



Peddy

empowering
meaningful
dialogue



Hoe AI en digitalisering helpen met het verbeteren van je performance management

Van feedback naar  feedfwd

Voorwoord

‘AI is slecht in abstract denken. Mensen zijn slecht in het verwerken van gegevens.’

Amir Sabirovic

GM Symphony NL

*Artificial Intelligence protagonist
and criticaster*

Zonder dat wij het merken communiceren wij al regelmatig met machines. Met de komst van Artificiële Intelligentie (AI) en de chatbots die het beheert, is de technologie ongemerkt verweven in veel van onze dagelijkse taken.

AI heeft op drie belangrijke manieren invloed op het werk: mens-naar-machine-interactie, slimme procesautomatisering en geavanceerde analyse. Overal waar we kijken veroverft AI nieuwe domeinen, taken en vaardigheden waarvan wij eerder dachten dat alleen de mens deze kon uitvoeren. Maar betekent deze ontwikkelingen dan ook dat AI beter en slimmer is dan de menselijke geest?

In wezen is het verkeerd om deze twee überhaupt te vergelijken, want AI is goed in het verwerken van grote hoeveelheden data maar slecht in abstract denken. De mens daarentegen is slecht in verwerken van een grote hoeveelheid gegevens maar goed in het maken van abstracte beslissingen.

Inhoudsopgave

3. Stop met menselijke intelligentie met kunstmatige intelligentie te vergelijken

4. Leren van andere cases

6. Waar moet een performance management systeem volgens personeel aan voldoen?

8. Wat heb je nodig om je performance management te digitaliseren?

10. De toegevoegde waarde van AI en digitalisering voor de organisaties

12. De toegevoegde waarde van AI en digitalisering voor de medewerkers

14. Hoe digitalisering helpt bij het creëren van een feedforward cultuur

16. Lessons learned

Wij moeten stoppen om menselijke met kunstmatige intelligentie te vergelijken

Zelfs de meest geavanceerde AI-technologie verschilt in wezen niet van andere computersoftware: stukjes gegevens die met hoge snelheden door circuits lopen. AI en daarbinnen machine learning en deep learning, kunnen elk probleem oplossen, zolang je er maar de juiste gegevenssets van kan maken. Dit betekent niet dat AI superieur is aan het menselijk brein, of andersom. Ze wijzen erop dat het totaal verschillende dingen zijn.

AI is goed in zich herhalende taken met duidelijk gedefinieerde gegevens maar is slecht in brede taken waar op basis van onvolledige informatie, intuïtieve besluitvorming is vereist.

In tegenstelling tot AI is menselijke intelligentie geschikt voor taken waar gezond verstand en abstracte beslissingen noodzakelijk zijn.

Het menselijk brein is echter minder geschikt voor de taken die zware berekeningen en gegevensverwerking in real-time vereisen. Als we het van uit een ander perspectief bekijken, moeten we AI als verbeterde intelligentie beschouwen. AI en menselijke intelligentie vullen elkaar aan en compenseren elkaars tekortkomingen. Samen kunnen ze taken uitvoeren die geen van hen afzonderlijk had kunnen doen.

Hoe zit het met al die artikelen die beweren dat menselijke arbeid overbodig wordt?

Nou, veel ervan is een hype, en de feiten bewijzen dat de uitbreiding van AI meer banen creëert dan het vernietigt. Maar het is waar dat het de behoefte aan mensen in veel taken zal elimineren, net zoals elke technologische

doorbraak in het verleden heeft gedaan. Maar dat komt waarschijnlijk omdat die banen nooit voor mensen bedoeld waren. We hebben kostbare menselijke intelligentie aan taken besteed omdat de technologie nog niet voor handen was om dit uit te voeren.

Naarmate AI vaardig wordt in het uitvoeren van steeds meer taken, zullen wij als mensen meer tijd krijgen om onze intelligentie echt te gebruiken, om creatief te zijn, sociaal te zijn, in kunst, sport, literatuur, poëzie en alle dingen die waardevol zijn vanwege het menselijke element dat hierbij hoort. En we gebruiken onze augmented intelligence-tools om die creaties te verbeteren.

De toekomst zal er één zijn die kunstmatige en menselijke intelligentie samen bouwen, niet gescheiden van elkaar.

De case Unilever

50.000 uur besparen op rekruteren

Het gebruik van AI binnen HR-afdelingen is nog vrij beperkt. Toch zijn er al genoeg voorbeelden, die wijzen op het enorme potentieel.

Zo laat Unilever om het grote aantal sollicitanten te kunnen verwerken een deel van de screening door een AI platform uitvoeren. Kandidaten doorlopen eerst drie rondes van interviews en beoordelingen om pas voor het laatste interview een fysiek persoon te ontmoeten. Het resultaat is een besparing van meer dan 50.000 uur die aan rekruteren wordt besteed en daarnaast is de doorlooptijd om nieuwe mensen in dienst te nemen verkort van 4 maanden naar 4 weken.

De case Premier League

Wat kunnen we van voetbal leren?

Een voorbeeld van AI zie je op een plek die je niet direct zou verwachten. Dit is bij voetbal. In een nieuwe studie zijn, aan de hand van alle data die over Premier League spelers beschikbaar zijn, de potentiële zwakke plekken in elk team geïdentificeerd.

Hierbij werd niet alleen gekeken naar de afstand die in elke wedstrijd werd afgelegd, maar ook naar de intensiteit van die activiteit.

Dit soort analyse is niet nieuw, maar de studie wilde een belangrijk contextueel gat opvullen door de gegevens te combineren met tactisch inzicht. Dus niet alleen hoe ze bewegen, maar ook waarom de spelers bewegen. Dit hebben ze gedaan door de afstandsgegevens te synchroniseren met videobeelden. Zo creëren ze een fysiek profiel voor elke tactische rol mét bal maar ook zonder bal.

Aan de hand van AI worden (real-time) patroonovereenkomsten gemaakt, zodat het systeem managers in staat zal stellen niet alleen de zwakste schakels in hun eigen team te doorzoeken, maar ook in die van hun tegenstanders.

Je zou kunnen zeggen dat voetbal, en misschien sport in het algemeen, uniek is in de hoeveelheid prestatiegegevens die er beschikbaar zijn om dergelijke AI-tools te gebruiken. Een initiatief van Bank of America bewijst het tegendeel.

De case Bank of America

Gezamenlijk pauzes nemen maakt gelukkig en productief

Bank of America liet zijn callcenter medewerkers ID-badges met sensoren dragen om locaties, stemgeluid, lichaamstaal en communicatiepatronen te volgen.

Callcenter leiders waren verrast om te ontdekken dat werknemers die gezamenlijk pauze namen, gelukkiger zijn en oproepen 23% sneller voltooiden, dan werknemers die gespreide pauzes nemen. Een eenvoudige verandering in een verplichte gezamenlijke pauze leidde tot een verlaging van het verloop

met 75% en een jaarlijkse besparing van ongeveer USD 15 miljoen.

Het voorbeeld van Bank of America geeft aan dat door middel van sensors, feedback niet alleen hoeft te komen van een collega maar ook van technologie. Zo maken Twitter en Intel gebruik van crowdsourcing technologie voor het stellen van doelen. Hiermee werken collega's samen om op maat gemaakte doelstellingen voor elkaar te bepalen en real-time inzicht te krijgen in elkaars voortgang. Het is het werkplek equivalent van de Fitbit: een manier om de reis naar de doelen te delen met collega's en die onderweg te kunnen ondersteunen.

Onderzoek Accenture

Metten is weten. Dat is eerlijk en je kunt er naar handelen

Je zou verwachten dat een dergelijke technologie gebaseerde aanpak veel weerstand oproept. Niet volgens een onderzoek uitgevoerd door Accenture. Het bleek dat 67% van de werknemers en managers het gebruik van technologie voor het volgen van medewerkersprestaties als een positieve verandering zien.

Slechts 13% bekijkt ze negatief. En 71% van de werknemers en leiders zegt dat technologie, die prestaties op het werk bijhoudt, het prestatiebeheer verbetert.

Een opmerkelijke uitkomst. Reden voor Accenture om te onderzoeken waar deze

hoge acceptatie vandaan komt. Uit een onderzoek gehouden onder meer dan 10.000 werknemers wereldwijd, blijkt dat 63% van de leiders en medewerkers aangaf, dat een evaluatie op basis van één leidinggevende geen accurate wijze is om iemand te beoordelen. Het gebruik van data ondervangt dit.

Een meer op feiten gebaseerde, data gedreven benadering van performance management helpt om ten minste twee belangrijke ontwikkelingen mogelijk te maken. Ten eerste maakt dit het evaluatieproces eerlijker en meer transparant. Duidelijke en begrijpelijke gegevens zijn de basis. In de tweede plaats zijn objectieve data een veel krachtiger middel om het gedrag van mensen te sturen. De kwaliteit van de gegevens staan immers niet meer ter discussie.

Waar moet een performance management systeem volgens personeel aan voldoen?

Nu wij weten dat werknemers en managers open staan voor technologie in performance management, ben je snel geneigd direct naar technologische toepassingen te gaan kijken.

Wellicht is het interessanter om eerst de vraag te stellen, wat medewerkers als een goed beoordelingssysteem zien. Moeten wij alles maar afschaffen of moeten we het allemaal gewoon wat moderner aanpakken?

In het verleden hebben bedrijven doelen vaak gebruikt alsof het een “arbeidsovereenkomst” was. De medewerker stemt aan het begin van het jaar in met een doel, om op basis hiervan 12 maanden later zijn prestaties af te meten.

Kort-cyclisch werken volgens Gartner

De aanname is dat doelen niet veranderen gedurende het jaar. Dat klopt niet. Uit onderzoek van Gartner blijkt dat halverwege het jaar, 50% van de gestelde doelen niet meer actueel zijn. Je zou doelen veel meer als hulpmiddel moeten zien om gedurende het jaar prioriteiten te communiceren, bij te werken

en te verduidelijken. Net zoals een bedrijf zich gedurende het jaar ontwikkelt. Natuurlijk is het bereiken van doelen van invloed op hoe mensen in de toekomst zullen worden geëvalueerd, maar dit is niet hun primaire doel. Hun primaire doel is om medewerkers en managers op één lijn te brengen met de dingen die nu belangrijk zijn.

Rechtvaardige beoordeling is effectief volgens McKinsey

McKinsey heeft recent een wereldwijd onderzoek uitgevoerd naar de vraag wat medewerkers als een rechtvaardig performance management systeem zien. Dit is een belangrijke vraag. 60% van de werknemers die aangaf dat hun performance management systeem rechtvaardig was, beoordeelde dit tegelijkertijd als effectief.



Uit dit onderzoek blijkt dat de drie belangrijkste factoren voor een rechtvaardig beoordelingssysteem zijn:

- a. Effectieve coaching door managers**
- b. Persoonlijke doelen gekoppeld aan bedrijfsdoelen**
- c. Gedifferentieerde compensatie**

Het gaat om het goede gesprek

De belangrijkste factor is de coaching door managers. 74% van de ondervraagden gaf aan dat een continue dialoog met de manager de meeste invloed heeft. Dit bewijst dat het afschaffen van een beoordelingsgesprek niet de weg is. Er is eerder behoefte aan meer contact maar dan op een frequente basis. Hierdoor is de manager continue op de hoogte en weet de medewerker wat van hem wordt verwacht. Het eindejaar gesprek is dan eerder een formaliteit en de kans op verrassingen is klein.

Waar doe ik het voor?

De tweede factor is context. Je wilt als medewerker begrijpen hoe jouw werk past

in het grotere geheel. Mensen die zich gewaardeerd, ondersteund en verbonden met de bedrijfsdoelstellingen voelen, presteren beter. Volgens McKinsey neemt de productiviteit met maximaal 25% toe als mensen zich persoonlijk verbonden voelen met hun organisatie.

Ongelijke monniken ongelijke kappen

De derde component, gedifferentieerde compensatie, wordt door 54% van de ondervraagden genoemd. Hier spelen twee soorten differentiatie. Aan de ene kant moet gedifferentieerde compensatie ervoor zorgen, dat de mensen die aan het luieren zijn, niet dezelfde beloning krijgen als anderen. Dit wordt als niet eerlijk beschouwd.

Aan de andere kant moeten degenen die echt boven de rest uitsteken iets meer krijgen. Beide kanten van erkenning verhogen de waargenomen rechtvaardigheid van een performance management systeem.

Wat heb je nodig om je performance management te digitaliseren?

Je hoort het steeds vaker. Bedrijven die het beoordelingsstelsel afschaffen, maar dat lijkt niet logisch. Zoals hierboven beschreven hebben medewerkers juist behoefte aan meer contact. Eén ding is wel zeker. De huidige systematiek van één of twee keer per jaar je medewerkers reviewen, is niet meer van deze tijd.

Deze tijdsgeest vraagt om een nieuwe aanpak. De ontwikkelingen in de buitenwereld gaan snel en de organisaties hebben een taak om hun medewerkers te empoweren, deze ontwikkeling bij te houden en hun actualisatie een impuls te geven. Maar hoe geef je dit handen en voeten?

Hier lees je de 5 punten die je op weg kunnen helpen:

1. Visie en beleid als vertrekpunt
Ga als organisatie eerst na wat je visie en beleid is ten aanzien van de ontwikkeling en performance van je medewerkers. Hoe zie je dat proces voor je en op welke manier wil je jouw medewerkers in beweging brengen en houden? Deze stap is de allerbelangrijkste van alle andere stappen die hierna volgen. De richting die je als organisatie kiest, is doorslaggevend. Je visie vertegenwoordigt namelijk het DNA van je organisatie. Je zijn. Je visie van wat je wilt worden. De richting van je organisatiegroei.

2. Urgentie
Een van de meest onderschatte en wellicht vergeten factoren bij veranderprocessen is het gevoel voor urgentie van de organisaties. Veranderen dient een doel. Daarom is het heel belangrijk om stil te staan bij de vraag: waarom wil je iets veranderen aan je performance management? Wat is daar nu niet goed aan? En, wat is je doel met de nieuwe systematiek? Door de urgentie scherp te hebben kan je de draagvlak sneller en makkelijker organiseren.

3. Hoe wil je dat proces faciliteren
Heb je je visie helder geformuleerd en heb je een duidelijke urgentie of een andere reden om bepaalde ontwikkelingen aan te gaan? Dan rijst de volgende vraag: hoe gaan we dat proces faciliteren en invulling geven? Zijn de huidige tools en systemen toereikend voor je nieuwe visie en richting of heb je daar een andere, meer eigentijdse tool voor nodig? Wat verwacht je van de nieuwe tools? Hoe intuïtief, dynamisch en

intelligent dient zo'n systeem te zijn? Er zijn veel tools in de markt, die heel toereikend zijn voor dit proces. Zoek daarbij de beste aansluiting passend bij de (gewenste) organisatiecultuur, want als je aan een nieuwe cultuur en visie invulling wilt geven, heb je per definitie een hobbel te nemen. Neem deze hobbel met een tool, die daar goed bij past.

4. Digitaal wat kan, persoonlijk wat moet!

Er heerst een angst bij veel organisaties dat digitalisering in de plaats gaat komen van de persoonlijke contacten. Deze angst is niet geheel ongegrond. Als we conclusies kunnen verbinden aan de maatschappelijke ontwikkelingen dan zien we inderdaad een trend van verre gaande digitalisering en afnemende persoonlijke contacten. Maar in het bedrijfsleven kan digitalisering juist faciliterend en aanvullend werken op de persoonlijke contacten. Gebruik de digitalisering om de medewerkers en hun leidinggevendenden tijd en plaats onafhankelijk aan elkaar te verbinden. Laat ze kort-cyclisch en dynamisch met elkaar samenwerken. Zorg dat dit proces slim en efficiënt wordt ingericht. Wees je ervan bewust dat dit proces ervaringen en data genereert, die heel leerzaam en bruikbaar zijn voor de hele organisatie. Gebruik deze data en ervaringen om zinvol en open

dialogo binnen de organisatie te faciliteren. Deze combinatie heeft een magisch effect op de ontwikkeling van je organisatie.

5. Dialoog centraal

Let op: het gaat om het goede gesprek binnen de organisatie. Dit is wat mensen en de organisatie verder brengt. Maar om een goed gesprek aan te gaan is het handig, dat je goed geïnformeerd bent, op de hoogte bent van de voortgang en goede onderwerpen hebt om te bespreken. Zinvol dialoog voeren heet dat. Content en data helpen daar uitstekend bij.



De toegevoegde waarde van AI en digitalisering voor de organisaties

Digitalisering van performance management dient een doel. Je moet nooit digitaliseren om te digitaliseren. Maar wat is het doel van de digitalisering en hoe maak je daar gebruik van als organisatie?

Efficiency

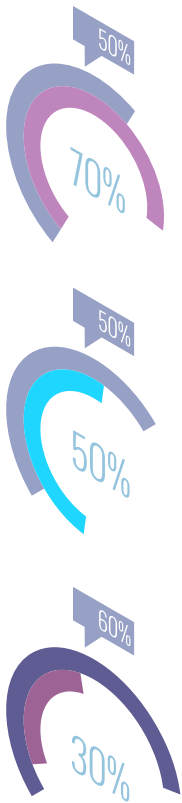
Uit onderzoek van de Universiteit Tilburg blijkt dat leidinggevenden maar liefst 210 uur per jaar kwijt zijn aan het proces van performance management. Indien je kiest je eigen beoordelingsproces te behouden maar te moderniseren en digitaliseren dan is het doel van de digitalisering onder andere om dit proces efficiënt te maken.

Communicatie

Digitalisering verbindt mensen aan elkaar en zorgt ervoor dat de communicatie onderling optimaal is. De dynamiek in het huidige bedrijfsleven is dusdanig groot, dat real-time informatie essentieel is. Dit geldt ook in performance management.

Transparantie

Digitalisering en automatisering van performance management helpt met het ontwikkelen van een transparante organisatie. Processen als feedback en feedforward maken daar deel van uit. Peer-to-peer coaching en (als team) op een agile manier samenwerken aan doelen, leveren allemaal bijdrage aan een transparante organisatiecultuur.



Real-time informatie

Digitalisering helpt bij het real-time delen van informatie. Door tijdig geïnformeerd te worden over voortgang en of ontwikkeling, kan je ook tijdig reageren of anticiperen. Dit kan door middel van coachen, corrigeren of belonen. Uit onderzoek blijkt dat snelle reactie op een bepaalde situatie vaak heel effectief is en veel “gevolgschade” voorkomt.

Snelle detectie zwakke en sterke plekken

Gedigitaliseerde processen ondersteund met AI-componenten geven de mogelijkheid om snel de vinger op de zere plek te leggen. Je kunt veel sneller anticiperen op de signalen die je ontvangt, die duiden op iets wat niet werkt of juist bovengemiddeld goed werkt.



Ondersteuning van de evaluatiegesprekken

Als je zaken goed vastlegt dan is het heel makkelijk om deze data te gebruiken ter ondersteuning van de evaluatiegesprekken. In plaats van alleen vanuit het gevoel te praten kun je het gesprek veel beter ondersteunen met feiten, content en data. Een goed en intelligent systeem zorgt voor een efficiënte en intuïtieve vastlegging.

Podium en prikkel om ontwikkeling te activeren

Het digitaliseren van performance management geeft de medewerkers een podium om hun ontwikkeling te activeren. Je maakt dat proces zichtbaar en je stelt medewerkers in staat om individueel of in teamverband samen te werken aan hun ontwikkeling en aan het behalen van hun doelen. Uit veel onderzoeken blijkt dat het doen (het praktiseren) van datgene wat je preekt, het beste helpt bij het behalen van resultaten, managementorganisatiecultuur.

De toegevoegde waarde van AI en digitalisering voor de medewerkers

Dat digitalisering de organisatie helpt is duidelijk, maar wat is de toegevoegde waarde voor medewerkers? Uit het eerder geciteerde onderzoek van Accenture bleek 67% van de werknemers open te staan voor meer digitalisering in het beoordelingsproces.

‘HR without technology is like selling a black-and-white TV. In the end, everybody wants color.’

Wendy van Ierschot

Vie people

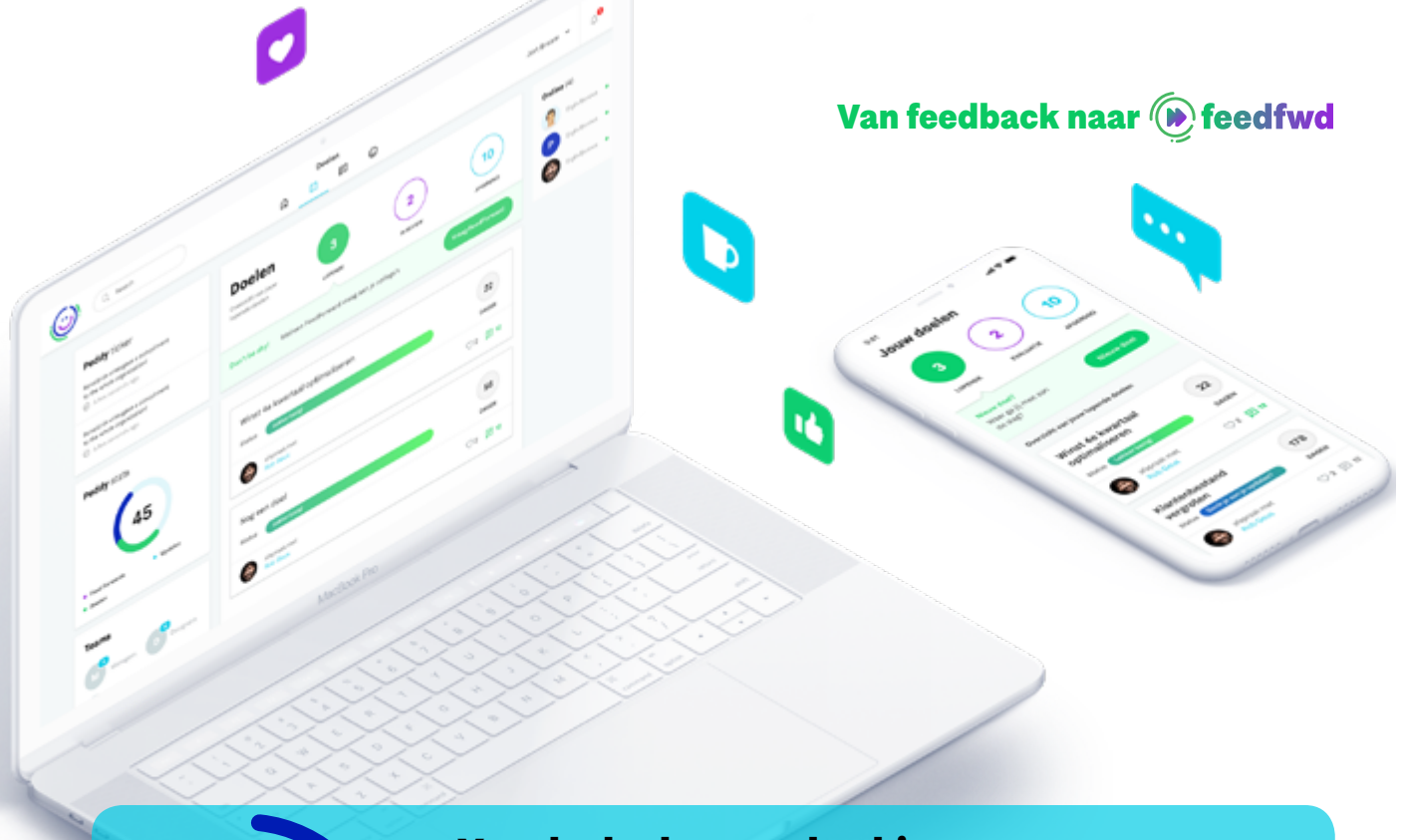
Maar wat levert het op? Wij zijn van mening dat dit in de volgende onderwerpen tot uitdrukking komt.

Geeft regie aan de medewerker

Als medewerkers één of meerdere tools krijgen om te werken aan hun ontwikkeling, krijgen ze automatisch ook de regie over het proces. In de praktische zin helpt dat niet alleen met het behalen van hun resultaten, maar het geeft de vak-volwassenheid en zelfstandigheid een sterke impuls.

Plezierige periodieke gesprekken

Als je als medewerker de regie hebt over een proces, is het veel makkelijker en minder spannend om de periodieke gesprekken te voeren. Idealiter zou de medewerker ook de regie over het gesprek moeten hebben, zoals we dat vanuit Peddy manifesteren en laten zien. De allerbelangrijkste winst is dat deze gesprekken productief en effectief zijn. Want veel van de voortgangsinformatie is al lang vastgelegd, gedeeld en besproken. Door frequente en kort-cyclische gesprekken te hebben is de productiviteit en effectiviteit veel groter dan één of twee keer per jaar



Van de doelen worden binnen een kwartaal gerealiseerd

77% van de doelen in Peddy die met succes zijn afgerond (gemiddelde score van 3,9 op een schaal van 1 tot 5), hebben een doorlooptijd gehad van maximaal 90 dagen.

aan tafel zitten. Deze manier van werken inspireert en motiveert. En dat is wat je als organisatie ook wil. Geïnspireerde en gemotiveerde medewerkers zijn gezonder, vitaler, productiever en gelukkiger.

Objectiviteit prestaties

Een goede tool zorgt er niet alleen voor dat je dingen kunt vastleggen aan het einde van een periode, maar geeft juist inzicht in het proces naar het eindresultaat. De medewerker die de regie over de weg er naartoe heeft, bepaalt zelf wat, wanneer, in welke mate en met wie hij iets deelt. Daarmee zijn de geleverde prestaties of de geboekte voortgang veel objectiever weergegeven en kan “het goede gesprek” daarover plaats vinden.

Digitalisering en AI activeren sneller het potentieel van de medewerkers

AI werkt vaak in het voordeel van de medewerker. Doordat het intelligente systeem inspeelt op de behoefte van de medewerker wordt de medewerker aangezet tot een pro-actief gedrag. Het potentieel van de medewerkers wordt op deze manier makkelijker

geactiveerd. Daarnaast is de manier waarop de medewerker wordt geactiveerd speels en intuïtief. Waardoor het na verloop van een tijd heel natuurlijk voelt.

Focus, focus, focus!

In veel gevallen zijn medewerkers vaak overgeleverd aan de “waan van de dag”. Daardoor ligt de focus soms op de minder relevante maar wel urgente zaken. Een goede tool zorgt ervoor dat je focus ook over een langere periode vast kan houden en dat je daarmee je potentieel ten volle benut.

Samenwerking krijgt een impuls

Digitalisering van performance management biedt een podium waar medewerkers op een agile manier (digitaal) met elkaar kunnen samenwerken, elkaar coachen, feedback & feedforward geven en aan het einde van de rit elkaar evalueren. Dat geeft niet alleen de samenwerking een impuls maar ook de organisatiecultuur.

Hoe digitalisering helpt bij het creëren van een feedforward cultuur



Meer weten over de voordelen van een feedforward cultuur?

Over feedback geven zijn inmiddels boeken vol geschreven. Zo kan negatieve feedback lang doorwerken. Volgens een studie van Harvard Business School heeft de gemiddelde medewerker zes aanmoedigen nodig voor elke negatieve feedback die ze ontvangen.

Daarnaast blijkt dat het opsparen van feedback tot dat ene moment in het jaar niet werkt. De boodschap gaat dan volledig verloren. Sowieso blijkt dat het merendeel van de managers teveel focust op datgene wat medewerkers niet goed doen. Volgens onderzoeksbureau Gallup werkt dat juist averechts. Daaruit blijkt dat 67% van de medewerkers die positieve feedback ontvangt, bevoegen is in zijn werk. Medewerkers die van hun manager vaak te horen krijgen wat ze niet goed doen scoren met een percentage van 31% aanzienlijk lager.

Veel mensen vinden dat hun organisatie veel aan feedback doet, maar dan op een informele manier. Bij de koffieautomaat zeg maar. De werkelijkheid is dat men toch weinig doet aan het oprecht ophalen en geven van feedback. Wij zijn van mening dat digitalisering op dit vlak juist enorm kan helpen. Maar hoe doe je dat op een goede manier? En hoe kan digitalisering daarbij helpen?

The Peddy way

Op basis van deze leerlessen hebben wij bij Peddy dit proces op twee punten serieus aangepast naar een effectieve manier van werken:

- 1.** Wij hebben het over feedforward en niet over feedback. Het verschil is dat we het accent in de toekomst leggen in plaats van het verleden. Dat maakt het geven en ontvangen makkelijker en effectiever.
- 2.** Wij maken alleen het vragen naar feedforward mogelijk en niet het ongevraagd geven. Dat laatste is alleen mogelijk zolang het positieve feedforward betreft, in de vorm van complimenten.

Feedforward cultuur creëren is een proces

Let op: hoe goed een tool ook mag zijn, werken aan een feedforward cultuur is een proces. Dat proces verandert niet, omdat er ineens een leuke tool wordt gebruikt. Het begint met het geloven in feedforward als “interventie middel” om de dialoog en de ontwikkeling binnen de organisatie te stimuleren. Als dat geloof omarmd is dan dient de organisatie de medewerkers te trainen in het vragen en geven van feedforward. Wat is een goede manier om feedforward te vragen? Wat is een goede feedforward vraag? Hoe geef je op een kritische maar wel constructieve en leerzame manier, feedforward aan je collega of je leidinggevende? Dat zijn allemaal interventies die nodig zijn om dit proces goed te doen. Daarnaast is het heel belangrijk een veilige omgeving te hebben om feedforward te vragen en te geven. Men leert van het proces dat het geen oordeel is, maar juist materiaal om het gesprek met elkaar aan te gaan.

De feedforward module van Peddy is 2,5 jaar actief. De gebruikers van het eerste uur hebben dit proces vanaf het begin doorlopen. Het is interessant dat we uit de data van Peddy kunnen zien hoe dit proces is verlopen.

Wat zien we uit de data van Peddy?

Met Peddy kun je als medewerker de regie over jouw ontwikkeling nemen. Dit geldt ook voor de feedforward module. Je kunt jouw omgeving engageren met je eigen ontwikkeling. Niet alleen je collega's maar ook je klanten of stakeholders kan je betrekken in dit proces. Jij-bent-in-regie. Je wordt als medewerker geacht om zelf achter het (ontwikkel) stuur te gaan zitten.

Het creëren van een feedforward cultuur is wennen

Voor de meeste mensen ligt het vragen naar feedforward buiten hun comfort zone. Daar helpt geen technologie of AI bij. Maar technologie en AI kunnen het proces wel makkelijker maken. Uit Peddy data is te zien, dat gebruikers van het eerste jaar (2017) gemiddeld 1,3 keer per jaar actief feedforward hebben gevraagd. Dat wil zeggen dat veel gebruikers geen één keer hebben gevraagd en anderen misschien 2 of 3 keer. Dit beeld is behoorlijk bijgesteld in 2018. In dat jaar stelden dezelfde gebruikers gemiddeld 3,1 keer per

Peddy's vuistregels voor succesvolle feedback

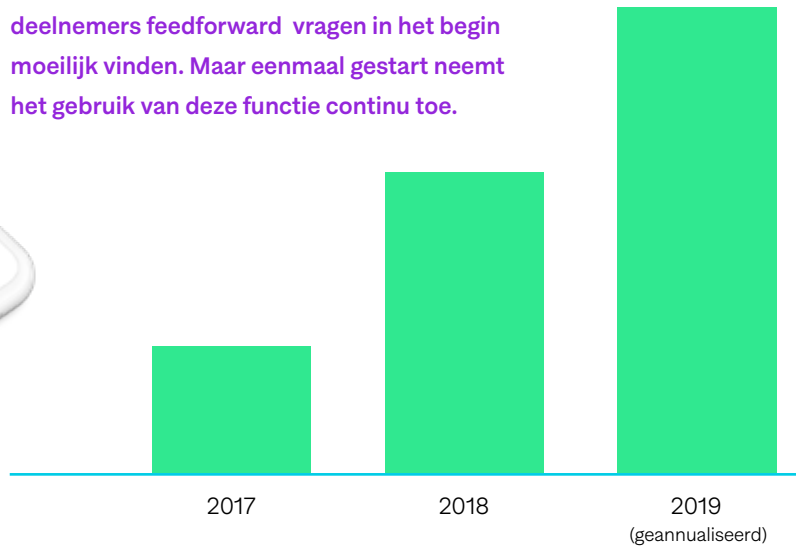
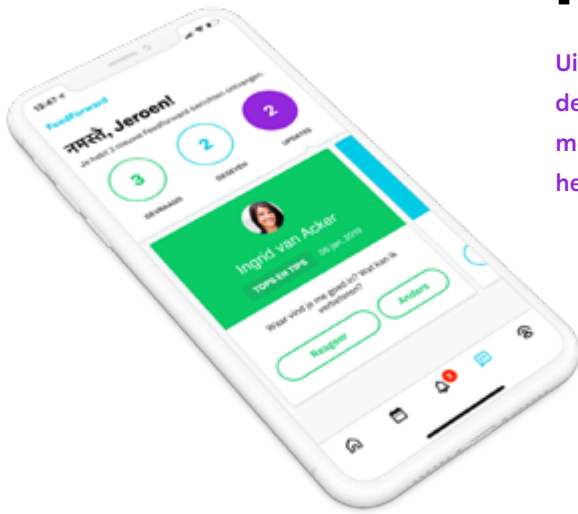
1. Hoge frequentie en regelmaat
2. Opbouwend, niet negatief
3. Gevraagd, niet enkel ongevraagd

Bij Peddy hebben we hier een naam voor:



Feedforward durven vragen

Uit eigen data weten we bij Peddy dat deelnemers feedforward vragen in het begin moeilijk vinden. Maar eenmaal gestart neemt het gebruik van deze functie continu toe.



jaar een feedforward vraag aan de omgeving. Een aanzienlijke groei ten opzichte van het eerste jaar. Overigens de gebruikers die in 2018 zijn gestart, vertonen een vergelijkbaar beeld als de gebruikers die in 2017 zijn gestart: 1,6 feedforward vragen per gebruiker.

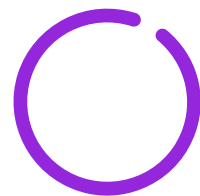
Het beeld van groeiend gebruik van de tool is te zien ook in het eerste kwartaal van 2019. Gebruikers hebben gemiddeld 1,2 keer feedforward gevraagd in de eerste 3 maanden

van het jaar. De gewenning om regelmatig te werken met feedforward groeit naarmate men een ondersteunde tool langer gebruikt.

Feedforward respons

Een interessant beeld is ook de respons van de collega's, klanten en externen, die gevraagd zijn om feedforward te geven. In 2017 was de gemiddelde respons 34%, in 2018 lag dit op 39% en in het eerste kwartaal van 2019 is de respons 56%. We zien duidelijk een groeipatroon in de

“We waren er voorheen erg goed in om doelen heel groot te maken en ze over maanden uit te smeren. Peddy helpt je om doelen te concretiseren. Het maakt het werk voor ons een stuk overzichtelijker en we kunnen de voortgang van projecten zo eenvoudig bewaren. We zien elkaar niet elke dag. Met Peddy kun je toch goed bijhouden waar andere leden van het team mee bezig zijn.”



Christel Bus

De Alliantie, één van de grotere woningcorporaties van Nederland



wijze waarop feedforward wordt ingezet als middel om te groeien. Maar ook de respons van de medewerkers is groeiende. Vragen naar feedforward is een drempel, die overwonnen moet worden, maar het geven ook.

Wat doe je met mijn feedforward?

Een van de belangrijkste redenen om een hoog respons percentage te hebben op de uitgezette feedforward, is de dialoog die daarna op gang komt. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen die geen respons geven op een feedforward vraag, dit doen omdat ze er geen tijd voor hebben en geen vertrouwen hebben dat men daar iets mee gaat doen. Maar als er een gesprek volgt naar aanleiding van gegeven feedforward, dan is de waarschijnlijkheid groot dat deze respondent bereid is de eerstvolgende feedforward vraag te beantwoorden.

Continue dialoog

Een ander kenmerk van langdurig gebruik van Peddy is dat feedforward veel beter wordt gespreid over het hele jaar. Daar waar we in het eerste jaar pieken zagen aan het begin en aan het einde van het jaar (waarschijnlijk in het kader van oefenen maar ook de jaarlijkse gesprekken), zien we het gebruik van feedforward nu gespreid over alle weken van het jaar. Als je eenmaal begint dan ontwikkel je een ritme. En ritme hebben in een gedrag is een kenmerk van een cultuur (zo doen we het hier).

Lessons learned

Eerder hebben wij Wendy van Ierschot gememoreerd met haar uitspraak 'HR without technology is like selling a black-and-white TV. In the end, everybody wants color.' Met dit gegeven hebben wij de 10 belangrijkste punten samengevat.

1. Digitale tools ondersteunen het proces van cultuurverandering

Tools gebruiken om dit proces te ondersteunen helpt. Tools maken het proces laagdrempelig en makkelijk. Daarnaast staan medewerkers open voor meer digitalisering, het bespaart onnodige administratie en de mogelijkheden om met data HR-processen te optimaliseren, staan nog maar in de kinderschoenen.

2. AI bespaart geld

Een slim gedigitaliseerd proces gecombineerd met AI onder de "motorkap" kan veel geld besparen voor zaken waar normaal gesproken veel menselijke interacties moeten plaats vinden. Denk aan de voorbeelden van Unilever en Bank of America. Ook de leidinggevenden die Peddy goed gebruiken geven, aan minder tijd te besteden aan het achter de medewerkers aangaan maar veel meer reageren op de voortgang van de medewerker. Veel efficiënter, effectiever en leuker om te doen.

3. AI detecteert eerder de voorkeur voor talentontwikkeling

Dankzij AI kan je veel sneller de talenten van je medewerkers detecteren en deze beter inzetten in de organisatie. Je kan de aanwezige talenten van de organisatie beter benutten in peer-to-peer coaching maar ook in de samenwerking onder de collega's.

4. Aan de hand van data kan je patronen detecteren binnen de organisatie

AI helpt uitstekend bij het tijdig detecteren van patronen binnen je organisatie. Hiermee kan je

veel sneller anticiperen op de ontwikkelingen met als gevolg dat je tijdig gaat sturen, interveniëren of bijstellen. Je kan ook veel schade, verzuim of burn-out voorkomen door een goed werkend systeem.

5. AI helpt met het activeren van de potentie van je medewerkers en ontlast de leidinggevende van de dagelijkse sturing

Een intelligent systeem kan maatwerk leveren bij de activering van het potentieel van je medewerkers. Medewerkers worden op een slimme en speelse wijze getriggerd om te werken aan hun talenten of doelen. De leidinggevende wordt hierdoor ontlast van de taak om dat op operationeel niveau steeds te doen. Maar kan wel uitstekend anticiperen op de ontwikkeling van de medewerker.

6. Prestaties kan je beter objectiveren door data.

Door goed gebruik te maken van een slim systeem en relevante data kan je performance management en de bereikte resultaten veel beter objectiveren. Hiermee verklein je de kans op een subjectieve beoordeling van de leidinggevende.

7. Met AI kan je sneller (real-time) inspelen op de tevredenheid en het werkgeluk van je medewerkers

Medewerkerstevredenheid en werkgeluk is geen meeting die je een keer in twee jaar laat uitvoeren. Het gaat niet om een momentopname. Het gaat juist om real-time informatie en tijdige responsiviteit. Een slim systeem kan de tevredenheid van de medewerkers tijdig signaleren. Daarmee krijgt de

leidinggevende de gelegenheid om tijdig maatregelen te nemen om daar wat aan te doen en de eventuele ontevredenheid bespreekbaar te maken.

8. Gebruik data en AI om de dialoog te faciliteren
Data-analytics en AI helpen je om de ontwikkelingen objectief te volgen en de dialoog te voeren binnen de organisatie. Door AI en data kan de dialoog veel zinvoller en gericht worden gevoerd.

9. Je moet zelf ook wat doen
Digitalisering en AI helpen, maar dat wil niet zeggen dat het ook vanzelf gebeurt. De gebruikers moeten hun tool wel gebruiken. Want, uiteindelijk gaat het erom dat je met elkaar in gesprek gaat en zinvolle dialogen gaat voeren. AI en technologie zijn louter ondersteunend aan dat proces.

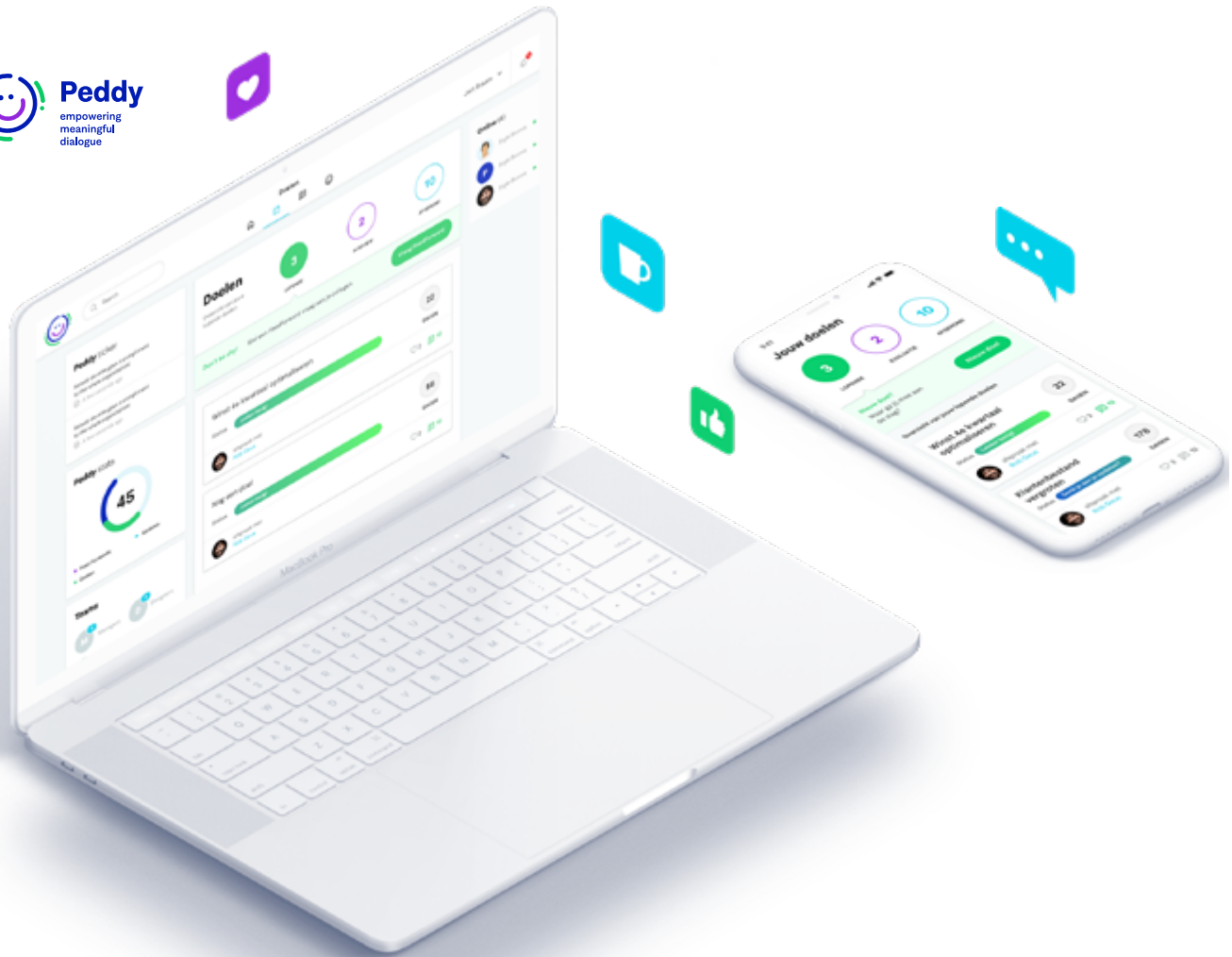
10. De rol van een goede leidinggevende is goud waard

Technologie helpt maar er is meer dan dat nodig. De leidinggevenden in de organisatie hebben een belangrijke faciliterende en coachende rol. Zij zijn de aanjagers van de ontwikkeling en de facilitator van de dialoogsessies. Ze kunnen zelf het beste leiden door het goede voorbeeld te geven. Leading by example. Zoals het hoort. Want dat is het gedrag dat inspireert en de beweging initieert.

Met Peddy kan je...

- Medewerkers begeleiden bij projecten en leerdoelen.
- Persoonlijke doelen en teamdoelen definiëren en koppelen aan een buddy of manager.
- Je eigen leervermogen vergroten door doelen makkelijk te evalueren.
- De voortgang van projecten delen.
- Collega's vragen naar jouw sterke punten en ontwikkelpunten.
- Direct een vraag uitzetten bij deskundigen in de organisatie.
- Collega's complimenteren als ze iets gepresteerd hebben.





Wat is Peddy?

Peddy is een platform (tool) gebaseerd op de feedforward filosofie, waarin we het potentieel van de medewerker centraal stellen. Medewerkers bouwen samen aan hun persoonlijke ontwikkeling en groei tot zelfstandige, ondernemende en vak-volwassen collega's, die bewust bezig zijn met het behalen van hun doelen.

Peddy! Performance management with a smile.

Vragen?



Bas Bos

Chief Sales Officer

bas@peddy.nl

06 24 77 05 82