

Prestatiebeoordelingen kunnen veel beter

Beoordelingsgesprekken zijn in potentie uiterst nuttig, maar eigenbelang en kortetermijndenken staan een effectieve uitvoering vaak in de weg. Een pleidooi voor vier aanpassingen.

MICHEL LAMTINK EN ARJEN MOL*

Prestatiebeoordeling en beoordelingsgesprekken zijn essentieel voor een organisatie. Zeker voor accountantskantoren. Werknemers willen weten waar ze aan toe zijn en hun prestaties vertaald zien op het salarisstrookje. En leidinggevenden willen weten waar de verbeter- en kritiekpunten van de organisatie en de medewerkers liggen.

Onderzoekers van de Universiteit van Tilburg en de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) ontdekten bovendien dat prestatiebeoordeling en -beloning leidt tot een aanzienlijke stijging van de productiviteit. Dat is prachtig nieuws. Het veronderstelt echter dat leidinggevenden objectieve en eerlijke beoordelingen geven én dito gesprekken aangaan met hun medewerkers. Dat zij het organisatiebelang voorop stellen. In de praktijk blijken directeuren, managers en andere leidinggevenden net mensen. Eigenbelang gaat nogal eens voor openheid en eerlijkheid.

Eigenbelang

Daarvoor zijn allerlei redenen te geven, zoals 'lieve vrede' bewaren, zaken 'onder de pet houden', de eigen positie veilig stellen, populairder worden, lastige medewerkers kwijtraken of doelbewust iemand beschadigen om er zelf beter van te worden. De ene leidinggevende verbloemt zijn eigen incompetentie en onzekerheid door zijn medewerkers hoog te beoordelen. De ander verschuilt zich achter de regels van het beoordelingsstelsel in de hoop niet als boeman te boek te komen te staan. Het managementsysteem binnen veel kantoren werkt dergelijk misbruik van beoordelen in de hand. Leidinggevenden worden afgerekend op resultaten en het beeld van een sta-

biel, goed draaiend team. Goede, hoge beoordelingen van de medewerkers dragen bij aan een betere 'interne pers'. Wat de precieze reden ook moge zijn, meestal zet kortetermijndenken aan tot dit soort gedrag.

Enorme impact

Prestatiebeoordeling wordt als gevolg van dit gedrag zelden gebruikt waarvoor het eigenlijk is bedoeld: het evalueren van de prestaties en ontwikkeling van medewerkers met als uiteindelijk doel organisatieontwikkeling. Leidinggevenden staan overigens ook vrijwel nooit stil bij de enorme impact van dit gedrag op het kantoor en de werknemers. Als medewerkers enig 'misbruik' van de prestatiebeoordeling bespeuren, zal dit tot demotivatie leiden. Ze zullen zich onheus behandeld voelen, de kantjes ervan aflopen en uiteindelijk op zoek gaan naar een andere werkring. De leidinggevende blijft achter als een generaal zonder leger.

Niet alle leidinggevenden gaan opzettelijk de fout in tijdens de jaarlijkse beoordelingsronde. Meestal gaat het intuïtief fout. Zoals bij een manager binnen één van de grote accountantskantoren. Na jaren van onrust, met veel verloop, was eindelijk de rust teruggekeerd. Nog niet iedereen functioneerde echter goed en één medewerker zelfs ronduit slecht. Dit leidde echter niet tot grote problemen. De onderlinge sfeer was goed en de controlewerkzaamheden waren meestal op tijd klaar. Voor de manager uitermate plezierig, omdat er de komende tijd veel bijzondere opdrachten moesten worden afgehandeld. Toen de prestatiebeoordelingen bijna daar waren, bereidde hij deze keurig voor. Hij wist dat sommige

FOTO: CORBIS



Onterecht hoge beoordelingen zijn op de lange termijn funest voor ieder kantoor.

medewerkers een lage tot zeer lage beoordeling zouden moeten krijgen, maar hij wist ook dat dit de sfeer zou verzieken en opnieuw tot veel onrust zou leiden. Hij besloot daarom te zwijgen over het slechte functioneren en gaf alle medewerkers een gemiddelde beoordeling. De enkeling die naar volle tevredenheid presteerde, kreeg de hoogst mogelijke score.

Dure grap

Hoe begrijpelijk zulk gedrag soms ook is, onterecht hoge beoordelingen zijn op de lange termijn funest voor ieder kantoor. Al was het

Leidinggevenden moeten soft skills ontwikkelen om te voorkomen dat medewerkers gedemotiveerd raken en zich een 'prikklokmentaliteit' aanmeten.



Niet alle leidinggevenden gaan opzettelijk de fout in, meestal gaat het intuïtief fout.

maar door de enorme stijging van de salaris-kosten. Een middelgroot kantoor (350 medewerkers) ondervond dit aan den lijve toen veranderingen in de beoordelingssystematiek, samen met het beoordelingsgedrag van de leidinggevenden leidden tot een loonsomstijging die honderdduizend euro hoger lag dan begroot. Tachtig procent van de medewerkers had een 'goede' tot 'uitstekende' beoordeling gekregen.

De leidinggevenden binnen dit kantoor reageerden zoals zoveel andere leidinggevenden ook doen: 'dit is het beoordelingssysteem en we hebben geen andere keuze dan het zo uitvoeren'. Daar zit wel een kern van waarheid in. De gemiddelde stafdienst HRM dwingt leidinggevenden om zich te houden aan de geldende beoordelingsmethode. Dit houdt niet zelden in dat omvangrijke formulieren moeten worden ingevuld, met soms wel vijftien tot twintig verschillende beoordelingsonder-

delen. Veel leidinggevenden ervaren dit als een verstikkende dwangbuis. De initiële doelstelling van beoordelen is dan al lang uit het oog verloren.

Mijnenveld

In het bovenstaande hebben we het alleen nog maar gehad over 'gunstige' beoordelingen. Een beoordelingsgesprek wordt een waar mijnenveld als de leidinggevende (eerlijk, oprecht en open) met slecht nieuws komt. Een verkeerd geplaatst woord, onjuiste vergelijking of te weinig sociale reactie kan leiden tot een explosie aan emoties. Zulke ervaringen hebben niet alleen een impact op de betrokken werknemer, maar ook op de rest van de afdeling. Dikwijls wordt er nog lang over nagepraat, met of zonder het 'slachtoffer' erbij.

Bij het geven van een slechte beoordeling zijn sociale en communicatieve vaardigheden cruciaal. Veel leidinggevenden moeten deze zogenaamde *soft skills* bij zichzelf verder ontwikkelen. Dit om te voorkomen dat medewerkers gedemotiveerd raken en zich een 'prikklokmentaliteit' aanmeten. Dit is funest voor elk kantoor, zeker in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt.

Afschaffen

Moeten prestatiebeoordelingen dan maar helemaal worden afgeschaft, zoals de Amerikaanse onderzoekers Coens en Jenkins al in 2000 beweerden in hun boek 'Abolishing Performance Appraisals'?

Ons gaat dit te ver. Hoewel kritiek op de opzet en werking van beoordelingssystemen in veel gevallen terecht is, is afschaffen ervan voor leidinggevenden net zoiets als het afnemen van de instrumenten van een chirurg. Met een aantal zinvolle aanpassingen kunnen het beoordelingssysteem en de bijbehorende gesprekken gewoon blijven bestaan. Vier noodzakelijke aanpassingen zijn:

- 1. Vereenvoudig bestaande beoordelingssystemen.** Een beoordelingssysteem dient ter ondersteuning van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker en mag nooit verstikkend werken. Breng het systeem (beoordelingscriteria, gespreks-cyclus en bijbehorende formulieren) derhalve terug tot de kern.
- 2. Maak het beoordelingsgesprek onderdeel van een cyclus aan (informele) gesprekken.** Wanneer leidinggevenden afspraken maken met medewerkers over te realiseren prestaties en te ontwikkelen competenties, behoort het tot hun verant-

woordelijkheid om frequent in gesprek te gaan over de stand van zaken, de voortgang en de ondersteuning die de medewerker nodig heeft. Centraal hierin staat dus de dialoog tussen leidinggevende en medewerker, ook over zaken die de waan van de dag ontstijgen.

- 3. Maak beoordelen een 'afdelingoverstijgende' aangelegenheid.** Beoordelingen van individuele medewerkers moeten (voorafgaand aan de gesprekken) worden besproken tussen verschillende leidinggevenden van diverse afdelingen. Dit voorkomt 'bedenklijk' handelen, biedt mogelijkheden om van elkaar te leren, geeft zicht op *high potentials* en is derhalve noodzakelijk in het kader van strategische personele planning.
- 4. Ondersteun beide partijen.** Leidinggevenden én medewerkers hebben ondersteuning nodig om onderlinge gesprekken goed te voeren. Richt de ondersteuning dus niet alleen op de leidinggevenden (wat in veel organisaties de praktijk is), maar ook op de medewerkers. Dit verhoogt de essentiële gelijkwaardigheid tussen de gesprekspartners. De bedoelde ondersteuning betreft niet alleen een cursus of training maar richt zich ook op de voorbereidingsfase van (beoordelings-)gesprekken. Medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om goed beslagen ten ijs te komen en moeten antwoorden hebben geformuleerd op vragen als 'wat heb ik bereikt het afgelopen jaar', 'welke ontwikkeling heb ik doorgemaakt', 'wat zijn concrete voorbeelden waarin ik goed heb gefunctioneerd, maar ook waarin ik niet goed heb gefunctioneerd' en 'hoe ga ik komend jaar bijdragen aan het succes van de afdeling'.

Grieprik

Prestatiebeoordeling kan pas succesvol zijn als het beoordelingsgesprek gelijkwaardig, eerlijk en met open vizier wordt gevoerd. Dat dit niet altijd en overal even simpel is, behoeft geen toelichting. De genoemde noodzakelijke aanpassingen kunnen dan ook eventjes pijnlijk zijn. Maar het uiteindelijke effect ervan is te vergelijken met een grieprik: één (soms pijnlijke) injectie zorgt voor langere tijd bescherming tegen ziekmakende invloeden. ■

Noot

* Michel Lamtink en Arjen Mol zijn oprichters van Repart organisatie advies BV.