



delaware helpt medewerkers op weg naar hun 'Best possible you'.



Ann Hendrix, HR Manager

Als business- en IT-consultancybedrijf werkt delaware in een sterk competitieve omgeving als het aankomt op het aantrekken en ontwikkelen van talent. HR is dan ook een belangrijk focusgebied voor het management. Het Belgische HR-team heeft in dat verband een belangrijk project uitgerold dat in verschillende buitenlandse vestigingen navolging krijgt.

Het bedrijf hertekende op twee jaar tijd de volledige evaluatiecyclus én zette sterk in op het installeren van een **open feedbackcultuur**. delaware liet zich in dit traject begeleiden door Quintessence-bezieler **Lou Van Beirendonck**, die als 'paarse' inspirator, coach en klankbord voor de interne werkgroepen fungeerde. Het project kreeg de veelzeggende titel '**Best Possible You**', wat meteen de ambitie duidelijk maakt om **een sterke impact te hebben op hoe mensen zich ontwikkelen binnen delaware**.

“We zijn op zoek gegaan naar manieren om onze evaluatiecyclus te verbeteren. We wilden groeien van eenrichtingsverkeer naar een bilateraal proces met ruimte voor concrete feedback uit de directe werkomgeving van de betrokken medewerker.”

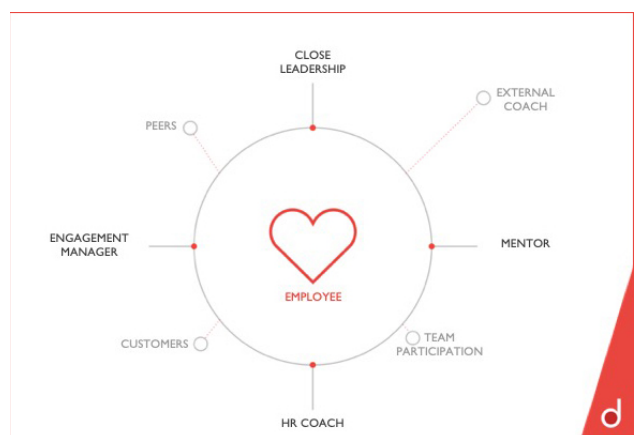
Ann Hendrix, HR-manager bij delaware België, geeft tekst en uitleg: “Bij het aansturen van onze ruim 1.100 medewerkers in België houden we voortdurend de vinger aan de pols om te weten wat er leeft in onze organisatie. Eén van de zaken die we daarbij vaststelden, was dat het evaluatiesysteem beter, menselijker en vooral meer waardevol kon. Vroeger gebeurde de evaluatie jaarlijks, waarbij elke medewerker – vertegenwoordigd door een aangewezen counselor – door een ronde tafel van zo’n 60 managers een performance rating (bijv. A, A++, ...) kreeg toebedeeld. Deze methodiek voelde onpersoonlijk en onwaarachtig aan, en liet te weinig ruimte voor inhoudelijke feedback en concrete ontwikkelingspunten.

Onder begeleiding van Lou gingen het management en het HR-team van delaware aan de slag. Niet om alle bestaande processen zomaar over boord te gooien, maar om te behouden wat goed was en dit te optimaliseren op basis van de meest relevante en eigentijdse methodieken op het vlak van performance en competence management.

Mentorship en ‘close leadership’

Eén van de ingrepen om de evaluatie te verpersoonlijken, werd het vervangen van de aangewezen counselor door een **zelfgekozen individuele mentor**. Dat kan een HR-coach, een leidinggevende of een meer ervaren collega zijn, die zich vrijwillig engageert om anderen doorheen het jaar bij te staan met feedbackgesprekken, ontwikkelings- of carrièreadvies, ...

Ann Hendrix: “Het mentorship is een rol die volledig vrijwillig en in onderling overleg wordt opgenomen. Zelf ben ik mentor van een vijftal medewerkers. Ik geef hen een eenvoudige boodschap mee: **ik maak op eender welk moment tijd voor jullie, maar jullie geven aan wanneer en waaraan jullie behoefte hebben**. En in alle eerlijkheid: dat werkt.



Figuur delaware

Naast deze aanpak met individueel mentorship kreeg ook de rol van het 'close leadership' in het evaluatieproces meer waarde. Onder het "close leadership" verstaat men de leidinggevendenden (teammanagers, projectmanagers, ...) die in het dagelijkse werk dicht bij de betrokken medewerker staan. Hun feedback en beoordeling wordt daardoor makkelijker aanvaard en als relevanter en waarachtiger ervaren dan een rating die gegeven wordt door een managementcomité dat nooit daadwerkelijk met de geëvalueerde heeft samengewerkt.

"Ook al zijn mentorship en het gebruik maken van een mentor volledig vrijblijvend, toch stellen we vast dat vandaag al zo'n 70% van onze #peopleofdelaware een persoonlijke mentor heeft."

Persoonlijk performance-dashboard

De eindejaarsevaluatie wordt nog verder onderbouwd door van de performance-beoordeling een veelzijdig vehikel te maken waarvan de **medewerker zelf het stuur in handen** neemt. Elk personeelslid beschikt over een eigen, digitaal performance-dashboard waarin hij of zij een zogenaamd portfolio aanlegt. Dat is een verzameling van gegevens waarop de uiteindelijke evaluatie op een solide manier gefundeerd kan worden.

Ann Hendrix: "Het portfolio neemt heel wat aspecten van het werken bij delaware mee in aanmerking. Zo is er een handige tool voor tijdsregistratie, die het concept van 'Valuable Time Invested' ruimer opentrekt dan enkel het optellen van factureerbare uren die op klantenprojecten worden gepresteerd. Ook bijvoorbeeld het coachen en mentoren van anderen, activiteiten die bijdragen tot de bedrijfswaarden of het ondersteunen van goede doelen worden als 'valuable time' gehonoreerd.

Daarnaast bevat het dashboard tools om **projectevaluaties te verzamelen, feedback tussen collega's** uit te wisselen, aan **zelfreflectie** te doen, ... Op het einde van het jaar bundelt elke medewerker zelf de relevante data uit zijn portfolio en schrijft een self-assessment, dat samen met de input van zijn of haar close leadership naar de evaluatie-ronde-tafel gaat. Na de ronde tafel ontvangt de medewerker een gemotiveerde evaluatiebrief, geschreven door het close leadership en toegelicht in een individueel feedbackgesprek."

Nieuwe feedbackcultuur



"Waar de oude rating een vrij statisch gegeven was, willen we door het integreren van concrete feedback onze mensen motiveren om voortdurend te groeien."

Het mag duidelijk zijn dat – naast het formaliseren van een hertekende evaluatiecyclus – het concept ‘feedback’ een centrale rol speelt in de nieuwe wind die door de rangen van delaware waait. Vanuit zowel management als HR wordt feedback dan ook gezien als de missing link tussen ‘evaluatie’ en ‘evolutie’.

Ann Hendrix: **“Het mooie aan feedback – positief of negatief – is dat je ermee aan de slag kunt gaan.** We moedigen dan ook het geven én vragen van feedback aan, mondeling en informeel of via de communicatietools die we ervoor aanreiken. We zien feedback bovendien als iets wat in tal van richtingen kan verlopen: tussen de medewerker en zijn close leadership, tussen de medewerker en zijn mentor, maar zeker ook tussen collega’s onderling. Een bedankje voor een fijne samenwerking, een woord van waardering voor een opgelost probleem, een tip ter verbetering, ... Alles kan bijdragen tot een sterker groeipad, een betere beleving van het #peopleofdelaware zijn én het samenstellen van een waardevol evaluatieportfolio.”

Over delaware

delaware is een snelgroeende, internationale organisatie die geavanceerde oplossingen en services levert aan organisaties die ernaar streven om op een duurzame manier de concurrentie een stap voor te blijven. Het bedrijf helpt klanten met hun zakelijke transformatie, waarbij de technologie van o.a. SAP, Microsoft en OpenText wordt toegepast. Het duurzame businessmodel van delaware richt zich op langetermijnsucces. Zo wil delaware een drijvende kracht zijn achter het succes van zijn klanten en hen helpen zich te onderscheiden en zich voor te bereiden op morgen.

Van gedachten wisselen over het ownership in uw organisatie?

Neem contact met **Patrick Bouts** of **Lou Van Beirendonck** bij Quintessence. Beide collega’s zijn bijzonder ervaren in het begeleiden van organisaties in dit soort van groeitrajecten.

Zij luisteren naar uw dromen en bezorgdheden, tekenen samen met u een plan uit en zetten u graag op weg naar een nieuwe cultuur of performanter systeem.

Contacteer hen gerust via onderstaande nummers of mail. Ze maken graag tijd voor u!



Quintessence Consulting nv

Prins Boudewijnlaan 41/1
2650 Edegem
T + 32 03 281 44 88

Gen. Wahislaan 3
1030 Brussel
T + 32 02 705 28 48

Quantumbuilding
Oktrooiplein 1/601
9000 Gent
T +32 09 274 06 01

info@quintessence.be
www.quintessence.be

© Quintessence Consulting