

HET NIEUWE BEOORDELEN LEGT DE NADRIJK OP TALENT

Het nieuwe oordeel

De traditionele manier van beoordelen waarbij u één keer per jaar een eenrichtingsverkeersgesprek voert over wat er vooral fout is gegaan, is achterhaald. Het is tijd voor Het Nieuwe Beoordelen. Hierbij ligt de focus op talentontwikkeling, een continue dialoog en ligt de verantwoordelijkheid voor het formuleren en realiseren van doelen meer bij de medewerkers zelf.

Beoordelen is geen top-down proces meer. In Het Nieuwe Beoordelen liggen de verantwoordelijkheden steeds meer bij de medewerkers zelf. Zij spelen een belangrijke rol bij het formuleren van resultaat- en ontwikkelingsdoelstellingen en zijn ook verantwoordelijk voor het monitoren van de voortgang en de realisatie. Zo kunnen medewerkers zelf om (360°-) feedback vragen en met de STARR-methodiek hun talenten identificeren.

Onaangenaam

Veel leidinggevendens beoordelen hun medewerkers met behulp van de traditionele gesprekkencyclus die bestaat uit een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Het beoordelingsgesprek dient ter 'controle' om vast te stellen of de in het planningsgesprek geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd. Het voortgangsgesprek is een tussentijdse toetsing. Deze tussentijdse toetsing schiet er in de praktijk echter nog wel eens bij in. Dit heeft soms als gevolg dat het jaarlijkse beoordelingsgesprek voor medewerkers uitdraait op een onaangename verrassing omdat leidinggevendens dan ineens hun onvrede uiten. De kiem is gelegd voor een veroordelingsgesprek, waarin vooral de nadruk ligt op wat er fout is gegaan. Medewerkers wordt op deze manier echter

de kans ontnomen om zich te verbeteren, wat een hoop frustratie en demotivatie teweeg kan brengen. Moet u de gesprekkencyclus dan helemaal afschaffen? Nee, het gaat om een andere insteek.

Leuk

Door medewerkers een grote(re) rol te geven in de zogenoemde plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is er al veel gewonnen. Het Nieuwe Beoordelen heeft de volgende uitgangspunten:

- een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen en de eigen beoordeling;
- continue communicatie over de prestaties en ontwikkeling;
- grotere verantwoordelijkheid van medewerkers voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- focus op sterke kanten.

Natuurlijk is werken niet altijd alleen maar leuk. Er zijn nu eenmaal ook altijd minder leuke werkzaamheden te verrichten. Dat is echter geen reden om niet te proberen het werk zo leuk mogelijk te maken. Door gebruik te maken van de talenten van uw medewerkers, is de kans groot dat zij veel plezier zullen hebben in hun werk en daardoor de gestelde doelen (moeiteloos) realiseren. De basisgedachte bij deze aanpak is dat niet

u maar uw medewerkers zelf het werk dat voortvloeit uit de afdelings- of organisatie doelen verdelen. U geeft alleen de kaders waarbinnen uw medewerkers de doelstellingen moeten realiseren.

Stappenplan

Hanteer voor Het Nieuwe Beoordelen het volgende stappenplan:

- Stap 1: uw medewerkers brengen hun talenten, kwaliteiten en passie in kaart. De talenten nog niet gekoppeld aan concrete taken of verantwoordelijkheden. Dit gebeurt in de volgende stap, waar de medewerkers aangeven op welke gebieden zij denken van grote toegevoegde waarde te zijn.
- Stap 2: uw medewerkers bepalen gezamenlijk hoe ze hun talenten en kwaliteiten het beste kunnen inzetten om de afdelingsdoelen te realiseren. De minst populaire taken en verantwoordelijkheden zullen blijven liggen.
- Stap 3: uw medewerkers verdelen de overgebleven, minder leuke taken en verantwoordelijkheden eerlijk over het team. Hierbij geeft u sturing zodat ook echt al het werk eerlijk verdeeld wordt.
- Stap 4: u formuleert met iedere medewerker heldere doelstellingen wat betreft zijn taken, verantwoordelijkheden en persoonlijke ontwikkeling.

Dialoog

Naast tijd en ruimte voor professionele en persoonlijke ontwikkeling en focus op talenten, hebben veel medewerkers behoefte aan meer tussentijds contact met hun leidinggevende over de voortgang van de prestaties en de ontwikkeling. Kenmerkend voor Het Nieuwe Beoordelen is dat het initiatief voor zo'n



tussentijdse evaluatie bij de medewerkers zelf ligt, bijvoorbeeld door met hun leidinggevende één keer per kwartaal een voortgangsgesprek in te plannen.

Zelfevaluatie

Een andere manier om een continue dialoog te garanderen, is door medewerkers zelf om (360°-)feedback te laten vragen aan hun directie werkomgeving (Wat valt op? Wat valt mee en wat tegen? Waar moet de collega vooral mee doorgaan? Wat moet hij vaker laten zien en waarmee moet hij stoppen?). Uw medewerkers kunnen degenen van wie ze feedback ontvangen vragen om een toelichting zodat ze inzicht krijgen in hun eigen functioneren en waarom bepaalde zaken beter kunnen of moeten. Zo is de beoordeling dus niet langer een top-down proces maar ligt de verantwoordelijkheid veel meer bij uw medewerkers zelf. Er zijn zelfs organisaties die ervoor kiezen om de verantwoordelijkheid voor de beoordeling nog meer bij de medewer-

kers zelf te leggen. De medewerkers stellen dan een zelfevaluatie op inclusief een beoordelingsportfolio ter onderbouwing van hun eigen oordeel en leggen dit voor aan hun leidinggevende. Zo'n beoordelingsportfolio bestaat uit 'bewijsmateri-

aal' dat de medewerkers gedurende het jaar verzamelen om aan te tonen in welke mate zij de afgesproken doelstellingen hebben gerealiseerd. Dit bewijsmateriaal varieert van harde kengetallen, 360°-feedback en klantevaluaties tot beeldmateriaal dat hun prestaties weergeeft. Het idee achter deze aanpak is dat medewerkers zichzelf een spiegel voorhouden en zich (nog meer) bewust worden van zaken die hen goed en minder goed afgaan. Hierdoor staat de weg naar leren open.

Competenties

Om de competenties van uw medewerkers in kaart te brengen en hun sterke kanten verder te ontwikkelen, kunt u de STARR-methode toepassen. In MT Rendement 3-2016 staat op pagina 7 en 8 beschreven hoe u de STARR-methodiek kunt inzetten om te achterhalen aan welke competenties uw medewerkers hun resultaat te danken hebben. Hoe u het beoordelen op basis van competenties het beste aanpakt, heeft u kunnen lezen op pagina 4 en 5 in MT Rendement 2-2016.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het GROTE gesprekkenboek, tel.: (010) 202 32 25, e-mail: info@vandenbergttraining.nl, <http://vandenbergttraining.nl>

Geen standaard antwoordopties maar open vragen

Beoordelingsformulieren waarop u de competenties van medewerkers beoordeelt op basis van vaste antwoordopties zoals (A = slecht, B = behoefte aan verbetering, C = voldoende, D = goed en E = uitstekend), passen niet bij Het Nieuwe Beoordelen. Dit soort formulieren hebben ruimte voor open vragen zoals:

- Welke taken voer je uit (wat)?
- Voer je je taken goed uit (hoe)?
- Waar ben je goed in, waar heb je talent voor?
- Hoe gaat het met je persoonlijke ontwikkeling?
- Kun je op je huidige positie nog steeds

de grootste toegevoegde waarde bieden of zou je daarvoor op een andere plek moeten zitten?

Tops

Een andere variant is uw medewerkers onderling tops en tips laten uitwisselen met vragen zoals:

- Geef je collega een top: wat doet hij goed, wat waardeer je in zijn gedrag en houding en wat zou hij meer, vaker, langer, minder moeten doen?
- Geef je collega een tip: dit mist nog, duurt te lang of te kort en dit is een verbeterpunt.