

VRAGEN EN ANTWOORDEN MARTIN BOERS/IJSSEL TECHNOLOGIE (*)

(*): Martin Boers was op 4 februari niet meer werkzaam bij IJssel Technologie. Vandaar dat de antwoorden in retrospectief zijn geplaatst.

Wat werd er gedaan bij medewerkers die zich aan het eind van de salarisschaal bevonden?

Als einde schaal was bereikt en de medewerker bleef hetzelfde werk doen, dan volgde er geen standaard verhoging meer. De organisatie had het echter wel makkelijk gemaakt om door te groeien naar een andere rol, waar eventueel een ander salaris bij hoorde. Er werd dan gezamenlijk gekeken naar wat er nodig was om die stap te kunnen maken.

Wat doe je met medewerkers die zich niet willen ontwikkelen?

Voor het bedrijf was het belangrijk dat mensen met plezier naar hun werk gingen. We waren ervan overtuigd dat je niet gelukkig werd als je niet kon meegroeien met de ontwikkelingen in je vakgebied. Met dit in het achterhoofd was het belangrijk dat we ieder individu als een individu behandelden en goed bleven kijken naar de werkcontext van diegene.

Zijn de kernwaarden van de organisatie meegenomen in het ontwikkelgesprek?

We hebben vooral gekeken naar wat we willen dat er besproken werd. De kernwaarden van de organisatie zijn destijds niet **expliciet** meegenomen in het ontwikkelgesprek, maar speelden natuurlijk wel mee als het ging over continue verbeteren van medewerkers en organisatie. De kernwaarden werden dus wel impliciet meegenomen en zaten verweven in de vragen die de leidinggevende stelde (mede door en met behulp van de Routekaart).

We merken dat leidinggevendenden het moeilijk vinden dergelijke gesprekken te voeren, is het verstandig dat de afdeling P&O het gesprek gaat voeren?

Wij hebben gemerkt dat de medewerkers juist de aandacht van de leidinggevendenden misten. Leidinggevendenden vonden deze gesprekken lastig en schoven ze daardoor voor zich uit. Hierdoor ontstond er ineens enorme druk aan het einde van het jaar waardoor het nog lastiger werd. Vervolgens werd de gesprekken, omdat het moest, toch maar even snel gedaan. Dat kwam de kwaliteit niet ten goede.

Hieronder puntsgewijs onze keuzes;

1. Gesprekken moesten altijd gedaan moeten worden door iemand die iets kon zeggen over het presteren van een medewerker (meestal is dat de leidinggevende). Wanneer je dit niet deed ontstonden er twee dingen;
 - a. Gebrek aan aandacht van leiding, betrokkenheid v/d medewerker nam af.
 - b. Wanneer P&O de gesprekken voerde kreeg je reactie in de trant van "Hoe kan diegene mij nou beoordelen, die weet helemaal niet wat ik doe en heeft er zelf ook helemaal geen verstand van".
2. Leidinggevendenden moesten geholpen worden om de gesprekken te voeren. Geholpen in de manier waarop een gesprek zou moeten plaatsvinden (was voor hen ook een leerproces), het moest duidelijk zijn dat ze (in ons geval) de gesprekken gedurende het hele jaar mochten houden (zo ontstond er minder gevoel van tijdsdruk).

3. Leidinggevendenden moesten zelf ook een ontwikkelgesprek krijgen van hun leidinggevende. Als dat niet het geval was ontstond er bij deze groep mensen het gevoel dat het niet belangrijk was en zakte de urgentie.
4. P&O moest wel aangehaakt blijven. Faciliteer de mensen die het gaan uitvoeren. Vraag hoe het gaat, wat ze nodig hebben, of je een keertje mee moet kijken, etc.
5. Iedereen vanaf directieniveau tot aan de conciërge, moest het belang van ontwikkelgesprekken zien. Het mocht geen P&O-feestje zijn. Het moest breed gedragen worden.

Is de cyclus van ontwikkelingsgesprekken verplicht en vastgelegd op een vast moment 1x per jaar? Of wordt de verantwoordelijkheid van gesprekken/aandacht voor elkaar bij de medewerker en leidinggevende gelegd? Immers, aandacht geven zou het hele jaar door kunnen?

De enige verplichting die er aan zat was dat de gesprekken minimaal 1x (formeel) per jaar plaatsvonden. Niet op een vast moment en niet per sé aan het eind van het jaar). Zo haalde je wat tijdsdruk weg bij de leidinggevendenden (alle gesprekken in december kan ook best veel zijn). Daarnaast verwachtten wij van de leidinggevendenden meer informele contactmomenten. Even een kopje koffie samen, etc.

We moedigden het ook van harte aan als een medewerker zelf een ontwikkelgesprek initieerde.

Waarom is er gekozen om de mogelijkheid te behouden voor het bevriezen van het salaris of het extra verhogen van het salaris?

De organisatie was erop ingericht om zichzelf ook continue te willen verbeteren. Wanneer groei in salaris vanzelfsprekend was zou je een contraproductieve houding kunnen stimuleren, immers, " ik krijg er toch wel geld bij, waarom zou ik dan een stap extra zetten".

Verder vonden we dat medewerkers die gedurende het jaar enorm gegroeid waren (en daarmee bijvoorbeeld eerder het niveau van 'senior' bereikten) ook versneld mochten doorgroeien in salaris. Hier wilden we echter geen vanzelfsprekendheid van maken.

Wat voor feedback hebben jullie teruggekregen van de medewerkers over hun ervaringen met het ontwikkelingsgesprek?

De reactie van de medewerkers was overwegend positief. Ze vonden het prettig dat het gesprek een positieve inslag had. Dat er samen gekeken werd naar hoe je het voor iedereen effectiever, leuker en beter kon maken. Anders dan de beoordelingsgesprekken uit het verleden werd er niet achteruit gekeken, maar juist naar voren en hoe we het beter konden doen. Deze reactie kwam met name van de medewerkers die wilden groeien en bezig wilden met hun eigen ontwikkeling.

Enkele medewerkers vonden het raar dat een leidinggevende bijvoorbeeld vroeg naar hoe het thuis was. Uiteraard was dat relevant omdat een instabiele thuissituatie doorwerkt op de het presteren van een medewerker. Een leidinggevende moest soms wel geholpen worden met het geven van passende reacties. Deze feedback kwam met name van medewerkers die lange tijd hetzelfde werk deden en dit ook helemaal prima vonden. Er werd bijvoorbeeld door een medewerker letterlijk gezegd dat hij alleen maar behoefde te horen of hij zijn werk goed had gedaan of niet.

In hoeverre maak je onderscheid tussen ontwikkeling voor het huidige functioneren en toekomstig functioneren?

Het is belangrijk dat de leidinggevende de medewerker het inzicht bood dat de medewerker niet meer voldeed aan de huidige kennis en vaardigheden die gesteld werden om het werk op een kwalitatief acceptabele wijze uit te voeren. Als het goed was kwam deze boodschap niet als een

verrassing voor de medewerker. We verwachtten van de leidinggevenden dat ze dergelijke signalen eerder oppikten en hierop acteerden.

Elke medewerker had een coach die hielp om de ontwikkeling vorm te geven. Wanneer een medewerker zich wel wilde, maar niet kon ontwikkelen, dan werd er gezamenlijk gezocht naar een passende oplossing. Wanneer een medewerker zich desondanks niet wilde ontwikkelen, moest diegene zich realiseren dat dat betekende dat hij niet meer voor het bedrijf wilde werken. Dan werd er een traject met de M&O manager gestart.

Kun je nog eens concreet uitleggen/aangeven hoe je de structuur c.q. vragen in het gesprek faciliteert?

Aan de basis van het gesprek stond de interactieve Routekaart Duurzaam Actief (op te vragen bij je regiomanager van A+O) Nadat je een keuze voor een onderwerp had gemaakt, kreeg je een lijst met vragen die degene die het gesprek voerde kon stellen.

Daarnaast hadden we een format voor een document waar de leidinggevende het gesprek op kon noteren.

We vonden het belangrijk dat de volgende drie vragen aan de medewerker werden gesteld:

“wat denk jij dat er de komende 5 jaar gaat veranderen in jouw vakgebied”.

“Wat was jouw bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie”

“Waar in zat jouw toegevoegde waarde”.

In het document moest ook de nieuwe gewenste situatie in kaart worden gebracht.

Wat zou de medewerker graag anders willen zien waardoor het in het komen jaar nog beter kan.

Hierdoor werden medewerkers zich ook steeds beter ervan bewust dat ze zelf invloed hadden op hun eigen werkprocessen.

Voorbeelden:

- kennisvergroting van de medewerker
- ter beschikking stellen van specifieke gereedschappen.

Tot slot een actieplan: wat moet er wanneer zijn gerealiseerd (tussen nu en 6 maanden; tussen 6 maanden en twee jaar; tussen twee jaar en 5 jaar).

VRAGEN EN ANTWOORDEN MARCIA SCHOUTEN/INTAL

Verschilt de Intal aanpak tussen kantoor- en productiemedewerkers?

De Intal Methode, de cultuur kernwaarden zijn overkoepelend voor de gehele organisatie. Echter in de vorm en inhoud zijn er verschillen tussen kantoor en productie.

Aanpak bij productiemedewerkers:

- Samen met teamleider kijken naar kwaliteiten, ontwikkelpunten, doelen en acties
- Individuele uitkomsten zichtbaar op teamniveau

teamleider vult dashboard in , aangevuld door andere betrokkenen (productieleider, HR..)

- Next level:
 - o 360 graden feedback, waarbij mening van teamleider zwaarder telt dan bij kantoormethode

De verhoging van salarisschalen is beperkt. Medewerkers met langdurige dienstverbanden zitten vaak aan "de top". Hoe gaat Intal hiermee om?

Mensen die aan de top van de CAO-schaal zitten kunnen bij Intal nog steeds groeien. Dit is in de vorm van een jaarlijkse Intalistentoeslag, waarbij houding en gedrag in lijn met De Intal Methode beloond worden. Hiermee stimuleert men het gewenste gedrag. En dat leidt tot het succes van de organisatie.

In de basis cao is er een schaal. In de hoger personeel cao niet. Hoe gaat Intal daarmee om?

Men houdt zowel een interne als een externe benchmark om de juist inschaling te bepalen. De Intal BeloningsMethode zorgt mogelijk voor jaarlijkse groei.

Hoe gaat Intal om met verschillende culturen?

Er was aanvankelijk inderdaad sprake van subcultuurtjes, met de bijbehorende negatieve effecten. Mede daardoor ontstond ook het sterke verlangen om een eigen Intalcultuur prioriteit te geven. Het mooie is dat cultuur niet in beton is gegoten. Cultuur evolueert in de loop van de tijd. Door er veel zorg en aandacht aan te besteden kun je ervoor zorgen dat de cultuur zich ontwikkelt in de richting die wenselijk is en die sterk en collectief gedeeld wordt.

Vragen over de 360 graden feedback

Welke tool gebruikt Intal voor de 360 graden feedback?

Intal heeft goede ervaringen met www.360gradenfeedback.nl. Men gebruikt geen standaard vragen. Het zijn competenties en gedragsuitingen die voortkomen uit De Intal Methode.

Hoe stimuleer je dat collega's hun echte mening durven te geven?

Er zijn 3 aspecten die hierin van belang zijn;

1. Intal besteedt veel tijd en aandacht aan het *waarom*. Uitleggen waarom het zo belangrijk is dat je jouw mening geeft in deze 360 gradengesprekken. Inzicht geven in het functioneren van je collega, daar help je die ander mee. Dat is een kans om verder te ontwikkelen. Dit geldt ook bij De Intal beloningsMethode; Jij kunt ervoor zorgen en hebt de verantwoordelijkheid om een zo eerlijk en rechtvaardig mogelijke verdeling te maken. Pak deze kans!
2. Naast het helder maken van het *waarom* is het belangrijk dat je als organisatie ondersteuning biedt om het goed te kunnen doen. Dus biedt Intal training en coaching aan op het gebied van gespreksvaardigheden. We helpen constructief feedback te geven en je mening te durven laten gelden.
3. Bij de gesprekken is een goede gespreksfacilitator aanwezig die bewaakt dat alle stemmen gehoord worden. Hij of zij stimuleert dat iedereen zich uitspreekt, die non-verbale houding signaleert en doorvraagt waar het nodig is.

Kost een 360 graden feedback niet veel tijd? Het werk moet ook nog gebeuren...?

Ja, het is een intensief proces. De ervaring leert echter dat investeren in goede gesprekken het meer dan waard is. Deze gesprekken dragen bij aan het werkgeluk, persoonlijke ontwikkeling, goede samenwerking en teamspirit. En dat zorgt er vervolgens voor dat het 'gewone werk' efficiënter en effectiever verloopt.

Feedback vragen aan degene waarmee de samenwerking niet goed gaat is juist het belangrijkste, maar ook het moeilijkste. Wordt door medewerkers wel feedback gevraagd aan juist degene waar de samenwerking moeilijk mee gaat?

Wie jouw voorziet van feedback is waar Intal de afgelopen jaren mee heeft geëxperimenteerd. Een enkeling koos inderdaad voor de weg van de minste weerstand. Maar daar wordt niemand beter van. De organisatie heeft hier nu kleine spelregels aan gekoppeld. Die zorgen ervoor dat het functioneren vanuit alle perspectieven bekeken wordt.

Hoe heeft Intal mensen meegenomen in deze verandering?

Men heeft het stapsgewijs aangepakt en van alle stapjes geleerd en doorontwikkeld. Het is een proces dat nooit ophoudt. Collega's krijgen alle tijd en handvatten om in deze methode mee te groeien. Mocht deze manier van werken écht niet passen bij een medewerker, dan is het de vraag of Intal de juiste werkgever en werkomgeving voor hem of haar is. Niet iedereen past bij De Intal Methode en dat is oké.

Wordt voorafgaand aan de diverse gesprekken de inhoud van het gesprek kenbaar gemaakt aan betrokkene, zodat hij/zij zich hierop kan voorbereiden? Eventueel door het invullen van een vragenlijst?

Alle betrokkene zijn bekend met de vorm en strekking van het gesprek en weten dat er verdieping wordt gezocht op de antwoorden die men hebt gegeven. Men kan zijn gegeven antwoorden printen. Over het algemeen zie je dat men vanuit zijn hart kan spreken aangezien men bij het invullen al geactiveerd is om een beeld te vormen en voorbeelden aan te dragen.

Hoe bepaalt Intal het ontwikkelbudget per medewerker?

Intal stelt een ontwikkelbudget van jaarlijks 500 euro per Intalist beschikbaar. Dit is voor iedere Intalist gelijk. Mochten de kosten hoger zijn het Persoonlijk Ontwikkelbudget, dan wordt er een studie-overeenkomst aan gekoppeld.

Wie voert de ontwikkelgesprekken met de medewerker?

De coördinator voert de ontwikkelgesprekken met de medewerker. Naar behoefte sluit People & Culture daarbij aan. Daarnaast denkt men erover om vanuit People & Culture een leuke training of sessie te ontwikkelen die Intalisten nog meer ondersteunt om hun eigen pad te gaan bepalen en te ontwikkelen. Dit zal op vrijwillige basis zijn. Voor diegenen die daar behoefte aan hebben.

Hoe vaak per jaar vinden de gesprekken plaats?

360 graden evaluatie en De Intal beloningsMethode vinden 1x per jaar plaats. De ontwikkelgesprekken is maatwerk. Dit kunnen er 2 zijn maar die kunnen ook frequenter plaatsvinden.

Meer informatie: www.intal.nl