



WHITEPAPER:

Performance management:
naar een permanente
feedbackcultuur

Inhoudstabel

1. De 6 grootste uitdagingen binnen performance management	3
<hr/>	
2. De zin(loosheid) van een jaarlijks evaluatiegesprek	5
<hr/>	
3. Transformationeel leiderschap in een open evaluatiecultuur	8
<hr/>	
4. Over Progreso	9

1. De 6 grootste uitdagingen binnen performance management

Wat is de sleutel tot een doeltreffende implementatie van uw bedrijfsstrategie? Juist, een betrouwbaar performance management. Liefst een dat verdergaat dan betere financiële resultaten halen. Uw welslagen hangt dan ook af van verschillende factoren: een goed geïntegreerde aanpak, een gezonde evaluatiecultuur, en natuurlijk de juiste softwaretools.

Ondanks het grote aanbod aan performance managementsystemen is het voor organisaties niet altijd evident de juiste keuzes te maken die hen de verwachte meerwaarde zullen opleveren. Wij zetten de grootste uitdagingen op een rij:

Big data

Big data zijn tegenwoordig een big deal. Het onvoorstelbaar grote volume aan digitale data dat via diverse nieuwe technologieën wordt gegenereerd, wordt ook binnen performance management aangewend. Het laat niet enkel toe te analyseren en patronen te herkennen, het laat vooral toe voorspellingen te doen, predictive analysis.

Wat zijn trends in het prestatieprofiel van mijn medewerker? Wat maakt dat hij/zij minder of beter gaat presteren? Hoe zijn die parameters mogelijk te beïnvloeden? Wat is het effect ervan op retentierisico of succession planning? Het is een mooi nieuw vakgebied. Toch dient gezegd dat het integreren van big data in performance management, de focus van de finaliteit niet mag weghalen, namelijk een gesprek over prestaties en bijdrage. Anderzins zal een goed gesprek zich baseren op data en feiten, en die kunnen enkel maar uit een goed gebouwd en goed beveiligd systeem komen.

turning talent
into **results.**

De beste keuze van tooling

Het voor u beste systeem zal dat systeem zijn dat afgestemd is op de maturiteit en graad van toekomstgerichtheid van uw organisatie. Staat uw organisatie nog in de startblokken op het vlak van digitalisering, dan is het weinig zinvol te veel complexiteit te hanteren: zowel uw proces, uw workflows, als uw rapportering moeten eenvoudig en pragmatiek nastreven. De trend vandaag op de markt is zo veel mogelijk met een geparametriseerde standaardapplicatie te werken. Leg in dat geval aan uw medewerkers uit waarom een bepaalde keuze al dan niet wordt gemaakt en wat voor hen de consequenties zijn, zodat ze zich kunnen focussen op evolutie zonder weerstand.

Performance en engagement

Performance management tools moeten doen waarvoor ze ontworpen zijn. Toch dient het engagement luik ook voldoende aandacht te krijgen, i.e. het uiten van erkenning en waardering, het integreren van purpose en het duidelijk en permanent communiceren. Niet enkel dient dat in de menselijke interacties ingebouwd te zijn, het moet ook verweven zijn in de tooling. Gamification-elementen kunnen daarvoor zeker hun nut bewijzen,

naast het verbinden van de individuele doestellingen met die van de organisatie en zo duidelijk de eigen contributie gevisualiseerd te zien.

Het dynamiseren van doelstellingen

Het beheer van doelstellingen hoorde tot voor kort toe aan de lijn en aan HR. Intussen is gebleken dat een extra stuk ownership en accountability wordt gecreëerd door de doelstellingen effectief toe te vertrouwen aan de medewerkers. Systemen zorgen ervoor dat een en ander transparant blijft doordat elke bewerking of wijziging gelogd wordt. Tegelijk maken systemen het mogelijk om op zeer dynamische wijze met doelstellingen om te gaan: ze worden gedefinieerd, maar bij wijzigende bedrijfscontext of marktomstandigheden kunnen ze wijzigen of zelfs overbodig worden. Het geeft een totaal ander gesprek als de doelstellingen gedurende de referentieperiode dynamisch kunnen opgevolgd worden en de medewerker daarvan zelf aan het stuur zit. Ook in de tussenliggende periode zorgt de permanente feedbackcyclus ervoor dat alles permanent in actieve modus staat.

Performance & Talent reviews

Een van de vitale bronnen voor talent review en talent identificatie is de performancemanagementcyclus. Analyse van de data uit dat proces biedt inzichten over wie de high performers zijn, wie op constante wijze boven het gemiddelde presteert, enzovoort. De impact van performance management wordt zichtbaar in career & succession planning. Het is bijzonder interessant om alle relevante HR-data in één e-talent ID samen te brengen en daarmee organisatiegewijs beslissingen te kunnen nemen en/of carrières te oriënteren. Toch zijn performance en talent management nog niet altijd eenduidig met elkaar verbonden. Een uitdaging, die alvast in een tool mooi kan worden in beeld gebracht.

Permanente feedback

Een van de grootste uitdagingen op het vlak van performance management is de omslag naar een permanente feedbackcultuur. Bedrijven zijn zoekende, ze willen of kunnen het traditionele formele proces nog niet loslaten, maar zoeken naar een ander type van gesprekkencyclus. Criteria die daarbij worden vooropgesteld, zijn

‘permanent’, ‘feedback’ en ‘cultuur’. Het vergt vaardigheid om permanent feedback te kunnen geven. Een waardevolle geobjectiveerde feedback houdt immers meer in dan een schouderklop of een onder woorden gebracht aandachtspunt. Gezien het hier informele gesprekken betreft, zijn die in principe niet mandatory, en worden ze ook niet gemonitord, maar wat is onze verwachting als organisatie van ‘permanent’, en hoe houden we toch wat vinger aan de pols. Tenslotte: cultuur. Het vergt een veranderingstraject om een omgeving van dialoog en geweldloze communicatie op gang te brengen, waar vertrouwen heerst en waar voldoende factueel en zonder schroom een appreciatie kan worden gegeven. Idealiter wordt die permanente feedback over de volledige referentieperiode enigszins gecapteerd, en kan de info voeding bieden bij het formele moment.

2. De zin(loosheid) van een jaarlijks evaluatiegesprek

Evalueren is een onmisbaar onderdeel binnen performance management. Het is een objectieve en systematische manier om prestaties te managen binnen de organisatie. Geen HR-manager die eraan twijfelt: evalueren is een permanent proces. Steeds meer ondernemingen zeggen de jaarlijkse evaluatie daarom vaarwel. Is een beoordelingsgesprek dan zo zinloos geworden?

Veel medewerkers en leidinggevenden ervaren het jaarlijkse evaluatiegesprek als een verplicht nummertje. Eén dat bovendien veel tijd en geld kost en waar we liefst zo snel mogelijk van af zijn. Om nog maar te zwijgen over de administratieve rompslomp. We zien dat ondernemingen daarom willen afstappen van de klassieke evaluatiemethode en kiezen voor een constant feedbackproces en een permanente dialoog.

Wat is een goede ratio?

Hoe organiseert een organisatie haar gesprekkencyclus met formele en informele momenten nu het best? Dat varieert van organisatie tot organisatie en moet rekening houden met de bedrijfscontext, de aard van de rol, de grootte van de organisatie, de senioriteit in de rol, en de mate waarin met kwantitatieve en/of kwalitatieve doelstellingen wordt gewerkt. Essentieel is dat er een permanente open communicatielijn

is tussen partijen, dat gefocust zicht wordt gehouden op de te bereiken doelstellingen en dat de stijl van communicatie, zowel face to face als virtueel over een platform, respectvol en waarderend verloopt.

Clash der generaties

Als het op evalueren of feedback geven aankomt, merken we dat jonge generaties en meer ervaren medewerkers daar anders willen mee omgaan. Generaties Y en Z zijn opgegroeid in een wereld waar het individu centraal staat. Ze worden overspoeld door persoonlijke communicatie, afgestemd op haar voorkeur. Die persoonlijke dialoog moet ook op de werkvloer worden doorgetrokken.

Jongeren willen snel carrière maken, zijn minder zelfzeker, maar des te ongeduldiger. Ze vragen dagelijks om constructieve feedback zodat ze onmiddellijk hun gedrag kunnen aanpassen om hun ambities waar te kunnen maken en voldoening te halen uit hun werk.

De ancients daarentegen zijn gegroeid en geëvolueerd onder het strakkere leiderschap van de vorige managementgeneraties, die ze vertelden wat, wanneer en hoe. Het is een uitdaging voor elke leidinggevende vandaag om voldoende user-centric te werken en de communicatie- en leiderschapsstijl aan te passen aan de medewerker. Vroeger heette dat situationeel, nu heet dat customer-focused of user-centric.

Afschaffen?

Elke organisatie dient te evalueren wat meer geschikt is. Een combinatie van formeel en informeel lijkt de bovenhand te nemen, als is er nog een lange weg te gaan vooraleer iedereen op de werkvloer met evenveel flair, comfort en techniek een waardevolle feedback zal kunnen geven, die verder gaat dan de spreekwoordelijke schouderklop. Essentieel is wel dat organisaties klaarheid brengen van waarom ze voor een bepaalde strategie kiezen en wat ze ervan verwachten. Organisaties wensen immers geen praatbarakken te worden. Anderszijds genereert een permanente dialoog bijzonder veel 'glue' die dan weer zorgt voor verbondenheid en voor werken naar een gemeenschappelijk doel en voor cultuur en purpose.

5. Transformationeel leiderschap in een open evaluatiecultuur

In het begin van het performance management-tijdperk hadden managers de regie over hun medewerkers stevig in handen. Pas op het einde van het jaar werden ze geëvalueerd op de behaalde resultaten. Die klassieke hiërarchische aanpak is niet meer van deze tijd. Leidinggevend worden steeds vaker een facilitator in het prestatie- en ontwikkelingsproces van hun medewerkers.

Boost in zelfsturende teams

Elke organisatie droomt van zelfsturende teams die in een agile werkomgeving flexibel samenwerken in functie van het beste resultaat. Zelfsturing bestaat echter niet op zich. Ook daar zijn afspraken nodig, is opvolging aan de orde, en moet iemand de trekkersrol op zich nemen. Dat brengt grote wijzigingen met zich mee voor de rol van de leidinggevende, die veeleer een coach en facilitator wordt dan een hiërarchische overste.

Naar een coachende rol

De meer afstandelijke leidinggevende maakt plaats voor een coachende manager. Hij of zij is een motivator die snel de juiste kennis, vaardigheden en inzichten van werknemers weet in te zetten, maar hen evengoed enthousiasmeert om nieuwe skills aan te leren om doelstellingen te bereiken. Dit vraagt om een open bedrijfscultuur: één waarin medewerkers vrijuit kunnen communiceren over hun belemmeringen, valkuilen en uitdagingen.

Sfeer van vertrouwen

Een gezonde sfeer van vertrouwen is nodig om agile werkvormen te doen slagen. Gezien een volledig team verantwoordelijk is voor een goede afloop, is het belangrijk in elk team te waken over een goede balans van trekkers en volgers. Ook is niet iedereen altijd even self-motiverend, wat in principe in de groep wel wordt ondervangen, mits er een voldoende sfeer van vertrouwen heerst. De leidinggevende kan dit inspireren op diverse manieren, maar dient zeker vinger aan de pols te houden van de individuele bijdrage van elkeen binnen het team. Zelfsturing is immers geen vrijgeleide tot succes.

Conclusie

In essentie blijft de finaliteit van performance management ongewijzigd: de medewerkers worden beoordeeld op hun contributie aan de bedrijfsdoelstellingen. In de evolutieve maatschappelijke en bedrijfscontext, en geïnspireerd door digitalisering in HR, wordt dat proces herbekeken, met als doel nog beter te kunnen bijdragen aan het maximaliseren van resultaten, zowel qua prestaties als qua ontwikkeling.

Door het openstellen van prestatiedata voor medewerkers wordt een assertieve sfeer op de werkvloer geïnitieerd. Een sfeer waarin ze zelf hun ontwikkelingsbehoeften aangeven en feedbackmomenten initiëren. HR houdt de vinger aan de pols, de business bewaakt de realia. Een win-win voor alle betrokken stakeholders.

4. Over Progreso

Progreso focust zich 100 % op de ontwikkeling en uitbouw van HR software. Met complementaire modules ondersteunen we verschillende functionaliteiten op een transparante, flexibele en pragmatische manier. Alle relevante HR data worden eenvoudig gecentraliseerd, gevisualiseerd en gedeeld; aan de hand van intuïtieve, user centric tools die meegroeien op het ritme van uw talent en organisatie.

Progreso volgt voortdurend de laatste ontwikkelingen, technologieën en trends op HR-vlak op. Uit deze evoluties distilleren we nuttige inzichten om de Progreso HR software mee te laten evolueren en verder te ontwikkelen.

Sinds 2003 is Progreso actief op de Belgische en internationale markt, met klanten van 100 tot 12 000 medewerkers. Progreso is van vele markten thuis en is vertegenwoordigd in de volgende sectoren:

- zorg;
- logistiek;
- diensten;
- industrie;
- retail.





turning talent
into **results.**

turning talent
into **results.**



Lange Lozanastraat 258 b17
B-2018 Antwerpen
+32 3 289 20 00

www.progreso.be