

Het Nieuwe Beoordelen

LEREND PRESTEREN

De geluiden dat de traditionele wijze van beoordelen waarin één keer per jaar een eenrichtingsverkeersgesprek wordt gevoerd uit zou zijn, worden steeds luider. Het gesprek is voor leidinggevenden te tijdrovend en omdat medewerkers alleen maar te horen krijgen wat er fout is gegaan, leidt het niet tot betere prestaties maar tot demotivatie bij medewerkers.

In menig organisatie is het zogenoemde ‘veroordelingsgesprek’ inmiddels afgeschaft. Echt afschaffen of anders aanvliegen? Hoogste tijd voor Het Nieuwe Beoordelen.

Door Jacco van den Berg

In menig organisatie bestaat de gesprekkencyclus uit een planings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Deze cyclus borduurt voort op wat managen inhoud: plannen, organiseren en controleren. Zo wordt in het beoordelingsgesprek ‘gecontroleerd’ of de in het planingsgesprek geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd. Tussentijds vindt deze toets plaats in het voortgangsgesprek. So far so good.

Maar organisaties veranderen, structuren en processen worden flexibeler en ons denken en doen vindt minder plaats vanuit taken en meer vanuit rollen. Door Het Nieuwe Werken functioneren medewerkers buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende en zij vinden één keer per jaar een gesprek over presteren en ontwikkelen onvoldoende. Medewerkers, of deze nu uit de generatie Y, X of Z komen en daardoor misschien verschillende behoeften hebben, willen horen wat zij goed doen, de spreekwoordelijke aai over de bol krijgen en vernemen hoe zij nog beter kunnen worden. Alleen al om deze reden is het uitermate onverstandig de gesprekken, onder welke naam dan ook, af te schaffen.

In het verlengde van deze ontwikkelingen en behoeften van medewerkers kiezen steeds meer organisaties om het beoordelingsgesprek of de

gesprekken van de gesprekkencyclus op een andere wijze aan te vliegen en wel door:

- te focussen op de sterke punten van medewerkers
- de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen, de eigen persoonlijke- en professionele ontwikkeling en de beoordeling te vergroten
- een continue communicatie over de prestaties en ontwikkeling op gang te brengen
- meer coachend/dienend leiderschap

Versterk wat werkt

In Het Nieuwe Beoordelen ligt de focus op de sterke punten van medewerkers. Bij deze benadering ligt de focus op het optimaliseren van talenten en niet zo zeer op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers. De insteek is om bij medewerkers talenten te ontdekken, te waarderen en om deze met bijvoorbeeld training, coaching en of begeleiding op de werkplek verder te ontwikkelen tot echte sterktes.

Hoe dat nu aan te pakken? De basisgedachte bij het beantwoorden van deze vraag is dat medewerkers het

Scherp jouw talenten aan met de antwoorden op de onderstaande vragen:

- Wat geeft mij het grootste werkplezier? Wat doe ik het liefst in mijn werk?
- Van welke klanten, werkzaamheden en of rollen krijg ik energie?
- Wat wil ik het komende jaar nog beter in de vingers krijgen?
- Wat wil ik over een jaar kennen, weten en kunnen wat ik op dit moment niet weet en kan? Wat wil ik bereikt hebben?
- Wat voor werk doe ik graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
- Waar krijg ik vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat ik goed kan?
- Wanneer ga ik fluitend naar huis (of naar mijn werk)? Wat heb ik dan bereikt? Welke kwaliteiten van mijzelf zet ik dan in?
- Wat vind ik een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed ik dat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat ik goed kan?

Bron: tool van CapTalent van de gemeente Capelle aan den IJssel



Het traditionele functioneringsgesprek leidt niet tot betere prestaties maar tot demotivatie bij medewerkers.

werk dat voortvloeit uit de sector/divisie-afdelingsdoelstellingen verdelen. Het zijn dus de medewerkers die met het afdelingsplan in de hand, samen maar op individueel niveau, prestatie- en ontwikkeldoelstellingen formuleren en zich hierbij laten leiden door hun sterke punten. Omdat er natuurlijk altijd een aantal puzzelstukjes over blijven (zogenoemde cor-vee taken) worden deze door de enigszins sturende leidinggevende eerlijk over het team verdeeld. Het is de leidinggevende die aan het einde van dit proces met iedere medewerkers 1 op 1 werkgerelateerde doelstellingen en afspraken over de persoonlijke- en professionele ontwikkeling vastgelegd.

In dit stappenplan maakt de top-down aanpak meer plaats voor de bottom-up aanpak, dit past ook meer in de tijdsgeschiedenis. Natuurlijk zijn de, van de strategie van de organisatie afgeleide, afdelingsdoelstellingen 'opgelegd' en moeten misschien de rotklussen verdeeld of anders georganiseerd worden, maar medewerkers zijn meer in de lead. Allerlei tussenvormen zijn natuurlijk ook mogelijk, het is een proces. Keulen en Aken zijn niet op één dag gebouwd en dat geldt natuurlijk ook voor het proces van 'Het Oude Beoordelen' naar 'Het Nieuwe Beoordelen'. Het gaat erom dat leidinggevendenden een stapje terug

doen en meer gebruikmaken van de *skills and will* van hun medewerkers om zelfstandig klussen te klaren en hen medeverantwoordelijk te maken voor het realiseren van de eigen prestatie- en ontwikkeldoelstellingen. Dit 'intern ondernemerschap' leidt door de grotere autonomie, tot een hogere motivatie en bevoegdheid; zeker als gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van de medewerker.

Zelfregie bij monitoren prestaties en ontwikkeling

Leidinggeven aan professionals? Niet doen! is de titel van een inspirerend boek en o zo kloppend. Menig zelfsturende professional wordt door zijn leidinggevende nog steeds betutteld en 'berooft' van zijn autonomie. Medewerkers van vandaag zijn anders dan die van pakweg vijf à tien jaar geleden. Zij gaan fluitend naar hun werk en weer naar huis als zij zelf aan de knoppen hebben mogen zitten. Als medewerkers in de lead zijn bij het formuleren van hun eigen prestatie- en ontwikkeldoelstellingen, waarom dan niet de lijn doortrekken en hen ook hun presteren en ontwikkeling zelf laten evalueren? In menig organisatie is de leidinggevende 'vrijgesteld' van het beoordelingsgesprek en zijn het de medewerkers zelf die hun 'bewijsmateriaal' verzamelen waarmee zij aantonen in welke mate de afgesproken doelstel-

Waardevolle ontwikkeltips liggen bij direct betrokkenen bijna voor het oprapen. Medewerkers kunnen met de antwoorden op de onderstaande vragen hun voordeel doen:

- Waar moet de collega vooral mee door gaan?
- Wat moet de collega vaker laten zien?
- Waarmee moet de collega stoppen?

lingen zijn gerealiseerd. Deze beoordelingsportfolio (bekwaamheidsdossier, zo u wilt) maakt met harde kengetallen, 360 graden feedback, klantenevaluaties, zelfevaluaties, et cetera prestaties inzichtelijk. De idee hierachter is dat als medewerkers zichzelf een spiegel voorhouden, bijvoorbeeld met de persoonlijke successen analyse volgens STARR-methodiek (Situatie, Taak, Actie, Resultaat Reflectie), en goed kijken in voorgehouden spiegels van direct betrokkenen (360 graden feedback), zij zich (nog meer) bewust worden van zaken die hen goed en minder goed afgaan en zelf de regie nemen over hun presteren en ontwikkeling. Dit is een continu proces, een geformuleerde prestatie- en ontwikkeldoelstelling is immers niet in één dag gerealiseerd, maar dat gaat in stappen. En dat bepaalt dan ook het ritme van de gesprekken.

Leven lang leren

Veranderingen zijn inmiddels een constante geworden. Stilstand kan in disruptieve branches, waarin nieuwe opkomende bedrijven en technologieën, markten ontworpen of bestaande organisaties ten val brengen, dus het begin van het einde. Een voorbeeld hiervan is Uber versus de op de oude leest geschoeide taxibedrijven. De bekende managementdenker Jeroen Busscher noemt gebrek aan lerend vermogen het analfabetisme van de 21e eeuw. In organisaties die het gedachtengoed van Het Nieuwe



Vragen bij *Competent*:

wat moet je (nog meer) weten en kunnen om jouw werk goed te doen?

- op welke wijze kom jij nog meer tot jouw recht?
- wat zijn voor jou, ook als je kijkt over vijf jaar, gezonde uitdagingen in het werk?

Vragen bij *Gemotiveerd*:

- wat geeft en wat kost jou energie in het werk?
- welke werkzaamheden zou je graag meer en langer willen verrichten?
- wat motiveert je om hier te blijven werken?

Vragen bij *Gezond*:

- op welke wijze kun je zelf jouw gezondheid positief beïnvloeden en welke ondersteuning heb jij nodig vanuit de organisatie?
- wat verwacht je van wie om niet constant op je tenen te lopen?
- op welke wijze kun jij het werk nog beter combineren met de thuissituatie?

Beoordelen hebben omarmd, is (inmiddels) een werk- en ontwikkelklimaat gecreëerd waarin medewerkers continue met elkaar in gesprek gaan over verbeteringen en waarin zij hun leven lang kunnen leren.

Onderzoek wijst uit dat als mensen in hun kracht worden gezet (versterk wat werkt!) zij het ook langer en met plezier volhouden. Nu de Nederlandse beroepsbevolking vergrijsd en mensen tot hun 67-ste door moeten werken, zijn HR-thema's als vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en werkgeluk actueel. Deze onderwerpen kunnen worden besproken in zogenoemde FIT-gesprekken en dat staat voor:

- Functioneren: prestatie
- Inzetbaarheid: vitaliteit employability op korte en lange termijn.
- Toekomst: ontwikkeling en ambitie

FIT staat niet alleen voor fit zijn, maar vooral voor Functioneren in de Toekomst. Een ander voorbeeld is de *De VitaliteitsPraatkaart* van Sportfondsenbad Nederland. Niet meer een eenrichtingsverkeersgesprek of discussie over een score op een beoordelingscriterium, maar prikkelende vra-

gen over het kunnen, het willen en de gezondheid.

Kenmerkend voor Het Nieuwe Beoordelen is dat allerlei afvinklijstjes plaats maken voor lijstjes met vragen. Vragen die een dialoog op gang brengen over prestaties, werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, sterke punten, professionele- en persoonlijke ontwikkeling, et cetera. Vonken met vragen in plaats van vinken waarbij altijd in ogenschouw moet worden genomen dat organisaties geen geluksfabrieken zijn maar wel kunnen bijdragen aan een lang leven leren en werkplezier.

Leidinggevende is op de achtergrond betrokken

Als de medewerker meer regie heeft bij het formuleren van zijn eigen doelstellingen en deze zelf ook nog evalueert, wat is dan nog de rol van de leidinggevende? In zogenoemde

“Want de allermooiste bloemen groeien vaak langs het ravijn. En om die te kunnen plukken moet je durven bang te zijn”,

Lied *Ravijn* van Veldhuis en Kemper.

TOP-gesprekken (Tijd voor Ontwikkeling en Presteren, Maasstadziekenhuis) en in 3 G's gesprekken (Gezond, Gemotiveerd en Geschoold) bij een grote gemeente, maakt de hiërarchische leidinggevende plaats voor een coach die in zijn agenda en in zijn hart ('leidinggevers moeten er echt in geloven, intrinsiek gemotiveerd zijn') plek heeft om zijn medewerkers te supporten om topprestaties te leveren en te stimuleren zichzelf permanent te ontwikkelen. Zijn of haar rol is voor een lerende omgeving te zorgen waarin medewerkers hun ideeën kunnen inbrengen en gezamenlijk de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het hoogst haalbare resultaat. Een leidinggevende die medewerkers uitdaagt dingen te gaan doen die ze nog niet kunnen, fouten als leermomenten ziet en hen aanmoedigt de comfortzone te stretchen of er zelf uit te stappen om zo 'het oude' los te laten om 'het nieuwe' te omarmen. En daar is bij zowel de leidinggevende als de medewerker moed voor nodig.

Kralensnoer

Hoe nu bovengenoemde ideeën en uitgangspunten als versterk wat werkt, zelfregie bij medewerkers, de continue dialoog, leven lang leren, duurzame inzetbaarheid en 360 graden feedback, aan elkaar te verbinden? Dat kan door te stoppen met de gesprekkencyclus van één jaar. Want laten de prestaties en ontwikkeling van medewerkers zich in een termijn van één jaar plooiën? Is het niet de praktijk dat de ene medewerker druk is met bijvoorbeeld drie projecten per jaar en dat zijn collega één project van drie jaar trekt? Frequentie en inhoud van de gesprekken moeten worden afgestemd op de praktijk en behoeften. Zo wordt met een stayer die goed presteert en het naar de zin heeft, een ander gesprek (frequentie en inhoud) gevoerd dan met een schoolverlater (accent op ontwikkeling) en een onderpresteerder (accent op prestaties). De laatste moet overigens, net



zoals in het oude beoordelen, nog steeds groeien om te mogen blijven.

Steeds meer organisaties voeren de gesprekken op een andere wijze uit. Ze rijgen hun eigen kralensnoer. Zij zien de eerste kraal als een soort planningsgesprek waarin werkafspraken over de prestaties en ontwikkeling van medewerkers worden gemaakt. De volgende kralen worden naar het inzicht van medewerkers zelf geregend. Voorbeelden hiervan zijn zelfreflecties, belangrijke milestones van projecten vastleggen en vieren, feedbackgesprekken voeren met collega's, klanten en of een projectlei-

der. Vaste kralen zouden de tweewekelijkse gesprekken kunnen zijn over de voortgang van de werkafspraken of thema-gesprekken over vitaliteit, loopbaan en werkplezier. Eén van die kralen kan ook een beoordeling (misschien is waardering een beter woord) zijn. Na deze evaluatie volgt een nieuwe doelstellingenkraal.

Tot slot

Het oude beoordelen is uit. Afschaffen dan maar? Nee. Nut en noodzaak om het presteren, gedrag en de ontwikkeling van medewerkers te sturen en evalueren blijven, maar dan wel op een wijze die aansluit op de

wensen en behoeften van de hedendaagse manier van werken. Door meer verantwoordelijkheden bij de medewerker te leggen en te focussen op professionele en persoonlijke ontwikkeling, gaan presteren en talentontwikkeling meer hand in hand. De medewerker stuurt, de leidinggevende faciliteert en toetst. Zo ontstaat een werkelijke dialoog, een echt gesprek over lerend presteren.

Jacco van den Berg is directeur/eigenaar van Van den Berg Training & Advies.

Achmea omarmt het nieuwe beoordelen

Door Bert Nijveld

Achmea (ruim 11.000 medewerkers) start per 1 januari 2019 met een andere wijze van beoordelen. De vaste systematiek van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is dan van de baan. De koppeling tussen beoordelen en belonen wordt losgelaten. Medewerkers krijgen er, als er overeenstemming komt met de vakbonden over de beloningssystematiek, jaarlijks automatisch een periodiek bij tot het maximum in de betreffende loonschaal is bereikt.

Volgens Elly Ploumen, HR-concerndirecteur van Achmea, functioneert het grootste deel van de mensen werkzaam bij de verzekeraar op hbo-niveau of hoger. Ze werken vaker in multidisciplinaire teams in wisselende rollen aan vaak kort-cyclische projecten, waarbij een leidinggevende wat meer op afstand staat. "De wereld om ons heen verandert steeds sneller, dat vraagt om andere manieren van werken om op die veranderingen in te kunnen spelen. Wij zijn een kennisorganisatie met medewerkers die meer gemotiveerd zijn, naarmate zij meer autonomie krijgen."

Het afgelopen jaar is geëxperimenteerd met een werkwijze waarbij teams binnen de organisatie zelf mogen bepalen hoe ze feedback willen organiseren voor hun mensen. Zelfevaluatie en 360 graden feedback spelen een rol. De regie ligt bij de medewerker zelf. Ploumen: "Medewerkers maken zelf afspraken met hun leidinggevende om over hun prestaties, resultaten en ontwikkeling te praten. Wij schrijven geen standaard meer voor." Het enige dat nog wel vastligt, is dat van iedere medewerker wordt verwacht dat hij of zij een keer per jaar een zelfevaluatie, een zogenoemd reflectieverslag, maakt. Daarin moet deze aangeven waar hij staat in zijn ontwikkeling en wat eventuele ambities zijn. Dit reflectieverslag bespreekt de medewerker met zijn leidinggevende. Dit 'goede gesprek' moet vooral gaan over wat goed gaat en welk talent de werknemer nog verder kan ontwikkelen.

Ook bij het invoeren van het nieuwe beoordelen, wordt geen standaard voorgeschreven. Ploumen: "We verwachten niet dat iedereen op 1 januari direct volgens de nieuwe manier te werk gaat, wel dat teams ermee aan de slag gaan. Het is een ontwikkeltraject, ieder zal zo z'n eigen tempo hebben. Daarbij stimuleren we dat teams ook leren van elkaar" Alle leidinggevendenden krijgen worden begeleid en getraind, waarbij de coachende rol naar het team en de individuele medewerker en het goede gesprek centraal staan. Medewerkers die dat nodig hebben worden ondersteund. Zij leren hoe je feedback kunt vragen en geven en hoe je een reflectieverslag kunt maken.



Elly Ploumen: "De wereld om ons heen verandert steeds sneller, dat vraagt om andere manieren van werken om op die veranderingen in te kunnen spelen."