

SLUITSTUK

ZO DOEN WE HET BIJ QUINTESSENCE

GETUIGENIS VAN EEN GROEI PROCES

Geen sterker argument om je punt te maken, dan te tonen hoe je de principes van Paars management in de eigen organisatie hebt toegepast. En dus licht ik graag een tip van de sluier van hoe we zelf bij Quintessence zijn geëvolueerd naar een Paars people management. Aanvankelijk hielden we er een vrij blauwgekleurd people management op na. Met het te verwachten resultaat: de ene medewerker was daar best tevreden mee. Anderen voelden zich gefnuikt en ondergewaardeerd.

De sleutel tot succes bleek een andere kijk op evaluatie te zijn. De kansen die een degelijk evaluatiegesprek laat om de retentie te versterken, de tevredenheid van de werknemers te verhogen en hen aan te moedigen hun talenten en vaardigheden te ontwikkelen... het kan allemaal niet genoeg onderstreept worden. Vandaar dat ik hier vooral inzoom op de evolutie die evaluatie bij Quintessence doormaakte.

Wanneer iemand werd uitgenodigd voor een evaluatieronde, dan kwam die medewerker meestal onvoorbereid naar het gesprek. Zijn directe leidinggevende hield de touwtjes van het gesprek stevig in handen. Van die leidinggevende werd verwacht dat hij zich zeer goed voorbereidde. Hij besprak zijn vaststellingen met zijn collega's en bezat alle informatie over prestaties, competenties en praktijk van de medewerker. Dat allemaal stevig gedocumenteerd met cijfers en voorbeelden.

Hoewel de medewerker werd uitgenodigd om deel te nemen aan het gesprek, bleef zijn rol beperkt. Het motto luidde: 'De medewerker heeft het recht op evaluatie. De leidinggevende heeft de plicht om te evalueren.' Geef toe, een blauwe stelling.

Was een medewerker niet akkoord met de beoordeling van de leidinggevende, dan mondde dit dikwijls uit in reacties als 'waaruit blijkt dat?' en 'geef daar eens een voorbeeld van.' De bewijslast lag met andere woorden bij de leidinggevende. Dat leidde tot ontevredenheid bij de me-

dewerker. Hij voelde zich ondergewaardeerd, want had zichzelf hoger ingeschat. Bovendien meende hij dat de leidinggevende het dikwijls niet bij het rechte eind had.

Ook leidinggevendenden vonden deze gesprekken geen pretje. Kortom, iedereen voelde zich tekortgedaan. Het enige wat je in dat geval kunt doen, is de zaak herbekijken. En dat is wat gebeurde.

NAAR EEN PAARSE KIJK OP EVALUATIE

Iedereen ervoer de noodzaak om het anders aan te pakken. Gespreid over twee jaar evolueerden we naar een totaal ander evaluatiemodel. We noemden het ons Paars Model, omdat we er de goede elementen van blauw en rood people management in combineerden.

Wat waren de belangrijkste uitgangspunten?

- Een evaluatie is een **waarderende terugblik** op de voorbije periode. Ook eventuele minder goeie ervaringen krijgen forum, zijn ook voorwerp van reflectie en van leren.
- In de evaluatie is er een **rol voor beide partijen**. Iedereen heeft evenveel recht van spreken. Niemand heeft de waarheid in pacht, beide partijen zijn subjectief.
- Beide partijen bereiden het gesprek voor. Het doel is niet om louter meetbare informatie te verzamelen. Finaal streven we naar een **klare eindevaluatie** en **motivatie** van de medewerker.
- Het gesprek concentreert zich op situaties, ervaringen en succesmomenten. Ook leermomenten krijgen aandacht. Alles gebeurt **aan de hand van een portfolio**, samengesteld door de medewerker.
- **Zelfinzicht** en **zelfreflectie** maken integraal deel uit van het proces.
- De eindevaluatie en de doelstellingen voor het volgende jaar zijn onderwerp van een tweede gesprek.

Dat laatste is misschien wel de kern van het verhaal. Tijdens de evaluatie wordt er geenszins gesproken over aandachtspunten. Die komen later aan bod en de medewerker heeft zelf een vinger in de pap. Hij kan met andere woorden zelf aandachtspunten aanbrengen.

HOE BEREIDT DE MEDEWERKER ZICH VOOR?

Het succes van deze nieuwe aanpak hangt af van de wijze waarop de medewerker zich voorbereidt. Hij kan zich daarvoor laten inspireren door een vragenlijst. Bij Quintessence bieden we deze vragenlijst aan in de vorm van een duidelijk gestructureerd document. Het ziet er ongeveer als volgt uit:

In dit onderdeel kun je terugblikken op de voorbije periode zodat jij en je leidinggevende met deze aspecten rekening kunnen houden bij het plannen van de nieuwe periode. Het is een reflectiemoment om terug te kijken op je ervaring, beleving, motivatie, carrière en interesses.

- Mijn algemeen gevoel bij de voorbije periode:...
- Waar ik warm voor heb gelopen/wat ik graag heb gedaan in de voorbije periode:...
- Waar ik echt wel trots op ben met betrekking tot de voorbije periode:...
- Waar ik minder warm voor heb gelopen/wat ik minder graag heb gedaan in de voorbije periode:...
- Waar ik even mijn grenzen heb gevoeld de voorbije periode:...
- Waar ik interesse ben voor beginnen krijgen of waar ik ben over beginnen dromen in de voorbije periode:...
- Hoe ik zelf mijn dagdagelijks werk evalueer uit de voorbije periode:...
- Wat ik belangrijk vind voor mijn toekomst op kortere termijn:...
- Wat ik belangrijk vind voor mijn toekomst op langere termijn:...
- Wat ik heel graag aan dit alles zou willen toevoegen (mijn blik op verleden, heden of toekomst):...

Naast het overlopen en beantwoorden van deze vragen wordt van de medewerker verwacht dat hij een portfolio van het voorbije jaar bijhoudt. Een document dus, dat in de loop van het jaar groeit. Het dient als basis voor de kwartaalrapportage van de medewerker aan zijn leidinggevende.

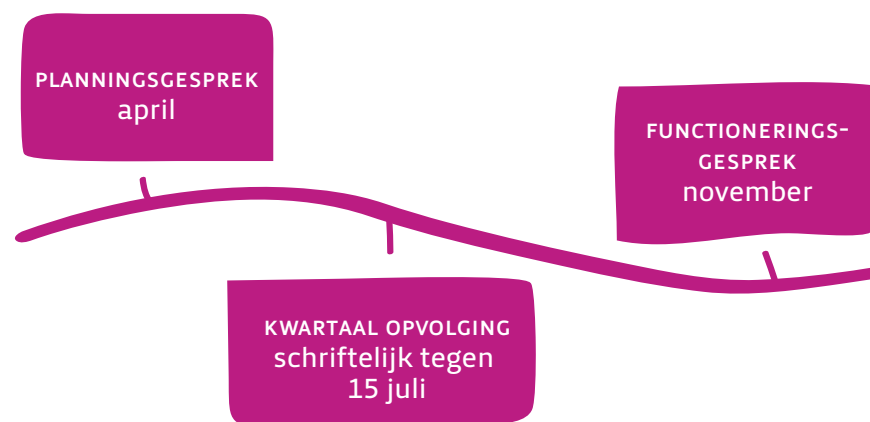
HET EVALUATIEPROCES IN BEELD

Zoals je op de onderstaande figuur ziet, hebben we bij Quintessence geopteerd voor een jaarcyclus, van april tot maart. We beginnen met een planningsgesprek en in het volgende kwartaal levert de medewerker een eerste deel van zijn portfolio in. Hij blikt erin terug op zijn ervaring, maar neemt er ook cijfers en prestaties in op.

In november is er dan tijd voor een functioneringsgesprek. Dat is gebaseerd op het aangevulde portfolio. Het evaluatiegesprek vindt plaats op het einde van het jaar. Wat zijn de voordelen van deze aanpak?

- De medewerker volgt zijn eigen prestaties op.
- Hij wordt gestimuleerd om geregeld terug te blikken.
- Hij bekijkt en beoordeelt zijn prestaties, competenties en ervaringen.
- Hij krijgt inzage in de observaties en indrukken van zijn leidinggevende.
- De inventarisering en de analyse van de informatie is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van de medewerker.

Dit geeft een heel ander beeld in verband met evaluatie. De medewerker weet zelf zeer goed 'hoe de kaarten liggen'. Hij heeft ze namelijk mee gelegd. Het 'voorspellend' karakter is zeer hoog. Hij weet bijna vooraf hoe de evaluatie zal verlopen en waar ze toe zal leiden. Op die manier komt hij veel minder voor verrassingen te staan. Hij zal dus minder snel ontevreden zijn met het resultaat.



EN HET RESULTAAT?

De resultaten van deze nieuwe aanpak waren zeer bevredigend. Sinds we ermee van start gingen, heeft de medewerker in 90% van de gevallen dezelfde evaluatie als de leidinggevende. Overeenkomsten en verschillen in de evaluaties worden besproken en uitgediept. Zo ontstaat er openheid en interesse. Beide partijen doen hun best elkaar te begrijpen.

Omdat de gesprekken beginnen met een waarderende terugblik is de stemming zeer positief. Daardoor verlopen de gesprekken vlot en gemakkelijk. De medewerker is geen 'lijdend' maar 'meewerkend' voorwerp. De evaluatie blijft niet beperkt tot de beoordeling van prestaties en competenties. Ook talenten en diepere interesses krijgen aandacht. Aan de hand ervan kijken leidinggevende en medewerker naar de toekomst. Ze maken afspraken over nieuwe projecten.

