

Van individuele beoordelingen naar **Strategisch Talentmanagement.**

De kracht van 9-Grid-Kalibratiesessies voor effectieve
succession planning



Inleiding.

In een arbeidsmarkt waar talent schaars is, leiderschap schaarse toeneemt en medewerkers meer dan ooit op zoek zijn naar perspectief en ontwikkeling, is het tijd om het beoordelingsritueel opnieuw uit te vinden. Veel organisaties worstelen met subjectieve beoordelingen, onduidelijke ontwikkelpaden en gebrekkige opvolgingsplanning.

Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat organisaties die hun talent inzichtelijk maken en gericht ontwikkelen, veerkrachtiger en succesvoller zijn (McKinsey, 2021).

Een van de krachtigste instrumenten om prestaties, potentieel en ontwikkeling samen te brengen, is de 9-Grid-kalibratiesessie. Deze sessies maken het mogelijk om medewerkers eerlijk, transparant en in samenhang met organisatiedoelen te beoordelen. In deze whitepaper leggen we uit hoe dat werkt – en wat het je oplevert.

1. Wat is een 9-Grid-kalibratiesessie?

De 9-Grid (ook wel de 9-box matrix genoemd) is een matrix die medewerkers beoordeelt op twee assen:

- Huidige prestatie (laag tot hoog)
- Toekomstig potentieel (laag tot hoog)

Dit leidt tot 9 vakken waarin medewerkers worden gepositioneerd. De kracht van de methode zit in de kalibratiesessie: een gestructureerd overleg tussen leidinggevenden en HR waarin medewerkers gezamenlijk worden besproken, onderbouwd en geplaatst. De matrix maakt patronen zichtbaar, zoals:

- Wie zijn onze toekomstige leiders?
- Waar zitten risico's in onderpresteren?
- Welke medewerkers hebben groeipotentieel, maar missen de juiste begeleiding?

De matrix maakt het gesprek strategischer, consistent en eerlijker. Niet de luidste stem of de populairste medewerker bepaalt het beeld – maar onderbouwde oordelen en gedeelde normen.

2. Waarom kalibreren?

De oorsprong van kalibratie ligt in de jaren '80, toen bedrijven als General Electric manieren zochten om meer consistentie te brengen in beoordelingen. Sindsdien is het uitgegroeid tot een beproefde praktijk voor talentontwikkeling, vooral in grotere en snelgroeende organisaties. De voordelen zijn nog steeds actueel:

- **Gelijkwaardigheid:** het voorkomt dat elke manager eigen maatstaven hanteert.
- **Objectivering:** onderbouwing met voorbeelden en feiten voorkomt onderbuikgevoelens.
- **Betere talentbesluiten:** je herkent eerder verborgen potentieel of risico's.
- **Meer transparantie:** medewerkers krijgen beter inzicht in hoe ze beoordeeld worden.
- **Versterkt HR-beleid:** de resultaten voeden ontwikkelprogramma's en succession planning.

"Organisaties die talent systematisch evalueren en ontwikkelen, presteren 2,2 keer beter op financieel vlak." – Gartner, 2022

3. Werkwijze: zo ziet een Kalibratiesessie eruit.

Een effectieve 9-Grid-kalibratie bestaat uit drie fasen:

Vorbereiding

- Medewerkers en managers bereiden een ontwikkelgesprek voor.
- Managers vullen een beoordelingsformulier in, inclusief score op prestatie en potentieel, met onderbouwing.
- Eventueel wordt gebruikgemaakt van aanvullende feedback (bijv. 360-graden feedback of collega-observaties).
- De HRBP stelt de agenda samen en bereidt het gesprek voor.

Kalibratiesessie

- Managers presenteren kort hun inschatting en argumentatie.
- Andere managers stellen vragen, spiegelen en verrijken het beeld.
- Er wordt een gedeeld oordeel gevormd over de plek in de 9-Grid.
- HR faciliteert het gesprek, bewaakt criteria en voorkomt hiërarchie-effecten.

Opvolging

- De uitkomsten worden teruggekoppeld aan medewerkers.
- HR en managers stellen ontwikkel- of mobiliteitsvoorstellen op.
- Strategisch HR-team verwerkt inzichten in talent- en opvolgingsplanning.



4. Succesfactoren en valkuilen.

Kalibratie werkt alleen als het proces goed wordt ingericht. Teampeak adviseert de volgende spelregels:

Spelregels

- Beoordeel op feitelijk gedrag, niet op gevoel.
- Gebruik dezelfde definitie van 'hoog potentieel' (bijv. leervermogen, motivatie, strategisch denken).
- Geef iedere manager evenveel stem.
- Creëer psychologische veiligheid: fouten mogen besproken worden.
Houd het gesprek compact: max. 10-15 minuten per medewerker.
- Verzamel voorbeelden, niet alleen scores.

Veelvoorkomende valkuilen

- Managers bereiden zich onvoldoende voor.
- Te veel nadruk op prestaties, te weinig op potentieel.
De 9-Grid wordt als beoordelingsinstrument gebruikt, niet als ontwikkelinstrument.
- Resultaten worden niet opgevolgd of teruggekoppeld.

5. De rol van de HRBP: neutraal, scherp en richtinggevend.

De HR Business Partner is de sleutel tot succes. In kalibratiesessies heeft de HRBP drie rollen:

1. **Facilitator** – bewaakt het proces, leidt het gesprek, bewaakt de tijd.
2. **Normbewaker** – zorgt dat criteria helder zijn en uniform worden toegepast.
3. **Sparringpartner** – stelt verdiepende vragen, daagt managers uit en benoemt blinde vlekken.

De HRBP heeft overzicht over teams, ziet patronen en zorgt dat inzichten worden opgevolgd. Teampeak ondersteunt dit met dashboards waarop direct zichtbaar is hoe het talent verdeeld is over de organisatie, en waar opvolgingsrisico's ontstaan.

6. Praktijkvoorbeeld: Van chaos naar helderheid bij een zakelijke dienstverlener.

Bij een middelgrote consultancybedrijf werden managers elk jaar gevraagd om medewerkers te beoordelen. Het resultaat? Grote verschillen tussen teams, vage scores en ontevreden medewerkers. Sinds 2022 gebruiken ze Teampeak en voeren ze jaarlijks kalibraties uit met behulp van de 9-Grid.

*“We waren verbaasd hoeveel **discussie** er ontstond over wie nou echt potentieel had. Voorheen zeiden we ‘dat is gewoon een goede kracht’, maar nu stellen we vragen als: waarom denk je dat? Wat heeft deze persoon al laten zien? Het heeft onze gesprekken **verdiept**.” – HRBP*

Resultaat:

- Meer ontwikkelgesprekken in plaats van beoordelingsgesprekken
- Heldere opvolgingspaden voor sleutelrollen
- Meer vertrouwen onder medewerkers

7. Conclusie: van oordeel naar inzicht.

De 9-Grid-kalibratiesessie maakt de stap van oordeel naar gedeeld inzicht. Het brengt managers samen, versterkt het HR-beleid en laat medewerkers groeien in een richting die ertoe doet.

Kalibreren is geen doel op zich – het is een manier om talent te zien, te waarderen én te ontwikkelen. En met de juiste software en procesinrichting wordt het niet alleen eenvoudiger, maar vooral strategischer.

Bronnen

- McKinsey & Company (2021). “How to unlock the full potential of your talent.”
- Gartner (2022). “Drive Talent Outcomes With High-Impact Performance Management.”
- AIHR (2023). “The 9-Box Grid for Talent Management: A Practitioner’s Guide.”
- Harvard Business Review (2020). “Performance Reviews Are Dead, Long Live Performance Management.”
- SHRM (2021). “Calibration: Aligning Performance Ratings to Business Strategy.”

8. Onderscheidend vermogen van Teampeak.

Veel HR-tools bieden een 9-Grid als statisch model. Teampeak maakt het dynamisch en strategisch bruikbaar. Wat maakt onze aanpak uniek?

- Ingebouwde 9-Grid in de software – automatisch gevuld met input uit gesprekken en feedback.
- Gestructureerde formulieren met gedragsankers – objectieve basis voor gesprekken.
- Dashboards voor opvolging – direct zicht op risicoposities, opvolgers en ontwikkeltrajecten.
- Koppeling met gesprekscyclus – geen losstaand instrument, maar geïntegreerd in performance management.

Daarnaast ondersteunt Teampeak HR met templates, formats, reminderflows en voorbeeldvragen om Kalibratie duurzaam in te bedden.

Meer weten?

Teampeak helpt organisaties om beoordelingsprocessen om te buigen naar ontwikkelgesprekken en talent strategieën.

Wil je weten hoe dit in jouw organisatie kan werken?

Bezoek www.Teampeak.nl of plan direct een demo.