



Terug naar de bedoeling: Eindejaargesprekken maken plaats voor de continue dialoog

Steeds meer organisaties stappen af van de eindejaargesprekken en gaan continue in dialoog met hun medewerkers. Hierdoor maakt de periodieke papieren tijger - met focus op kpi's en eindresultaten - plaats voor een pragmatisch en natuurlijk beoordelingsproces. 'Bijkomend voordeel is dat de methode flexibel is en 'agile werken' faciliteert', aldus Angelique Kruif, HR-directeur Eneco.

Eindejaargesprekken zijn niet zelden een doorn in het oog van leidinggevendenden. En ook medewerkers kijken er bepaald niet naar uit. 'Het instrument is impopulair, omslachtig en niet bewezen', zo schreef het Financiële Dagblad al in 2015. Deze rituele beoordelingsdans lijkt dan ook zijn magie te hebben verloren. Temeer omdat de jongere generatie medewerkers - geboren na 1980 - al helemaal geen boodschap blijken te hebben aan deze statische, autocratische en incidentele wijze van beoordelen. Zij zijn immers gewend om elkaar voortdurend van feedback te voorzien middels berichten op hun smartphone of op social media. Het is ook niet voor niets dat er steeds meer apps komen waarmee medewerkers hun collega's feedback kunnen

geven. Niet één of twee keer per jaar, maar de hele tijd.

Bijsturen en verdergaan

De nieuwe werkelijkheid waar bedrijven zich in bevinden, aangejaagd door voortschrijdende technologie, legt meteen de grote zwakte bloot van het traditionele eindejaargesprek: het kan niet meebewegen met de dynamiek waar organisaties vrijwel dagelijks mee geconfronteerd worden. De wereld verandert waar je bijstaat, en snel kunnen bijsturen is een competentie van levensbelang geworden. Hooguit twee keer per jaar met elkaar in gesprek gaan over wat er goed gaat en wat er beter kan, is niet voldoende. Willen organisaties 'agile' kunnen zijn, dan is het zaak om het hele jaar door te polsen hoe het er voorstaat bij medewerkers.

Doen ze nog wat ze moeten doen? Wat gaat er goed? Waar lopen ze tegenaan? Wat gaat er minder goed? En wat kan er beter? Voortdurend bijsturen en verdergaan, zo luidt het adagium van nu.

Eneco: 'Terug naar de bedoeling'

Een organisatie die zijn model van prestatie management om die reden in 2014 al volledig op de schop heeft genomen, is Eneco. Het bedrijf moet transformeren van een energieleverancier naar een innovatieve dienstverlener en moet snel kunnen schakelen. 'Terug naar de bedoeling', zo luidt nu de kerngedachte van HR, hetgeen wil zeggen dat bij alles wat het bedrijf doet, het zichzelf steeds weer de vraag stelt of dat bijdraagt aan wat de organisatie wil realiseren. Het telkens langs de meetlat leggen van de activiteiten, processen en ideeën van de organisatie, houdt Eneco scherp en wendbaar. 'En dat kan alleen als medewerkers en leidinggevenden voortdurend met elkaar in gesprek zijn', vertelt Angelique Kruif, HR manager bij Eneco. 'Om die reden is prestatie management bij ons nu een continue proces dat steunt op het "goede gesprek" tussen leidinggevenden en medewerkers. Daarin gaat het om verbinden, verdiepen, vooruitblikken en communiceren over verwachtingen. De vier "V's":'

Iedere leidinggevende een zak met geld

De salarisverhogingen heeft Eneco

losgekoppeld van de conclusies die worden getrokken op basis van het presteren van de medewerkers. Het salarisbudget is hetzelfde gebleven en elke leidinggevende ontvangt daarnaast een vast budget voor salarisverhoging. Hij mag dit naar eigen inzicht verdelen onder de medewerkers, en wél pas het volgende kwartaal zodat de directe link met een enkele prestatie niet kan worden gelegd. Het gaat tenslotte om het presteren als geheel. De directe meerdere van de leidinggevende plus de directeur kijken mee om objectiviteit en billijkheid zoveel mogelijk te borgen. Ook het aantal beoordelingscategorieën is aangepast. De bekende puntenschaal heeft plaatsgemaakt voor een simpel model: je presteert ofwel goed, ofwel 'niet goed genoeg'. Daarbij kijkt de leidinggevende naar het 'wat' en naar het 'hoe'. Doet de medewerker de juiste dingen? En doet hij de dingen op een goede manier? 'Een eenvoudige en overzichtelijk model waaraan een leidinggevende niet veel tijd hoeft te besteden en hij daardoor vaker de dialoog kan aangaan met zijn medewerkers', aldus Kruif. Want ook bij het uitdelen van de beloningen speelt het gesprek tussen leidinggevende en medewerker een rol van betekenis: de leidinggevende moet het 'waarom' van de beloning kunnen uitleggen en onderbouwen. 'Opvallend is', zegt Kruif, 'dat het budget voor salarisverhoging niet wordt opgemaakt. Leidinggevenden gaan hier zorgvuldig en bedachtzaam mee om en we zien dat er gedifferentieerder wordt be-

loond. Sommige beloningen zijn hoger dan voorheen.'

Deze manier van belonen dwingt leidinggevendens kennelijk om duidelijke keuzes te maken en kritisch te zijn op de prestaties van de medewerkers. En dat nodigt weer uit om de lat hoger te leggen, hetgeen alleen maar bevorderlijk is voor de prestatiecultuur in een onderneming.

Succes staat of valt met het 'goede gesprek'

Een win-win situatie, zo lijkt het. Want ook de medewerkers hebben er baat bij om gedurende het hele jaar 'gezien' te worden. 'Het is ook opvallend hoe makkelijk deze nieuwe methode landde in de organisatie', vertelt Kruif. 'Mensen vinden het een eenvoudige en logische manier van beoordelen die dicht op de dagelijkse praktijk zit. Men ziet het vooral als een verbetering.' Deze nieuwe en frisse kijk op prestatie management staat of valt echter met één ding: het goede ge-

sprek tussen leidinggevendens en hun medewerkers. En hierin wringt hem de schoen. Dit gaat in de praktijk nog wel eens mis. Managers zijn niet gewend persoonlijke vragen te stellen aan hun medewerkers en vinden dat zelfs een beetje eng. Ook zijn ze bang iets los te maken bij de ander waardoor ze nóg meer op hun bordje krijgen dan ze al hebben. Bovendien zijn managers vaak te druk met het realiseren van kpi's en het bijwonen van vergaderingen. Daardoor hebben ze eenvoudigweg geen tijd om rustig een praatje te maken met hun medewerkers, laat staan een goed en diepgaand gesprek met hen aan te gaan. Toch is het goede gesprek een van de krachtigste managementtools die er zijn. Een goed gesprek kan prestaties sturen, mensen productiever maken, hen begeleiden, motiveren, inspireren en verbinden. Allemaal kerncompetenties van management, zo zou je zeggen. En laten nu uitgerekend managers hier niet altijd even vaardig in zijn.

Dit artikel kwam tot stand op basis van een bijeenkomst met HR-professionals over nieuwe vormen van prestatie management. Keynote spreker was Angelique Kruif, HR manager bij Eneco. De bijeenkomst werd georganiseerd door VDS Training Consultants.

Meer weten?

Heb je vragen over performance management of leiderschapsontwikkeling? Wij voeren hierover graag een goed gesprek met je.

Bel VDS Training Consultants op 0346-745400 of mail ons: info@vds.nl