

Maak goede afspraken over functioneren en beoordelen



In de laatste jaren staan beoordelingsgesprekken flink onder druk. Sommige organisaties passen de beoordelingscyclus aan, andere vragen zich af waarom beoordelen überhaupt nodig is en stoppen ermee. Toch kan een beoordelingsgesprek nog steeds een nuttig instrument zijn, op voorwaarde dat uw organisatie het beoordelen zo eerlijk mogelijk maakt.

Een manier om een beoordelingsgesprek waardevoller te maken, is om minder focus te leggen op het ouderwetse ‘afrekenen’ van de prestaties van de werknemer. Dit zorgt er namelijk voor dat de blik vooral gericht is op het verleden, terwijl de toekomst in feite interessanter is. Daarom is het aan te raden om de ‘beoordelingsblik’ te verbreden naar het:

- Potentieel: welke functie-onderdelen of talenten kan de werknemer (verder) ontwikkelen?
- Plezier: beoordelingen kunnen bijdragen aan de erkenning van de werknemer; ze geven hem het gevoel dat zijn prestaties ertoe doen.

Duidelijke en goede criteria

Om objectief te kunnen beoordelen of bijvoorbeeld een auto goed is, zijn er criteria nodig. Denk aan hoe zuinig, snel of geruisloos de auto rijdt of hoeveel ruimte er is voor bagage en passagiers. Maar waarop beoordelen leidinggevenden hun werknemers?

Te vaak ontbreken duidelijke en goede criteria, verwachtingen of afspraken. Hierdoor kunnen leidinggevenden het lastig vinden om werknemers te beoordelen en kunnen werknemers de beoordeling onvoorspelbaar of onterecht vinden.

Ook zijn leidinggevenden geneigd tot vooroordelen, focussen ze zich vaak op het recente verleden, waarderen ze mensen die op hen lijken vaak hoger en denken ze dat als iemand goed is in één taak, hij dan ook goed is in andere taken (of vice versa). Dit alles kan leiden tot discussie over het verleden en een gebrek aan focus op de toekomst.

Van onvoldoende tot uitstekend: norm doet ertoe

In de praktijk komen bij het beoordelen vaak 4- en 5-puntsschalen voor, maar ook 2-puntsschalen zijn niet ongebruikelijk (afspraken gehaald of niet gehaald). Welke schaal het beste is, is voer voor discussie. Maar het gesprek over het oordeel is interessanter dan het oordeel zelf. De vraag is hoe u een norm kwalificeert. Is het halen van de afspraken ‘goed’ of ‘voldoende’? Als u kiest voor ‘goed’, is ‘voldoende’ dus onder de norm en dat leidt tot rare gesprekken: ‘Je hebt de afspraak niet gehaald en dat beoordeel ik met een voldoende.’ Als u juist kiest voor ‘voldoende’, klinkt dat weer een beetje zuinig. Overweeg daarom andere kwalificaties: conform verwachting of afspraak, of (ver) boven of (ver) onder verwachting.

Afspraken over verwachtingen

In veel organisaties maken leidinggevenden en werknemers aan het begin van de jaarcyclus afspraken over de verwachtingen voor het komende jaar. Vaak gaan die afspraken alleen over benodigde verbeteringen of nieuwe taken en zijn ze nogal vaag. De afspraken zouden ook moeten gaan over te behalen resultaten, het gedrag en over de te [ontwikkelen kennis en vaardigheden \(toolbox\)](#).

Die afspraken moeten zichtbaar en meetbaar zijn en moeten een beoordeling aan het einde van het jaar mogelijk maken. Als de afspraken het gehele functioneren in de volle breedte afdekken, helpt dat bij het beoordelen van het gehele functioneren.

Doelstellingen evalueren en bijsturen

Door het maken van afspraken kan de werknemer meepraten over wat er van hem wordt verwacht, maar ook over wat hij van de organisatie verwacht om zijn doelen te kunnen halen. De werknemer kan zo ook zijn eigen functioneren monitoren en aan de bel trekken als dit nodig is.

Een veelgenoemd bezwaar tegen het maken van afspraken is dat het ten koste zou gaan van de flexibiliteit die nodig is in een snel veranderende wereld. Maar juist het maken van afspraken maakt het mogelijk om doelstellingen regelmatig te evalueren en eventueel bij te sturen.

Een complicerende factor is het meewegen van verzachtende omstandigheden

Verzachtende omstandigheden meewegen

Een beoordeling is geen absolute uitspraak over een prestatie, maar zegt iets over de mate waarin een afspraak is nagekomen. Als er makkelijk haalbare doelen zijn afgesproken, is de kans op een goede beoordeling groter.

Een extra complicerende factor is het meewegen van verzachtende omstandigheden. Kan een niet behaalde afspraak nog steeds beoordeeld worden als 'goed' onder verzachtende omstandigheden? En hoe wordt een afspraak beoordeeld die tijdens het jaar is bijgesteld?

Beoordelen op afspraken is meer een instrument om regelmatig met elkaar in gesprek te komen over het functioneren, de ontwikkeling en het welzijn, dan dat het een objectieve meting is met een objectieve uitspraak.

Terugblikken én vooruitkijken

Vaak start het beoordelingsproces met een uitnodiging aan de werknemer om te reflecteren op het afgelopen jaar. Hierbij is het belangrijk dat hij naar de feiten kijkt; het moet geen onderhandeling worden.

Vóór het gesprek stuurt de werknemer de feitelijke voortgang rond de afspraken op. De leidinggevende komt vervolgens tot een oordeel op basis van deze feiten, zijn eigen waarneming en soms die van derden. Dit voorgenomen oordeel kan hij eventueel nog bespreken met het hogere management, waarna het beoordelingsgesprek plaatsvindt.

Er is veel voor te zeggen om in het beoordelingsgesprek niet alleen terug te kijken, maar vooral ook vooruit te kijken en het gesprek te combineren met het planningsgesprek voor de volgende periode.

Objectief beoordelen is tamelijk ingewikkeld

Koppeling aan beloning

Leidinggevendens gebruiken het beoordelingsgesprek vaak ook om de hoogte van de beloning van de werknemer te bepalen. Aan dit gebruik zitten echter veel haken en ogen. 'Objectief' beoordelen is namelijk ingewikkeld.

Want hoe beoordeelt een leidinggevende een prestatie die ver boven een gemakkelijk te halen afspraak is gerealiseerd en dezelfde prestatie die conform een ambitieuze afspraak is gerealiseerd? En wat betekent dat dan voor de beloning?

Een beoordeling zegt iets over het verleden, terwijl de beloningsaanpassing ook een vergoeding is voor toekomstig werk. Veel nadruk op de beloning zorgt ervoor dat de doelen 'potentieel' en 'plezier' ondergeschikt raken. Kortom: er kan sprake zijn van schijnobjectiviteit, waardoor de beoordeling vaker tot teleurstelling leidt dan tot blijde werknemers.

Frequentie beoordelingscyclus

Het is zinvol om meer dan eens per jaar gesprekken te voeren over de voortgang, bijvoorbeeld in een bepaalde frequentie, als een afspraak niet meer gewenst is of als de werknemer aangeeft van zijn koers af te wijken. Het is tenslotte beter om bijgestelde doelen te halen dan om 'gedateerde' doelen niet te halen.

Veel organisaties hebben een jaarcyclus met één beoordeling(sgesprek). Overheidsinstanties gebruiken beoordelingsgesprekken vaak alleen bij beslissingen met rechtspositionele gevolgen, zoals een bevordering. Weer andere organisaties hebben een vaste beoordelingsperiode (zoals december) of kiezen voor spreiding door de beoordeling te koppelen aan de datum van indiensttreding.

Er zijn dus verschillende opties. De beoordelingsgesprekken in een vaste periode houden, heeft wel veel voordelen. Zo komt het ten goede aan:

- het vergelijken van beoordelingen van verschillende werknemers;
- het afstemmen van nieuwe afspraken op elkaar;
- de opbouw van een routine;
- het bespreken van voorgenomen oordelen door het (hoger) management.



Ga na of uw regeling voor beoordelingen voldoende gericht is op prestaties, potentie én plezier. Bij wijzigingen moet u de [ondernemingsraad](#) betrekken.

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl