5 manieren om de groei van je medewerkers rechtvaardig te meten

[et_pb_section fb_built="1" admin_label="section" _builder_version="3.22"][et_pb_row admin_label="row" _builder_version="3.25" background_size="initial" background_position="top_left" background_repeat="repeat"][et_pb_column type="4_4" _builder_version="3.25" custom_padding="|||" custom_padding__hover="|||"][et_pb_text admin_label="Text" _builder_version="4.6.1" background_size="initial" background_position="top_left" background_repeat="repeat" hover_enabled="0" sticky_enabled="0"]

Je kijkt naar een van je medewerkers en denkt: ‘er moet toch veel meer inzitten dan wat hij nu laat zien…’ Maar wat dat ‘meer’ dan precies is, vind je moeilijk om aan te geven en daardoor kun je die medewerker niet goed helpen in zijn ontwikkeling. Alles dreigt te blijven zoals het was en je loopt het risico op middelmatige prestaties en resultaten.

Doordat veel managers niet goed kunnen ‘meten’ groeien medewerkers onvoldoende in hun competenties. Managers ‘meten’ hun medewerkers nog te vaak op basis van aannames of halve informatie, zetten dat af tegen hun persoonlijke indrukken en worden daarmee subjectief. Medewerkers herkennen zich onvoldoende in het oordeel, dreigen hun motivatie te verliezen en zullen niet veranderen.

Het rechtvaardig (recht én vaardig!) meten van je medewerkers heeft een belangrijk uitgangspunt: zij hebben recht op jouw aandacht en recht op je actieve betrokkenheid bij hun ontwikkeling. Daardoor kunnen ze gericht groeien naar taakvolwassenheid. Je aandacht heeft ook een belangrijk neveneffect: je mensen weten dat ze gezien worden, dat ze er toe doen!
In deze blog vind je de handvatten om je mensen op basis van recht en vaardig meten verder te ontwikkelen.

1. Meet het bedrijfsdoel

"Missie, visie, strategie," deze hele reeks van woorden trekt bijna dagelijks aan ons voorbij. Heel veel adviesgeld wordt besteed aan het zo mooi en volledig mogelijk uitschrijven van allerlei verheven en vaak tamelijk abstracte idealen.

Een paar jaar geleden moesten we bij een grote stichting van bejaardencentra de zogenaamde bejegening van medewerkers helpen verbeteren, kort gezegd, de wijze waarop medewerkers met bewoners van zo’n centrum omgaan.

Toen we begonnen met de vraag: ‘weet je eigenlijk waarom je hier werkt en wat het belangrijkste doel van je functie is?’, werd verwezen naar de nieuwe missie en visie die de

directie net daarvoor had bepaald. Daar kwamen zinnen in voor als ‘wij zien de zorg voor bejaarden vanuit een holistische kijk op mensen’.

Prachtige woorden, maar de gemiddelde bejaardenverzorgster kon deze woorden niet plaatsen binnen haar dagelijkse werk. Het doel was te ver weg, te abstract, het droeg niet bij aan haar zingeving. En het doel had in de ogen van velen helemaal geen relatie met ‘bejegening’. Ze ontdekten iets anders:

‘We bieden geborgenheid en liefde waar bejaarden in hun laatste levensjaren zo naar hunkeren’. ‘Daardoor ontstaat er ruimte voor ze om hun eigen, bijna voltooide leven, te verwerken’.

Zo hadden ze het nog nooit met elkaar verwoord. Iedereen voelde opnieuw dat zijn of haar eigen bijdrage ertoe deed en dat de wijze waarop ze met elkaar en met de bejaarden omgingen bepalend was voor het gevoel van geborgenheid in het verzorgingscentrum. Het doel was nu doorvertaald in zingeving en kon vervolgens omgezet worden in concreet gedrag.

2. Meet de zingeving

Zingeving: Het zoeken van mensen naar de zin, de bedoeling of het doel van het werken bij een bedrijf. Het wordt ze geboden of ze gaan er zelf naar op zoek. Je wilt niet zomaar een baan. Je wilt je verbonden voelen en weten dat je er toe doet. Datzelfde geldt voor je mensen. En zeker voor jongere mensen uit de nieuwe generaties Y en Z: ze zijn geboren na 1980 en groeiden op in het informatie tijdperk.

Computers hebben voor hen geen geheimen. Ze groeiden op met de creditcard, GSM en email, kennen geen angst voor vernieuwingen, snelle veranderingen of de mening van anderen. ‘Alles kan, alles mag’. Werk en privé lopen al multitaskend door elkaar heen. Hun ambitie is niet meer alleen gericht op carrière en geld verdienen, maar ook op zingeving.

De nieuwere generaties medewerkers hebben een duidelijk beeld van hun ideale baan en hechten veel waarde aan sfeer en persoonlijke groei. Het is aan jou om deze medewerkers voldoende ruimte voor zelfontplooiing, uitdaging en zingeving te bieden. Zingeving is niet makkelijk te duiden omdat het voor iedereen verschillend is.

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat zingeving voor veel werknemers een belangrijk thema is. Zingeving wordt in onze samenleving niet meer als luxe gezien, maar als een primaire arbeidsvoorwaarde!

3. Meet ‘de juiste dingen doen’

Vaak moeten de schouders er even onder. En dat is ook geen probleem. Maar als je structureel te hard werkt (of je mensen werken structureel te hard) dan kom je op een punt dat de output niet meer in verhouding staat tot de geleverde prestatie.

Het voelt als gas geven met de rem erop. Het gaat niet om harder werken, het gaat om slimmer werken. Een eerste vereiste om (weer) slim te kunnen gaan werken is het opnieuw stilstaan (meten) bij die activiteiten die noodzakelijk zijn om tot het gewenste resultaat te komen.

Dat lijkt eenvoudig, maar het gaat niet alleen om de activiteiten die naar dat doel leiden, maar meer nog om de mensen die deze activiteiten uitvoeren. En het gaat om de vraag hoe ze dat doen en welke competenties daarvoor nodig zijn.’ De juiste dingen goed doen!

Om erachter te komen of je mensen de juiste dingen doen, moet je een ding zeker weten: wat zijn, per functie, de zogenaamde kritische performance activiteiten, de KPA’s?

> KPA: Een wezenlijke activiteit van een medewerker, die hem of haar in staat stelt zijn of haar doelen te behalen. Wezenlijk!

Laat je medewerker zélf de KPA’s van zijn functie omschrijven en laat hem vertellen of dit echt zinvolle KPA’s zijn. Komen ze overeen met de dagelijkse praktijk, met de te behalen doelen en met zijn functieomschrijving?

- Een paar praktische vragen die je kunt stellen:
- ‘Waaruit blijkt dat je deze KPA’s ook uitvoert?’
- ‘Hoe maak je dit objectief meetbaar voor ons beiden?’
- ‘Welke competenties horen volgens jou bij de besproken KPA?’
- ‘Bij welke competenties heb je mogelijk extra steun nodig?’

Zo maak je alles samen inzichtelijk en wordt het gezamenlijke verwachtingspatroon opnieuw glashelder. Deze aanpak is niet alleen doelgericht maar ook zingevend: Mensen ervaren je

steun bij hun ontwikkeling naar taakvolwassenheid.

4. Meet het Willen en Kunnen

Binnen dit model beoordelen we de totale medewerker niet meer op ‘willen’ en ‘kunnen’ maar bekijken we per KPA en per competentie wat er te doen is. Een competentie is nooit 100% slecht of 100% goed. Het is juist het grijze gebied wat voor jou als manager lastig te meten is. Uit de vorige paragrafen zijn de richting, het doel, de KPA’s en de competenties duidelijk geworden. Je medewerker is bezig om zich te ontwikkelen en jij helpt hem daarbij.

De doelen en kritische performance activiteiten zijn bepaald en de noodzakelijke competenties zijn hieraan gekoppeld. Maar je hebt nog meer informatie nodig: de uitvoering van de KPA’s moet nu beoordeeld worden en gemeten worden

Met andere woorden: in hoeverre laat jouw medewerker in gedrag zien dat zij de activiteit ook wil en kan uitvoeren? Door op deze vraag te meten ben je aan het objectiveren waarbij je bepaalt óf en welke gedragsverandering er nodig is. Om een KPA te meten werk je zoals gezegd met de twee begrippen: Willen en Kunnen.

Als iemand een KPA graag en goed uitvoert is er sprake van taakvolwassenheid op die KPA en de bijbehorende competenties. Om het eerder genoemde grijze gebied tussen nul procent en honderd procent te kunnen duiden hebben we nog een extra dimensie toegevoegd bij het ‘kunnen’: ‘Iemand kan het nog niet zo goed’. Door deze nuance komt het lerende vermogen van medewerkers veel beter tot hun recht.

Bij ‘willen’ kun je niet teveel schipperen. Iemand is gemotiveerd of niet. Een beetje gemotiveerd is volgens ons niet voldoende, valt onder ‘niet willen’ en vraagt om een rustig en verkennend gesprek. Jan begrijpt dit en heeft naar aanleiding van zijn bevindingen de volgende meting gemaakt. Hij heeft dat zo objectief mogelijk gedaan, maar heeft de mening van Selma nog niet getoetst.

5. Meet de groei

Het meten en begeleiden van persoonlijke groei van je mensen op het ‘willen’ en ‘kunnen’ vraagt in eerste instantie om je geconcentreerde persoonlijke aandacht. 'Management by walking around' is niet voldoende. Je zult elkaar in de ogen moeten kijken en je afvragen: ‘Wat speelt er echt en wat spreken we met elkaar af zodat het beter of anders gaat?’ Jij én je medewerkers moeten hun verwachtingen kenbaar maken en aandachtig blijven meten hoe de groei verloopt. Deze aandacht vraagt om borging binnen een formeel proces, een zogenaamde HRMcyclus (Human Resource Management).

Wanneer je niet de nodige aandacht kunt geven aan de ontwikkeling van je mensen, dan blijven ze datgene doen wat ze altijd al hebben gedaan en hou jij wat je altijd gekregen hebt: teveel werk, teveel bordjes in de lucht. En wat eigenlijk veel erger is, je geeft je mensen niet waar ze recht op hebben: het recht op aandacht, op adequate leiding.

‘Veel ondernemingen maken om de groei van mensen te volgen gebruik van de klassieke HRM cyclus, te weten het planningsgesprek aan het begin van het jaar, de functioneringsgesprekken gedurende het jaar en tot slot het beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar.

Je ziet echter ook nieuwe vormen van ‘volg de groei’ ontstaan , hier is een actueel voorbeeld:

> De regionale omroepen in Nederland bijvoorbeeld hebben in 2019 collectief besloten dat medewerkers zelf meer initiatief en verantwoordelijkheid gaan nemen in hun groei.

> Ze zijn bezig om de klassieke HRM-cyclus te vervangen door tussentijdse ‘reflectieverslagen’ waarin medewerkers zelf aangeven hoe het met hun groei gesteld is. De manager blijft het groeipad faciliteren en coachen, de medewerker loopt het pad naar taakvolwassenheid steeds zelfstandiger!

Door regelmatig gesprekken te hebben krijg en heb je feeling met je mensen. Door middel van sturen en steunen help je hen bij het realiseren van de afgesproken doelen. Zij staan er niet alleen voor en door tussentijdse gesprekken worden ook de elementen van hun zingeving beter zichtbaar.

Hiermee is een van je belangrijkste managementtaken ingevuld, geborgd en vooruit gepland namelijk : aandacht voor je mensen, dat geeft rust!

[/et_pb_text][/et_pb_column][/et_pb_row][/et_pb_section][et_pb_section fb_built="1" _builder_version="4.6.1" _module_preset="default"][/et_pb_section]