



WENDY GROOT

Dit kan anders

Mijn jongste kwam verdrietig terug van zwemles. Hij wilde zo graag op voor zijn zwemdiploma en het duurde hem allemaal veel te lang. Dus hij had zijn zwemjuf om opheldering gevraagd, wat moest hij nog leren? “Als je je best doet, dan komt het vanzelf goed”, had zijn juf gezegd. Hij snapte het niet - hij deed toch al zo zijn best?

Nu zal ik niet beweren dat er geen verschillen zitten tussen hoe een vijfjarige leert en een hele heuse professional, maar ik zie wel een overeenkomst. Jong of oud, we hebben allemaal een zekere wil om te leren; de één wil leren voor grote groepen te presenteren, de ander wil innoveren binnen haar vakgebied en weer een ander wil haar onderhandelings technieken verbeteren (of saxofoon spelen, steeds meer gewicht kunnen bankdrukken, schilderen).

Zoals mijn zoontje zijn zwemjuf om hulp vroeg, hebben we allemaal wel eens hulp nodig van onze omgeving om te kunnen

leren. Alleen laat die hulp niet altijd het gewenste effect zien, soms laat het ons achter met zelftwijfel en zonder idee van waar we nu precies mee moeten oefenen - met zwemles, of binnen onze professionele omgeving.

De meesten van ons willen graag leren, maar hoe faciliteren we dat binnen onze organisaties? We organiseren jaarlijks functioneringsgesprekken en zoals een onderzoek van Gallup laat zien: die gesprekken voelen vaak geforceerd, werken niet motiverend en het kost veel tijd: *“Performance reviews in most organizations are so bad they do more harm than good.”* Vervolgens vragen we vooral *feedback* aan de collega's met wie we het beste op kunnen schieten en worden we daarna langs een lat gelegd waarbij de uitkomst vaak subjectief is. Is dat motiverend?

Het wordt nog erger wanneer we in de praktijk gebruikmaken van technieken om feedback te geven. Zo heb ik eens een cursus feedback gevolgd waarbij we leerden dat feedback een cadeautje is, het best te geven in de vorm van een sandwich. Een positief punt, een verbeterpunt, eindigen met een positief punt - een sandwich. Hierdoor ontstaat twijfel bij de ontvanger: zijn het echt positieve punten, of is het een trucje om het verbeterpunt over de Bühne te krijgen?

Hoe kan het anders? Er zijn genoeg voorbeelden. Zo vind ik de twintig-procentregel heel tof. Hierbij krijgen de medewerkers twintig procent van hun tijd om te besteden aan projecten die zij waardevol vinden. Google schijnt dit al jaren te doen en stelt dat verschillende innovaties hun grondslag hebben in die twintig procent. Motiverend voor de medewerkers én goed voor het bedrijf! Nog een voorbeeld is een trend waarbij bedrijven hun medewerkers niet meer waarderen op een één tot vijf schaal, maar regelmatig gesprekken voeren over de gewenste ontwikkeling. Blijkt het zomaar te werken om medewerkers als mensen te behandelen in plaats van als nummers; wie had dat gedacht?

Het wordt tijd om eens te herzien hoe we elkaar echt helpen in onze ontwikkeling, met aandacht voor de hulpvraag en de voorzichtige conclusie dat dit waarschijnlijk niet aan de hand van sandwiches en jaarlijkse beoordelingsgesprekken is. ←

Wendy Groot RA is manager bij PwC National Office in Amsterdam, bestuurslid van de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag van de NBA en PhD-kandidaat bij de Vrije Universiteit Amsterdam.