

Van HR naar RH

Performance management. Zo zien wij dat.



Voer zinvolle
gesprekken over
werk en toekomst



eelloo

Van HR naar RH

Talentontwikkeling en performance management. Zo zien wij dat

Werk is er voor mensen. En niet andersom. Daarom bewegen we van HR naar RH: Resources for Humans. Mensen zijn geen human resources, maar werk is een belangrijke bron voor mensen. Hoe doe je recht aan ieders specifieke talenten, wensen, interesses en waarden? Stel mensen centraal. En laat iedereen doen waar hij of zij goed in is, zodat de hele organisatie uitblinkt.

In dit document maak je kennis met onze visie op talentontwikkeling en performance management. Je leest hoe je de traditionele gesprekkencyclus kunt loslaten, wat je ervoor in de plaats zet, en welke uitgangpunten daarbij belangrijk zijn.

PAST DIT NOG WEL?

Er valt een hoop af te dingen op het 'oude' performance management. Managers en medewerkers klagen over inspiratieloze gesprekken waarbij lijstjes worden afgewerkt. De statische gesprekkencyclus sluit niet aan bij de dynamische werkelijkheid. Managers voeren gesprekken die ze niet zinvol vinden; medewerkers voegen zich naar het systeem. Kortom, het kost een hoop tijd en geld en levert weinig op. Wij ontwikkelden daarom een alternatief: RH Performance management.

MENSEN WILLEN GOED PRESTEREN

Bij onze visie op talentontwikkeling past een mensgerichte gesprekkencyclus: een methodiek die recht doet aan het feit dat de meeste mensen goed presteren. Om deze reden stoppen we graag met traditionele beoordelingsgesprekken. Maar wat dan? ... In ieder geval meer focus op ontwikkeling en toekomst. Meer feedback door collega's. Meer benutten van sterke punten.

DE MENS CENTRAAL

In een stimulerende werkomgeving – gericht op talentontwikkeling en medewerkers die vanuit eigen motivatie groeien – staat de mens centraal. Dat is makkelijk gezegd. Maar om als organisatie mensen centraal te kunnen stellen, moeten mensen wel van zichzelf weten wat belangrijk voor ze is. En daarover met elkaar in gesprek gaan. Zeker in deze tijd van snelle ontwikkelingen, worden zelfkennis en een innerlijk kompas steeds belangrijker. Wie ben je? Wat is belangrijk voor je in het werk? Welk werk geeft je een doel of betekenis (purpose)? Vanuit zelfkennis kunnen mensen eigen doelen verbinden met teamdoelen en organisatiedoelen. Een succesvolle organisatie begint met ieders eigen verhaal. Wat geeft mensen betekenis in het leven? Volgens de onderzoekers Emily Esfehani Smith, Martin Seligman en Manfred Kets de Vries zijn er 4 bronnen van betekenis:

1. Een samenhangend verhaal, jezelf echt kennen.
2. Bijdragen aan een hoger doel, iets doen wat ertoe doet.
3. Ergens bij horen, je thuis voelen, iets betekenen voor anderen.
4. Inspirerende, verwonderende ervaringen opdoen.

HOE KOPPEL JE 'DE MENS CENTRAAL' AAN PERFORMANCE MANAGEMENT?

Er ontstaat energie en veranderkracht als je niet meer denkt in vaste profielen. In traditionele functioneringsgesprekken worden lijstjes afgevinkt van functie-eisen, competenties en gedragsankers. Veel zinvoller is het om met elkaar te onderzoeken wat er echt toe doet. Hoe functioneert de individuele professional binnen de gegeven context? Wat is er nodig om zijn/haar talent te laten bloeien? Hoe sluit het werk aan bij zijn/haar verhaal? Dit verschilt per persoon. Nog steeds kun je concrete resultaatafspraken maken, maar deze afspraken zijn **persoonlijk**. Ze dienen niet als objectieve lat om een grote groep met elkaar te vergelijken.

BELONEN EN MOTIVEREN

Uit menig onderzoek blijkt dat mensen het best presteren, het meest gemotiveerd zijn en het meest gelukkig zijn in hun werk als ze beschikken over *autonomie*, zich *verbonden* en *competent* voelen en zich *rechtvaardig* behandeld voelen. Voor performance management betekent dit het volgende:

- Vanuit de behoefte aan *autonomie* tonen mensen graag persoonlijk leiderschap in het werk, in het bepalen van hun doelen en in het opmaken van de balans over het eigen functioneren.
- De behoefte aan *verbondenheid* vraagt erom dat de performance niet op zichzelf staat, maar juist wordt bekeken in de context van team en organisatie. Bijvoorbeeld door te bespreken wat iemand bijdraagt aan het grotere geheel, hoe iemand samenwerkt met anderen en door meerdere collega's te betrekken bij de zelfevaluatie.
- De behoefte aan *competentie* impliceert dat je in de PM-cyclus vooral moet insteken op de sterke-punten-benadering, op het geven van frequente feedback en op het loslaten van strakke functiekaders. Zodat mensen vanuit hun talent zelf invulling geven aan hun rol.
- *Rechtvaardigheid* gaat er vooral om dat mensen een eerlijke beloning willen voor het werk dat ze doen en dat verschillen tussen mensen worden gezien en gewaardeerd. In het klassieke performance management gaat veel aandacht en tijd naar eindbeoordelingen en daarmee de toekenning van een salarisverhoging. Maar uit onderzoek blijkt dat de beoordelingsafhankelijke loonsverhoging (extrinsiek) vaak weinig, of alleen kortstondig,

positief effect heeft op motivatie. Te vaak herkennen mensen zich niet in een beoordeling of zijn de salarisverhogingen dermate klein dat ze slechts kort motiveren. Waardering en complimenten kosten weinig en hebben juist een langduriger effect op motivatie.

Maar let ook hierop: een onrechtvaardig beoordelings- of beloningssysteem zorgt voor demotivatie en ontevredenheid. Wordt er bijvoorbeeld in de eindbeoordelingen veel gemiddeld gescoord? Dan ervaren toppresterders te weinig erkenning en worden medewerkers die onder de norm presteren teveel uit de wind gehouden. Het ontkoppelen van beoordeling en beloning kan daarom een optie zijn. Een PM-cyclus die als rechtvaardig wordt ervaren, draagt juist bij aan betrokkenheid, bevlogenheid en een sterkere intrinsieke motivatie. In een rechtvaardig systeem worden prestaties erkend, gevierd en gewaardeerd.

In veel organisaties ligt de gesprekkencyclus inclusief de beloningsmethodiek vast in de CAO. Er lijkt dan weinig ruimte te zijn voor aanpassingen. Toch is er vaak meer ruimte dan je denkt. Werk aan autonomie, verbondenheid, competentie en rechtvaardigheid. Ga hier met elkaar over in gesprek. Er is niet een beste manier. Kies die werkwijze die bij je past en evalueer regelmatig of iedereen zich hier nog prettig bij voelt. Kies met elkaar voor een gezamenlijk en transparante verkenning naar de best passende methodiek.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

RH Performance management is onderdeel van een groter geheel: talentontwikkeling nieuwe stijl. En dat vraagt om twee dingen: een grotere eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en tegelijkertijd 'loslaten' vanuit het management. Gedeeld eigenaarschap dus. Medewerkers krijgen het vertrouwen dat zij – als professionals – gedreven zijn om te leren, presteren en hun **verantwoordelijkheid** te nemen daar waar nodig.

Daar hoort ook bij dat zij hun eigen doelen formuleren – binnen het gegeven kader (de missie en uitdagingen van de organisatie). Want dan hebben professionals enerzijds meer zicht op de organisatieontwikkelingen en hoe zij daaraan kunnen bijdragen, en anderzijds meer **commitment en persoonlijk leiderschap** om de doelen te realiseren. Het zijn immers eigen doelen, passend bij de eigen werkzaamheden en drijfveren. Mensen laten zichtbaar *minder* motivatie

zien als ze doelen moeten behalen die door anderen zijn opgelegd. Verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap stimuleer je door gerichte tools en interventies aan te bieden waardoor mensen **zicht** krijgen **op talenten, ambities en groeimogelijkheden**.

TEAMWORK

Kennen mensen hun eigen talenten, ambities en groeimogelijkheden? Dan ligt er een goede basis om persoonlijke doelen te verbinden aan teamdoelen. Succesvolle teams zijn divers samengesteld, hebben een gezamenlijke missie, werken effectief met elkaar samen en halen het beste uit zichzelf. In zo'n team zijn de professionals goed op elkaar afgestemd. Ze kennen elkaars persoonlijke ambities en talenten. Daardoor kunnen zij inhoudelijk samenwerken – om de klus te klaren – én elkaar scherp houden op ieders aandeel in de samenwerking en op persoonlijke ontwikkeling. Het werk wordt zodanig verdeeld, dat ieders talenten optimaal worden gebruikt en ieders minder sterke punten worden gecompenseerd. Er ontstaat synergie.

RH PERFORMANCE MANAGEMENT ALS CONTINU PROCES

Van ieders persoonlijke verhaal en talentontwikkeling naar teamwork en organisatiesucces ... Alles hangt met elkaar samen. RH Performance management is een belangrijk onderdeel van dit geheel. Niet alleen omdat je wilt sturen op resultaten, maar ook omdat je ervoor wilt zorgen dat mensen gemotiveerd blijven, geïnspireerd worden en zich blijven ontwikkelen. In een continu proces. Dit vraagt dan ook om meerdere meet-, reflectie en ontwikkelmomenten in het jaar. Medewerkers willen regelmatig weten:

- Wat gebeurt er om mij heen en wat betekent dat voor mij?
- Zijn mijn resultaten in lijn met de verwachtingen?
- Wat wordt er van mij verwacht?
- Wat zijn mijn talenten en gebruik ik die optimaal?
- Zit ik op de goede weg? Doe ik de juiste dingen?
- Heb ik voldoende impact? Word ik gewaardeerd?
- Hoe ontwikkel ik mij?

Is er veel ruimte en aandacht voor dit soort essentiële vragen? Dan zullen medewerkers bewust bezig zijn met hun professionele en persoonlijke groei – wat positief doorwerkt op het ervaren van flow in het werk.

Met RH Performance management houd je deze beweging op gang. Drie belangrijke bestanddelen: kortcyclische 360 graden feedback, de sterke-punten-benadering en echte gesprekken. Het platform Mijn Impact biedt ondersteunende tools om mensen de regie te laten nemen over hun ontwikkeling.

Bestanddeel 1:

Kortcyclische 360 graden feedback

Mensen die **regelmatig (opbouwende) feedback** vragen/krijgen op hun performance, zijn gemotiveerder, leveren betere prestaties en zijn beter in staat wendbaar te blijven. Ondersteun het leerproces met kortcyclische feedback en korte, informele reflectiegesprekken.

Hoe pak je het aan?

Iedere medewerker stelt repeterend (enkele) gerichte vragen aan mensen die op dat moment relevant zijn en zicht hebben op werkgedrag en resultaten. Dat kunnen directe collega's zijn, maar ook collega's waarmee iemand op projectbasis samenwerkt of andere stakeholders. Het werkveld is immers groter dan de een-op-een relatie tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende heeft in de praktijk niet altijd een compleet beeld over het functioneren. Door **360 graden feedback** (collega's, interne/externe klanten, leveranciers en andere belanghebbenden) krijgt iemand pas echt goed zicht op zijn impact. En er ontstaat duidelijkheid over de rol of context waarin iemand het meest effectief is. Medewerkers zetten hun feedbackvragen uit in een vast online format. Dat verlaagt de drempel voor de feedbackvrager en -gevers.

Bestanddeel 2:

Sterke-punten-benadering & leercultuur

Mensen weren zich als ze kritiek krijgen en verliezen hun motivatie en zelfvertrouwen. Daarom gaan wij uit van inzichten uit de positieve psychologie. De essentie: de meeste energie, motivatie en succesvolle prestaties ontstaan door te **groeien in waar je goed in bent**. Wil je excelleren en jezelf blijven ontwikkelen? Dan is het belangrijk om jezelf te blijven uitdagen en regelmatig te experimenteren met nieuw gedrag (uit je comfortzone stappen). En juist niet door continu te werken aan je 'zwakke' punten.

Hoe pak je het aan?

De sterke-punten-benadering wordt concreet met de methode Appreciative Inquiry. Versterken wat al werkt. Hierbij hoort een leercultuur: een

cultuur waarin je mag experimenteren en mag **leren** van fouten. Je neemt tegelijkertijd de verantwoordelijkheid om je minder sterke kanten te compenseren, bijvoorbeeld door actief de samenwerking op te zoeken met collega's. De sterke-punten-benadering vraagt om een andere mindset van zowel leidinggevendenden als medewerkers en dient te worden verankerd in de gespreksvoering, (online) feedbackinstrumenten en vraagstelling in formulieren.

Bestanddeel 3:

Echte gesprekken

Dit zijn **eerlijke, betrokken, open** en **informele** gesprekken met oprechte aandacht voor de mens.

Uitgangspunten:

- De gesprekken worden gevoerd tussen leidinggevende en medewerker of medewerkers onderling.
- Ze worden frequent gevoerd en kunnen daarom kort van aard zijn.
- Ze gaan over het verhaal en de impact van de professional: wat energie geeft en wat niet, (potentiele) talenten, ambities, de werk-privé balans, resultaten, het ontwikkelplan, ervaringen, en de betekenis die iemand heeft voor de organisatie.
- Wanneer deze gesprekken ook op teamniveau worden gevoerd, kunnen collega's met elkaar meedenken en elkaar stimuleren in de ontwikkeling.
- Een belangrijk aandachtspunt is dat de eventuele koppeling met beoordeling/beloning niet in hetzelfde gesprek plaatsvindt. Mensen staan minder open voor feedback en kunnen minder goed reflecteren op hun eigen performance en ontwikkeling, als in hetzelfde gesprek ook arbeidsvoorwaardelijke consequenties op de agenda staan.

Hoe pak je het aan?

Als je de traditionele gesprekkencyclus afschaft, heb je iets anders nodig wat houvast biedt. RH Performance management gaat ervan uit dat 95% van de mensen prima functioneert. Mensen zijn al gemotiveerd, dus zorg ervoor dat ze doen waar ze enthousiast van worden. Geef professionals de regie over hun ontwikkeling. En bied handvatten om gesprekken voor te bereiden. Stel ook nieuwe richtlijnen vast: Wat wordt de nieuwe gesprekkencyclus? Met wie voeren professionals hun gesprekken? Hoe vaak? Aan wie vragen ze feedback? Waarover moet het gaan? Met de combinatie van een online platform en een praktisch plan voor de fysieke gesprekken, zet je RH Performance management stevig neer.

Meer weten?

Interesse in tools en interventies voor talentontwikkeling? Meer weten over de aanpak van eelloo? We zien ernaar uit om je verder te helpen.

Mail naar support@eelloo.nl en wij nemen contact met je op.
Of bel 088 100 47 00 en vraag naar Inge van Nispen.

Werk is er voor jou. En niet andersom.

eelloo

Fort bij 't Hemeltje
Fortweg 9
3992 LX Houten

T 088 100 47 00
support@eelloo.nl
www.eelloo.nl

Postbus 24111
3502 MC Utrecht

KVK 30 13 67 88
BTW NL8049 13 328 B01
Bank NL82 RABO03692 64 290