

BEOORDELINGSGESPREKKEN NIEUWE STIJL

Continue dialogen over lerend presteren

De traditionele beoordelingsgesprekken staan onder druk. Vijf direct betrokkenen vertellen in een rondetafelgesprek hoe zij de gesprekken in hun organisaties op een andere wijze georganiseerd hebben.

Tekst Jacco van den Berg, Carlien Belder en Jan-Peter de Koning



Een managementblad publiceerde onlangs een artikel met de titel *F*ck het functioneringsgesprek*. En als een landelijk ochtendblad schrijft dat beoordeelingsgesprekken duur en oneerlijk zijn, is er al lang geen sprake meer van een veenbrand. In een rondetafelgesprek vertellen vijf direct betrokkenen over hoe zij de gesprekken in hun organisaties anders hebben georganiseerd.

Gesprekken afgeschaft?

Hoe het bij de Eneco's, Rabobanken en Achmea's gaat is inmiddels genoegzaam bekend. Maar kleine en middelgrote werkgevers, hebben geen leger HR-professionals, afdeling communicatie en tonnen budget om een andere wijze van gesprekken te introduceren. Kunnen zij, gezien hun grootte, in continue dialogen focussen op de sterke punten van medewerkers en hun werkplezier? De vijf betrokkenen beantwoorden deze vraag allemaal met ja.

"Ik geloof er niets van dat bij de grote jongens alle gesprekken zijn afgeschaft. Bij ons in ieder geval niet, integendeel", begint Hedi Keizer, HR-manager bij Visser & Smit Bouw. "Wij hadden twee gesprekken per jaar en dat is voor de ene medewerker al te veel en voor de ander te weinig. Voor *stayers* volstaat vaak één gesprek. Bij hen is het werkplezier al groot en zij presteren tot ieders tevredenheid. Onder het genot van een kopje koffie wordt dan kort terug- en vooruitgeblikt en vooral ingegaan op één onderwerp, bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid. Bij starters en *potentials* voer je juist veel vaker een gesprek over hun ontwikkeling. Medewerker en leidinggevenden zijn vrij te bepalen wanneer en hoe vaak ze de gesprekken voeren."

Cobi Sloof, manager P&O van Wareco Ingenieurs herkent dit. "Met sommige van onze schoolverlaters en potentials voeren wij misschien wel iedere maand een gesprek. De insteek van deze gesprekken is ontwikkelen. Deze *youngsters* zijn leergierig en vinden twee gesprekken per jaar te weinig. Het is belangrijk dat een gesprekkenaanpak deze flexibiliteit biedt." Sloof vraagt zich af of het afschaffen van beoordelingsgesprekken geen luiheid van het management is en stelt dat in ontslagzaken nog steeds een dossier vereist is.

De waarom-vraag

"Bij Parc Spelderholt streven we er met uitstekende begeleiding van de studenten naar dat zij zo zelfstandig mogelijk worden en een dienstverlenende ambiance kunnen creëren voor onze gasten in het Hotel en Kasteel", vertelt Sylvia de Bruin, HR-manager. "In presentaties is duidelijk gemaakt dat de gesprekken geen doel op zich zijn, maar bedoeld om medewerkers in hun kracht te zetten en hun werkplezier te vergroten. Wij geloven in *fun makes it run* en ga daar nu eens in dialogen over praten."

"Bij Noordhoff Uitgevers is de traditionele gesprekscyclus vervangen door Continuous Dialogues, een continu proces waarbij het voeren van 'de goede gesprekken' tussen medewerker en leidinggevend en tussen medewerker en collega's

centraal staat. Wij verplichten niets, maar zien dat ruim 85 procent van de collega's de tools gebruikt die deze gesprekken ondersteunen", vertelt Violet Hulleman, senior HR-businesspartner. "Bij de introductie is tijd geïnvesteerd om uit te leggen waarom we hiervoor kiezen, namelijk om focus aan te brengen in het werk, te blijven leren en vanwege duurzame inzetbaarheid. Dat laatste is ongelooflijk belangrijk omdat de ontwikkelingen in onze branche razendsnel gaan."

"Zelfontwikkeling is bij Wareco Ingenieurs een kerncompetentie", vervolgt Sloof. "Om de medewerkers hierbij te faciliteren kunnen zij een coach inschakelen. Een vraag als 'Wat zijn mijn sterke punten en hoe kan ik deze ontwikkelen?', is niet voor iedereen even gemakkelijk te beantwoorden. Deze coaches zijn eigen medewerkers die met een training hun coachingskills verder ontwikkeld hebben. Een kleine investering die ook nog voor meer werkplezier bij deze coaches zorgde."

"De kolenboer en dorpsomroeper zijn misschien beroepen uit een ver verleden maar wie kon tien jaar geleden bevroeden dat de grootste concurrent van onze taxi-chauffeurs een bedrijf uit Silicon Valley zou zijn? Als ik vertel dat op de Universiteit Twente mensen worden opgeleid voor beroepen met drones, schud ik menig medewerker toch wel wakker", vertelt »

'Medewerkers en leidinggevenden zijn vrij om te bepalen wanneer en hoe vaak ze de gesprekken voeren'

We hoeven niet meer te discussiëren over vier- en vijfpuntsschalen

- » Jurriaan de Graaff, group HR-director bij Noordhoff Uitgevers. Wij hebben een werk- en ontwikkelklimaat gecreëerd waarin medewerkers continu met elkaar in gesprek gaan over verbeteringen en waarin zij hun leven lang kunnen leren. Zo gaat persoonlijke ontwikkeling hand in hand met organisatieontwikkeling. Wij willen op ons vakgebied de beste zijn en zijn heel transparant over het werkgeversbelang dat met de gesprekken gediend is. Nu ik hier zo over praat is 'lang leve leren' misschien wel een betere slogan."

Kleine stapjes

Kenmerkend voor deze vier organisaties is dat zij stapje voor stapje het oude beoordelen inruilden voor nieuwe gespreksaanpakken. Niet plotsklaps een *big bang* en zeker niet top-down.

"Het is bij gemor belangrijk te inventariseren waar de behoeften liggen. Het is dus noodzaak om door te vragen", vertelt De Bruin. "Organisatiebreed hebben wij leidinggevenden en medewerkers uitgedaagd niet meer te praten over problemen ('de gesprekken kosten tijd, het formulier knelt') maar in oplossingen. Dat waren leuke sessies waarin de energie nu eens positief werd aangewend. Meteen maakten wij hun duidelijk dat wij dit ook in de gesprekken terug willen zien. De toekomst kun je veranderen, het verleden niet." "Bij Visser & Smit Bouw is feedforward geïntroduceerd. Wat er niet goed is gegaan, weet de medewerker vaak wel.

Het is effectiever om te praten over het gewenste gedrag en de gewenste prestaties", vult Hedi Keizer aan. "Ook bij ons is het een systeem door en voor de gesprekspartners geworden. De wensen en behoeften zijn omgezet in een vereenvoudigd formulier voor het vastleggen van afspraken en dat tevens dient als reminder van mogelijke gespreksonderwerpen. Om medewerkers te ondersteunen om tot zelfinzicht te komen, zijn tools als 360 gradenfeedback en een persoonlijkheidsanalyse beschikbaar gesteld. Ook wij hebben voor een flexibel systeem gekozen dat gemakkelijk in kan spelen op veranderingen van behoeften en externe ontwikkelingen. Deze aanpak kun je als HR-professionals zelf organiseren. Heel leuk om te doen en kost alleen maar tijd."

Sloof vertelt dat zij ook niet van de dikke notities is. Als de basis goed is en het hogere doel helder, moet je starten, zo stelt zij. "Door de 'stenen-op-kar-gooiers' mee te laten doen in een projectgroep komt de weerstand in het begin boven tafel en niet in de afsluitende fase." De Bruin heeft nog een andere tip: kondig vooraf aan dat gespreksrondes geëvalueerd worden en dat houtsnijdende feedback wordt gebruikt om de aanpak te verbeteren.

Vragenlijsten en tools

Bij alle vier de organisaties worden aan de hand van vragenlijstjes en allerlei tools dialogen gevoerd over onderwerpen als

duurzame inzetbaarheid, focus op talent, engagement, motivatie en ambitie, arbeidsmarktfit, ontwikkeling en werkplezier. In drie organisaties wordt gebruik gemaakt van portals en krijg je met één druk op de knop opleidingsvragen en informatie voor een vlootshow op het scherm.

De HR-professionals zijn blij dat ze niet meer hoeven te discussiëren over vier- en vijfpuntsschalen en of een score C nu voldoende is of goed. Het denken over systemen heeft plaatsgemaakt voor energiegeevende sparringsessies hoe je continue dialogen over met plezier lerend presteren op gang kunt brengen. Ze vertellen dat de gesprekken meer persoonlijk zijn geworden, ergens over gaan en dat afvinklijstjes zijn vervangen door opengespreksformulieren met suggesties voor te bespreken onderwerpen. Het woord confectiemaatwerk valt en er is herkenning als één van hen zegt zich gelukkig te prijzen dat de rituele beoordelingsdansen zoals 'we drinken een glas, doen een plas en alles bleef zoals het was', geschiedenis zijn.

Wat zij allen delen is de opvatting dat medewerkers - of deze nu uit generatie X, Y of Z komen en daardoor misschien verschillende behoeften hebben - in de basis eenzelfde behoefte hebben: horen wat je goed doet, de spreekwoordelijke aai over de bol en hoe je nog beter kunt worden. Daarom moet je dus nooit de gesprekken, onder welke naam dan ook, afschaffen.

Dialog op gang brengen

"Om in ons TalentOntwikkelgesprek een dialoog over competenties, duurzame inzetbaarheid en persoonlijke en professionele ontwikkeling op gang te brengen, hebben wij allerlei praktische vragenlijsts-

TIPS VOOR DE OVERGANG NAAR CONTINUE DIALOGEN

Hedi Keizer

“Zoek intern sponsors, innovators en early adopters die met jou meedenken en meedoen. Doe vervolgens in pilots ervaringen op en verbeter de aanpak. Als er geen aansluiting is, is dat het begin van het einde. Start, leer, evalueer en verbeter.”

Violet Hulleman en Jurriaan de Graaff

“Zorg dat je leiderschapsteam achter de keuze staat, anders gaat het niet vliegen.”

“Hetzelfde type gesprek voeren met alle medewerkers is niet meer van deze

tijd. Zo willen dertigers met name praten over hun ambities en is het voor een vijftiger vaak de vraag of hij nog een aantal jaren voor Noordhoff blijft werken of dat de tijd rijp is om nog een stap buiten de organisatie te maken.”

Cobi Sloof

“*Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* is de titel van een inspirerend boek en zo kloppend. Medewerkers van vandaag zijn anders dan die van pakweg vijf à tien jaar geleden. Zij gaan fluitend naar het werk en weer naar huis als zij zelf aan de knoppen hebben mogen zitten. En in de tussenliggende

periode gaan zij ook nog beter presteren omdat zij lekker in hun vel zitten. Je moet hen supporten in hun ontwikkeling en voor wat betreft het werk hun gang laten gaan. De alleswetende leidinggevende bestaat niet meer.”

Sylvia de Bruin

“Een evaluatie leerde dat de gesprekken nu meer open, gelijkwaardig en onderzoekend zijn. Ook spreekt de positieve benadering aan. Kijken wat goed gaat en dat nog verder ontwikkelen. Versterk wat werkt, is een slogan die rondzingt en dat is mooi om terug te krijgen.”

ten ontwikkeld. Je goed laten informeren, een belronde naar HR-collega's, de aanschaf van een boek en een open discussie over wat nu past bij onze organisatie, was hiervoor voldoende. Dus ook hier alleen een geringe tijdsinvestering. Je kunt wel praten over een dialoog, maar dan moet je natuurlijk ook de medewerkers informeren en enthousiasmeren. *It takes two to tango*. In voorlichtingsbijeenkomsten maakten onze medewerkers op een uitermate praktische wijze kennis met deze voorbereidingsvragenlijsten en allerlei tools (de energiebeker, de persoonlijke successenanalyse) om van het gesprek een echte dialoog te maken.”

Feedback

“Een handvat dat onze medewerkers wordt aangereikt, is het zogenaamde

Flow-model”, vervolgen Hulleman en De Graaff. “Dit model inspireert om het goede gesprek met je leidinggevende te voeren over bijvoorbeeld je ambities en vitaliteit en of je ingezet wordt daar waar je de meeste toegevoegde waarde hebt, nu en in de toekomst. Voorbeeldvragen zijn: waar sta je over drie jaar? Ben je bezig met waar je de meeste toegevoegde waarde hebt? Wat is je motivatie om hier te werken? Ook moedigt Noordhoff Uitgevers haar medewerkers aan om elkaar regelmatig feedback te geven als onderdeel van Continuous Dialogues. Dit is ongelooflijk belangrijk als je een lerende organisatie wilt zijn.”

“Onze gesprekkenaanpak hebben wij vormgegeven als een wiel”, zegt Sloof. De medewerker is de as van het wiel, het

gaat om zijn functioneren en ontwikkeling en hierbij zit hij zelf aan het stuur. Hoe meer spaken (dialogen) hoe sterker het wiel. Bij 360 graden mag de medewerker zelf kiezen aan welke collega hij feedback vraagt. Wat ik medewerkers meegeef, is dat feedback er is om je te laten groeien. Wees dus kritisch naar elkaar toe en kies medewerkers waar het de afgelopen periode mee schuurde”, zo eindigt Sloof het rondetafelgesprek. <<

Jacco van den Berg

eigenaar Van den Berg Training & Advies. Hij schreef dit artikel in samenwerking met **Carlien Belder en Jan-Peter de Koning** van TalentExcellence.