

T



F

Van een vijfpuntsschaal naar zelfreflectie

Talent, ontwikkelen en presteren bij Achmea

Sandra Ringeling

“Achmea gooit beoordeling van medewerkers over andere boeg” zo maakte het verzekeringsbedrijf met ruim 12.000 medewerkers afgelopen september bekend. Een persbericht waar in veel organisaties met belangstelling naar werd gekeken, want het is zowel een hot item als een spannende stap. Inmiddels zijn met ingang van 1 januari 2019 beoordelen en belonen losgekoppeld. Onder de noemer TOP (Talent, Ontwikkelen en Presteren) breekt er een nieuw hoofdstuk aan. Dat gebeurde niet van de ene op de andere dag - er is een proces van een aantal jaar aan vooraf gegaan. Ik spreek daarover met Maaïke Blansjaar-Versteeg (beleidsadviseur HR en als projectleider vanaf het begin aan betrokken bij TOP) en Sandra Gaarenstroom (senior manager Talent en Management Development). Over alle stappen in dat voortraject, de opbrengst van dit moment en de uitdagingen die er nog zijn.

Samen op onderzoek

Er zijn een aantal redenen waarom Achmea deze stap zette. Maaïke steekt van wal. “In de eerste plaats is de manier van werken bij Achmea flink veranderd de afgelopen jaren. We werken steeds meer agile, plaats en tijd onafhankelijk en in multidisciplinair samengestelde team. Dat betekent dat je leidinggevende

niet meer degene is die je dagelijks aan het werk ziet.” Daarnaast was er frustratie over de gehanteerde 5 punts beoordelingsschaal die allesbehalve motiverend werkte: “driekwart kreeg een 3 en dat voelt dan toch mager. Zeker als je bedenkt dat een groot deel van de mensen al op het maximum van hun schaal zat en het beoordelen daarmee geen enkel effect had op de beloning. Waar het bedoeld was om te motiveren, werd het eerder frustratie.” Gestimuleerd door verhalen van andere organisaties als Eneco en ING waar ze het -allemaal op een eigen manier- anders gingen doen, besloot Achmea ook op onderzoek te gaan. “We hadden wel ideeën, maar wat past nou bij ons het beste. Nieuw was dat we ditmaal niet vanuit HR Centraal de pilots bedachten, maar teams zelf de ruimte gaven om het experiment in te richten”.

Cijfers zitten in de weg

Tien teams meldden zich. Agile teams die tegen grenzen aanliepen zoals hierboven genoemd, teams die zelf al aan het experimenteren waren maar ook teams die de oude manier zat waren en wel iets anders wilden gaan proberen. De teams deden verschillende experimenten variërend van zelfbeoordeling tot het helemaal weglaten van de beoordeling. Opvallend was

hoe snel cijfers in de weg gingen zitten. Daar waar de consequentie van belonen weggenomen werden, was men scherper in de ambitie en ondernemender. “Als je geen cijfer achter je naam krijgt ontstaan er echt andere gesprekken. Met ontwikkelingsgerichte feedback en een hulpvraag als het even niet zo goed ging”. En dat is cruciaal in een organisatie die inzet op gemotiveerde medewerkers die bereid en in staat zijn om zich aan te passen aan wat de veranderingen in werkwijze van hen vraagt.

Van pilots naar prototypes

Al snel werd duidelijk dat ‘pilots beoordelen en belonen’ een slechte naam was. Beoordelen en belonen is immers het laatste stukje van een heel proces waar het feitelijk gaat over samenwerken om je doelen te behalen. De vervolgstap was dan ook om te gaan werken met prototypes. Dat was feitelijk de start van TOP, die als doel heeft het prestatievermogen, leervermogen en werkplezier te vergroten.

In deze fase van de opschaling, waar teams met in totaal zo’n kleine duizend medewerkers de nieuwe werkwijze gingen inrichten op grond van de rode draad uit de pilots, kristalliseren de kaders zich verder uit. En ook dat tekent de werkwijze van Achmea “Er is niet één manier, er zijn wel een aantal uitgangspunten die we werkenderweg hebben ontdekt.”

Het zijn uiteindelijk 6 duidelijke kaders geworden:

- eigen regie
- talentgericht
- kortcyclisch
- feedback
- reflectiegesprek minimaal 1x per jaar
- coachende rol van de leidinggevende

Met stip bovenaan staat: “eigen regie bij de prestatie-en ontwikkelingsdoelstellingen en het proces”. Afhankelijk van wat er in jouw

business relevant en werkbaar is. Zo kan het er voor een IT afdeling heel anders uitzien dan voor een callcenter”. En datzelfde geldt voor de andere kaders: dát ze een rol spelen is helder, hóe het eruit ziet afhankelijk van wat er ter plekke nodig is.

Wat opvalt is de heldere taal. Dat is een bewuste keus vertelt Sandra “Geen HR jargon, maar simpele taal, eenvoudig en herkenbaar uit de praktijk van alle dag. Weg dus met Performance Management, wij hebben het over TOP: Talent, Ontwikkelen en Presteren. Want dat is waar het om gaat: wendbare medewerkers die gezien worden in hun mogelijkheden en zo gemotiveerd zijn zich te blijven ontwikkelen en te presteren”.

Versimpelen gebeurde ook bij de competentieprofielen. Een woud aan competenties, te gedetailleerd met allerlei niveau’s, werkten beperkend en zijn dus overboord gegooid. Er is gekozen voor een zestal algemene competenties, zoals aanpassingsvermogen en vakmanschap. Ook hier geldt: in te vullen naar gelang jouw specieke werk of divisie.

Implementeren door reflecteren

De gekozen veranderstrategie is: aantrekkelijk maken. De beweging starten van onderop, daarna verbreden en door de top laten overnemen. Daar was al eerder ervaring mee opgedaan bij de ontwikkeling van het leiderschapsmodel. Sandra “dat model hebben we met een gemixt team zelf vormgegeven en daar hebben we voor het eerst gewerkt met prototypes. We hebben verhalen gedeeld, daar de kernwaarden uitgehaald en de koers bepaald. Simpel, in onze eigen taal en snel. Waar het op neer kwam was dat we van je verwachten dat je kunt richting geven, leiding geeft via kaders en een breed repertoire hebt. De boodschap was: dit is wat we je aanreiken, kijk via zelfreflectie

waar je staat en wat je nog nodig hebt. Ga starten!”

Ook bij TOP zijn expliciet geen instrumenten aangereikt. Maaïke: “Geen handboek soldaat is fijn maar levert ook de vraag op ‘help, hoe ga ik dat dan doen’”. Dat is lastig voor leidinggevendenden, maar misschien nog wel lastiger voor HR. Die moest meegenomen in de inhoud en in het proces.” De HR kolom is dan ook zelf gestart, zodat zij TOP zelf konden doorleven om daarna de teams en divisies -op maat- te ondersteunen. De positieve ervaring is dat het je meer businesspartner maakt. En dat je met elkaar ook veel uit te wisselen hebt en inspiratie kunt delen. Dat doen wij via intervisie en ook binnen en tussen de divisies faciliteren we het delen van ervaringen. We maken geen rapportages, maar je wilt wel een gevoel bij hoe het gaat. En dan staan ontwikkelingen in leervermogen, prestatievermogen en werkplezier centraal – dat is wat we willen begrijpen, volgen en duiden met elkaar. Ervaren hoe het werkt en wat de knoppen zijn.”

Zo’n verandering die meer op principes dan op regels gebaseerd is moet je natuurlijk wel goed afstemmen. “De pilots zijn afgesproken met cao partijen. En de COR is vanaf het begin betrokken, zij waren bijvoorbeeld ook aanwezig bij de workshops met medewerkers. uiteindelijk was er unanieme instemming op de verandering. Sterker nog: zij pakken een actieve rol en verwijzen bijvoorbeeld naar mijn leeromgeving. Hun grootste zorg zit bij de borging.”

De pinguin in het bos

En over borging gesproken: hoe staat het daar mee? Maaïke: “Op dit moment zijn we vooral aan het volgen hoe het gaat. Voor zo’n beweging moet je 2 tot 3 jaar uittrekken. De eerste helft van 2019 staat in het teken van alle teams er mee kennis laten maken”. De gekozen

weg voelt soms vreemd. Sandra laat een foto zien “kijk, dit plaatje van een pinguin in het bos geeft dat mooi weer. Het ziet er raar uit en voelt soms ongemakkelijk. Maar we geloven in de kaders en de eigen regie.”

Maaïke: “er zijn natuurlijk ook spannende zaken. Zoals de vraag wat we met underperformers doen. Het simpele antwoord is: dat signaleren we al in een vroegtijdig stadium en nemen daar dan actie op. Ook hier geldt: we maken geen beleid op uitzonderingen.” Al met al zijn ze tevreden: “het *Wat* is goed bekend en omarmd, in het vormgeven van het *Hoe* wordt steeds meer ervaring opgedaan.”

En hoe nu verder?

Sandra: “We verwachten meer vragen over teamontwikkeling en het eigen regiemodel: hoe geef je ruimte en waar & hoe grijp je in. Maar daar bieden we ook ondersteuning op. Voor leidinggevendenden hebben we twee programma’s. De leider als teamcoach waarin centraal staat hoe je zorgt dat eigen regie ook echt gepakt wordt door je medewerkers door je eigen patronen te doorbreken. Het oefenen met interventies boven water en onder water. En de leidinggevende als individuele coach: hoe ben je in gesprek en welke resultaten spreek je af.”

Maaïke vult aan: “Voor medewerkers en teams is er een menukaart in Mijn leeromgeving. Er is al heel veel. Het gaat er vooral om goed de weg te wijzen. Achmea breed helpen wij teams te laten uitwisselen en best practices delen. En we vinden het ook leuk om onze ervaringen te delen en te leren van anderen, dus benader ons vooral!”.