

Focus op de horizon en (h)erken de onderstroom

“Het zal wel overwaaien.”

Een divisie van een concern vroeg ons mee te denken over de invoering van een nieuwe methode voor het voeren van personeelsgesprekken. Uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat de medewerkers zeer ontevreden waren over de huidige functionerings- en beoordelingsgesprekken en over de verbeteringen die hierin de afgelopen periode waren doorgevoerd.

Aan de hand van de veranderformule bespraken we wat de onvrede was en welk verlangen er was en wat dit betekende voor de visie op de verandering. Omdat er in de onderstroom veel twijfels en weerstanden bestonden, legden we de analyse en visie eerst voor aan de medewerkers en leidinggevenden en vroegen we hen ook condities te formuleren waaronder een nieuwe methodiek succesvol kon zijn. Dat leverde een nieuw inzicht op: leidinggevenden wilden een relatie zien tussen de principes van situationeel leidinggeven waarop ze jarenlang getraind waren en hoe je daar ook in je gesprekken rekening mee kon houden. Medewerkers waren bang dat leidinggevende geen prioriteit aan de gesprekken zouden geven.

Dit leidde tot enkele ingrijpende aanpassingen aan de methodiek die de organisatie in gedachten had en vroeg ook durf om een fundamentele keuze te maken: deelnemers kregen niet langer een score op een vijfpuntsschaal maar kregen te horen of een bepaalde competentie in orde was of niet. Zo niet dan kwam er een verbeterplan waarin niet alleen duidelijk stond wat de medewerker ging leren of ontwikkelen maar ook welke rol de leidinggevende in die ontwikkeling speelde. Een medewerker kon geen onvoldoende meer scoren als er niet heldere afspraken waren over hoe de medewerker en leidinggevende het komende half jaar aan de gewenste verbetering zouden werken. Door zo samen aan de ontwikkeling van de methodiek te werken, kregen we zicht op de onderstroom en hoefden we bij de lancering van de definitieve methodiek niet meer veel aan het werven van draagvlak te werken. Dat was er al.

“Toen het management vertelde dat het deze keer serieus werk ging maken van POM: een nieuwe PersoneelsOntwikkelingsMethodiek dacht ik: ‘daar gaan we weer; over een jaar merken we er niets meer van’. Inmiddels moet ik bekennen – alhoewel ik er eerst helemaal niets in zag! – dat het een prima methode is die medewerkers en hun leidinggevende helpt om echt in gesprek te gaan over hun functioneren en iemands ontwikkeling. De kracht is dat we nu echt afspraken maken over ontwikkelstappen en de rol die de medewerker en leidinggevende hier beiden in vervullen. Dat maakt werken en leren leuk!”

Aldus één van de medewerkers over de invoering van POM in zijn organisatie.