

“Uiteindelijk gaat het erom dat je medewerkers hard werken mét een glimlach”

VAN BEOORDELEN NAAR JOB CRAFTING

Beoordelingsgesprekken kosten geld, leiden tot frustraties en werken demotiverend. Toen wetenschappers zo'n zes jaar geleden die conclusie trokken, kwam er veel discussie los. Afschaffen ging te ver, maar de beoordelingsgesprekken veranderden wel. Terecht, vinden Jacco van den Berg (Van den Berg Training & Advies) en Mireille Claessens (mede-eigenaar van fysiotherapiepraktijk Medifit). Maar hoe blijf je tegenwoordig goed in gesprek met je medewerkers?

50

BEDRIJFVIG OSS

VRAGEN OVER WERKPLEZIER

Werkplezier leidt aantoonbaar tot betere prestaties. Welke vragen kun je je medewerkers stellen om hun werkplezier te peilen?

- Wat doe je het liefste als je aan het werk bent? En op welk talent doe je dan een beroep?
- Waar krijg je energie van? En wat zorgt juist voor een energielek?
- Aan welk succes heb je in het afgelopen jaar bijgedragen? En wat zegt dat over wat je goed kunt?
- Wat wil je komend jaar beter in de vingers krijgen?
- Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je in dat geval bereikt? Of welke kwaliteit heb je dan ingezet?

Bron: Het Prestatiemenu – Alle ingrediënten voor het goede gesprek over duurzaam lerend presteren.

Met beoordelingsgesprekken waren we in Nederland tien jaar geleden al klaar, schetst Jacco van den Berg de geschiedenis. “Decennialang hebben we allerlei standaardformulieren afgeviukt, met leidinggevenden in de rol van rechter. Op een gegeven moment kwamen de ‘planningsgesprekken’, gevolgd door de ‘Persoonlijke Ontwikkelingsplannen’ (POP). Maar kritisch bekeken waren dat slechts naamswijzigingen. Het eenrichtingsverkeer bleef en de focus lag nog steeds op het verbeteren van de zwakke punten van medewerkers. Het beoordelingsgesprek was een verplicht nummer. Vaak gingen een leidinggevende en een medewerker vervolgens zo snel mogelijk weer over tot de orde van de dag. Dat werkte niet.”

Mireille Claessens kan dat bevestigen. Toen zij begon met het beoordelen van medewerkers in haar fysiotherapiepraktijk, vinkte ze ook een standaardlijstje af. Competenties, klanttevredenheid en tips en tops van het management. Maar tevreden was ze hierover niet. “Ik vond het geen eerlijk systeem. Als iemand bijvoorbeeld niet zo assertief was, kwam dat aan de orde. Maar ik merkte dat we vaak bleven hangen bij één voorbeeld. Dan ging de ander zich verdedigen en bereikte ik helemaal niet wat ik wilde bereiken. Ik wil mensen in hun kracht zetten, niet



met de grond gelijk maken... Bovendien had ik vaak eerder al feedback gegeven, waardoor het hele gesprek zowat overbodig was. Het was niet meer dan herhaling. Ook vond ik dat de persoonlijke ontwikkeling ontbrak. Als ondernemer wil ik ook weten waar medewerkers in willen groeien, los van hun werk.”

MEER BESPREKEN DAN PRESTATIES

Mireille ging vaker gesprekken voeren en voegde een POP-plan toe. “Dat werkte al 100.000 keer beter. De nadruk lag veel minder op het ‘beoordelen’. Samen met de medewerkers ging ik in op de vraag ‘Hoe komt het dat iets is gelopen zoals het is gelopen?’ Het gesprek werd meer coachend.”

Het doel van de beoordelingsgesprekken veranderde ook bij andere bedrijven, vertelt Jacco. “De schoorsteen moet blijven roken, dus afspraken maken over prestaties is prima. Maar er is zo veel meer dan dat. Als leidinggevende moet je bijvoorbeeld ook zeker aandacht besteden aan drie andere zaken: de professionele ontwikkeling van je medewerkers, hun duurzame inzetbaarheid en hun werkplezier. Dat doe je voor je medewerker én voor je bedrijf, al hangt een en ander natuurlijk wel af van je branche en van hoe groot het belang van elk onderwerp is.”

“Neem een autoschadeherstelbedrijf”, vervolgt Jacco zijn verhaal. “Ook al willen sommige monteurs misschien het liefst lekker sleutelen, over een jaar of twintig is de helft van het Nederlandse wagenpark waarschijnlijk elektrisch. Zo’n bedrijf moet dus mee in de ontwikkelingen. En dus moeten medewerkers zich op professioneel vlak ook blijven ontwikkelen. Daarom is het cruciaal dat je daar afspraken over maakt.”

DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid is in elke branche van belang. Zo kan langdurig ziekteverzuim gigantisch in de papieren lopen. En dat heeft zeker op kleine bedrijven veel impact. Jacco: “Een oom van me was slager. Die kon op zijn 55e niet meer staan. Sommige beroepen zijn nu eenmaal zwaar, dus signalen van medewerkers daarover moet je serieus nemen. Vraag je eens af of je aan de inhoud of uitvoering van een functie kunt sleutelen. En bespreek de verdeling in je team.”

WERKPLEZIER

En dan is er nog de factor werkplezier. “Dat heeft onder andere te maken met doorgroeien”, aldus Mireille. “Ik heb gemerkt: ook dat is maatwerk. Zo vroeg ik medewerkers vaak of ze zichzelf hun werk over vijf jaar nog zagen doen.

Jacco van den Berg heeft bijna 25 jaar een trainings- en adviesbureau. Ook ondersteunt hij organisaties bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Hij is auteur van onder andere 'Het Nieuwe Beoordelen' (2017), waarin hij ingaat op de vraag of het beoordelingsgesprek moet worden afgeschaft. In de opvolger van dit boek 'Het Prestatiemenu' (2021), geeft hij tips om van gesprekken met medewerkers goede gesprekken te maken.



“IK WIL MENSEN IN HUN KRACHT ZETTEN, NIET MET DE GROND GELIJK MAKEN...”

Tot iemand letterlijk antwoordde: 'Ik wil lekker fysiotherapeut blijven, vertel me gewoon wat ik moet doen'. Dat vond ik wel een eyeopener. Ik kan doorgroeien wel leuk en belangrijk vinden. Maar niet iedereen wordt daar gelukkig van. Tegenwoordig presenteer ik het meer als een open uitnodiging. Medewerkers kunnen hun ambities ter sprake brengen als die er zijn.”

Overigens kan doorgroeien ook in de breedte. Mireille: “Een van onze medewerkers miste creativiteit in haar werk. Ze heeft toen een cursus grafische vormgeving gedaan en ontwerpt nu bijvoorbeeld onze folders. Hierdoor heeft ze weer veel zin om ervoor te gaan. En ze is nog breder inzetbaar ook.”

FOCUS OP STERKE PUNTEN

Aandacht besteden aan werkplezier betekent ook: meer focussen op de sterke punten en talenten van medewerkers (zie kaders). Jacco: “Voorheen werd meer gekeken naar zwakke punten. Maar het motiveert veel medewerkers niet om van een vijf een zes te maken. Beter kun je kijken naar de manieren waarop medewerkers hun talenten verder kunnen ontwikkelen. En naar manieren om die talenten op de werkvloer vaker in te zetten. Ga daarover in gesprek.”

“Daarnaast moet je kijken naar het werkpakket en zorgen voor gezonde spanning”, adviseert Jacco. “Sleur is niet goed en te veel spanning ook niet. Dus bespreek of er een taakje bij moet, of dat er juist iets af moet. Uiteindelijk gaat het erom dat je medewerkers hard werken mét een glimlach.”

Lijstjes en afspraken horen er bij Medifit nog altijd bij. Maar Mireille merkt dat 'prestaties' op de achtergrond raken. “Ik denk dat nog maar tien procent van de gesprekken daarover gaan. Als de andere dingen en vooral het werkplezier in orde zijn, dan komt het met de prestaties in de praktijk vanzelf goed. Ik merk dat medewerkers hierdoor ook meer betrokken en open zijn. Ze stralen energie uit. Dat merken collega's en klanten ook. Dat is zo mooi om te zien.”

PERSOONLIJKE AANPAK

Al met al wordt 'beoordelen' dus een stuk persoonlijker. Jacco: “Werk wordt steeds meer aangepast aan de medewerker. Er is zelfs een woord voor: job crafting, of in het Nederlands 'baanboetsen'. De opkomst daarvan is ook een gevolg van het vergrijzen van de Nederlandse beroepsbevolking en de krapte op de arbeidsmarkt. Als mensen tot hun 67e moeten doorwerken, is het van belang dat ze inzetbaar blijven. En natuurlijk is het ook wel zo fijn als ze hun werk met plezier kunnen blijven doen.”



Mireille Claessens-Van Lieshout is sinds 2007 fysio- en manueel therapeut bij Medifit Bewegingscentrum in Oss. In 2008 werd ze mede-eigenaar van dit centrum. Met alle medewerkers (dat zijn er intussen vijftwintig) voert Mireille gesprekken over hun functioneren. In eerste instantie waren dat beoordelingsgesprekken. Later schakelde ze over naar persoonlijke opleidingsplannen (POP-plannen) waar ze intussen volledig haar eigen draai aan geeft.

Voor kleine bedrijven geldt bovendien dat een vertrekkende medewerker een gat achterlaat. “Als je niet wil dat een medewerker vertrekt, is het extra belangrijk dat die baan bij die persoon past”, aldus Jacco. “Zorg dus dat je geen exitgesprekken hoeft te voeren. Draai het om en voer een staygesprek! Vraag wat je kunt doen om iemand te laten blijven.”

VARIËREN MET HET AANTAL GESPREKKEN

Ook het aantal gesprekken is niet meer in beton gegoten, besluit Jacco. “Met nieuwe medewerkers moet je misschien elke maand om tafel gaan zitten. En met iemand wiens kennis en ervaring opdroogt misschien ook. Maar als alles prima loopt, is dat niet nodig. Het minimum is wel eens per jaar. Wees je ervan bewust dat medewerkers vaak niet weten hoe tevreden je over ze bent. Dat moet je af en toe echt tegen ze zeggen. Geef ze vitamine A, met de A van aandacht.”

COMPLIMENTEN ALS SCHATKIST

Medewerkers ervaren meer werkplezier als ze hun sterke punten verder kunnen ontwikkelen. Of als ze die sterke punten beter kunnen inzetten. Maar... lang niet iedereen kent zijn of haar persoonlijke sterke punten. Wie iets goed kan, vindt dat zelf namelijk vaak niet zo bijzonder. Voor het ontdekken van je talenten zijn complimenten een schatkist. Stel je medewerkers gewoon de vraag: ‘Waar krijg je thuis en op je werk complimenten voor?’ Benadruk hierbij dat het kleine dingen mogen zijn. En stel ook zeker de vervolgvragen: ‘Wat zegt dat compliment over wat je goed kan?’ En: ‘Zie je kansen om je talent op je werk meer in te zetten?’