

360-ADVIESGIDS: 5 VOORUITSTREVENDE MANIEREN OM DE 360-VRAGENLIJSTEN TE GEBRUIKEN

Goed talent in organisaties
behouden en ontwikkelen



Inleiding

Hoe talentontwikkeling en -behoud in organisaties als steeds belangrijker wordt gezien om de (financiële) prestaties te verbeteren.¹ Daar komt nog de vraag bij hoe we medewerkers het best kunnen aantrekken en ontwikkelen in een wereld die steeds meer VUCA is (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – snel veranderend, onzeker, complex, dubbelzinnig).

Hoe ga jij om met deze actuele, urgente uitdagingen in een omgeving waar er gestreden wordt om talent? Kun jij nog voldoen aan de verwachtingen van deelnemers, die opgegroeid zijn in een tijdperk van social media, waarin onmiddellijke en continue feedback de norm is en wordt verwacht?

Veel organisaties gebruiken 360-gradenfeedback-vragenlijsten al standaard bij hun jaarlijkse performance reviews of ontwikkelprogramma's. Echter, 360-vragenlijsten kunnen ook op heel veel andere manieren effectief worden ingezet. Ze kunnen een rol spelen om de hierboven beschreven uitdagingen aan te pakken maar ook bij andere organisatieprocessen.

Laten we hier de vooruitstrevende manieren verkennen waarop jij gebruik kunt maken van dit wellicht ondergewaardeerde, krachtige en efficiënte instrument: de 360-gradenfeedback-vragenlijst.

¹ <https://www.gartner.com/en/human-resources/role/human-resources-leaders>

1. Coaching

In het bedrijfsleven en de HR/Talent gemeenschap wordt meer en meer onderkent dat de VUCA-wereld een focus op (verticale) ontwikkeling van onze leiders eist. Dit om hun creativiteit te bevorderen, en hen te helpen zich te blijven aanpassen aan de voortdurend veranderende marktomstandigheden.² Dit is het nieuwe leiderschapsparadigma. Dit gaat gepaard met een ontwikkelbehoefte bij leiders, die beantwoord kan worden met coaching als interventie.

Maar wat brengt een coaching nu daadwerkelijk op? Is het de investering waard, en wat is de ROI? En voldoet de coaching aan de verwachtingen, oftewel wat is de ROE? Dit is vooraf lastig vast te stellen. Een uitdaging die geldt voor de meeste leerinterventies, zoals coach en ook andere leerinterventies zoals workshops en e-learnings.

Een op maat gemaakte, snelle, korte 360-vragenlijst die eenmalig kan worden gebruikt wanneer de coachingdoelen zijn vastgelegd en nadien met regelmatige tussenpozen (bijv. om de drie maanden, zes maanden enz.), is een krachtige manier om:

- Te helpen identificeren op welke gebieden de coaching zich dient te focussen,
- Vast te stellen of het gewenste gedrag verbetert of dat de aanpak bijgesteld moet worden,
- De coachingsdoelstellingen on top of mind te houden bij de coachee.

//

Hoe het behoud en de ontwikkeling van goed talent in organisaties als steeds belangrijker wordt gezien om prestaties en financieel gewin te verbeteren. //



² <https://hbr.org/2018/05/managers-cant-be-great-coaches-all-by-themselves>

2. Opvolging van ontwikkelassessments

Hoewel ontwikkelassessments fantastisch werk leveren om medewerkers een goed inzicht te geven in hun sterke punten en potentiële ontwikkelpunten, is de opvolging van het leren en gedragsverandering na een ontwikkelassessment vaak iets dat niet goed wordt uitgevoerd. '360-check-ins' na drie maanden, zes maanden en negen maanden zijn een effectieve manier om dit wel te doen na een ontwikkelassessment.

De 360-graden vragenlijsten helpen de voortgang te meten en te zien waar er verbetering in gedrag optreedt en waar de hiaten in de ontwikkeling nog zitten. Het is bovendien een goedkopere manier om vorderingen in de ontwikkeling te meten dan een tweede ontwikkelassessment uit te voeren.

Bij teamgerichte ontwikkelassessments is het een goed idee om de deelnemers beoordelaar te laten zijn van elkaars 360. Dit helpt de kerngedragingen- en vaardigheden die deel uitmaken van deze ontwikkelinterventies extra te benadrukken. Tevens biedt dit extra inzichten die in de verdere individuele ontwikkeling gedurende het jaar mee genomen kunnen worden.

3. Hoe volg je high potential en leiderschapsprogramma's op en houd je ze levend?

High potential en leiderschapsprogramma's zijn een fantastische manier om de zichtbaarheid van jouw voornaamste talenten te behouden, te ontwikkelen en te verbeteren. Hoe houd je hun ontwikkeling levend en volg je op of de tijdrovende en financiële interventie enig effect heeft gehad nadat ze hun programma van zes of 12 maanden hebben afgerond?

Een op maat gemaakte 360-vragenlijst die is afgestemd op jouw leiderschapscompetenties is een geweldige, efficiënte manier om vorderingen in ontwikkeling te beoordelen ten opzichte van wat je identificeerde als de gewenste (kern)gedragingen van jouw leiders. Ook helpt deze 360-graden vragenlijst om het effect van het programma te meten om zo bepaalde aspecten in het programma bij te kunnen stellen. Tevens ondersteunen de resultaten in verdere loopbaanontwikkeling. Inzichten uit een 360 kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat je een sterke high-potential uitdaagt een nieuwe opdracht aan te gaan, om zo hun kennis en ervaring te versterken, wat hen ook weer helpt in hun verdere doorgroei binnen de organisatie.



4. Functioneringsgesprekken

Op het gebied van HR, leiderschap en management, bedrijfspsychologie en neurowetenschap is er al meer dan drie jaar een groot debat aan de gang in verband met prestatimanagementsystemen. Daarbij gaat het over de zorg dat prestatimanagementprocessen de prestaties van werknemers uiteindelijk niet ten goede komen. Er wordt zelfs het volgende gezegd: “in de context van neurowetenschappelijk onderzoek blijken de meeste PM-praktijken zelfs schadelijk te zijn voor de prestaties die ze geacht worden te verbeteren”.³

In reactie op deze bevinding stopten vele bedrijven met hun jaarlijkse formele prestatiebeoordelingen en kozen ze voor meer organische processen gericht op continue feedback. Feedback die nodig is om de medewerker een indicatie te geven van hoe zijn of haar gedrag is afgestemd op de vereisten van de organisatie.

Of je nu besluit te stoppen met jouw jaarlijkse prestatiebeoordelingen of ze te behouden, voor een duurzame verbetering van de prestaties zijn er effectieve functioneringsgesprekken nodig. Hoe kunnen medewerkers nuttige veranderingen aanbrengen aan hun gedragingen of vaardigheden als ze niet weten of wat ze doen effectief of zelfs noodzakelijk is?

5. Cultuurverandering

Gedragsverandering is moeilijk voor mensen en vaak is net het gedrag dat leiders willen zien bij hun medewerkers, het gedrag dat ze zelf niet vertonen. Voor hen is dit soms een blinde vlek waar ze zich niet bewust van zijn of ze geven blijk van dit gedrag dat bij andere mensen echter niet als dusdanig overkomt.

Tijdens een organisatorische verandering is het cruciaal dat degenen op wie dit invloed kan hebben, hun visie kunnen geven op de vorderingen en suggesties voor verbetering. Een 360-vragenlijst kan helpen om snel perspectief te krijgen van medewerkers (en misschien ook van externe belanghebbenden) en te begrijpen waar enige verbetering vereist is of waar meer aandacht aan moet worden besteed. Zo is het rapporteren over de loonkloof tussen mannen en vrouwen van groot belang voor bedrijven vanuit het perspectief van merkbekendheid en omdat men erkent dat diversiteit moreel gezien de juiste handelswijze is maar ook gecorreleerd is aan betere prestaties.⁴ Het gedrag vertonen dat vereist is om diversiteit te vergroten, is zo'n gebied waarin gerichte '360 snelle controlevragenlijsten' nuttig kunnen zijn.

70% van de
veranderprojecten mislukt.⁵

³ [https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill your performance ratings](https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill%20your%20performance%20ratings) Rock, Davis and Jones, August 2014.

⁴ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/07/25/1-reason-why-most-change-management-efforts-fail/?sh=6a21b800546b>

De afgelopen vier tot vijf jaar hebben steeds meer bedrijven hun jaarlijkse en halfjaarlijkse prestatiebeoordelingen achterwege gelaten om hun managers aan te moedigen zinvolle, continue feedbackgesprekken over ontwikkeling te voeren met hun medewerkers.⁶ 360-vragenlijsten kunnen gemakkelijk worden gebruikt om deze continue feedbackprocessen uit te voeren.

Een gemakkelijk te gebruiken en snel in te vullen 360-vragenlijst zou voor managers een nuttige manier zijn om bruikbaar onderbouwend materiaal te verzamelen tijdens hun continue feedbackgesprekken. Dit kan gepaard gaan met training over hoe effectieve feedbackgesprekken te voeren en waarom ze een noodzakelijke investering zijn in de tijd van een manager.

Samenvatting

Kort samengevat: waar continue en regelmatige feedback cruciaal is voor het succes van een proces, kunnen 360-gradenvragenlijsten een uiterst nuttig instrument zijn om een scala aan situaties te ondersteunen. 360-vragenlijsten kunnen waarde toevoegen aan processen van coaching en ontwikkelassessments tot aan de ondersteuning bij het implementeren van verandering in organisaties.

Input en inzicht uit meerdere bronnen kunnen van onschatbare waarde zijn voor individuen, teams en organisaties om ontwikkelpunten te helpen identificeren en sterke punten te benadrukken en te versterken. Flexibele 360-instrumenten kunnen inspelen op de groeiende behoefte aan regelmatige, continue feedback door snelle, gerichte en gemakkelijk in te vullen vragenlijsten te ontwerpen die inzichtelijke feedback kunnen geven die is afgestemd op de specifieke doelen van vele organisatieprocessen.



⁶ <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>

