

Beoordelen met een blinddoek op

Vrouwe Justitia is het symbool van de onpartijdige rechtspraak: zij heeft een blinddoek op, zodat zij rechtspreekt zonder aanzien des persoons. Leidinggevendens voelen zich ook geblinddoekt na wéér een jaar met werknemers die onder niet-normale omstandigheden hebben thuisgewerkt. Hoe moeten ze dat werk op afstand beoordelen en geven ze de beoordeling online?

Door de coronamaatregelen hebben veel werknemers vanuit huis gewerkt. Hoe moet een manager werk beoordelen waar hij weinig zicht op heeft? De neiging is om vooral de wijze waarop mensen werken te beoordelen, maar vaak kunnen we dat niet en is het niet eens relevant.

Resultaten

Sommige werknemers plannen slecht en vertellen dan hoe hard ze in het weekend hebben doorgewerkt om de deadline toch te halen. Veel leidinggevendens hebben de neiging om het harde werken in het weekend positief te waarderen. De stille collega, die goed plant, anticipeert op

problemen en zonder een probleem ook de deadline haalt, wordt niet zichtbaar en loopt het risico om minder goed beoordeeld te worden. Het advies is dus om meer te kijken naar de resultaten en minder naar hoe er precies gewerkt wordt. U zou alleen naar het 'hoe' moeten kijken als de wijze waarop gewerkt wordt ook belangrijk is. In sommige gevallen – en dat zijn er meer dan u denkt – is het helemaal niet belangrijk om een werknemer te zien functioneren om daarover een goed beeld te hebben.

Veel leidinggevendens proberen achteraf tot een redelijk oordeel te komen. Maar de vraag is altijd op basis waarvan zij hun beoordeling geven. En ten opzichte van

wat? De leidinggevende en de werknemer zouden vooraf (in veel gevallen een jaar vóór de beoordeling) samen moeten bepalen waarop de werknemer te zijner tijd beoordeeld gaat worden. De vragen die zij moeten beantwoorden, zijn:

- 1 Wat zijn de belangrijkste onderdelen van de functie?
- 2 En per onderdeel: welke verwachtingen hebben we ervan? Wanneer doet de werknemer die taak goed? Waar is dat aan te zien? Dat kunnen de gewenste resultaten zijn, maar soms ook de wijze waarop die bereikt worden.

Dat betekent dat een werknemer vooraf al weet waar zijn leidinggevende hem op beoordeelt en dat hij daar invloed op kan uitoefenen. De beoordelingscriteria zijn dus geen verrassing. Dit zorgt er ook voor dat de tussentijdse gesprekken veel interessanter en belangrijker worden dan het (beoordelings)gesprek achteraf.

Eigenaar

Ook in tijden zonder corona bestonden er mee- en tegenvallers. Hoe kunt u daar bij het beoordelen rekening mee houden? Was iets werkelijk een tegenvaller of had de werknemer deze kunnen zien aankomen? En hoe reageert de werknemer met wie de leidinggevende afspraken had gemaakt over de verwachte resultaten als de leidinggevende die resultaten ongeacht de omstandigheden beoordeelt? Voelt dat redelijk? Als de werknemer zich verantwoordelijk voelt voor deze afspraken en hij tegenvallers ziet aankomen, zal hij om een onterecht negatief oordeel te vermijden opnieuw gaan onderhandelen

Een buschauffeur beoordelen op 'hoe' of resultaten?

U kunt in de bus kijken hoe een chauffeur rijdt. U kunt daar zelfs hele checklists voor ontwikkelen. Het resultaat van 'goed rijden' is bijvoorbeeld te toetsen op criteria als brandstofverbruik, reparaties, aanrijdingen, boetes en de mate waarin op tijd wordt gereden. Op zulke resultaten is wel wat aan te merken. Ze kunnen per-

verse prikkels geven. Zo kan op tijd willen zijn leiden tot roekeloos rijden. Evengoed zou het kunnen dat de chauffeur anders gaat rijden als hij weet dat er een beoordelaar in de buurt is die kijkt naar 'hoe' de chauffeur rijdt. De vraag ontstaat wat nu beter is om te beoordelen: de resultaten of het 'hoe'?

over deze afspraak. Kortom: werknemers worden meer 'eigenaar', gaan meer hun eigen werk monitoren en zullen het gesprek aangaan met hun leidinggevende. De werknemers zullen minder achteroverleunen en afwachten wat het oordeel wordt. En leidinggevendenden zullen niet meer zeggen: 'Als je niets van mij hoort, gaat het goed.' Ze zeggen nu: 'Als ik niets van jou hoor, ga ik ervan uit dat het goed gaat.'

Tijdens corona hadden leidinggevendenden en werknemers dus veel met elkaar in gesprek moeten gaan over wat er, gezien de onzekere tijden, wel of juist niet verwacht kon worden van elkaar en van de resultaten. Een jaar is dan te lang om afspraken te maken. Door een continue dialoog is er focus en kunt u aandacht geven aan de moeilijkheden die werknemers ervaren.

Face to face

Leidinggevendenden ervaren extra problemen bij online gesprekken over zaken die emoties kunnen oproepen. Non-verbaal gedrag is minder goed te lezen, de omgeving van de werknemer is slecht te beïnvloeden en de nazorg vraagt om meer aandacht. Uitstellen is vaak de slechtste optie. Door uitstel kunnen er andere verwachtingen ontstaan of wordt het gesprek alleen maar pijnlijker. De voorkeur heeft dus face to face, maar als fysiek samenkomen echt niet kan, is beeldbellen met bijvoorbeeld Teams of Zoom een optie. Een gesprek tijdens een (bos)wandeling kan een goed alternatief zijn. De leidinggevende en de werknemer hoeven elkaar niet steeds aan te kijken en door de wan-



deling ontstaat er een soort ontspanning. De leidinggevende kan de conclusie van een agendapunt of de afspraken die hij maakt, kort inspreken in zijn mobiele telefoon.

Voor het voeren van lastige online functionerings- of beoordelingsgesprekken kunt u aan leidinggevendenden de volgende tips geven (deze zijn bij een gesprek via een scherm extra belangrijk):

- Zorg voor een goede voorbereiding door de werknemer: wat heeft de werk-

nemer gerealiseerd en wat niet, en wat betekent dat voor de toekomst?

- Geef ruimte aan de werknemer om invloed te hebben op het gespreksverloop, bijvoorbeeld via de agenda.
- Zorg voor een duidelijke agenda.
- Neem het gesprek niet op.
- Besteed meer aandacht aan het maken van contact in het begin van het gesprek.
- Pauzeer tijdens het gesprek, zodat bij het zetten van een kop koffie of thee even afstand kan worden genomen.
- Praat minder. Online is het vaak veel storender als twee mensen tegelijk praten. Dat maakt dat gesprekken soms minder 'natuurlijk' verlopen en in een monoloog kunnen veranderen.
- Vraag regelmatig om reactie en vraag tussendoor, bijvoorbeeld na het afronden van een gesprekspunt, aan de ander hoe het gesprek loopt, om het gesprek soepel te laten verlopen.
- Zorg dat aan beide kanten de microfoon openstaat, zodat snelle interactie mogelijk blijft.

Interpreteren non-verbale communicatie vormt uitdaging

Leidinggevendenden voeren een lastig gesprek liever op het werk dan online. Non-verbale signalen komen face to face beter over. Tijdens online gesprekken is vooral de gezichtsuitdrukking te lezen, andere signalen minder. Zo kunnen woorden anders geïnterpreteerd worden, zeker in een spannend gesprek. Ook stiltes kunnen tot verkeerde interpretaties leiden. Er is

onderzoek gedaan naar hoe plezierig een gesprekspartner in een telefoongesprek werd ervaren in situaties waar met opzet vertraging in het gesprek werd gebracht. Het bleek dat daar waar er vertraging was toegevoegd, de gesprekspartner als minder plezierig werd ervaren. Vertragingen in de verbinding zijn minder te beïnvloeden, de effecten ervan wel.