

CONTINUE DIALOOG IN DE PRAKTIJK

Medewerker in de regie, leidinggevende als coach

Nemen medewerkers de regie over hun loopbaan, houden ze hun eigen portfolio bij en tonen ze zelf aan wat hun bijdrage is voor de organisatie? In ons artikel uit 2017 introduceerden we de term 'het nieuwe beoordelen (HNB)' en stelden we vast dat regie bij medewerkers geen toekomstmuziek was, maar zich in snel tempo aftekende bij organisaties die de traditionele beoordelingscyclus achter zich hebben gelaten. Hoe ziet de praktijk er nu, ruim drie jaar later uit?

Afgelopen maanden hebben we een vooronderzoek gedaan naar de vraag hoe medewerkers van middelgrote organisaties in Nederland de praktijk van HNB ervaren. De aanleiding daarvoor is de constatering dat veel organisaties op zoek zijn naar goede alternatieven voor de traditionele gespreks- en beoordelingscyclus die al een tijd ter discussie staat. De vraag is: wat werkt dan wel? Wat zijn goede alternatieven om op continue basis met elkaar in gesprek te blijven met aandacht voor

prestaties, talenten en ontwikkeling?

Aan het vooronderzoek – voorloper van het in 2021 te houden landelijke onderzoek – hebben bijna 250 medewerkers meegedaan: 50% operationele medewerkers, 40% HR professionals/staf en 10% leidinggevenden. De organisaties die zij vertegenwoordigen hebben een gemiddelde omvang van 50 tot 500 medewerkers. Afspraken over prestaties en ontwikkeling worden door 20% van de medewerkers op papier gemaakt, bij 66% gebeurt dit via een digitaal hulpmiddel en 13% doet dit mondeling.

DE VIER KERNELEMENTEN

- Regie over werk en ontwikkeling bij de medewerker
 - Continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende
 - Veelvuldig gebruik van feedback
 - De ontwikkeling van medewerkers staat centraal
-

Inmiddels spreken we liever niet meer van ‘het nieuwe beoordelen’ maar introduceren we een beter passende term: **‘Continue dialoog’**. De vier kernelementen zie je op de vorige pagina.

De belangrijkste resultaten uit het door ons gehouden onderzoek tref je in dit artikel aan.

1. MEDEWERKERS NEMEN DE REGIE

Een grote wens van veel organisaties is dat medewerkers zelf de regie nemen over hun werk en ontwikkeling. Hoe staat het daarmee?

Maar liefst 75% van de medewerkers zegt zelf verantwoordelijk te zijn voor het formuleren van doelen voor werk en ontwikkeling. 69% kan zich daarbij baseren op afdelings- of teamdoelen. 82% van de medewerkers vindt het belangrijk om zelf de voortgang van de eigen doelen bij te houden en te evalueren. Daarbij bepaalt 50% van hen zelf de overlegmomenten met de leidinggevende, terwijl 48% van de medewerkers een vast aantal overleggen op prijs stelt.

Hoe werken medewerkers aan hun professionele en persoonlijke ontwikkeldoelen? 65% vindt dat zijn of haar organisatie een groot aanbod heeft aan kennis en opleidingen en 60% zegt daar ook actief gebruik van te maken; 40% doet dat niet of is daar neutraal over. Ervaren medewerkers dat zij bewust bezig zijn met hun eigen ontwikkeling? 44% van de medewerkers vindt dit inderdaad, 35% weet het niet en 21% vindt dit niet.

CONCLUSIE - Medewerkers nemen zelf de regie bij het formuleren, evalueren en bespreken van hun bijdrage aan de organisatie. Meer regie nemen op de eigen ontwikkeling blijft duidelijk achter.

2. LEIDINGGEVENDE WORDT COACH

Accent op ontwikkeling en regie bij de medewerker vragen van leidinggevendenden een coachende rol. Hoe pakt dat in de praktijk uit?

56% van de medewerkers voelt zich door hun leidinggevende gestimuleerd zich goed voor te bereiden op veranderingen in de functie. 56% zegt dat gesprekken niet over het controleren van het werk gaan, maar in het teken staan van begeleiding van hun ontwikkeling. Als het gaat om de inhoud van gesprekken, praat 85% van de medewerkers niet alleen over het werk, maar ook over zijn of haar ontwikkeling en toekomst. Bij 50% gaat het daarbij ook over het thema vitaliteit. Daarnaast is bij 59% van de medewerkers ook de ontwikkeling van het team een belangrijk gespreksthema.

We kwamen uit een situatie met een beoordelingssysteem waarin we kruisjes zetten bij competenties en daarop medewerkers met elkaar vergeleken’

HR directeur productiebedrijf

Is de ouderwetse beoordeling hiermee van de baan? Nee: van alle medewerkers die hebben gereageerd hecht 54% eraan dat

de leidinggevende hem of haar elk jaar een evaluatie/beoordeling geeft. Voor 24% hoeft dat niet en voor 22% maakt het niet uit.

CONCLUSIE - De dialoog met medewerkers staat grotendeels in het teken van de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers, waarbij leidinggevende een coachende rol vervullen. De helft van de medewerkers vraagt ook om een jaarlijkse evaluatie.

'Mentoren, meedenkende HR-professionals en leidinggevendenden als ambassadeur, allemaal nieuw, en het helpt enorm bij onze nieuwe feedbackcultuur'

HR adviseur accountantskantoor

3. FEEDBACK BEGINT GEWOON TE WORDEN

Een van de meeste effectieve manieren om te leren is het vragen van feedback en advies aan collega's en klanten. Dit helpt medewerkers hun werk goed uit te voeren, hun bijdrage aan het team te evalueren en zich verder te ontwikkelen. Hoe wordt feedback ingezet en gebruikt?

53% van de medewerkers vraagt met enige regelmaat feedback aan collega's en anderen met wie hij of zij samenwerkt en 75% zegt deze te gebruiken om de eigen ontwikkeling of het uitgevoerde werk te evalueren. Van alle medewerkers wordt 43% door zijn of haar leidinggevende gestimuleerd feedback te vragen. Geven we elkaar ook complimenten?

37% doet dat enkele keren per maand, bij 32% van de medewerkers gebeurt dit niet.

'In plaats van individuele gesprekken introduceerden we een startgesprek met elk team als basis voor ieders persoonlijke doelen'.

HR-directeur productiebedrijf

80% van de medewerkers krijgt vaak vragen van collega's om advies of hulp als zij iets willen weten of leren. En 90% van de medewerkers weet op wie hij of zij een beroep kan doen als er specifieke kennis of ervaring wordt gezocht.

CONCLUSIE - Feedback en advies vragen is voor de helft van de medewerkers een vanzelfsprekend onderdeel van het werk, waarmee ze hun werk en ontwikkeling zelf evalueren en bijsturen. Complimenten geven gebeurt minder vaak.

4. TALENTMANAGEMENT STAAT NOG IN DE KINDERSCHOENEN

In een snel veranderende omgeving, is het als organisatie zaak goed te sturen op het inzetten en ontwikkelen van talenten. Wat merken medewerkers daarvan?

60% van de medewerkers kan kenbaar maken dat zij een andere rol of nieuw project ambiëren, voor 38% van hen is dit onduidelijk of is daar geen mogelijkheid voor. Laten leidinggevendenden zich bij keuze voor nieuwe taken of projecten leiden door inzicht in alle

talenten binnen het team? 57% zegt dat dit zo is, 43% is neutraal of ontkennend. Van de medewerkers laat slechts 31% weten dat teams in hun organisatie zo divers worden samengesteld dat ze van elkaar kunnen leren.

Worden er activiteiten ondernomen om te investeren in talenten van medewerkers? 43% ziet dat gebeuren, 35% weet het niet en 21% zegt van niet.

Vitaliteit is, zeker in tijden van Covid-19, een niet te missen thema. Hoe wordt daar aandacht aan besteed? Bieden organisaties faciliteiten om lichamelijk en mentaal fit te blijven? Zijn er bijvoorbeeld mogelijkheden om te sporten, een fysiotherapeut of coach? Van alle medewerkers zegt 47% dat deze faciliteiten er zijn, 23% weet het niet en volgens 30% van hen biedt de organisatie hiervoor geen faciliteiten.

CONCLUSIE - Het goed sturen op het inzetten en ontwikkelen van talenten is voor iets meer dan de helft van de medewerkers zichtbaar door gerichte activiteiten in de eigen organisatie. Voor toekomstgericht talentmanagement is nog veel ruimte.

5. DIGITAAL HULPMIDDEL HELPT, MAAR IS NIET VOLDOENDE

De meeste medewerkers die aan het onderzoek meewerkten, maken gebruik van een digitaal hulpmiddel ter ondersteuning van een continue dialoog, feedback, en hun ontwikkeling. Wat is daarvan het effect?

Het blijkt dat medewerkers die met een digitaal hulpmiddel werken meer gesprekken voeren (78% versus 43%), vaker beschikken over teamdoelen om hun eigen doelen op te baseren (74% versus 61%), vitaliteit nadrukkelijker op de agenda hebben (52% versus 46%) en meer door hun leidinggevende worden gestimuleerd feedback te vragen (77% versus 50%). Voor de groep medewerkers tot 45 jaar is dit het meest van toepassing en ook voor organisaties met meer dan 200 medewerkers.

‘Met name voor de groep jongere medewerkers is het belangrijk dat een tool ook een app bevat en een spraakfunctie, zodat het gebruik ervan laagdrempelig is’.

Opleidingsadviseur financiële dienstverlener

Op een aantal fronten is er weinig verschil tussen medewerkers die wel en niet met een digitaal hulpmiddel werken. Dit geldt bijvoorbeeld voor:

- het veelvuldig vragen van feedback (50%);
- het bewust bezig zijn met de eigen ontwikkeling (44%);
- het actief gebruik maken van het beschikbare opleidingsaanbod (60%);
- de ervaring dat er geïnvesteerd wordt in de talenten van medewerkers (43%);

‘Nu medewerkers zelf hun doelen formuleren en daarover vaker in gesprek gaan, groeit er een natuurlijke dialoog door het hele jaar heen’

HR-manager woningcorporatie

Van de medewerkers die geen gebruik maken van een digitaal hulpmiddel zegt 30% geen beoordelingsgesprekken meer te voeren en dat geldt bij 12% van de medewerkers die wel zo'n tool hebben. Verder wordt er door de eerste groep vaker complimenten gegeven (49% versus 32%), bepalen zij zelf meer de overleg-momenten (66% versus 46%) en hechten ze meer waarde aan het zelf evalueren van hun doelen (91% versus 77%).

CONCLUSIE - Zelf regie nemen, feedback gebruiken en jezelf ontwikkelen, zijn cultuurgebonden en niet 1-op-1 afhankelijk van een digitaal hulpmiddel. Wel kan een tool helpen een continue dialoog, het werken vanuit teamdoelen, specifieke thema's en feedback 'top of mind' te houden.

WELKE LESSEN LEREN WE HIERUIT?

De belangrijkste vraag voor het onderzoek was: wat zijn de praktijkervaringen met het introduceren van elementen van HNB en leiden deze tot het gemotiveerd en toekomstgericht inzetten en ontwikkelen van talenten?

Voor alle duidelijkheid: we gebruiken de term 'talenten' hier in de breedste zin van het woord. Dat betekent dat elke medewerker talenten heeft en zich kan ontwikkelen en niet dat talentontwikkeling is voorbehouden aan een kleine selectieve groep.

Deze conclusies roepen tegelijk vragen op, zoals: hoe zorg je ervoor dat medewerkers de regie ook behouden? Wat is nodig om meer aandacht en energie te vragen voor eigen ontwikkelactiviteiten? Welke rol verwacht je van

DE VIER KERNELEMENTEN - CONCLUSIES

- 1. EIGEN REGIE.** 4/5e van de medewerkers heeft regie over werk en ontwikkeling door zelf doelen te formuleren en evalueren.
- 2. CONTINUE DIALOOG.** De helft van de medewerkers neemt zelf het initiatief voor een continue dialoog; omdat de gesprekken vaker over ontwikkeling gaan, groeit de coachende rol van leidinggevendenden.
- 3. GEBRUIK VAN FEEDBACK.** Dit is voor meer dan de helft van de medewerkers vanzelfsprekend en wordt ook voor evaluatie en bijsturing gebruikt.
- 4. ONTWIKKELING.** Meer dan de helft van de medewerkers is actief bezig met de eigen ontwikkeling en bijna de helft van hen ervaart dat hun organisatie daar ook op stuurt.

leidinggevendenden op het moment dat de inhoud en aard van gesprekken verandert? Wat kun je als organisatie doen om een ontwikkelgerichte cultuur te creëren?

Om deze vragen te beantwoorden hebben we naast het onderzoek ook tien verdiepende interviews met zogenoemde 'frontrunners' gehouden. Welke adviezen kunnen we geven aan organisaties die een cultuur willen creëren waarin talenten en ontwikkeling centraal staan?

1. Expliciteer je visie op ontwikkeling

Om als organisatie vooruit te komen is aandacht voor talent onmisbaar. Ken je het talent dat je in huis hebt en weet je welke (nieuwe) talenten je organisatie in de toekomst nodig heeft? Welke activiteiten ga je vervolgens ondernemen om talenten te ontwikkelen, behouden en nieuw in huis te halen?

En: hoe draag je uit in alles wat je doet dat talentgericht werken motiverend en toekomstgericht is? Kortom, omarm de sterke puntenbenadering, laat teams meedenken over toekomst en nieuwe talenten en bedenk projecten en programma's waarmee je concreet en zichtbaar aan talentontwikkeling werkt.

'Alles staat in het teken van leren en ontwikkelen en we realiseren ons dat het minstens drie jaar duurt voordat dit in ons DNA zit'

HR-manager kinderopvang

2. Start met de leidinggevenden

Het gemotiveerd en toekomstgericht inzetten en ontwikkelen van talenten vraagt om een stevige impuls voor het leiderschap in organisaties. Vakgerichte leidinggevenden moeten leren de regie bij hun team en medewerkers te laten, ontwikkelgerichte thema's aan te snijden, meer coach dan controleur te zijn en de visie op talentontwikkeling via het eigen gedrag uit te stralen.

Zelf feedback vragen, samen met je team doelen formuleren en de regie nemen voor je eigen ontwikkeling. Ja: zeker ook de leidinggevende moet 'aan de bak'. En zich

realiseren dat hun medewerkers op een aantal fronten al veel verder zijn. Daarom is het - wanneer je stappen wil zetten met HNB, een ontwikkelgerichte cultuur of hoe je het ook noemt - cruciaal dat je altijd begint met de leidinggevenden. Niet in de vorm van een eenmalige sessie, maar met een continu leiderschapsprogramma en persoonlijke coaching door de eigen HR-professionals. Het belang van de leidinggevende als coach wordt onderstreept door recente literatuur, zoals het Jaarlijkse Imago Onderzoek door Intermediair. Hieruit blijkt dat medewerkers actief op zoek zijn naar een andere baan vanwege de inhoud van het werk, de werk-privé balans, onvoldoende doorgroeimogelijkheden of de slechte relatie met hun leidinggevende.

3. Richt je op de afzonderlijke teams

Teams in organisaties verschillen qua werkzaamheden, fase van ontwikkeling en teamopbouw. Daarom is terughoudendheid gevraagd bij brede initiatieven met het karakter van 'one size fits all'.

'Respecteer de verschillen: jonge medewerkers zijn gewend om zelf regie te nemen, voor ouderen ligt dat anders. Dus is maatwerk belangrijk en een stapsgewijze aanpak'

HR directeur woningcorporatie

Een succesvolle introductie van het werken met individuele doelen, feedback en regie bij de medewerker begint dan ook bij de situatie en behoefte van elk afzonderlijk team. Waar staat dit team voor? Wat zijn hun doelen voor komend jaar? Hoe zien ze hun werk veranderen? Waar willen ze het met elkaar over

hebben? Bied hulp aan om eerst deze vragen te beantwoorden, geef passend advies en reik eventueel instrumenten ('tools') aan om daarna als team stappen in de gewenste richting te kunnen zetten.

'De overgang van vaste formats naar eigen regie en meer vrijheid is groot. Voor 'underperformers' is een aparte verbetercyclus in het leven geroepen'

Teammanager NGO

Soms kan het helpen om pilots op te zetten, ambassadeurs te benoemen of elkaar experimenteertijd te gunnen. Door pilots en 'proeftuinen' kunnen teams van elkaar leren door hun ervaringen uit te wisselen.

4. Maak van beloning een apart proces

Een van de grootste bezwaren tegen de ouderwetse beoordelingscyclus is dat deze direct gekoppeld was aan de jaarlijkse beloning, wat het gesprek beladen maakte. Je begrijpt dat wanneer je als medewerker zelf je doelen formuleert, feedback over je voortgang vraagt en je eigen evaluaties opmaakt, dit beter werkt als de directe koppeling met beloning van tafel is.

Veel organisaties ervaren dat eigen regie leidt tot gemotiveerde en van feedback lerende medewerkers en denken na over andere vormen van en momenten voor beloning. Voorbeelden zijn:

- iedereen krijgt een vaste verhoging (bijvoorbeeld 2%), tenzij er sprake is van onderpresteren;
- bij bijzondere prestaties van een individu of team, wordt direct een bonus uitgekeerd

('boter bij de vis');

- zelfsturende teams bepalen op basis van onderlinge feedback welke waardering voor een prestatie gepast is: opleiding mogen doen, ontwikkelstap zetten, meedoen aan een bijzonder project, etc.

Voor een aantal CAO's geldt dat deze nog steeds een relatie voorschrijven tussen het beoordelingsgesprek en de beloning. Uiteraard bemoeilijkt dat de introductie van eigen regie, het goede gesprek en het gebruik van ontwikkelgerichte feedback.

Beoordeling en feedback zijn niet langer gekoppeld aan beloning en dat plaveit de weg voor open gesprekken over ontwikkeling'

HR adviseur woningcorporatie

5. Ondersteun je strategie met SPP

Nu werk, klanten en technologie in hoog tempo nieuwe eisen stellen, is het van levensbelang om talenten en competenties voor de toekomst te ontwikkelen. Daarom is Strategische personeelsplanning (SPP) nu extra actueel.

Een SPP-aanpak hoeft geen ingewikkeld proces te zijn als je het talent in je organisatie kent, de leeftijdsopbouw, potentie en ambitie van medewerkers op tafel liggen én je duidelijke beelden hebt over de talenten die je over pakweg drie jaar nodig hebt. Er zijn diverse aanpakken en instrumenten voorhanden én goed beschreven die je daarbij in praktische zin van dienst kunnen zijn (zie de literatuur hieronder).

OM VERDER TE LEZEN

Berg, J. van de (2017), Het nieuwe beoordelen. Focus op talent, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Dewulf, L. (2016). Ik kies voor mijn talent. Culemborg: AnderZ.

Eikeboom, F. en F. Kwakman (2017), Het nieuwe beoordelen. Talentontwikkeling, feedback en zelfsturing, www.e-progress.eu/actueel.

Evers, G. (2020), Strategische personeelsplanning á la carte, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Kwakman, F. (2020), Hoe ziet jouw werk er straks uit. Neem zelf het initiatief om nieuwe talenten te ontwikkelen, Culemborg: AnderZ.

Moonen, H. (2018). Hoe boek voor strategische personeelsplanning, Zaltbommel: Thema.

Rath, T. (2018), Ontdek je sterkte punten 2.0, Amsterdam: Het Spectrum.

Wawoe, K.W. (2017), Het nieuwe belonen, Den Haag: Performa

COLOFON

Frederike Eikeboom en Frank Kwakman zijn beiden directeur van e-Progress | Resultaat met talent.

Contact

www.e-Progress.eu
www.i-Talent.eu

frederike@e-progress.eu
frank@e-progress.eu

© e-Progress 2020