



Waarom medewerkers betrekken bij SPP deel 1– Van terugkoppelen van een score naar de toekomstdialog

Steeds vaker komen wij als MOON bij organisaties voor SPP-projecten, waarbij aan de start van het proces ook de medewerker onderwerp van gesprek is bij het inrichten van het project. Wat ons betreft een mooie kans om aan te grijpen. SPP is een managementinstrument om op strategisch niveau naar de toekomst en de mensen te kijken. Om te sturen in vooruitgang is het cruciaal dat SPP niet op dit managementniveau blijft hangen maar in de haarvaten van de organisatie komt: hoe zorg je ervoor dat medewerkers weten hoe het werk verandert, wat dit van hen vraagt en waar voor hen kansen en risico's liggen? Dat ze aan het stuur zitten van hun eigen ontwikkeling? Dat ze eigenaar zijn van hun eigen werkgeluk, duurzaam inzetbaar blijven en hun waarde op de arbeidsmarkt houden? De opbrengst van SPP is een grote inspiratiebron voor deze vraagstukken.

In het SPP proces worden in de analysefase (de 'schouw') medewerkers "gescoord" op presteren (hoe doet de medewerker het nu) en potentieel (kan de medewerker voldoen aan de vereisten van de toekomst, welk ontwikkelpotentieel is er?). Dit "scoren" proeft vaak als een beoordeling vanuit de gesprekscyclus. Ondanks dat de handeling vergelijkbaar is, is dit het niet. De bedoeling is dat de organisatie een team-afdelings-organisatiefoto wil maken van de medewerkers, zodat ze strategisch kan kijken naar de grote groep medewerkers. Inzicht en overzicht, daar gaat het om. Want als we het beeld van de toekomst en de medewerkersfoto hebben, kunnen we vaststellen waar de kansen en knelpunten liggen en wat er op de agenda gezet kan worden om te anticiperen op de toekomst.

Het "scoren" van de medewerkers! Veel organisaties besluiten dat de "score" teruggekoppeld moet worden aan de medewerker. Dit scoren geeft een gevoel van een beoordeling en in een hokje geplaatst worden. Leidinggevenden worden minder scherp in hun analyse bij het idee dat ze moeten vertellen in welk vakje een medewerker zit. De vraag is of er een score teruggekoppeld moet worden of dat de leidinggevende en de medewerker het goede gesprek moeten voeren over de toekomst.

In de ideale wereld hebben leidinggevenden en medewerkers deze gesprekken regelmatig. De werkelijkheid is weerbarstiger, vaak blijkt een open en transparant gesprek over de toekomst van de organisatie en de medewerker niet een vanzelfsprekendheid. Er zit vaak zelfs spanning op en het wordt als spannend ervaren.

De analyse van de medewerker binnen SPP nodigt uit om het gesprek aan te gaan. We noemen het liever geen terugkoppeling van SPP, maar een **toekomstdialog** waarin beelden gedeeld worden over de toekomst en de medewerker. Met een terugkoppeling ligt het gevaar op de loer dat het een eenzijdige mededeling wordt: “Jan, op presteren scoor je een voldoende en op potentieel heb je je grenzen bereikt!” We maken dit in onze praktijk regelmatig mee, deze wijze van terugkoppelen. Laatst vertelde een van de medewerkers dat de terugkoppeling het minst motiverende gesprek was dat ze had gehad met haar leidinggevende. Best bijzonder want ze scoorde ‘uitstekend’ en ‘verticaal ontwikkelpotentieel’....

Hoe dan wel? De ingrediënten van een toekomstdialog

Binnen het SPP proces is in de eerste fase een toekomstperspectief geschetst en zijn de cruciale kwaliteiten voor de toekomst vastgesteld. Dit is een waardevol beeld om te bespreken met de medewerker en geeft een inspiratiebron aan vragen:

- Hoe verhoud jij je tot deze toekomst?
- Heb jij ook dit beeld van de toekomst?
- Waar ligt je kracht gezien de toekomst?
- Zetten we die nu voldoende in?
- Hoe verhoud je je tot de kwaliteiten voor de toekomst?
- Is het voor jou een vanzelfsprekendheid? Of niet?
- Waar zie jij voor jezelf een kans? Of een risico?
- Wat in dit toekomstbeeld vind je spannend? Etc.
- Wat wil je nog ontwikkelen? Van wie zou je kunnen leren en hoe zou je hierin kunnen groeien?
-
-

Vraag aan de medewerker zelf of hij een match ziet tussen zichzelf en de ambitie van de organisatie en deel als leidinggevende jouw beeld van de medewerker in context van de geschetste toekomst. Belangrijk aan het einde van de toekomstdialog is dat er gedeelde gezamenlijke beelden zijn en kapstokhaakjes voor de gewenste ontwikkeling richting de toekomst voor de medewerker.