

— WHITEPAPER



Hoe richt je vandaag de dag een **beoordelingsmethodiek** in?

De tijd van controle is voorbij. Een praktische gids naar een groeigerichte gesprekscyclus die past bij alle generaties op de werkvloer.

9 bouwstenen

Theorie X & Y

4 generaties

Praktijkbewijs



— INHOUD

Wat je in dit whitepaper leest

Van de veranderende arbeidsmarkt tot een werkende methodiek, in drie delen bouwen we de beoordelingscyclus van morgen op.

— DEEL 1 • DE VERANDERING

De arbeidsmarkt verandert	04
Theorie X en Y	05
De verschillende generaties	06
Verschillende drijfveren	07
Waarom traditioneel faalt	08

— DEEL 3 • IN DE PRAKTIJK

Focus op groei, niet op controle	15
De Teampeak app	16
Gepersonaliseerd platform	17
Implementatie & advies	18
Klantverhaal • Brand New Day	19
Het complete platform	20

— DEEL 2 • DE METHODIEK

1 • Inspelen op drijfveren	09
2 • Ontwikkeling & zingeving	10
3 • Feedback	10
4 • Beloning losgekoppeld	11
5 • Apart traject disfunctioneren	11
6 • Continue gesprekscyclus	12
7 • Leeftijdifferentiatie	12
8 • Kalibratie	13
9 • Gesprekstechnieken	14



Klaar om te beginnen? Spring direct naar pagina 20 voor een gesprek over jouw organisatie.

VOORWOORD

De tijd van 'controle' is voorbij. Het werkt niet meer.

De huidige beoordelingsmethodieken kunnen niet meer opboksen tegen de veranderende arbeidsmarkt. Er is geen ontkomen meer aan. De traditionele gesprekscyclus en beoordelingsmethodieken moeten plaatsmaken voor een nieuwe aanpak: **een groeigerichte aanpak die past bij de behoeften van de nieuwe generaties.**

In dit whitepaper vertellen we hoe je een moderne beoordelingsmethodiek inricht, een gesprekscyclus die past bij de verschillende generaties die nu werkzaam zijn.

 teampeak — Het Teampeak-team

HOOFDSTUK 01

De arbeidsmarkt staat op zijn kop



Nooit eerder waren de verschillen tussen de generaties zo groot. Waar een 40-urige werkweek vroeger de norm was, vindt de nieuwe generatie die abnormaal.

In de vorige eeuw was een 40-urige werkweek normaal. Mensen werkten hard en waren tevreden met hun beloning. De nieuwe generatie denkt daar anders over: **vrije tijd is belangrijker dan werken**, en ook de keiharde KPI's worden niet meer gewaardeerd. Persoonlijke ontwikkeling staat voorop.

Er is een grote kloof tussen de generaties ontstaan. Organisaties zijn vaak ingericht op de oude generatie die al snel 40 jaar bij dezelfde werkgever blijft. De nieuwe generaties verlangen naar meer: ze willen groeien, ontwikkelen en een goede werk-privébalans.

Bied je als organisatie geen flexibiliteit en groeimogelijkheden? Dan zijn medewerkers binnen no-time vertrokken naar een concurrent met betere voorwaarden en doorgroeimogelijkheden.

Bedrijven zitten met hun handen in het haar: waar gaat het mis?

363.000

werknemers wisselden in 2022 gemiddeld per kwartaal van baan

~60%

van hen werkte minder dan twee jaar bij hun vorige werkgever



het aantal openstaande vacatures ligt er niet om

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2022.

HOOFDSTUK 02

Theorie X en Y

Douglas McGregor beschreef de verschuiving al: twee mensbeelden over hoe mensen in organisaties functioneren en gemotiveerd raken.

THEORIE X · CONTROLE

Wantrouwen stuurt

“Medewerkers zijn lui en ongemotiveerd”

De manager geeft opdrachten en controleert de performance.

Medewerkers krijgen een beloning als ze hard werken. Er wordt taakgericht gewerkt, waarbij regels en controles centraal staan.

THEORIE Y · GROEI

Vertrouwen stuurt

“Mensen zijn van nature gemotiveerd”

De manager kent de beweegredenen van medewerkers en stimuleert hen om te groeien. Mensen krijgen meer eigen verantwoordelijkheid en er is ruimte voor initiatief, met meer plezier én betere resultaten.

Veel bedrijven werken nog te veel vanuit theorie X en te weinig vanuit theorie Y. En dat botst met de wensen van de nieuwe generatie: **zij verlangen naar een werkgever die werkt vanuit theorie Y.**

Naar **Douglas McGregor** · The Human Side of Enterprise

HOOFDSTUK 03

De vier generaties op de werkvloer

Er is niet één oplossing voor het behoud van medewerkers. Ken eerst de drijfveren van elke generatie, wij zetten ze voor je op een rij.

Babyboomers

1946 – 1964

Werkt hard voor financiële beloning. De generatie van zekerheid, erkenning en bijdragen. Toegewijd en loyaal; de organisatie staat hoog in het vaandel.

Zekerheid

Loyaliteit

Erkenning

Generatie X

1965 – 1980

Zelfstandig en onafhankelijk. Gericht op prestaties en resultaten, maar flexibel. Hecht aan autonomie, vrijheid en een goede werk-privébalans.

Autonomie

Prestatie

Balans

Millennials · Gen Y

1981 – 1996

Zoekt betekenisvol werk en wil impact maken. Werkt graag bij organisaties met een missie. Hecht aan ontwikkeling, feedback en flexibiliteit.

Zingeving

Ontwikkeling

Feedback

Generatie Z

na 1997

Opgegroeid met technologie; snel en digitaal geletterd. Verlangt sterk naar authenticiteit, diversiteit en inclusiviteit, en naar persoonlijke groei.

Authenticiteit

Snelheid

Groei

HOOFDSTUK 04

Verschillende drijfveren

De drijfveren van de jongere generatie zijn anders, te verklaren met de welbekende piramide van Maslow.



De nieuwe generatie wil omhoog ↑

Wanneer de basisbehoeften vervuld zijn, treedt de volgende behoefte op. Dat gebeurt ook op de arbeidsmarkt: mensen worden vervuld in **zekerheid** (financieel) en **sociale verbinding**, en beginnen te verlangen naar waardering en zelfontplooiing.

En dat is precies wat je nu ziet gebeuren. De drijfveren van de nieuwe generaties zorgen ervoor dat oude systemen en traditionele beoordelingsmethodieken niet meer werken.

Traditionele methodieken zijn gericht op behoeften die al vervuld zijn. De nieuwe generatie wil omhoog in de piramide, en verlangt naar zelfontplooiing.



Wat dit voor HR betekent: stop met sturen op behoeften die al vervuld zijn. Ontwerp je gesprekscyclus rond de bovenste treden, waardering en zelfontplooiing, en je raakt precies waar de nieuwe generatie warm van wordt.

HOOFDSTUK 05

Waarom traditionele methodieken **niet meer werken**

Vier hardnekkige redenen waarom de oude gesprekscyclus de nieuwe arbeidsmarkt niet meer bijhoudt.

1 Nieuwe generaties

Elke generatie heeft eigen, en vooral nieuwe, drijfveren. Daar zijn de traditionele methodieken simpelweg niet op ingericht.

2 Methodiek uit de vorige eeuw

Gebaseerd op de arbeidsmarkt en drijfveren van toen. Het past niet meer in de 21e eeuw, ook de oude generatie verlangt naar meer.

3 Arbeidsrecht loopt achter

Werkgevers zijn risicomijdend en gaan vanuit angst controleren. Een personeelsdossier opbouwen draagt niet bij aan groei.

4 Managers zijn 'oud' geschoold

Het overgrote deel is zelf op de ouderwetse manier beoordeeld. 'Een beoordelingsgesprek is eenrichtingsverkeer' zit er stevig ingesleten.

De krappe arbeidsmarkt dwingt organisaties om na te denken: **waarom gaan mensen weg, waarom zijn ze niet betrokken, en hoe behouden we ze?**

Eén methodiek, negen bouwstenen

De grote vraag: hoe ziet de moderne beoordelingstechniek er dan uit? We vertellen hoe je een methodiek inricht die past bij álle generaties. Deze methodiek bestaat uit een aantal belangrijke en onmisbare elementen.

01

Inspelen op drijfveren

02

Ontwikkeling & zingeving

03

Feedback

04

Beloning losgekoppeld

05

**Apart traject
disfunctioneren**

06

Continue gesprekscyclus

07

Leeftijdsdifferentiatie

08

Kalibratie

09

Gesprekstechnieken

1 BOUWSTEEN ÉÉN

Inspelen op drijfveren

Het belangrijkste van de moderne methodiek is dat je inspeelt op de drijfveren van medewerkers: **autonomie, ontwikkeling en zingeving**. Deze drijfveren komen terug in meerdere generaties en vormen de grootste motivatie voor werknemers.

Speel in op de drijfveer autonomie door medewerkers de regie te geven. Stimuleer hen om zelf hun ontwikkeling vorm te geven en laat hen zélf de gesprekken plannen. Dat vergroot hun eigenaarschap.

Ga daarnaast uit van **vertrouwen**. Vertrouw erop dat mensen willen werken en ontwikkelen, en maak het werk leuk. Wanneer medewerkers zelf gesprekken initiëren en hun ontwikkeling inrichten, hechten ze er veel meer waarde aan, en boeken ze meer resultaten.

PSYCHOLOGIE · HET IKEA-EFFECT

Zelfgemaakt = meer waard

Mensen kennen meer waarde toe aan (deels) zelfgemaakte producten. Wie zelf betrokken is, zoals bij het in elkaar zetten van een IKEA-kast, investeert tijd en moeite, en voelt **trots en eigenaarschap**.

+63%

waren proefpersonen (2011) bereid méér te betalen voor meubels die ze zélf in elkaar zetten

Zo ook in HR: krijgen medewerkers zelf de regie over hun ontwikkeling, dan hechten ze er veel meer waarde aan.

2 BOUWSTEEN TWEE

Persoonlijke ontwikkeling en zingeving

Focus in de gesprekken op de groei en ontwikkeling van medewerkers. De traditionele methodiek kijkt naar het verleden, heeft de medewerker hard genoeg gewerkt, wat ging goed en fout?

De moderne methodiek focust op de toekomst: **Wat zijn de doelen? Wat kan een medewerker nog meer? Wat zijn de ambities? Waarin wil hij of zij groeien? En hoe draag jij daar als manager aan bij?** Medewerkers zijn na zulke gesprekken veel meer gemotiveerd.

3 BOUWSTEEN DRIE

Feedback

Introduceer collegiale feedback: creëer ruimte waarin medewerkers elkaar feedback kunnen én durven geven. Voorkom dat je als manager op fouten gaat wijzen. **Neem juist een coachrol aan.**

In plaats van te zeggen wat je niet goed vindt, vraag je: *hoe vind je zelf dat het gaat?* Zo denkt een medewerker zelf na over verbeterpunten. Haal feedback bij collega's op en integreer die in de gesprekken.

← Zelfevaluatie: Check-in ×

Introductie Check-in Afronden

Samenwerking (3/6)

Hoe gaat de samenwerking met je collega's?

Hoe gaat de samenwerking met je klanten?

Hoe gaat de samenwerking met je manager?

Voeg notitie toe...

Volgende

➔ **In de praktijk:** medewerkers vragen zelf feedback aan een manager, collega of klant, en kiezen het type gesprek dat past.

4

BOUWSTEEN VIER

Koppel de beloning los van beoordelen

Koppel de beloning zoveel mogelijk los van de beoordeling, zodat de beloning het gesprek niet beïnvloedt. Zet de beloning bijvoorbeeld vast, of plan een apart gesprek dat specifiek over de beloning gaat.

Onderzoek toont allang aan dat het koppelen van beloning aan harde resultaten niet meer werkt. **Vooral de nieuwe generatie wordt hier niet warm van.** Met een beloning ga je er namelijk vanuit dat iemand lui is, terwijl het tegenovergestelde waar is. Ze zijn eerder verveeld, omdat hun werk geen voldoening geeft.

EXPERTVISIE

Maak de beloning voorspelbaar

HR-expert **Kilian Wawoe** stelt dat de beloning bekend en voorspelbaar moet zijn. Zo kun je het gesprek volledig wijden aan de drijfveren, ambities en groeimogelijkheden van medewerkers.

5

BOUWSTEEN VIJF

Een apart traject voor disfunctioneren

Over het algemeen levert het grootste deel van je medewerkers goed werk, dit is de stabiele kern van je organisatie. Daarnaast heb je altijd een kleine groep uitschieters: een aantal toptalenten en een aantal dat minder presteert.

Richt de gesprekscyclus in op de mensen die goed werk leveren. Focus niet op het kleine clubje dat niet wil werken, want dan vervuil je het proces. **De stabiele kern wordt niet blij van controle.** Voor wie minder presteert, richt je een apart traject in.

6

BOUWSTEEN ZES

Continue gesprekscyclus

Zorg dat je constant met je medewerkers in gesprek bent. Wacht niet tot het einde van het jaar voor één 'groot' gesprek, maar check regelmatig in: **zijn ze nog gelukkig? Hebben ze iets nodig? Kun je als manager wat voor ze betekenen?**

Zo creëer je veel meer betrokkenheid. Medewerkers leren en groeien het hele jaar door, en je hoeft geen feedback over een heel jaar te verzamelen. **Geef direct feedback, zodat mensen in het moment leren en groeien.**



Van jaarlijks naar continu. Korte, frequente check-ins vervangen het ene zware eindejaarsgesprek, en houden de verbinding warm.

7

BOUWSTEEN ZEVEN

Leeftijdsdifferentiatie

Creëer een beoordelingstechniek voor elke generatie, waarbij je inspeelt op hun behoeften en drijfveren. De **babyboomer** heeft bijvoorbeeld behoefte aan gestructureerde evaluaties en face-to-face gesprekken. Geef deze generatie erkenning voor hun ervaring: kom niet opnieuw met hetzelfde beoordelingsformulier, maar zet hen in als 'expert', geef ze een coachrol of laat ze de jonge generatie trainen. Zo groeien beide.

VERVOLG · LEEFTIJDSDIFFERENTIATIE

Stem je gesprek af op de generatie

Generatie X

Hecht aan eerlijke, constructieve feedback. Focus op individuele prestaties, meetbare doelstellingen en ontwikkelmogelijkheden. Maak persoonlijke doelen meetbaar.

Millennials

Hechten aan persoonlijke ontwikkeling en zinvol werk. Voer informele gesprekken met ontwikkeling centraal en begeleid ze bijvoorbeeld via een mentorship.

Generatie Z

Houd korte, informele gesprekken via digitale kanalen zoals apps of een feedbackplatform. Verwerk persoonlijke ontwikkeling en zinvol werk in het gesprek.



Let op: stop niemand in een 'leeftijdshokje'. Iedereen is anders. Geef managers en medewerkers de ruimte om de cyclus aan te passen aan hun persoonlijke behoeften.

8

BOUWSTEEN ACHT

Kalibratie

Ga met managers gezamenlijk in gesprek over hun 'mensbeeld': denken ze meer volgens theorie X of theorie Y? Het werkklimaat wordt grotendeels door de manager bepaald, dus het is van groot belang dat zij een '**growth mindset**' aannemen, gericht op de talenten en potenties van medewerkers, niet op prestaties uit het verleden.

9 BOUWSTEEN NEGEN

Gesprekstechnieken

Investeer in de gesprekstechnieken van managers en leidinggevenden. Zorg dat ze getraind zijn en goede gesprekken kunnen voeren. Dit hangt samen met de vorige bouwsteen: de mindset van managers moet veranderen naar een growth mindset.

Vanuit die mindset kunnen ze leuke gesprekken gaan voeren. **Want het allerbelangrijkste is dat zowel de manager als de medewerker de gesprekken leuk vindt.**

Negen bouwstenen, één principe: **focus op groei, niet op controle**. Je hoeft niet alles in één keer te doen, het begint bij een nieuwe mindset.

Samenvatting · De moderne methodiek



Goed nieuws: er is vaak veel meer mogelijk dan je denkt. Stap voor stap voeg je op basis van die mindset alle andere elementen toe.

Focus op **groei**, niet op controle

Er is inmiddels veel bewijs dat deze nieuwe manier van beoordelen werkt. **Harvard University** onderzocht waarom sommige teams succesvoller zijn dan andere. Wat blijkt? Succesvolle teams bestaan níet uit de beste talenten, ze hebben een **high performance werkklimaat**: een omgeving waarin mensen worden uitgedaagd om te groeien en met passie en plezier kunnen werken.

Hier wordt ingespeeld op één van de grootste drijfveren van mensen: persoonlijke ontwikkeling. Het resultaat? Tevreden medewerkers die harder en beter werken. Stop met controleren en met de 'handtekening voor akkoord'. Creëer een werkklimaat waar mensen graag werken.

♦ Onderzoek · Harvard University

DE OPLOSSING

Wat als wij het je **makkelijker** maken?

Je hoeft het wiel niet zelf uit te vinden. Alle elementen van de moderne methodiek vind je terug in de Teampeak app, gemaakt om medewerkers te stimuleren zich te ontwikkelen.

**Uitdagende doelen**

Stel ambitieuze doelen en koppel concrete acties.

**Feedback geven & krijgen**

Van manager, collega of klant, wanneer het past.

**Complimenten uitdelen**

Vier successen en versterk het werkklimaat.

**Inhoudelijke groeigesprekken**

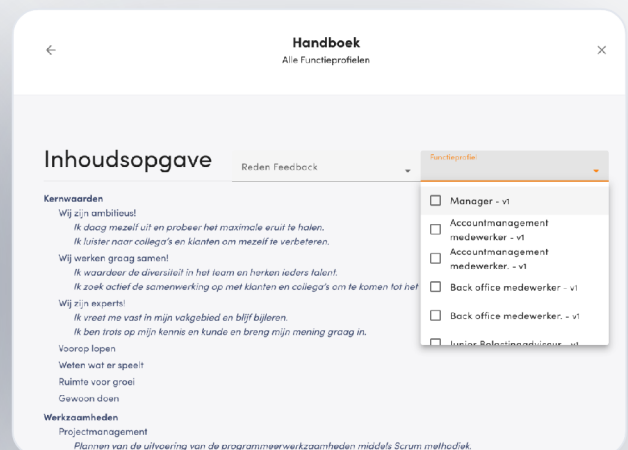
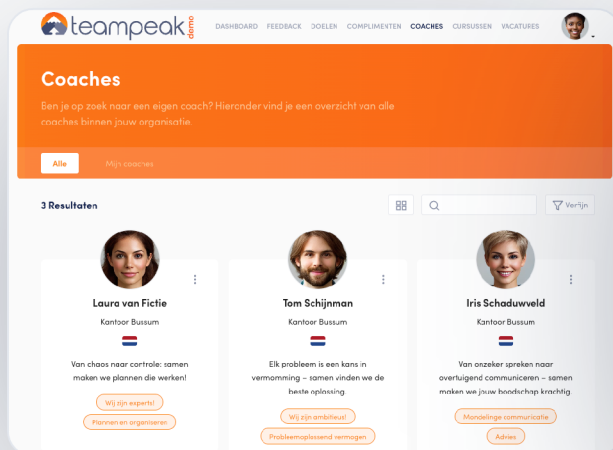
Toekomstgericht, niet terugkijkend.

Wij noemen de app ook wel een **high performance management tool**, alle elementen van de moderne methodiek, in één omgeving.

OP MAAT

Een gepersonaliseerd platform

De Teampeak app is niet zomaar de zoveelste app. Je richt hem in op de wensen en behoeften van jouw organisatie, bij elk onderdeel kijken we wat het beste past.



Voeg (interne) opleidingen toe, medewerkers zien zelf het aanbod en nemen de regie over hun ontwikkeling. Werk je met coaches? Creëer een **coachmarktplaats** voor en door medewerkers.

En wat dacht je van **talenttesten** als startpunt voor een gesprek? Zo bouw je een stevige basis voor talentontwikkeling, met slimme calls to action, notificaties en feestelijke beloningen voor de 'mobile first' generatie.

Coachmarktplaats

Interne opleidingen

Talenttesten

Slimme call-to-actions

Notificaties

Beloningen

VAN A TOT Z

Implementatie- begeleiding & organisatieadvies

Teampeak is méér dan een app. We verdiepen ons in je organisatie en helpen je bij het inrichten én uitrollen van de app en de methodiek.



Iedereen is de 'oude' methodiek gewend, dus er zijn stappen nodig. Juist dáár zien bedrijven tegenop, onnodig. Onze experts kennen de kneepjes van het vak, geven interne trainingen en zorgen dat je snel aan de slag kunt.

TRENDS & ONTWIKKELINGEN

Altijd voorop

De HR-wereld en technologie ontwikkelen razendsnel. Teampeak houdt alle ontwikkelingen nauw in de gaten, zodat onze app en methodiek altijd voorop loopt. **Jij loopt nooit achter de feiten aan.**

— KLANTVERHAAL · BRAND NEW DAY

Een performance-tool die voelt als **hun eigen**

“

Het voelde meteen als iets van onszelf. Het ziet eruit als Brand New Day, het klinkt als Brand New Day, zelfs de knoppen spreken onze taal.

**Kelly Tjalsma**

Teamleider Secretariaat · Brand New Day

● Helemaal hun eigen

Geen standaard HR-tool, maar een omgeving die aanvoelt als een verlengstuk van de organisatie, tot aan de knoppen toe.

● Echte gesprekken

Geen jaarlijks afvinklijstje, maar doorlopende gesprekken over eigenaarschap, feedback en continu ontwikkelen.

● Compliant én menselijk

Voldoen aan strenge bank-eisen, met leiderschap, feedback en groei nadrukkelijk centraal.

HET PLATFORM

Alles wat je nodig hebt, in één platform

Van het goede gesprek tot people analytics. Teampeak brengt de complete employee journey samen, modulair in te richten op jouw organisatie.

— GESPREKKEN & FEEDBACK



Gesprekscyclus

Plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken in één doorlopende cyclus.



360° Feedback

Collegiale feedback, complimenten en MTO-surveys.



Pulse Surveys

Bevlogenheid en werkgeluk continu meten.



Doelen & OKR's

Van organisatiedoelen naar persoonlijke acties.

— GROEI & INZICHT



Talent Development

Coachmarktplaats, POP, talentscans en e-assessments.



Interne Mobiliteit

Vacaturebank, loopbaanpaden en vlootshouw.



HR Analytics

Dashboards, 9-grid en people analytics.



AI Coach Talli

AI-ondersteuning bij gesprekken, reflectie en groei.



Modulair op te bouwen: begin bij de gesprekscyclus en breid uit wanneer jij er klaar voor bent, alles in één omgeving en in jouw eigen huisstijl.



TOT SLOT

Is jouw organisatie klaar voor de nieuwe methodiek?

Geloof jij net als wij in high performance management en de moderne beoordelingsmethodiek? Wil je weten hoe jouw organisatie er nu voor staat en wat Teampeak voor je kan betekenen?

Plan een demo →



We vertellen je graag meer

Over onze app en methodiek · teampeak.nl