

WAT IS HET NIEUWE BEOORDELEN EN HOE WERKT HET IN DE PRAKTIJK?

# Anders beoordelen

**De geluiden dat de traditionele wijze van beoordelen waarin één keer per jaar een eenrichtingsgesprek wordt gevoerd achterhaald zou zijn, worden steeds luider. Het gesprek is voor leidinggevendenden te tijdrovend en omdat de nadruk te veel ligt op wat werknemers (nog) niet goed beheersen, kan dit leiden tot demotivatie. Hoogste tijd voor Het Nieuwe Beoordelen.**

In menig organisatie bestaat de gesprekkencyclus uit een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Maar organisaties veranderen, structuren en processen worden flexibeler en het denken en doen van werknemers vindt minder plaats vanuit taken en meer vanuit rollen. Door Het Nieuwe Werken functioneren werknemers vaak buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende en vinden zij één keer per jaar een gesprek onvoldoende om vorm en inhoud te geven aan hun ontwikkeling. In het verlengde van deze ontwikkelingen kiezen steeds meer organisaties ervoor om het beoordelingsgesprek en de andere gesprekken in de gesprekkencyclus op een andere, vernieuwende manier in te steken. Het Nieuwe

Beoordelen kent de volgende uitgangspunten:

- focus op de sterke kanten van werknemers;
- een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van werknemers bij het formuleren van hun doelstellingen, hun ontwikkeling en de beoordeling;
- continue communicatie over de prestaties en ontwikkeling van werknemers;
- dienend leiderschap door leidinggevendenden.

## Sterke punten

In Het Nieuwe Beoordelen ligt de focus op de sterke punten van werknemers. Bij deze benadering gaat de aandacht

uit naar het optimaliseren van talenten en niet zozeer naar het verbeteren van de zwakke kanten van werknemers. De insteek is om bij werknemers talenten te ontdekken, te waarderen en om deze met bijvoorbeeld training, coaching of begeleiding op de werkplek verder te ontwikkelen tot echte sterktes. Bij deze benadering voelen werknemers zich meer gezien en omdat hun taken beter passen bij hun talenten worden deze optimaal benut. Onderzoek leert dat als een organisatieklimaat gericht is op het (h)erken- nen van sterke punten om die vervolgens te koesteren en verder te ontwikkelen, dat leidt tot hogere prestaties, meer ontwikkeling, minder ziekteverzuim, meer betrokkenheid, betere samenwerking en prestaties, minder verloop, hogere klanttevredenheid en meer innovatief gedrag.

## Doelstellingen

Als werkplezier en het gebruikmaken van talenten leiden tot betere prestaties en het realiseren van organisatie- en afdelingsdoelstellingen, is het de uitdaging deze zaken op één lijn te krijgen. Maar hoe brengt u dit in de praktijk? De basisgedachte bij het beantwoorden van deze vraag is dat werknemers het werk dat voortvloeit uit de afdelingsdoelstellingen verdelen. Het zijn dus de werknemers die met het afdelingsplan in de hand, samen maar op individueel niveau, prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen formuleren en zich hierbij laten leiden door hun sterke punten. Omdat er natuurlijk altijd een aantal puzzelstukjes overblijven, verdeelt de enigszins sturende leidinggevende deze eerlijk over het team. Daarnaast is het de leidinggevende die aan het einde van dit proces met iedere werknemer één-op-

## Geef werknemers inzicht in hun talenten

Tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken kunnen leidinggevendenden werknemers helpen bij het in kaart brengen van hun talenten. De volgende vragen kunnen helpen om dit inzichtelijk te maken:

- Op welke momenten ervaar jij plezier in je werk en heb je daar een goed gevoel over?
- Wanneer werk je bevlogen en lijkt het alsof de tijd stilstaat?
- Met welke collega's kun je klussen klaren, is het hard werken maar met een glimlach?
- Aan welk groter doel draagt jouw werk bij?
- Hoe kan ik jou faciliteren om er het beste werkjaar van te maken?
- Waar sta jij over drie jaar en hoe kan ik helpen om die ambities te realiseren?
- Welke doelen heb je behaald en welke successen heb je recent gevierd?

één werkgerelateerde doelstellingen en afspraken over de persoonlijke en professionele ontwikkeling vastlegt. Uiteraard vraagt deze methode wel om een goed zelfstartend en lerend vermogen van uw werknemers. U zult zich dus moeten afvragen of dit binnen uw organisatie past.

### Bewijsmateriaal

Als een werknemer het initiatief neemt bij het formuleren van zijn eigen doelstellingen, kunt u natuurlijk ook de lijn doortrekken door hem zelf zijn prestaties en ontwikkeling te laten evalueren. In menig organisatie is de leidinggevende vrijgesteld van het beoordelingsgesprek en zijn het de werknemers zelf die hun 'bewijsmateriaal' verzamelen waarmee zij aantonen in welke mate de afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd. Dit bewijsmateriaal varieert van harde kengetallen, 360-graden-feedback, klantenevaluaties tot beeldmateriaal waarin de prestaties zichtbaar zijn. Het idee hierachter is dat werknemers zichzelf

een spiegel voorhouden, zich (nog meer) bewust worden van zaken die ze goed en minder goed afdaan en zelf de regie nemen over hun presteren en ontwikkeling. Uiteraard moet de leidinggevende vervolgens iets van dit bewijsmateriaal vinden.

### Leidinggevende

Als de werknemer het initiatief neemt bij het formuleren van zijn eigen doelstellingen en deze zelf ook nog evalueert, wat is dan nog de rol van de leidinggevende? Bij Het Nieuwe Beoordelen maakt de hiërarchische leidinggevende plaats voor een leidinggevende die ervoor zorgt dat zijn zelfstandige professionals effectief communiceren, samenwerken en presteren in lijn met de visie en waarden van de organisatie. Leiderschap is in de hele organisatie terug te vinden en minder aan specifieke posities verbonden. De werknemer met het grootste talent of de meeste kennis over een bepaald onderwerp trekt de kar of leidt een projectgroep. De leidinggevende is bij Het Nieuwe

## Geen kruisjes maar vragen

Bij organisaties die op een andere manier beoordelen maken formulieren met kruisjes (A t/m E) plaats voor formulieren met vragen. De Eneco Groep past Het Nieuwe Beoordelen toe en stelt in het beoordelingsgesprek vijf vragen centraal:

- Doe ik de goede dingen (WAT)?
- Doe ik het goed (HOE)?
- Waar ligt mijn kracht?
- Hoe is het gesteld met mijn persoonlijke ontwikkeling?
- Zit ik nog wel op de plek waar ik de meeste waarde toevoeg?

Beoordelen meer op de achtergrond aanwezig en zorgt ervoor dat werknemers hun sterke punten ontdekken, inzetten en verder ontwikkelen. Hierbij blijven werknemers behoefte houden aan regelmatige begeleiding en ondersteuning van hun leidinggevende. Zijn rol is voor een lerende omgeving te zorgen waarin werknemers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het hoogst haalbare resultaat.

### Lerend presteren

Als de oude manier van beoordelen achterhaald is, moet het beoordelingsgesprek dan maar 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 werknemers te sturen en evalueren blijft, maar dan wel op een manier die aansluit op de wensen en behoeften van de hedendaagse manier van werken. Door meer verantwoordelijkheden bij de werknemer te leggen en de focus te leggen op de professionele en persoonlijke ontwikkeling gaat het ontwikkelen van talenten en presteren meer hand in hand. Hierbij stuurt de werknemer en faciliteert en toetst de leidinggevende.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, e-mail: [info@vandenbergnl.nl](mailto:info@vandenbergnl.nl), [www.vandenbergnl.nl](http://www.vandenbergnl.nl)

