



Artikel:

Ben je wel een goede beoordelaar als je de eindverantwoordelijkheid niet op je neemt of te weinig durft te differentiëren?

Auteur Arnoud Eekhof MA MMO

Eind van vorig jaar zijn weer de nodige beoordelingsgesprekken gevoerd. En dus is HRM de uitkomsten/bevindingen van deze gesprekken weer aan het inventariseren om input te krijgen voor ontwikkelactiviteiten binnen de organisatie. Krijgt u daarbij ook een “djà vu”-gevoel. Komt een (groot) deel van de beoordelingen niet sterk overeen met de uitkomsten van vorig jaar?

Als je de beoordelingen van medewerkers over verschillende jaren naast elkaar legt dan, zul je zien dat er veelal dezelfde punten naar voren komen. Organisaties en HRM stoppen heel veel ‘effort’ in het ontwikkelen en verbeteren van HR-instrumenten. Maar toch geven beoordelingen van medewerkers vaak het zelfde beeld als het jaar daarvoor. Het probleem zit hem ook niet in de beoordeling, maar in de negatieve insteek die wordt gekozen bij beoordelingen en het niet nemen van de eindverantwoordelijkheid. Medewerkers worden langs de meetlat van de functie en het competentieprofiel gelegd, waardoor de nadruk komt te liggen op niet/onvoldoende geleverde resultaatbijdragen en ontbrekende kwaliteiten en/of competenties. Medewerkers worden langs de meetlat van de functie en het competentieprofiel gelegd, waardoor de nadruk komt te liggen op niet/onvoldoende geleverde resultaatbijdragen en ontbrekende kwaliteiten/competenties.

Wat betekent dit nu? Zijn we onvoldoende in staat om de ontwikkeling van medewerkers effectief te sturen. Leggen we te zeer de aandacht op het ontwikkelen van ontbrekende kwaliteiten, ook al zijn die niet altijd voor iedereen ontwikkelbaar? Dwingt het instrumentarium dat we hanteren ons te zeer richting een bepaalde uitkomst?

Beoordelen met een positieve focus

Aan het einde van het jaar is het voor de leidinggevenden weer tijd voor het jaarlijkse ritueel: 'het beoordelen van de medewerkers'. Organisaties en HRM stoppen veel energie in het ontwikkelen en verbeteren van HR-instrumenten. En gelukkig zijn beoordelingssystemen de laatste jaren sterk verbeterd. Toch geven beoordelingen vaak hetzelfde beeld van medewerkers als het jaar daarvoor.

We hebben afscheid genomen van het standaardformulier en zijn overgestapt op meer maatwerk. De beoordeling van medewerkers wordt steeds vaker ingepast in een systeem van resultaat- en ontwikkelafspraken. Aan het begin van het jaar worden met (individuele) medewerkers afspraken gemaakt over te leveren resultaten en op basis van de beoordeling van het voorgaande jaar worden afspraken gemaakt over ontwikkelpunten. Daarmee wordt een stevige basis gelegd voor een duidelijke feedback over het functioneren en de ontwikkeling van individuele medewerkers.

Worden afspraken wel nagekomen?

Dus laten we eens kijken wat er van de gemaakte afspraken terecht is gekomen bij een manager van een willekeurige organisatie. “Nou ja, de verkoopresultaten vallen dit jaar iets tegen, dus dat is eigenlijk een minpuntje voor mijn verkopers. Alhoewel de haperende economie ook wel van invloed is geweest. Dus eigenlijk hebben mijn verkopers (en ik) het nog heel goed gedaan dit jaar. Vooral medewerker X heeft weer het meeste verkocht van allemaal. Vervolgens hebben we dit jaar inderdaad met zijn allen die gerichte verkooptraining gevolgd. De resultaten waren direct zichtbaar. Iedereen hield zich netjes aan de afspraken en klantsignalen werden meteen opgevolgd. Alhoewel ik moet toegeven dat medewerkers Y en Z de laatste tijd toch weer terugvallen in hun oude gedrag. Dus daar moet ik toch wat van zeggen.”

Herkenbaar

Misschien een wat flauw voorbeeld, maar volgens mij wel heel herkenbaar. Als je de beoordelingen van medewerkers over verschillende jaren naast elkaar legt, zul je zien dat er veelal dezelfde punten naar voren komen. Organisaties en HRM stoppen heel veel ‘effort’ in het ontwikkelen en verbeteren van HR-instrumenten. Maar toch geven beoordelingen vaak het zelfde beeld van medewerkers als het jaar daarvoor. Het probleem zit hem ook niet in de beoordeling, maar de negatieve insteek die wordt gekozen bij beoordelingen en het niet nemen van de eindverantwoordelijkheid. Medewerkers worden langs de meetlat van de functie en het competentieprofiel gelegd, waardoor de nadruk komt te liggen op niet/onvoldoende geleverde resultaatbijdragen en ontbrekende kwaliteiten/competenties.

Durf te variëren

Wellicht moeten we het volgend jaar nu eens echt kiezen voor een andere aanpak. Laten we bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan het benoemen van juist de sterke, onderscheidende kwaliteiten van medewerkers. En ons zelf de vraag stellen of we deze kwaliteiten al voldoende benutten binnen de organisatie. Belangrijk daarbij is dat we durven te differentiëren. Als de ene medewerker beter is in het 'openen van deuren bij nieuwe klanten' en de andere medewerker beter is in het 'beheren van een bestaande klantrelatie'. Is het dan niet beter om medewerkers ook op die kwaliteiten in te zetten, in plaats van ze te dwingen beide bijdragen te realiseren, omdat we dat zo hebben opgeschreven in de functieomschrijving of omdat deze competenties zijn benoemd in het competentieprofiel.

Accepteer verschillen tussen medewerkers

Focus je op het benoemen van de kwaliteiten die je nodig hebt om de beoogde resultaatbijdragen te realiseren als team. Inventariseer de (potentiële) kwaliteiten en ambities van de individuele medewerkers en accepteer dat er verschillen zijn tussen medewerkers. Er is veel te winnen door medewerkers in te zetten op activiteiten, waarbij hun kwaliteiten het beste tot hun recht komen. Want die werkzaamheden vinden ze namelijk leuk!

Als het nog nodig is om aanvullende kwaliteiten te ontwikkelen, doe dat dan bij die medewerkers die in de basis al aanleg c.q. affiniteit hebben voor die kwaliteiten. Dat is de beste garantie voor succes.

Enkele tips voor effectief beoordelen

Iedere keer als het einde van het jaar in zicht komt, voelen veel leidinggevendenden de bui al hangen. Het beoordelingscircuit gaat weer van start. Te vaak wordt de beoordelingsronde als een tijdrovende 'last' gezien.

Het is al snel een rituele dans die op last van HR wordt opgevoerd. Terwijl de gesprekscyclus er juist is om leidinggevendenden te helpen bij het aansturen van hun organisatie.

Aan de manier waarop HRM het beoordelingsproces ondersteunt is vaak veel te verbeteren. Hieronder treft u een aantal praktische tips op een rij die, ongeacht branche of organisatiecultuur, tot een betere ondersteuning van leidinggevendenden en medewerkers leiden. Deze tips zijn erop gericht om de kwaliteit van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker te verbeteren. Ze zijn bruikbaar voor alle gesprekken in de jaargesprekscyclus.

Stel relevante gegevens eenvoudig beschikbaar

Bij het maken van een gebalanceerde beoordeling en jaarplan heeft de leidinggevende de juiste informatie nodig. Zorg ervoor dat de juiste functiebeschrijving, het competentieprofiel, eerder gemaakte afspraken en behaalde resultaten eenvoudig beschikbaar zijn. Door deze gegevens expliciet in de gesprekken te betrekken vergroot u de consistentie van aansturing. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat deze consistentie bijdraagt aan betere prestaties.

Naast de 'basics' zijn ook voorbeeldafspraken, concrete ontwikkeltips, overzichten van loopbaanpaden en feedback van collega's erg handig om de gesprekken te richten op de juiste zaken.

Voorkom dat leidinggevendenden en medewerkers naar deze gegevens moeten zoeken. Waarna ze vervolgens vaak nog met verkeerde versies aan de slag gaan ook. Het is zonde van de tijd en leidt tot irritatie. Dus zorg dat u deze gegevens, bij voorkeur digitaal, beschikbaar hebt.

Zorg voor heldere formulieren

Onduidelijkheid van formulieren is verbeterpunt nummer 2. Het is eerder regel dan uitzondering dat het invullen van een beoordelingsformulier al een hele opgave op zich is. Het maken van een goede beoordeling is gebaat bij een helder formulier, waarbij het invullen zichzelf wijst. Durf bij het opstellen van formulieren ook zaken weg te laten. Stel uzelf de vraag waaraan u de voorkeur geeft: een eenvoudig formulier dat leidt tot een goed gesprek, of een lang en complex formulier dat uiteindelijk niet de juiste focus brengt in het gesprek. Hier is veel kwaliteitswinst te boeken.

Met de juiste opzet van een formulier is bovendien een aanzienlijke tijdsbesparing te behalen, zeker als formulieren netjes worden voorbereid door HR of met een digitaal systeem. Alle gegevens die al bekend zijn kunnen van tevoren worden ingevuld, zodat leidinggevendenden daaraan geen tijd verliezen én fouten worden voorkomen.

Communiceer goed over het proces

Erg vaak is het voor leidinggevendenden en medewerkers niet exact duidelijk hoe het proces van planning- en beoordeling verloopt en zelfs niet wat het belang ervan is voor de business. Dat vraagt om moeilijkheden. Zorg daarom voor heldere communicatie over het proces met een grafisch overzicht van hoe de verschillende gesprekken samenhangen en wat er op welk moment van leidinggevendenden, medewerkers en HR wordt verwacht. Publiceer ook een overzicht van veel gestelde vragen, zodat deze reeds vooraf zijn beantwoord. Kruip hiervoor eens in de huid van een nieuwe medewerker of leidinggevende.

Het effect van deze communicatie neemt toe indien u de informatie per doelgroep opstelt. Allereerst zijn dit leidinggevendenden en hun rol in het proces, met aandacht voor welke vragen zij kunnen verwachten van hun medewerkers.

Vergeet daarnaast niet om ook gericht informatie te verstrekken aan medewerkers. Zorg ervoor dat de informatie voor leidinggevenden ook voor medewerkers beschikbaar is, zodat het proces transparant is en wantrouwen wordt voorkomen.

Bevorder consistentie met scoreoverzichten en overleg van leidinggevenden

Interne inconsistentie in beloning is een grote bron van ontevredenheid bij medewerkers. Deze ontevredenheid begint vaak al bij het beoordelingsproces. Of eigenlijk al bij het formuleren van doelstellingen aan het begin van een jaar. Organisaties zijn daarom gebaat bij goed afgestemde doelstellingen, en beoordelingen die niet onevenredig zijn gekleurd door leidinggevenden. Zo zorgt u voor 'rust in de tent'.

HR kan consistentie van beoordelingen bevorderen door leidinggevenden overzichten van (deel)scores te verstrekken. Hiermee kunnen zij voor het eigen team of voor alle teams daaronder de scoreverdeling nagaan. Geef hierbij aan wat een 'logische' verdeling van scores zou zijn, waarvan men alleen op basis van goede argumenten zou moeten afwijken.

Een andere 'best practice' is het houden van calibratiesessies of vlootschouwen. Door leidinggevenden voorafgaand aan de beoordelingsgesprekken met elkaar de argumentatie achter beoordelingen te laten doorspreken ontstaat een gezamenlijk normgevoel en verbetert de onderbouwing van beoordelingen. Deze sessies worden door leidinggevenden zeer gewaardeerd, omdat ze ook een efficiënt middel blijken om de beoordelingsgesprekken goed voor te bereiden.

Zorg voor goede procesbeheersing en bewaak dossieropbouw

De toegevoegde waarde van het beoordelingsproces staat of valt met procesbeheersing. Doet iedereen mee? Lukt het iedereen om op basis van goede argumenten en consistent te beoordelen? Zijn alle dossiers uiteindelijk compleet? Deze stuurinformatie voor HR en hoger management is onmisbaar.

Met digitale beoordelingsystemen is het proces eenvoudig 'realtime' te volgen en is permanent stuurinformatie beschikbaar, maar ook in een traditioneel 'papieren' proces is verbetering mogelijk. Door verschillende meetpunten en overlegmomenten in het proces in te bouwen, hoeft u niet af te wachten tot formulieren aan het eind van het proces binnenkomen.

Met weinig moeite helpt u de organisatie al vooruit

Bovenstaande punten kosten u als HR relatief weinig moeite, maar kunnen wel een wereld van verschil betekenen voor leidinggevenden en medewerkers. Het beoordelingsproces wordt ermee verbeterd. En daarmee helpt u de hele organisatie vooruit.

Laatste tip: Laat een beoordeling nooit een verrassing zijn voor de medewerker, maar ook niet voor jou!

Mijn advies is om te kiezen voor een positieve beoordeling van medewerkers. Benoem hun kwaliteiten en ambities en maak afspraken om deze zo goed mogelijk in te zetten. Stop met het blijven benadrukken van minder sterke punten van medewerkers, die toch niet ontwikkelbaar zijn. Dat leidt vast tot leukere, en dus effectievere beoordelingen.

Wie is eindverantwoordelijk bij beoordelen?

Een beoordelingsgesprek is een gesprek tussen een werknemer en zijn leidinggevende waarin het functioneren van de werknemer door de leidinggevende wordt beoordeeld en waaraan rechtspositionele gevolgen kunnen worden verbonden. De leidinggevende heeft in dit gesprek een waardeoordeel over het totaal aan functioneren (zowel kwalitatief, alsook kwantitatief en sociaal) en verbindt hieraan eventueel salariërings- en juridische gevolgen.

Het nemen van een rechtspositioneel besluit

In principe is het opstellen van een beoordeling en het voeren van een beoordelingsgesprek niet verplicht, tenzij de rechtspositieregeling dat voorschrijft. Als er regelgeving is over de frequentie en wijze van beoordelen binnen een organisatie dan is het van belang deze voorschriften te volgen. Toch is een beoordeling niet in alle gevallen een voorwaarde om tot een rechtspositioneel besluit te komen, mits het rechtspositionele besluit op een andere manier gemotiveerd en onderbouwd kan worden.

Een manager is eindverantwoordelijk voor het al dan niet functioneren van zijn medewerkers. Dus ook met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van die medewerker (zgn. integraal management, de lijn is eindverantwoordelijk).

Wat zijn ook alweer de kenmerken van een beoordelingsgesprek?

- Het gesprek is eenzijdig, de leidinggevende geeft een oordeel over het functioneren van de medewerker. Deze krijgt uiteraard wel de kans om te reageren, maar dit heeft geen gevolgen voor het oordeel.
- Gedurende het gesprek worden de prestaties van de medewerker ten opzichte van de eerder vast gelegde doelstellingen en competentie (vaardigheid) beoordeeld.
- De verhoudingen tussen leidinggevende en medewerker zijn ongelijkwaardig.
Een beoordelingsgesprek kan door de werkgever worden aangevraagd.
- Aan een beoordelingsgesprek gaat bijna altijd een functioneringsgesprek vooraf.

Na het gesprek wordt er een verslag gemaakt en eventueel een actieplan opgesteld. Dit plan kan in een volgend gesprek geëvalueerd worden

Kortom, het probleem zit hem ook vaak niet in het beoordelen zelf, maar meer in de negatieve insteek die wordt gekozen bij beoordelingen en het niet nemen van de eindverantwoordelijkheid.