

# JAARLIJKS DOELEN STELLEN EN BEOORDELEN IS TE TRAG, TE TIJDROVEND EN EEN PROCES DAT TE VER VAN DE SNELLE PRAKTIJK STAAT.



## Nieuwsflits – N57 – Januari 2016

Gert Anbeek, Esmiralda Borgt, Ron van Eijk, Patrick Lybaert, Bert Muetstege, Hans Pot, Harry de Weerd  
Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.



**Jaarlijks doelen stellen en beoordelen is te traag, te tijdrovend en een proces dat te ver van de snelle praktijk staat.**

**Waarom het systeem van “beoordelingen” in veel organisaties verandering heeft.**

We schreven jullie over “hoe zeker zijn van promotie en de eindejaarsgesprekken” in onze nieuwsbrief van december jl.. We noemden het “Je jammerpuntjes-gesprek” ... en hoe indruk te maken op je manager om het systeem zodanig “te sturen” door je gedrag af te stemmen op de beoordelaar. Helaas is dat maar al te vaak nodig in de huidige praktijk. Subjectieve en enkelvoudige beoordelingen uitgesproken door één manager, daar moet je ‘t dan mee doen. De goede niet te na gesproken, maar dit systeem is niet langer van deze tijd.



Veel beoordelingssystemen zijn TE ADMINISTRATIEF, kosten TE VEEL TIJD, staan TE VER van de dagelijkse praktijk om als feedback te dienen die helpt bij het ontwikkelen van je mensen. Deze conclusie trekken steeds meer organisaties. Harvard Business Review schreef onlangs over een initiatief om de Performance systematiek in bedrijven te herzien. Bij de internationale accountancy firma Deloitte (ca 60.000 fte) onderzochten ze dat het huidige beoordelingsproces 2 miljoen uren per jaar kost waarvan het leeuwendeel in managers-vergaderingen achter gesloten deuren. Daarnaast heerste er een grote ontevredenheid over de beoordelingen door managers die de medewerkers niet bij de klanten en in projectopdrachten zelf meemaakten. Skills, competenties definiëren, meten op doelen en evalueren zegt nu eenmaal te weinig over de kwaliteit van onze mensen. Meten en beoordelen is een subjectieve en op perceptie gebaseerde activiteit die in het Performance managementsysteem zogenaamd objectiverend wordt gemaakt ... dat is een misvatting. Bij uitvoerig onderzoek bij Deloitte ontdekte men dat >60% van de afwijkende meningen van manager en medewerker niet te onderbouwen zijn en dat de werkelijk geleverde performance slechts ca 20% van de beoordeling verklaarde.

Een jaarlijkse beoordeling is heel vaak gebaseerd op een observatie over de afgelopen 2-3 maanden, terwijl de claim is dat het gehele jaar wordt besproken. Dat lukt ons mensen helemaal niet ... we kunnen in ons brein helaas niet exact genoeg onthouden hoe gedrag en kwaliteiten bijgedragen hebben aan de prestatie in het eerste deel van het jaar.

*Hoe dan wel, horen we je denken, want er moet toch wel iets gemeten en besproken worden? Zeker en vast; let op.*

**De teamsenior, project- of teamleider kan het beste zien hoe iemand dagelijks presteert.**

***Dus vraag het hen en niet de lijnmanager!***

Waarom worden de verantwoordelijke collega's als seniors, project-, programma-, teamleiders zo weinig betrokken in het feitelijke beoordelingssysteem? Waarom werken we in multidisciplinaire teams in matrix verband en laten we de beoordelingen in hoge mate over aan de lijnmanagers?

Het bekende HR adviesbureau Gallup toont al jaren aan dat “high performance” bovenal te maken heeft met vooral één essentiële vraag: **Heb ik op mijn werk dagelijks de ruimte en mogelijkheid om datgene te doen wat ik graag doe en waar ik goed in ben?** Daar waar dit niet zo is, zullen mensen een mindere prestatie leveren of wel ze passen hun werkomgeving en taak zelf in de door hen gewenste richting aan.

Beoordelen bij het werken aan de taak is één aspect, het andere aspect is HOE PRETTIG WERK JE SAMEN? *Hebben mijn teamleden er alles voor over om kwaliteit te leveren? En ... Is het plezierig werken met hen in persoonlijk opzicht?*

Deze inzichten hebben bij Deloitte geleid tot het herzien van het beoordelingssysteem. En wel zodanig dat de seniors, project- en teamleiders die dagelijks met de mensen het werk uitvoeren de volgende 4 vragen beantwoorden. **En dat wekelijks na iedere klantopdracht of workshop of belangrijke projectmeeting, maandelijks bij afsluiting van het project, de klantopdracht, de interne klus, etc. , dus veelvuldig per jaar.**



De vragen zijn:

1. **Gegeven wat jij weet over deze medewerker's inzet en bijdrage, zou jij hem of haar voordragen voor de beste beloning en erkenning voor het werk? Schaal 1-5.** Dit zegt iets over de geleverde kwaliteit en de competenties. Welke max 3 punten maken dat je deze score geeft?
2. **Zoals jij de medewerker hebt meegemaakt, zou jij hem of haar VOLGENDE KEER WEER in je team of in je project willen hebben? Schaal 1-5.** Dit zegt alles over het plezier in de samenwerking en teambijdrage.
3. **Zijn er punten waarop deze medewerker een risico is voor een lagere performance in het werk voor de organisatie, voor de klanten vormt? Ja/Nee.** Zo JA, welke punten zijn dat?
4. **Is deze medewerker toe aan een promotie of extra rol ? Ja/Nee; Waarom?** Dit is een vraag over potentie en toekomstige ontwikkeling.

Met deze frisse kijk wordt geprobeerd te werken aan eerlijke en transparante feedback, **een voortschrijdend totaalbeeld** dat gebaseerd is op veel meetmomenten en in de tijd te volgen is voor de professional. **Veelvuldig tussentijdse beoordeling** op de 4 essentiële vragen door projectleiders en teamleiders of senior medewerkers die verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van de mensen met wie ze werken, leidt tot een veel bredere input voor beoordelingen van medewerkers. Het geeft een gebalanceerder inzicht in waardering en ontwikkelmogelijkheden. Het kost veel minder tijd, want als dit gemeengoed wordt qua aanpak in je organisatie, is er veel korte feedback met heel weinig administratie (alles online). Blijf alert op “**sugar coating**”, waardoor er onvoldoende scherpte in de feedback is om de echte dappere gesprekken te vermijden.