

Op weg naar een nieuwe manier van beoordelen

Bij veel organisaties staat de huidige wijze van jaarlijkse beoordelingsgesprekken ter discussie. De aanpak waarbij één keer per jaar een eenrichtingsgesprek wordt gevoerd – vooral over de dingen die fout zijn gegaan – is niet meer van deze tijd. Zowel medewerkers als leidinggevenden ervaren dit als te duur, te tijdrovend en demotiverend. Het is tijd voor een nieuwe manier van beoordelen! Dit artikel gaat in op het nieuwe beoordelen en beschrijft een alternatieve manier die door medewerkers zelf is ontwikkeld: het Go Grow Ontwikkelspel.

Gea Peper en Heleen Mes

In steeds meer organisaties is de oude wijze van jaarlijkse beoordelingsgesprekken op zijn retour. Daarvoor in de plaats komen resultaatafspraken die medewerkers zelf afleiden van de organisatie- en afdelingsdoelstellingen en die gekoppeld zijn aan hun eigen talenten en passies. De manager of collega's coachen hen hierbij. Samen stellen ze de uitdagingen vast en evalueren maandelijks de voortgang, waarbij de medewerker zelf de lead heeft.

Continue dialoog en eigen verantwoordelijkheid

In de nieuwe beoordelingsaanpak ligt de focus steeds meer op het ontwikkelen van talenten en passies, een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker en voor de medewerker meer verantwoordelijkheid in de gesprekkencyclus. Gesprekken waarin gewerkt wordt met feedfor-

ward: positief geformuleerde kritiek en adviezen voor de toekomst. Dat wil zeggen dat je vooraf aangeeft welk gedrag je van de ander verwacht, gericht op een taak of situatie in de (nabije) toekomst. Daarmee leg je de focus op hoe iemand het in de toekomst gaat doen en niet op hoe het in het verleden (fout) is gegaan.

De nieuwe beoordelingsaanpak vraagt niet alleen om input van de leidinggevende, maar vooral ook van collega's en (interne) klanten. Het vraagt om een omgeving waarbinnen medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen voor de eigen ontwikkeling en te behalen resultaten en waarbij zij zelf met de bewijsvoering komen voor deze resultaten. De medewerker stelt een beoordelingsportfolio samen ter onderbouwing van de beoordeling. Hierbij kan gedacht worden aan harde kengetallen, 360 graden feedback,

(interne) klantenfeedback en -evaluaties maar ook filmpjes waaruit de performance blijkt.

Voorbeelden van het nieuwe beoordelen

Het nieuwe beoordelen komt in vele vormen voor. Een paar voorbeelden: bij Buurtzorg beslissen teams zelf wanneer ze voortgangsgesprekken houden en hoe. Twee teamleden houden voortgangsgesprekken met een ander teamlid, vervolgens wisselen ze de rollen. Net zolang tot ieder teamlid aan de beurt is geweest.

Bij Effectory benadert elke medewerker zeven collega's die hem of haar beoordelen. Zo worden de leden van elk team jaarlijks in drie verschillende rondes beoordeeld. In deze rondes staan drie vragen centraal.

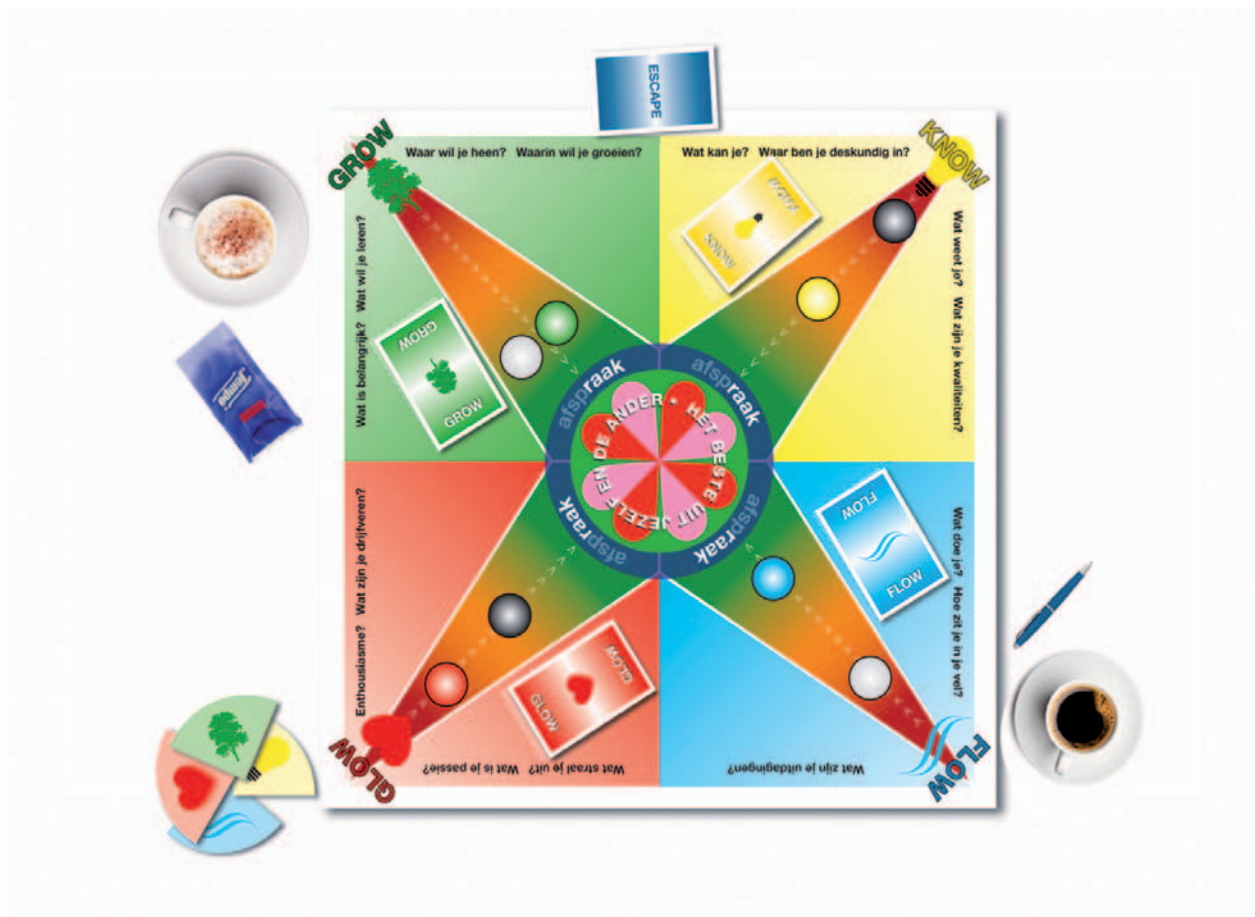
- Wat is de toegevoegde waarde van de medewerker voor de organisatie?
- Waar kan de medewerker nog verbeteren?
- Hoe doet de medewerker het op de drie kernvlakken toegevoegde waarde, samenwerken en persoonlijke ontwikkeling?

Maar hoe zit het dan met de beloning?

Beloning is onlosmakelijk verbonden met het beoordelingsproces. Uit onderzoek komt naar voren dat de

Hoe creëer je een positieve Employee Experience?

Wil je binnen jouw organisatie als HR-professional aan de slag met het nieuwe beoordelen en andere manieren om een positieve Employee Experience te creëren? Kom dan naar de eendaagse workshop 'HR & Happiness@work' op 9 februari of 11 mei 2017 in Den Haag (www.happinessbureau.nl) of naar het grootste Nederlandse event over werk-geluk: Happy People Better Business op 28 maart 2017. Tijdens dit event kun je inspirerende presentaties van sprekers uit binnen- en buitenland bijwonen en is er een breed aanbod van workshops van bedrijven die 'gelukkig werken' succesvol in de praktijk toe-



Het Go Grow Ontwikkelspel

hoogte van het salaris medewerkers niet gelukkig maakt, hooguit tevreden. Belangrijk is wel dat de salarissen fair zijn. Dit betekent: niet afwijkend van dat van organisaties binnen dezelfde branche en van vergelijkbare interne functies. Verschillen tussen collega's zijn acceptabel zolang ze als rechtvaardig worden beschouwd.

De Warm hart-award

Bonussen werken vooral als het teambonussen zijn. Bij voorkeur besteed aan een ervaring; bijvoorbeeld een weekendje weg met het team. Bij kinderopvangorganisatie Kindergarden kunnen managers awards winnen als 'Klant is koning' of 'Warm hart'. En voor de pedagogisch medewerkers is er een speciale 'Dag van de Pedagogisch Medewerker'. Tijdens deze dag geeft de directie duidelijk blijk van waardering. Bij installatiebedrijf Guidion wordt elke maand een 'collega van de maand' gekozen waar iedereen een collega (of team) voor kan nomineren. Tij-

dens een informele zeepkistsessie wordt de gekozen collega in het zonnetje gezet en door de leidinggevende toegesproken. Als beloning mag hij of zij aan een rad van fortuin draaien om zo een Ikea-giftcard, dinercheque of extra geluksdag (extra vrije dag) te winnen.

Het Go Grow Spel

Het spel bestaat uit een speelbord, pionnen en speelkaarten (zie foto) en wordt gespeeld met twee spelers, de medewerker en de leidinggevende. Daarnaast kan het bijvoorbeeld ook met twee collega's worden gespeeld. Het spel begint met het bepalen van

Het spel maakt beoordelen tot iets wat je echt samen doet en groei en ontwikkeling in de breedste zin stimuleert.

Zo kan het ook!

Bij het Parktheater Eindhoven ontstond de behoefte om het patroon van de bestaande functioneringsgesprekken te doorbreken en een nieuwe manier van beoordelen te ontwikkelen. Men wilde nog beter kunnen werken aan de eigen ontwikkeling en groei. Dit leidde ertoe dat de medewerkers in 2013 zelf het Go Grow Spel hebben ontwikkeld en vormgegeven.

de startpositie. Dit houdt in dat zowel de medewerker als de leidinggevende aangeeft hoe zij de startpositie ten aanzien van de vier velden voor de medewerker zien. Het spel is in principe afgerond als alle velden zijn besproken en afspraken zijn gemaakt. De afspraken die worden gemaakt kunnen variëren van 'vaker samen koffie doen' tot 'verandering van takenpakket' tot 'een meerjarige opleiding volgen'.

Het doel van het Go Grow Spel is om door middel van gesprekken het beste uit jezelf en de ander te halen. Groei staat centraal. Het gaat om alle soorten groei. Omhoog, de diepte in, een zijsprong, maar ook anderen laten groeien. Zolang het maar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker betreft.

Het aangaan van het gesprek is de basis van alles. Door de gesprekken verbetert de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Als vorm is bewust een spel gekozen. Op die manier wordt op een speelse wijze alles bespreekbaar gemaakt. Het spel helpt om met elkaar stappen te zetten om nog beter, prettiger en leuker te kunnen werken. Iedere medewerker komt het best tot zijn recht als hij:

- voldoende kennis en vakmanschap bezit;
- goed in zijn vel zit;
- zijn passie kan volgen en delen;
- weet welke volgende zinvolle stap hij wil zetten.



Gea Peper heeft meer dan 25 jaar (internationale) ervaring op het gebied van management consulting en HR en is oprichter van het HappinessBureau dat als doel heeft organisaties (nog) succesvoller te maken door het geluk van werknemers te helpen vergroten (www.happinessbureau.nl).

Heleen Mes bereikte als HR-directeur met twee werkgevers een toppositie Beste Werkgevers en volgt al jaren de (inter)nationale HR-ontwikkelingen bij Beste Werkgevers, High Performance Organisaties en Gelukkig Werken-bedrijven. Zij is editor van de succesvolle nieuwssite Happy People Better Business (www.hpbbnieuws.nl).

Doordat de dialoog verbetert, kunnen concrete afspraken worden gemaakt met betrekking tot de ontwikkeling van de medewerker op de volgende vier gebieden:

- *Know*: heeft betrekking op wat de medewerker weet en kan, kennis, ervaring, vaardigheden, diploma's, cursussen en bijzondere kwaliteiten;
- *Flow*: heeft betrekking op wat de medewerker doet, hoe hij dat doet en hoe goed hij in zijn vel zit. Maar ook of er (nog) voldoende uitdaging is, of er niet te veel stress wordt ervaren en in welke situatie de medewerker zo plezierig werkt dat de tijd voorbij lijkt te vliegen;
- *Glow*: heeft betrekking op wat de medewerker uitstraalt, waar zijn passie zit, waar hij warm van wordt en hoe hij dat uitstraalt naar zijn omgeving. En ook hoe hij zijn passie en enthousiasme deelt met anderen;
- *Grow*: heeft betrekking op de wens van de medewerker om te bewe-



gen en wat hij belangrijk vindt voor de eigen toekomstige ontwikkeling. Waar wil hij naartoe bewegen, wat is het toekomstplaatje, wat wil hij nog leren en waar wil hij nog in groeien?

Het spel wordt ondertussen al meerdere jaren naar volle tevredenheid gespeeld bij de beoordelings- en/of functioneringsgesprekken. Het kan ook op ieder ander gewenst moment tussendoor worden gespeeld. Medewerkers en leidinggevenden bij het Parktheater Eindhoven zien zichzelf graag 'groeien'. Het spel is een ideale methode om op ieder gewenst moment te laten zien waar je staat met je kunde, kennis en functioneren en is ook toepasbaar om te kijken hoe je acteert binnen je team. Het spel maakt beoordelen tot iets wat je echt samen doet en groei en ontwikkeling in de breedste zin stimuleert. Door op deze manier te werken aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers groeit het gevoel van voldoening en wordt het werkgeluk gestimuleerd.

Conclusie

De tijd lijkt rijp te zijn voor een nieuwe beoordelingsaanpak. Een aanpak waarbij sprake is van het doorlopend ontwikkelen van talenten en passies van medewerkers, een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker en voor de medewerker meer verantwoordelijkheid in de gesprekkencyclus. Zodat het niet meer gaat om het zetten van kruisjes, maar om het optimaal combineren van presteren en blijvend ontwikkelen van medewerkers.

Meer weten? In april 2017 verschijnt het boek *Het nieuwe beoordelen* van Jacco van den Berg, waar Gea Peper en Heleen Mes aan hebben meegewerkt. Voor informatie over het boek of het Go Grow Spel kun je een mail sturen aan gea@happinessbureau.nl.