



DOEN! ... NIET VERDER ONTWIKKELEN...

Stel, we nemen twee organisaties. Eén organisatie heeft uitgewerkte functiebeschrijvingen, competentieprofielen en een HR-cyclus die jaarlijks conform planning doorlopen wordt, de andere organisatie heeft nauwelijks iets op dit gebied. Beide organisaties hebben managers die goed en minder goed functioneren en idem teams of afdelingen. Het bereiken van doelen (en daaraan voorafgaand het maken van en sturen op gemaakte afspraken) loopt bij beide organisaties bij de ene manager goed en de andere manager niet. Beide organisaties hebben de vraag hoe de resultaatsturing van medewerkers verbeterd kan worden. Wat te doen?

Vaak worden wij vanuit EVZ gevraagd om te helpen bij het opzetten of verbeteren van de verschillende HR-instrumenten. Het (resultaatgericht) maken van functiebeschrijvingen, het begeleiden van invoering van competentie management, het uitwerken van een beoordelingscyclus, etc. Vraag is echter of we hiermee de kern van de zaak grijpen. Waarom gaat het namelijk in de twee eerder genoemde organisaties (met en zonder uitgewerkt HR-instrumentarium) soms goed en soms niet?

Begrijp mij niet verkeerd. Het is van belang zaken uit te werken. Functiebeschrijvingen en waardering, een HR-cyclus, competenties, etc. zijn nuttig. Op het moment dat deze instrumenten echter geen handvat meer zijn, maar verplichte 'invuloefeningen' of 'harnassen' gaan deze voorbij aan hun doel.

Het is zonde steeds geld te investeren in een uitgebreider of beter instrumentarium als blijkt dat daar de kritische succesfactor niet meer zit.

Wat dan wel?

Mijn visie is, dat we moeten beginnen met te gaan gebruiken wat we hebben. Maar wél effectief en mét ruimte voor differentiatie. Zowel leidinggevende als medewerker sturen hierin. Als beiden bijvoorbeeld vinden dat een onderwerp niet relevant is in een beoordeling, bespreek het dan niet. Als één van beiden een onderwerp aan de orde wil hebben, komt het op de agenda. Op deze manier worden zaken besproken die belangrijk zijn en kunnen afspraken worden gemaakt over de echte kern van de zaak.

Het bestaande instrumentarium wordt op deze manier gebruikt als gereedschap en hulp in plaats van als middel of doel op zich.

De communicatie tussen medewerker en leidinggevende is waar we ons op moeten richten. Het bekende 'LSD' (luisteren, samen-vatten, doorvragen) is een vaardigheid die we ons eigen moeten maken. Vaak horen we zaken aan, maar wordt er niet echt geluisterd. Of de informatie wordt geïnterpreteerd, zonder check of de interpretatie klopt. De gevolgen zijn binnen de P&O-praktijk bekend.

Als mij als adviseur gevraagd wordt te helpen bij de resultaatsturing binnen de organisatie, zal ik mij richten op de dialoog tussen leidinggevende en medewerker (en dus ook tussen directie en leidinggevende). Wat is er voor nodig om deze soepel te laten lopen? Worden de juiste zaken benoemd en besproken of draaien we er omheen? Naast (veelal bestaande) HR-instrumenten is het één op één begeleiden van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker een goed middel om deze gesprekken te verbeteren. Zowel leidinggevende als medewerker kunnen hiermee geholpen worden om echt tot de kern te komen en betere gesprekken te gaan voeren. Veelal leidt begeleiding tot betere afspraken en meer enthousiasme om de gemaakte afspraken na te komen. Doen!!

Rianne Vlugt, adviseur

