

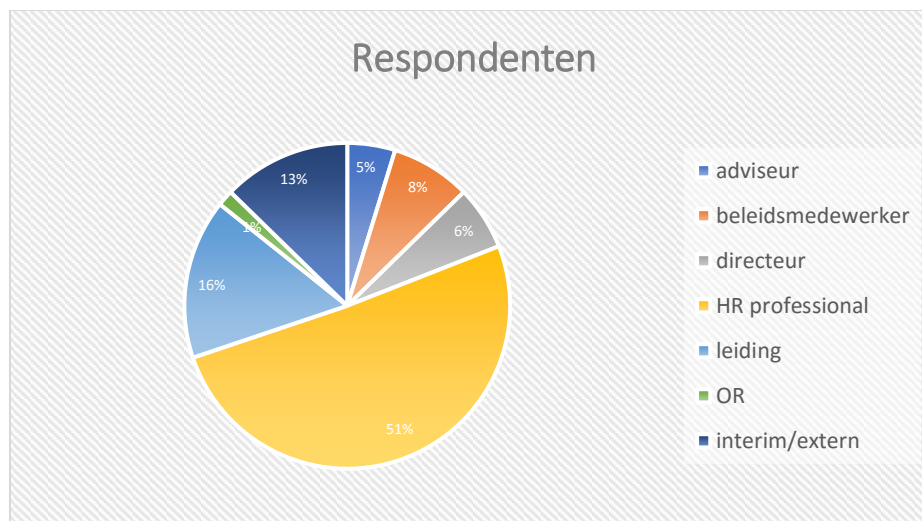
Hoe werkt de gesprekkencyclus in de praktijk? Een update van ons onderzoek naar ervaringen en verbeterpunten van de gesprekkencyclus.

In ons onderzoek naar de gesprekkencyclus zijn we gestart met de vraag: “Hoe werkt de gesprekkencyclus op dit moment in de praktijk?”

Door middel van een online vragenlijst en met persoonlijke gesprekken hebben we ons netwerk gevraagd om hun ervaringen met de gesprekkencyclus te delen. We hebben hieruit enkele interessante dingen geleerd die de moeite van het delen waard zijn.

Samenstelling van respondenten

De respondenten van het onderzoek zijn allemaal directbetrokkenen met invloed op de gesprekkencyclus. De meeste online respondenten zijn HR-professionals.



We hebben gemerkt dat de link regelmatig is doorgestuurd naar de betrokkenen in de organisatie die zich met de gesprekkencyclus bezighouden. De 65 respondenten komen van 58 verschillende organisaties.

Daarnaast zijn de respondenten verdeeld over een grote verscheidenheid aan organisaties. Van overheid, onderwijs, non-for-profit, MKB tot multinationals. Deze verscheidenheid geeft aan dat het onderwerp breed op de agenda staat en alle type organisaties er mee bezig zijn.

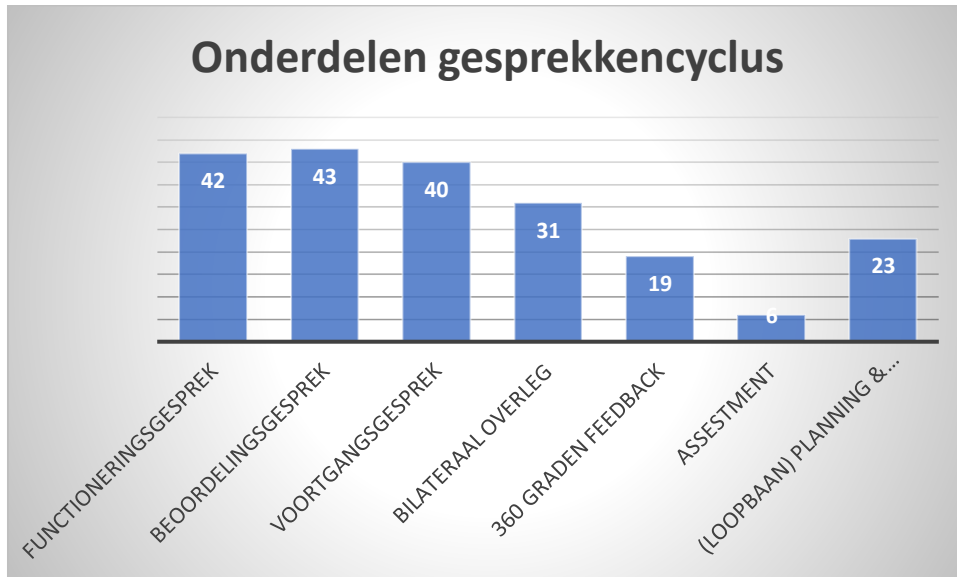
Op zich is dit al een bijzondere conclusie. Ondanks de kritiek die er op de gesprekkencyclus is, wordt het eigenlijk in alle type organisaties ingezet.

Hoe werkt de gesprekkencyclus

Om te onderzoeken hoe de gesprekkencyclus functioneert is het van belang te weten wat de cyclus voor bedrijven betekent. We zien in de verdeling dat functionering, beoordeling en voortgangsgesprekken in de meeste bedrijven ingezet worden. Vaak bestaat de cyclus uit twee van de drie onderdelen.

Enkele respondenten hebben geen keuze gemaakt. Mogelijk omdat ze als zelfstandige geen vaste werkrelatie met een organisatie hebben.

In opkomst is het bilaterale gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Uit verdiepende interviews blijkt dat veel leidinggevendenden het prettig vinden om regelmatig met de medewerker in gesprek te zijn. Vaak is de inhoud leidend, maar komen allerlei onderwerpen tijdens het gesprek naar boven.

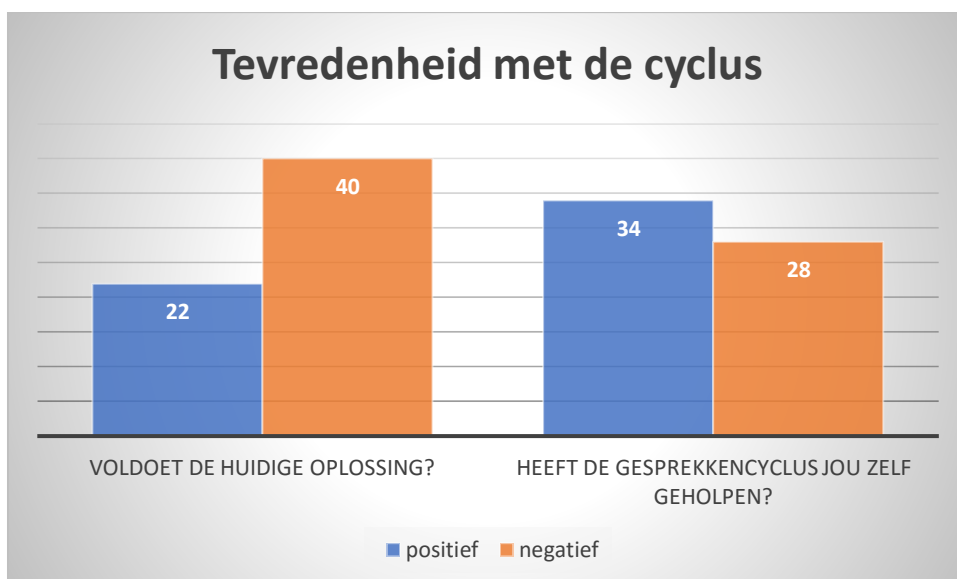


360 graden feedback en loopbaanplanning en coaching worden in een derde van de gevallen ingezet ter ondersteuning van de gesprekkencyclus.

Wat opvalt is dat assessments weinig gebruikt worden.

Tevredenheid met de cyclus

Op de vraag of de huidige oplossing van de gesprekkencyclus voldoet aan de behoefte is 2/3 van de respondenten ontevreden. Wat opmerkelijk is, omdat de meeste mensen vervolgens over hun eigen ervaringen positiever zijn.



Een interessante vervolgvraag is waarom dit verschil aanwezig is. Een verklaring kan zijn dat de respondenten die betrokken zijn meer kennis en ervaring hebben op het gebied van

gespreksvoering en daardoor ook meer uit het gesprek weten te halen.

Uit de aanvullende verklaringen blijkt de rol van de leidinggevende van de betrokkenen erg belangrijk te zijn. Veel negatieve beoordelingen geven als uitleg het gebrek aan aandacht en/of ruimte voor groei vanuit hun leidinggevend.

Een extra noot die het vermelden waard is: Directies en externen zijn naar verhouding significant positiever en beleidsadviseurs juist significant negatiever.

Wat is het doel van de gesprekscyclus?

In een open vraag willen we de achterliggende reden van de gesprekkencyclus leren begrijpen. De hoofdlijn die we hierin terugvinden is:

Het verbinden van ambitie, talenten en bijdrage van de medewerker aan het gewenste resultaat en de ontwikkelrichting van het team/organisatie.

Een veelgebruikte term op dit moment is dat het “goede gesprek” gevoerd moet worden. Wat het goede gesprek precies inhoud is niet helemaal duidelijk of consistent.

Het probleem is dat niemand tegen het goede gesprek kan zijn. Maar bij doorvragen blijkt dat iedereen zijn eigen beleving heeft bij het goede gesprek. Maar zoals het Engelse spreekwoord zegt: “The devil is in the details”

Het roept twee belangrijke vragen op:

1. Waarom ontstaat er op dit moment geen goed gesprek tussen de leidinggevend en de medewerker?
2. Wat vinden de medewerker en de leidinggevend een goed gesprek?

Als we kijken naar wat men zelf nodig heeft om de gesprekkencyclus beter aan te laten aansluiten op de persoonlijke behoefte, dan wil iedereen vooral meer aandacht uitgesmeerd over het jaar heen. De nadruk moet liggen op met elkaar “in gesprek zijn” en niet op “het gesprek”

Wat moet de gesprekkencyclus bijdragen?

Op de vraag wat het resultaat van de gesprekkencyclus moet bijdragen aan de organisatie zien we een opmerkelijke uitschieter. Het merendeel van de mensen geeft aan dat het met name de groei en verandering van de organisatie moet helpen vormgeven.

Dit is opmerkelijk omdat dit een bijdrage is op een ander abstractieniveau dan de andere antwoorden die zijn gegeven. Bij groei en verandering gaat het om processen op organisatie en teamniveau waarin het individu een klein radartje is.

Als je kijkt naar de inzet van de gesprekkencyclus dan legt het nagenoeg geen verbanden tussen de cyclus en veranderprocessen in de organisatie. Mogelijk dat met name beleidsadviseurs daarom ook ontevreden zijn met het resultaat van de cyclus.

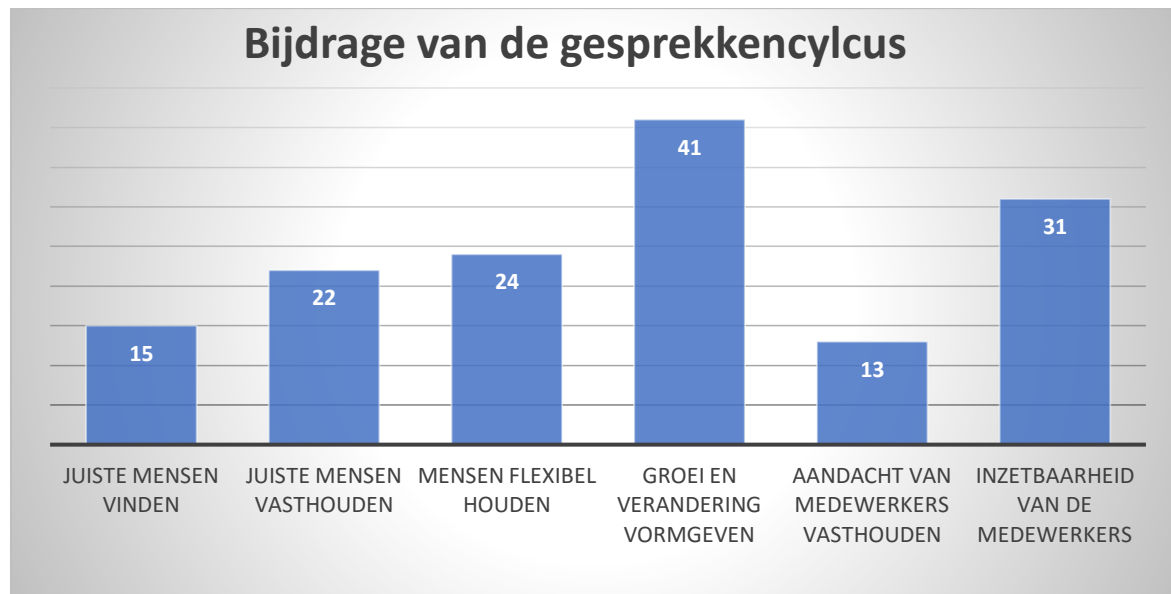
In een interview geeft de adviseur aan dat er minder dan 0,1% negatieve beoordelingen zijn gegeven. Dit staat haaks op zijn ervaring met disfunctioneren van medewerkers en escalaties in de organisatie. Als de organisatie vervolgens een vlootshouw houdt dan wordt dit gevoel verder onderbouwd met cijfers. Er blijken veel meer onderprestaties in de organisatie te zitten.

De inzetbaarheid van medewerkers is met ruime afstand tweede. Het onderwerp staat de

laatste jaren in veel organisaties op de HR-agenda. Dit thema wordt door leidinggevenden maar zelden genoemd.

Dit verschil is een bevestiging van eerdere verschillen tussen HR en leidinggevenden. HR streeft meer het algemeen goede voor de medewerkers na. Denk aan aandacht, ruimte voor ontwikkeling, flexibiliteit van de medewerkers. Terwijl leidinggevenden gericht zijn op de opdracht die ze hebben gekregen. Namelijk de doelstellingen en resultaten behalen.

Leidinggevenden kiezen dan ook vaker voor aandacht vasthouden en juiste mensen vinden en vasthouden.



Wat zijn de succesfactoren van een gesprekkencyclus?

Om goed in beeld te brengen waar het verschil gemaakt kan worden bij de gesprekkencyclus hebben we in eerste instantie op basis van 26 succesfactoren en later op 16 factoren gevraagd te het belang aan te geven.

Door gebruik te maken van ranking hebben we een mooi overzicht gekregen van de succesfactoren die spelen en hoe belangrijk ze gevonden worden in de beoordeling.

We hebben daarbij extra vergelijking gemaakt binnen de ranking voor leidinggevenden (oranje waarde). Zij zijn namelijk degene die direct betrokken zijn. Verschillen tussen hun beleving en dat van de overige betrokkenen kan wijzen op specifieke belang tegenstellingen.

Aandacht voor de medewerker nummer 1

Dat de gesprekkencyclus bij moet dragen aan aandacht voor de medewerker dat is de belangrijkste algemene conclusie. Dit staat zowel bij leidinggevenden als de andere respondenten bovenaan. Ook in de beschrijving van het doel van de gesprekkencyclus komt dit vaak naar voren.

Top vijf

De positieve grondhouding en betrokkenheid van de medewerker die staan op twee en drie. Waarbij leidinggevende vinden dat de volgorde omgedraaid zou moeten zijn.

Uit deze eerste drie succesfactoren kunnen we opmaken dat de gesprekkencyclus door alle partijen voornamelijk een wederkerige aanpak moet zijn waarin zowel leidinggevende als de

medewerker een rol spelen om het positief op gang te brengen en houden.

De vierde factor van belang is dat een leidinggevende over de juiste HR-competenties beschikt. Dit vertalen we hier maar even in het begrijpen hoe je mensen goed aanstuurt, aanspreekt, motiveert etc.

Vijf tot en met tien

Wat bij de volgende vijf punten opvalt is dat leidinggevendenden minder noodzaak voor gesprekstechnieken en feedback voelen dan overige respondenten. Dit kan met ervaringen te maken hebben. Misschien speelt het inderdaad minder bij de leidinggevendenden die in het onderzoek meegedaan hebben.

Wel blijven alle antwoorden voor de eerste tien punten gelijk. En daarmee kunnen we aannemen dat dit valide resultaatweergave is.

Rang	Criteria	Gekozen	Waarde
1	Aandacht voor de medewerker	58	3,5
2 (3)	Positieve grondhouding (talentfocus)	50	4,6
3 (2)	Betrokkenheid van de medewerker	55	4,8
4	HR-competenties van de leidinggevende	44	6,3
5 (7)	Gespreksvaardigheid	52	6,4
6 (5)	Vorbereiding van leidinggevende	44	7,3
7 (6)	Duidelijke teamdoelstellingen	48	7,8
8 (10)	Feedback vaardigheden	46	7,8
9	Transparantie voortgang op resultaat	47	8,2
10 (8)	Betrokkenheid directie	40	8,3
11	Meerdere (formele) feedbackmomenten	46	9,1
12	Objectieve beoordelingscriteria	39	9,5
13	Tijdsinvestering	7	9,6
14	Feedback van klanten	44	9,8
15	Terugkoppeling van collega's	40	11,2
16	Duidelijke loopbaanontwikkelingspaden	9	11,2
17	Verslaglegging afspraken	45	11,4
18	Kwaliteit HR-adviseur	36	12,5
19	Beschikbare HR-interventies	7	14,7
20	Goede functiebeschrijvingen	9	16,4
21	Goede dossiervorming	8	17,0
22	Online toegankelijkheid systeem	6	17,8
23	Controle op uitvoering	9	18,3
24	Goed competentiehandboek	8	19,3
25	Beloningssysteem	6	20,0
26	Kwaliteit van het formulier	8	20,5

Aan de andere kant blijkt dat de inhoud van de gesprekkencyclus duidelijk minder relevant gevonden wordt. Terwijl hier vaak door HR-afdelingen wel veel tijd in gestoken wordt. Zowel bij de uitwerking als bij het opleiden en trainen van zowel leidinggevendenden en medewerkers.

Vaak worden als reden voor het niet goed functioneren van de cyclus ook aan de methode, formulieren, tijdsdruk etc. gegeven. Uit deze antwoorden zou je kunnen concluderen dat de toegevoegde waarde van de inhoud voor de gesprekkencyclus overschat wordt. Zeker ten opzichte van het geven van aandacht, het daadwerkelijk in gesprek zijn met elkaar.

Conclusie ten aanzien van de gesprekkencyclus

Het doel van de gesprekkencyclus en de praktijk lopen steeds verder uit elkaar. Zeker bij bedrijven die al langer met de gesprekkencyclus werken is er behoefte aan een update. Een nieuwe aanpak moet meer aansluiten bij de doelstelling en de succesfactoren van de gesprekkencyclus.

Impact van de gesprekkencyclus

Als je kijkt naar de impact van de gesprekkencyclus, het aantal mensen dat het raakt, het aantal bedrijven en de diversiteit van bedrijven dat gebruik maakt van een cyclus dan is het breed.

Het merendeel van de bedrijven maakt gebruik van minimaal 2 gesprekken per jaar. Ondersteund met aanvullende instrumenten zoals 360 graden feedback, assessment, loopbaan coaching etc.

Het kost organisaties veel tijd, geld en energie, maar levert niet de verwachte bijdrage. Het vervult in de basis echter wel een behoefte. Iedereen lijkt het erover eens dat er meer ruimte moet komen om het gesprek aan te gaan. Tegelijkertijd heerst er de angst dat dit ten koste zal gaan van het überhaupt voeren van het gesprek.

Of zoals iemand het verwoorde: “Door te stoppen met het verplicht stellen van de cyclus, gaan mensen dan wel met elkaar in gesprek?”

Een van de grote problemen lijkt te zijn dat de aanpak vooral gericht is op het voorkomen van fouten en problemen. Er zijn oplossingen gecreëerd die ervoor moeten zorgen dat gesprekken uniform en objectief plaatsvinden. Daarmee is alleen de eigenheid ook verloren gegaan.

Er is behoefte aan een oplossing die de brug slaat tussen vrijheid en duidelijkheid.

Veel organisaties denken na over een andere aanpak. Sommige organisaties experimenteren al een beetje. Echt geïntegreerde oplossingen ben ik niet tegengekomen.

Ook zijn er verschillende aanbieders van die proberen met vernieuwingen te komen. Maar ook hier lijkt sprake van een “Kip-Ei” situatie. Veel oplossingen zijn heel erg talent ingestoken. Hiermee zullen ze zeker bepaalde doelgroepen aanspreken, maar zeker niet de breedte waarin nu de gesprekkencyclus wordt ingezet.

Daarnaast zijn er veel geautomatiseerde papieren cyclussen. Maar die nemen de kernproblematiek niet weg. Namelijk dat de gesprekken niet soepel lopen.

De volgende stap is dat we vanuit deze resultaten gaan onderzoeken hoe we met een nieuw conceptueel model van een gesprek naar een dialoog kunnen komen. Een dialoog waarbij we niet tegenover elkaar staan (beoordelen), maar met elkaar in gesprek zijn (samen).

Deelnemen aan het gesprek dat kan, mail naar Bastianen@b-leef.nl en wij nemen contact met je op.