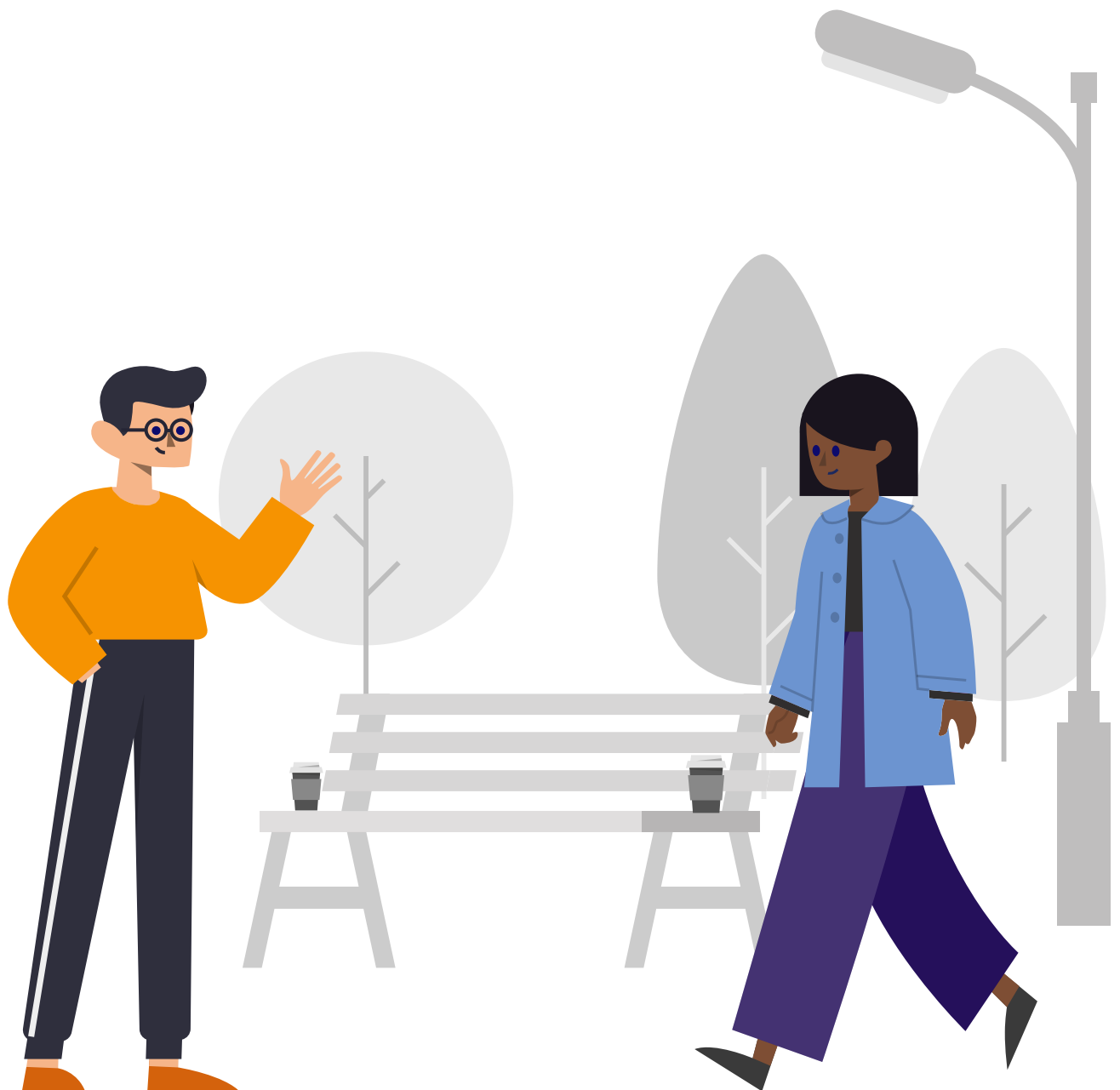


Het nieuwe beoordelen

Meer en meer komen we er achter dat de jaarlijkse beoordeling geen goede representatie is van iemands daadwerkelijke performance. Wat werkt dan wel?



Inleiding

Klassiek beoordelen met een plannings-, functionerings-, en beoordelingsgesprek heeft zijn langste tijd gehad. Wetenschappelijk onderzoek door Kilian Wawoe toont aan dat klassiek beoordelen vaak averechts werkt. Het werkt vaak demotiverend en de medewerker ervaart zeer beperkt eigenaarschap op het proces. Los van wetenschappelijk onderzoek, ook met je gezonde verstand snap je dat een 'eenrichtingsgesprek' niet meer van deze tijd is.

Het nieuwe beoordelen is een verzamelterm voor initiatieven die de HR gesprekscyclus anders inrichten. Er is daar geen 'één waarheid' bij, maar het houdt wel in dat de gesprekken gaan over groei en ontwikkeling van de medewerker, en niet zo zeer over het vellen van een oordeel.



Uitgangspunten

Hieronder tref je de belangrijkste uitgangspunten om het nieuwe beoordelen vorm te geven. Daarnaast kun je natuurlijk creatief zijn, Best Practices bij andere organisaties zoeken en -het belangrijkste-: kijken wat er bij jullie organisatie past.

Beoordelen kan blijven

Waar organisaties soms volledig stoppen met beoordelen, hoeft dat niet per se. Het is wel zo dat 'beoordelen' en 'coachen' moeilijker in één persoon -laat staan in 1 gesprek- te verenigen zijn. En dat terwijl coachen en het inzetten op groei één van de belangrijkste uitgangspunten van het nieuwe beoordelen is. Daarom is het advies om het beoordelen het liefste 'los te knippen'. Plan hiervoor een ander - of korter - gesprek in met je medewerker.



Continue dialoog

Een ander nadeel van het klassieke beoordelen, is dat alles gecomprimeerd werd in 1, 2, maximaal 3 gesprekken. Bij 'het nieuwe beoordelen' wil je dat iemand 'continu' met zijn of haar ontwikkeling bezig is. Daarom is het advies: plan meermaals per jaar een kort feedbackmoment in. Bespreek tijdens dat moment hoe het gaat, wat valt er op en waar kan ik (de manager) bij helpen? Spreek elkaar (kort) het liefst elke 6 tot 8 weken.

360 graden feedback

Een uitbreiding op continue feedback: 360 graden feedback. Bij 360 graden feedback vraag je ook feedback aan je collega's, (interne) klant en andere belanghebbenden die jou (zakelijk) meemaken. Deze informatie levert een veel breder beeld op over iemands talenten, sterke- en verbeterpunten. Je voorkomt dat er zaken in de 'blinde vlek' van zowel manager als medewerker blijven.



Focus op ontwikkeling

Bij het nieuwe beoordelen wil je je als manager 'naast' je medewerker plaatsen: zijn/haar doelen zijn jouw doelen en hoe kun jij de medewerker daarbij helpen? Het gesprek kan dan logischerwijs wat 'breder' gaan dan de huidige functie en het functioneren. Dit betekent dat je feitelijk ook werkt aan duurzame inzetbaarheid. Mocht je toch nog een beoordelingsmoment willen, plan dit dan los van de reguliere ontwikkelgesprekken.

Randvoorwaarden

Heb je het voornemen om je gesprekscyclus opnieuw in te richten? Dan is het ook goed om te kijken naar een aantal randvoorwaarden. Want, ook al heb je de 'perfecte' methodiek, als de randvoorwaarden niet goed zijn, kan het nog steeds een mislukte implementatie opleveren.

Veranker je methodiek

Het nieuwe beoordelen wordt vaak omarmd door de medewerkers. Het is logischer, vaak leuker en is meer in het belang van de medewerker. Het is wel belangrijk dat je de methodiek goed borgt, door uit te leggen waarom je de gesprekscyclus anders vorm geeft. Daarnaast is het belangrijk dat je uitlegt hoe jullie het nieuwe beoordelen gaan vormgeven:

- Wat zijn de spelregels?
- Wie doet wat?
- Welke tools zijn er ter ondersteuning?

Het is verstandig om er rekening mee te houden dat verandering altijd tijd kost. Dus reken er op dat je je collega's moet reminden en aansporen, voordat de (voor iedereen fijnere) nieuwe gesprekscyclus is ingesleten.



Zorg voor een open werkklimaat

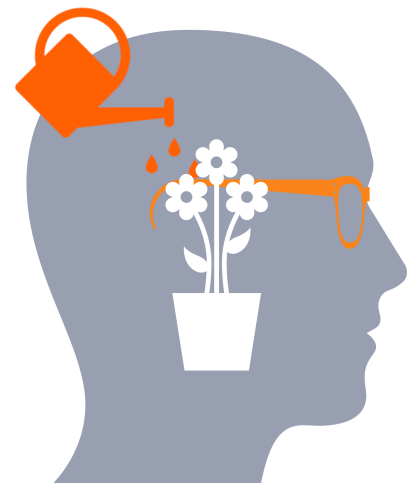
Als je in de gesprekken gaat focussen op groei, dan is het belangrijk dat je ook open over sterke- en verbeterpunten kunt praten. Een cultuur waar je elkaar moeilijk een compliment geeft of als je wordt afgerekend op je 'zwaktes', werkt dat uiteraard niet mee. Het is dus verstandig om te werken aan een open werkklimaat.

Je kunt aan een open werkklimaat werken door voorbeeldgedrag te tonen, feedback aan te moedigen en te investeren in de feedbackvaardigheden van je medewerkers.

Investeer in de coachende vaardigheden van je leidinggevenden

Bij het nieuwe beoordelen vraag je vaak een andere rol van de leidinggevende. Hij of zij is meer een 'coach' dan een 'rechter'. Dit is best een groot verschil en in de mindset van de manager is deze opvatting over zijn of haar rol vaak niet 1,2,3 verschoven.

Daarnaast heb je je managers nodig om een succes te maken van de implementatie. Zij voeren de gesprekken en zij kunnen de medewerkers laten ervaren dat er echt een nieuwe gesprekscyclus is. De vaardigheden die zij hiervoor nodig hebben, zijn niet als vanzelfsprekend aanwezig. Wij raden je dus aan om de leidinggevenden zowel op mindset niveau als op vaardigheidsniveau te betrekken bij de implementatie door middel van inspraak en training.



Implementatie

Als je de eerder genoemde uitgangspunten en randvoorwaarden respecteert, heb je alle ingrediënten voor een goede implementatie! Zorg er vervolgens voor dat het niet 'het dingetje van HR' wordt door management, directie en medewerkers te betrekken. Het is krachtig als het hun implementatieproject wordt, waarbij HR 'slechts' een ondersteunende rol heeft.

De landkaart voor een succesvolle implementatie



Het introduceren en implementeren van het nieuwe beoordelen in je organisatie, kan nog best uitdagend ervaren worden. Daarom ontwikkelden wij onze 'Routekaart voor een succesvolle implementatie van High Performance Management'. Het nieuwe beoordelen is een onderdeel van HPM. Een route langs aandachtspunten, tips en QR codes naar bruikbare formats en factsheet. Geïnteresseerd? Neem dan gerust contact met ons op!

Succes!

