
Het nieuwe beoordelen:

Het beoordelingsgesprek ligt zwaar onder vuur. Moet de gesprekkencyclus bij het grofvuil? Niet nodig. Een nieuwe insteek doet wonderen: geef de medewerker de regie.

Tekst Jacco van den Berg



focus op talenten



HR-professoren en experts van vooruitstrevende organisaties buitelden vorig jaar over elkaar heen: het beoordelingsgesprek moest maar eens afgeschaft worden. De traditionele wijze van beoordelen - waarin één keer per jaar een eenrichtingsverkeersgesprek wordt gevoerd over wat er vooral fout is gegaan - zou uit zijn. We zijn een halfjaar verder en het meeste stof is neer-gedwarreld. Wat is de rode draad in de gepopperde ideeën en geïmplementeerde systemen? En moet het beoordelingsgesprek echt afgeschaft worden?

Veroordelingsgesprek

In zijn boek *Get Rid of the Performance Review* schetst Samuel A. Culbert een beeld van destructieve en frauduleuze beoordelingsgesprekken. Hij stelt dat deze gesprekken als veroordelingsgesprekken worden ervaren waarbij medewerkers te horen krijgen wat er allemaal fout is gegaan. Dat de beoordelingen op deze manier toch gehandhaafd blijven, komt volgens hem vooral omdat leidinggevenden de machtsverhoudingen in stand willen houden. En misschien geldt dat ook voor HR die met formulieren en calibratiesessies om de uitkomsten in de normale verdeling te krijgen, *in charge* wil blijven.

Geen invuloefening

Nu voor organisaties en medewerkers verandering de enige constante is, zullen ook HR-processen mee moeten veranderen en maatwerk bieden. Concepten als zelfsturende teams, *jobcrafting* en Het Nieuwe Werken zagen het levenslicht met meer autonomie, vertrouwen en regie voor medewerkers en leidinggevenden in een faciliterende rol. Wat ook de namen van de

gesprekken mogen zijn, waar het bottomline om gaat, is dat medewerkers met plezier presteren en zich ontwikkelen én dat de schoorsteen van de organisatie blijft roken; nu en in de toekomst. Dus het systeem moet geen doel op zich worden en de beoordeling een invuloefening. De gesprekkencyclus heeft zijn waarde bewezen, maar de nieuwe tijd vraagt om een nieuwe aanpak. Niets meer, maar ook niets minder.

Uitgangspunten

Organisaties veranderen, structuren en processen worden flexibeler en ons denken en doen vindt minder plaats vanuit taken en meer vanuit rollen. Moet in het verlengde van deze ontwikkelingen de gesprekkencyclus dan maar helemaal afgeschaft worden? Nee, het gaat om een andere insteek. Door medewerkers een grote(re) rol te geven in gesprekken als plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is er al veel gewonnen.

Het nieuwe beoordelen kent de volgende uitgangspunten:

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

Positieve psychologie

Vanwege het idee van *fun makes it run* is het effectiever om (ontwikkel)afspraken te maken over vaardigheden en houdingsaspecten die medewerkers al goed in de



Oordelen doe je nu eenmaal altijd achteraf en dat is dus per definitie altijd te laat

vingers hebben. Waarom niet van een zeven een negen maken? Leren en ontwikkelen vanuit overvloed biedt namelijk ruimte en de mogelijkheid tot het ontdekken van nieuwe talenten, inzichten, aanpakken en ervaringen. Leuk en uitdagend voor medewerkers die nog meer werkzaamheden verrichten die zij leuk vinden en waarin zij goed zijn. Het werkplezier en de prestaties stijgen en daar spint ook de leidinggevende garen bij.

Martin Seligman, auteur van talloze boeken over de positieve psychologie, heeft eind vorig eeuw hier baanbrekend onderzoek over gedaan en stelt dat de volgende punten bijdragen aan het werkgeeluk van medewerkers, en dus hun prestaties:

- een goed gevoel over het werk;
- volledig opgaan in de werkzaamheden;
- plezierige werkrelaties;
- betekenisvol werk;
- doelen behalen.

Medewerkers in de lead

Als werkplezier en het gebruik maken van talenten leiden tot betere prestaties en het (moeiteloos) realiseren van afdelings- en organisatiedoelstellingen, dan is het de uitdaging deze zaken op één lijn te krijgen.

Hoe pak je dat nu aan?

Het antwoord ligt in het basisidee dat medewerkers het werk dat voortvloeit uit de afdelingsdoelstellingen, verdelen. Het zijn dus de medewerkers die de puzzel samen gaan oplossen. De leidinggevende geeft de richting en de kaders aan waarbinnen de doelstellingen bereikt moeten worden. Het stappenplan ziet er zo uit:

Stap 1

Medewerkers brengen eerst hun talenten, kwaliteiten en passie in kaart. Doordat talenten van medewerkers in deze stap nog

niet gekoppeld zijn aan de inhoud van hun werk, kunnen zij in de stappen hierna scherper benoemen waar zij, naar hun mening, hun grootste toegevoegde waarde kunnen creëren.

Stap 2

Medewerkers bepalen gezamenlijk, met de afdelingsdoelen in de hand, hoe hun talenten en kwaliteiten het best ingezet kunnen

worden om de resultaten te realiseren. Alleen 'puzzelen' over hun bijdragen aan doelstellingen en er blijven natuurlijk altijd een aantal stukjes over.

Stap 3

De overgebleven, minder leuke, resultaten die behaald moeten worden, worden eerlijk over het team verdeeld. En omdat al het werk verdeeld moet worden, stuurt de leidinggevende deze verdeling (enigszins).

Stap 4

De leidinggevende formuleert met elke medewerker heldere doelstellingen. Naast deze meer werkgerelateerde doelstellingen kunnen in het planningsgesprek ook afspraken gemaakt worden om de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van de medewerker te stimuleren en te richten.

Het is dus de inzet medewerkers in hun kracht te zetten, zodat de leidinggevende zijn afdelingsdoelstellingen realiseert met

ZICHT OP TALENTEN

De tijd van de functionerings-/POP-gesprekken of *mid-year reviews* zit er weer aan te komen. Is het geen goed idee om het in deze gesprekken eens over een andere boeg te gooien? Waarom niet de kwaliteiten van medewerkers identificeren en hen aansluitend in hun kracht zetten?

Met de antwoorden op de volgende vragen krijgen medewerkers beter zicht op hun eigen talenten:

- Wanneer ervaar jij plezier in je werk en heb je daar een goed gevoel over?
- Wanneer zit je in een flow?
- Met welke collega's kun je klussen klaren?
- Aan welk groter doel draagt jouw werk bij?
- Waar sta jij over drie jaar en hoe kan ik jou helpen om die ambities te realiseren?
- Welke doelen heb je behaald, welke successen heb je recent gevierd?

De volgende stap is te onderzoeken welke werkzaamheden daar het beste bij passen. Jobcrafting in optima forma!

Zet geen kruisjes maar breng een dialoog over lerend presteren op gang

presterende en met plezier werkende medewerkers. Een utopie? Misschien, want natuurlijk moeten de minder leuke werkzaamheden ook gedaan worden. Deze aanpak is wellicht waardevoller en gemakkelijker te realiseren in een bedrijf met werknemers op het niveau hbo+, dan in een productiebedrijf, maar dat is geen reden om het niet na te streven.

Zelf leren leren

Menige organisatie heeft haar leidinggevenden vrijgesteld van het opstellen van een beoordeling. Omdat hun medewerkers minder verbonden zijn met een vaste werkplek en dus buiten hun gezichtsveld functioneren, verzamelen deze zelf informatie over hun eigen functioneren. In de loop van het jaar verzamelen medewerkers zelf hun 'bewijsmateriaal' om aan te tonen in welke mate zij de afgesproken doelstellingen hebben gerealiseerd. Dit bewijsmateriaal varieert van harde kentallen, 360 gradenfeedback, klantenevaluaties tot beeldmateriaal waarin prestaties zichtbaar zijn. Het idee hierachter 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. Van deze zelfevaluatie 'moet' de manager natuurlijk ook iets vinden.

De 360 gradenfeedback komt bijvoorbeeld van een opdrachtgever (de klant), project-medewerkers of andere direct betrokkenen. Deze personen beantwoorden vragen als:

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

Een andere variant is het geven van tops en tips. Twee voorbeelden:

- Geef jouw collega een top. "Dat doe je goed, dat waardeer ik in jouw gedrag en houding, zou je meer, vaker, langer, minder moeten doen."
- Geef jouw collega een tip. "Dit mis ik, dit duurt te lang, te kort. Dit is een verbeterpunt."

Organisaties geven de andere wijze van beoordelen een *swung* met laagdrempelige, eenvoudige en leuke tools. Hiermee kunnen de gesprekspartners op een gerichte wijze een dialoog starten over het verbeteren van prestaties en ontwikkelen.

Continue dialoog

Naast tijd- en ruimte voor persoonlijke- en professionele ontwikkeling, focus op talenten en de zelfevaluatie is er bij medewerkers behoefte aan meer tussentijds contact over de voortgang van de prestaties en de ontwikkeling. Maar ook voor de leidinggevende is dit noodzaak. Oordelen doe je altijd achteraf en dat is per definitie altijd te laat. Met korte krachtige gesprekken kan tijdig(er) gestuurd worden. Kenmerkend voor het nieuwe beoordelen is dat medewerkers deze dialoog zelf in gang zetten, door bijvoorbeeld met de leidinggevende één keer per kwartaal een voort-

gangsgesprek in te plannen. Dus in plaats van één keer per jaar terug te blikken over het afgelopen jaar, frequent een dialoog om de voortgang te monitoren. Continue feedback als een manier van werken en ontwikkeling. Dus medewerkers die leren van en met elkaar. En dat kan ook via een app. Na een vergadering stuurt de voorzitter via WhatsApp een vragenlijstje met vragen als: 'Wat ging goed en wat kan beter? Wat mag ik meer doen en wat moet ik laten?' De antwoorden bevatten waardevolle aanwijzingen om het een volgende keer nog beter te doen.

Geen kruisjes

Moeten beoordelingsgesprekken afgeschaft worden? Nee, maar het is geen *top-down* proces meer en al helemaal geen doel op zich. Het nut en de noodzaak om het presteren, gedrag en de ontwikkeling van medewerkers te sturen en te evalueren blijft, maar dan wel op een wijze die aansluit op de wensen en behoeften van de hedendaagse manier van werken. Natuurlijk blijven leidinggevenden met hun plannen richting geven, maar door meer verantwoordelijkheden bij de medewerker te leggen en te focussen op professionele en persoonlijke ontwikkeling gaat het ontwikkelen van talenten en presteren meer hand in hand. Zet geen kruisjes maar breng met vragen een dialoog over lerend presteren op gang. Hierbij stuurt de medewerker en faciliteert en toetst de leidinggevende.



Jacco van den Berg
Trainer performancemanagement en leiderschapsontwikkeling.

