatrick**Observatiechecklist indicator 6-7**

Met betrekking tot ontwikkelgesprekken	Beschrijving van indicator	Ja	Nee
Februari 2022			
Ploegbaas 1 en 2			
Indicator 6	Er wordt consistent gesproken over ontwikkeling tussen leidinggevend en medewerkers tijdens de ontwikkelgesprekken.	X	
Indicator 7	Er wordt in de ontwikkelgesprekken minimaal één afspraak gemaakt over ontwikkeling en hiervan wordt verslaglegging gemaakt.	X	
Maart 2022			
Ploegbaas 1 en 2			
Met betrekking tot feedbackmomenten			
Indicator 8	Er wordt op de werkvloer direct feedback gegeven aan medewerkers.	X	
Indicator 9	Er wordt verslaglegging gemaakt van de feedbackmomenten.	X	