

# Beoordelingscyclus de deur uit doen?

**Veel managers willen van de beoordelingsgesprekken af: ze zijn te tijdrovend en passen niet bij hun gewenste stijl van leidinggeven. Krantenkoppen laten ons weten dat organisaties er daarom mee stoppen en niet alleen met beoordelingen, maar ook met functioneringsgesprekken. Mogelijk verlangt ook uw directie dat u nu iets verzint voor de beoordelingen. Loopt u daarbij het risico om naast het slechte ook het goede weg te doen?**

Hoe u dat doet, staat u vrij; als het maar zorgvuldig gebeurt. Op basis van dit argument zou u de beoordelingsgesprekken prima kunnen afschaffen. Maar dossiervorming was zelden een reden toen organisaties begonnen met gesprekken over functioneren en beoordelen. Er moeten dus andere redenen zijn om deze, in de ogen van velen weinig opleverende, gesprekken op te tuigen. En de vraag is of die vandaag de dag nog relevant zijn.

Als nadeel van het afschaffen van functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt vaak genoemd dat het dossier van disfunctionerend personeel geen invulling krijgt. Is dossiervorming de reden voor functionerings- en beoordelingsgesprekken, dan had u er echter nooit mee moeten beginnen: stopt u al het geld dat u aan de beoordelingscyclus besteedt in een grote pot, dan kunt u die paar disfunctionerende werknemers een fikse 'oprotpremie' geven. Natuurlijk gaat dit beleid disfunctioneren van werknemers

niet tegen, maar aangevuld met de kosten van dossiervorming en advocaten zou de pot waarschijnlijk nog niet leeg zijn.

## Ontslagdossiers

De vraag is of u een systeem van beoordelingsgesprekken nodig heeft om goede ontslagdossiers te vormen. Werknemers hebben recht om te weten wat uw organisatie van hen verwacht, dat ze niet aan de verwachtingen voldoen en dat ze de kans krijgen om zich te verbeteren.

## Frustraties

Ten eerste wilt u een instrument dat u helpt bij het behalen van uw organisatie-doelen. Werknemers moeten de goede dingen doen en die goed doen. Dit prestatiedoel vraagt om heldere doelen, waarop u werknemers beoordeelt. In de praktijk blijkt dat heldere doelen vaak ontbreken, of doorschieten in detail. Het beoordelen heeft dan als gevolg dat het vooral frustraties geeft en weinig oplevert. Weg met deze strenge afvinklijstjes, zou je zeggen.

Ten tweede wilt u dat de gesprekken bijdragen aan de ontwikkeling en loopbaan van werknemers. Soms worden hier zelfs aparte POP-gesprekken voor gehouden of zijn hier in het formulier van het functionerings- of beoordelingsgesprek aparte vragen aan gewijd. De veelgestelde vraag 'hoe zie jij jezelf over drie tot vijf jaar?' is of moeilijk te beantwoorden of leidt tot onrealistische plannen. Frustrerend en hiermee stoppen, is voor een deel van de werkgevers de conclusie.

Als laatste wordt voor de traditionele gesprekscyclus vaak het motivatiedoel

## Met de werknemer op zoek naar de krenten in de pap

De vragen die wél aan bod zouden moeten komen tijdens gesprekken over het functioneren van een werknemer, richten zich op de doelen zoals genoemd onder het kopje 'Frustraties':

- Welke onderdelen van je functie gaan je gemakkelijk af en waarin ben je succesvol (prestatiedoel)?
- Welke onderdelen geven je veel voldoening (motivatie-doel)?

- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat je meer van dit soort krenten in je pap krijgt (ontwikkel-doel)?

Zo integreert u de drie doelen. Samen met de werknemer bekijkt u hoe hij het best kan werken aan prestatie, motivatie en ontwikkeling. Het kan zomaar dat hij elders binnen de organisatie beter past of zelfs daarbuiten. Kijk verder dan alleen de huidige functie van de werknemer.

genoemd. Iedereen voelt wel aan dat één gesprek niet genoeg is. Maar er moest een tegenhanger zijn van enkel het eenzijdige beoordelingsgesprek. Dit motiverende (functionerings)gesprek leidt vaak tot vrijblijvende ‘hoe-zit-jij-in-je-vel-gesprekken’ met teksten in formulieren als: ‘Henk is op de goede weg’. Waar die weg heen gaat en hoe ver Henk is op die weg, wordt vaak niet beschreven.

## Gemeenschappelijk

Met de hiervoor genoemde ‘oude’ doelen (bijdragen aan organisatiedoelen, ontwikkeling, loopbaan en motivatie) is weinig mis en er is niemand die die doelen wil afschaffen. Zit het probleem van de traditionele beoordelingscyclus dan alleen in de gekozen vorm? Organisaties die af willen van ‘het oude beoordelen’ en de stukken die geschreven worden over het nieuwe beoordelen, het beoordelen 2.0 of het ‘goede gesprek’, hebben de volgende doelen of accenten gemeenschappelijk:

- Werknemers meer verantwoordelijk maken voor hun eigen presteren en ontwikkeling.
- Afscheid van het afvinken van rigide, gedetailleerde doelstellingen.
- Vaker en met meer mensen feedback uitwisselen.
- Meer nadruk op zaken die goed gaan en op talent(ontwikkeling).

## Feedback

Werknemers moeten meer regie krijgen: dat werkt motiverend en kan leiden tot innovatie en flexibiliteit. Het is goed als werknemers nadenken over hun doelen en bijdrage aan de organisatie en over het tussentijds bijstellen daarvan. Werknemers kunnen dan ook de regie nemen op het verkrijgen van feedback. Feedback is geen doel op zich, maar het risico ontstaat door moderne technologieën en apps dat organisaties wel vooral aan de slag gaan met het geven en ontvangen van feedback.

U moet met uw organisatie afvragen wat het doel van de feedback is. Feedback op resultaten levert niet veel op, die kan de werknemer zelf wel vaststellen. Feedback

op gedrag kan al interessanter zijn, maar dan moet u vooraf vinden dat bepaald gedrag relevant is, en eigenlijk een doel is wat gecontroleerd kan worden. Feedback is vooral leerzaam als u het verzamelt in het kader van ontwikkeling en niet als een vervanger van het oordeel van de leidinggevende. U kunt dan ontdekken wat sterke punten van werknemers zijn.

## Regie

Werknemers meer regie geven gaat veel meer van het personeel vragen: een werknemer speelt hierbij immers een belangrijke rol in het formuleren van zijn bijdrage aan de organisatie. Zijn doelen moeten helder worden, inclusief het begrijpen van de achterliggende bedoeling. Hij behoort zelf in de gaten te houden of gelet op de veranderende omstandigheden die doelen nog wel gewenst en haalbaar zijn en neemt dan het initiatief om wijzigingen aan te brengen. Dit gaat over het eerdergenoemde prestatiedoel, gecombineerd met moderne regie, eigenaarschap, zelf feedback organiseren of hoe u het ook noemen wilt.

De werknemers gaan voor hun ontwikkel- en loopbaandoelen na waar ze goed in zijn, welke taken hen gemakkelijk afgaan en waar ze energie van krijgen. Om dit vast te stellen, hebben de werknemers een referentie nodig in de vorm van de hierboven beschreven doelen en soms in de vorm van feedback. Vervolgens gaan werknemers met hun leidinggevende na of zij deze talenten verder kunnen ontwikkelen (binnen de organisatie).

## Vaardigheid

Leidinggevenden moeten zekerheden van afvinklijstjes en uitvoerige controle opgeven en een goede inschatting kunnen maken van de mate waarin werknemers ook echt zelfstandig kunnen en willen zijn. Dat vraagt regelmatig het gesprek hierover aangaan. Het dilemma tussen sturen en vrijlaten zal misschien nog wel meer spelen dan voorheen. Het stimuleren van eigenaarschap én het aanspreken op verbeterpunten is een lastige combinatie. Een andere vaardigheid die leiding-

## Ondersteuning door HR

Het verbeteren van de manier waarop managers met werknemers over hun functioneren spreken is geen eenvoudige opgave. Een training organiseren om meer bewustwording te creëren voor de nieuwe wijze van beoordelen is niet voldoende. Ook het faciliteren van het uitwisselen van feedback middels apps, zoals Impraise of Truqu, kan zeker helpen. Het vraagt om een goed doordacht kader en betekent een cultuurverandering die veel breder is dan alleen HR en het gebied van functioneren en ontwikkelen. Wat het lastig maakt is dat het stimuleren van eigen regie bij werknemers in feite een paradoxale opdracht is.

geevenden moeten hebben is het kunnen combineren van de drie doelen (bijdragen aan de prestaties, ontwikkeling/loopbaan en motivatie) in de gesprekken. Dus geen aparte gespreksthema's meer, maar deze integreren (zie het kader op de linkerpagina). Leidinggevenden moeten in staat zijn om gesprekken meer over talenten te laten gaan dan over misers, fouten en onvoldoendes. En dat is best lastig als de afdeling nog steeds afgerekend wordt op kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), targets en dergelijke.

## Effectiever

De oude doelen combineren met meer moderne opvattingen en een gesprekscyclus maken die past bij de snel veranderende omgeving is mogelijk. Maar het zal niet een voorgeschreven aanpak kunnen zijn. Het zal afhangen van de kennis en vaardigheden van werknemers en hun leidinggevenden en hun bereidheid om oude zaken los te laten. Of het minder werk wordt is de vraag. Of het eenvoudiger wordt... vast niet. Maar effectiever? Graag!

*Jan Jacob de Groot, Trans Missie training en advies, tel. 06 55 13 16 17, e-mail: [janjacob@transmissietraining.nl](mailto:janjacob@transmissietraining.nl), [www.beoordelingstraining.nl](http://www.beoordelingstraining.nl)*