

F*CK het functionerings- gesprek



Het jaarlijkse beoordelingsgesprek is voor zowel manager als medewerker een frustrerend ritueel. Het heeft ook nauwelijks positieve invloed op prestaties of motivatie. Het moet daarom radicaal anders, bepleiten experts.

Het is eigenlijk gek dat er zoveel afhangt van het beoordelingsgesprek. We voeren het gesprek maar één keer per jaar. En toch stellen we onszelf de opgave de prestaties van het hele jaar te evalueren. Maar het kan goed zijn dat de doelstellingen die in januari werden gesteld, in december alweer achterhaald zijn. Bovendien is zo'n gesprek een momentopname. Is de baas slecht gehumeurd, dan kan dat zomaar invloed hebben op de beoordeling van de medewerker.

Ook hebben managers de neiging om medewerkers met elkaar te vergelijken. Die worden langs dezelfde meetlat gelegd, zonder rekening te houden met de individuele kwaliteiten en ontwikkeling. De focus ligt daarbij nog te vaak op tekortkomingen. Verder krijgt degene met de grootste mond sneller een salarisverhoging of goede beoordeling. Managers hebben simpelweg geen zin in discussie.

Kortom, het jaarlijkse beoordelingsgesprek demotiveert, heeft geen positief effect op de prestaties en levert niets anders op dan frustraties en ontevredenheid. Tot die conclusie kwam ook Kilian Wawoe na zeven jaar onderzoek onder managers en medewerkers. De docent Human Resources Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam berekende dat we jaarlijks een miljard euro verspillen aan het beoordelingsgesprek, dat ook weleens spottend het veroordelingsgesprek wordt genoemd.

CONTINUE DIALOOG

In zijn onderzoek keek Wawoe ook naar organisaties met topteams. Zonder uitzondering werken deze bedrijven met doorlopende coaching. Het hele jaar door krijgen de teamleden te horen hoe ze presteren en wat er beter kan, zonder beoordelings-

schalen of formulieren. Het gevolg: betere prestaties en minder kans op stress of burn-outs.

Experts zijn het erover eens: schaf die jaarlijkse rituele beoordelingsdans af. Focus liever op de continue ontwikkeling van de medewerker. Dat betekent niet dat je elke gebeurtenis uitgebreid moet evalueren. 'Er moet nog steeds gewoon gewerkt worden', zegt Jacco van den Berg, schrijver van het boek *Het nieuwe beoordelen*. 'Ga voor korte inhoudelijke gesprekken en zorg voor een doorlopende dialoog over prestaties en ontwikkeling.'

Een goed voorbeeld is softwarebedrijf Protime. Om de beoordelingsgesprekken minder stressvol te maken bedacht het bedrijf een nieuwe beoordelingscyclus. Met iedere medewerker wordt aan het begin van het jaar een coachingsplan met concrete doelen gemaakt. Vervolgens vindt er elke twee weken een gesprek van maximaal 25 minuten plaats. Aan het einde van het jaar blikken manager en medewerker terug. Bijkomend voordeel van continue coachen bij Protime: de medewerker voelt zich meer betrokken.

BOTTUM-UP

Wie medewerkers wil die continu bezig zijn met hun eigen ontwikkeling, doet er volgens Van den Berg goed aan meer verantwoordelijkheid bij medewerkers zelf te leggen. 'In het traditionele doelstellingen- en planningsgesprek worden doelen en competenties vaak vanuit de manager opgelegd: dit is de functie en hier moet je aan voldoen. Draai het eens om en vraag aan de medewerker hoe hij zichzelf in het plaatje ziet. Niet top-down benaderen, maar bottum-up.' En stel jezelf ook eens de vraag: ben jij als leidinggevende de meest aangewezen persoon om feedback te geven op de >

TEKST Lotte Elbrink

prestaties van een medewerker, zegt Van den Berg. 'Laat medewerkers zelf feedback ophalen bij collega's. Vakinhoudelijk is het team vaak beter op de hoogte dan de leidinggevende.' In een continue feedbackcultuur is de rol van de manager volgens Van den Berg dienend: 'Vertel medewerkers wat er gerealiseerd moet worden en laat ze zelf nadenken over de uitvoering. De manager is op de achtergrond aanwezig en heeft een coachende rol. Laat ze leren van successen en mislukkingen. Zo creëer je een klimaat waarin mensen elkaar om feedback vragen.' Een bedrijf dat het volgens hem goed doet, is Eneco. Daar hebben ze het systeemdenken volledig losgelaten, bovendien is de beoordeling losgekoppeld van het salaris. Van den Berg: 'Regelmatig gaan medewerker en leidinggevende met elkaar om de tafel voor een goed gesprek, waarin een aantal vragen centraal staat. Bijvoorbeeld: doe ik de goede dingen? Of: hoe kan ik me blijven ontwikkelen? Het gaat erom dat medewerker en leidinggevende in elkaars leefwereld stappen. Lijsten met open vragen en tools helpen om het gesprek op gang te houden.'

Sommige werkgevers die een feedbackcultuur willen bevorderen, laten hun medewerkers gebruik maken van feedbackapps. TruQu is er zo een. Via allerlei vragen kunnen medewerkers elkaar op elk moment om feedback vragen. Dat kan gaan om een open vraag, een meerkeuzevraag of een cijfer. 'De technologie werkt drempelverlagend, collega's sturen elkaar sneller een vraag via de app dan dat ze naar iemand toe lopen', zegt bedenker Bart Kollau, die de app zelf ook binnen zijn bedrijf gebruikt. De app moet volgens hem niet worden gezien als alternatief voor het echte gesprek, maar als een aanjager van een oprechte conversatie. 'Maar ik geef toe, het gevaar bestaat natuurlijk dat mensen het uit gemakzucht bij de feedback in de app laten.'

AFREKENCULTUUR

Dat het met een continue feedbackcultuur en online tools ook mis kan gaan, bewijst webwinkel Amazon. Bij Amazon werden beoordelingsapps gebruikt om collega's volledig af te branden en zelfs te saboteren. In de tool stonden standaard teksten met kritiek. Met één druk op de knop ging

die feedback niet alleen naar de desbetreffende medewerker, maar ook meteen naar de baas. In de app werd een ranking bijgehouden op basis van de feedback. Elk jaar werden de medewerkers met een lage score ontslagen. Collega's deden er dan ook alles aan om elkaar te overtreffen. Zo vertelde een oud-Amazon-medewerker aan *The New York Times* dat zij een afspraak had met haar baas: haar werkdag begon extra vroeg, zodat ze eerder naar huis kon. Door collega's werd ze vervolgens met negatieve feedback afgebrand. Waarop haar baas zei: 'Ik kan je niet verdedigen als hier staat dat je het werk niet goed doet.' De medewerker moest vertrekken. Na een golf van negatieve reacties en publiciteit besloot Amazon uiteindelijk de stekker uit de tool te trekken. De feedbackapp van Kollau laat zich niet gemakkelijk lenen voor dit soort praktijken. 'Essentieel voor een permanente feedbackcultuur is een veilige omgeving', zo licht hij toe. 'De feedback in onze app is daarom alleen zichtbaar voor de medewerker die erom heeft gevraagd. Het risico dat collega's elkaar een hak zetten, is daarmee nihil. Van bedrijven met een

afrekencultuur krijgen we weleens de vraag of we de feedback open kunnen gooien, of ze willen het gebruiken voor dossieropbouw. Daar gaan we niet in mee. Iemand beter maken moet het uitgangspunt zijn.' Volgens Van den Berg kan zo'n app een prima aanvulling zijn, zolang je die niet als beoordelingsmiddel gebruikt. Zie het als een ontwikkelingsinstrument, zegt hij. 'Als zes collega's je een spiegel voorhouden, dan is dat bijvoorbeeld een signaal om eens in gesprek te gaan.' Wawoe: 'Het is positief dat bedrijven verschillende meetpunten gebruiken, maar een duimpjescultuur voegt helemaal niets toe. Het is beter om elkaar aan te spreken. Zie de app als input voor het echte gesprek.'

POSITIEVE FEEDBACK

Niet alleen de frequentie van de feedbackmomenten is van belang, ook de inhoud doet ertoe. De meeste experts zijn het erover eens dat positieve feedback beter werkt dan negatieve. 'Sommige bedrijven steken veel energie in het sterker maken van de verbeterpunten, oftewel: van die vier een vijf maken', weet Van den

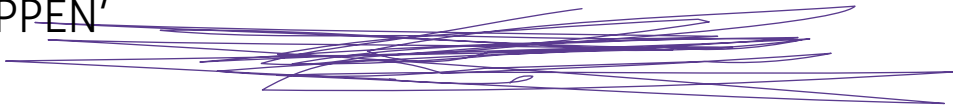
'SCHOP NOU EENS DIE FORMULIEREN, BEOORDELINGSSCHALEN EN COMPUTERMODELLEN DE DEUR UIT EN VERTEL JE COLLEGA OPRECHT WAT JE VINDT'

Formulier functioneringsgesprek

S = slecht O = onvoldoende V = voldoende G = goed

Onderwerp	Beoordeling	A
Inzet en instelling		
Werktempo	S/ O/ <u>V</u> / G	
Professionaliteit	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / <u>G</u>	
Plezier in het werk	S/ O/ <u>V</u> / <u>G</u>	
<u>Zelfstandigheid</u>	S/ O/ <u>V</u> / G	
Heeft een goed gevoel voor verhoudingen	S/ O/ <u>V</u> / G	
Voldoet aan de wensen en verwachtingen van klanten	S/ O/ <u>V</u> / G	
Concentratievermogen	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / <u>G</u>	
Aanpassingsvermogen/ flexibiliteit	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / G	
Leergierigheid	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / G	
Omgang met veranderingen/ tegenslag	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / G	
Vindingrijkheid	S/ O/ <u>V</u> / G	
		☹️
<u>Collegialiteit en samenwerken</u>		
Kan goed in <u>teamverband</u> werken	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / <u>G</u>	
Stimuleert collega's tot (het houden van) een <u>positieve instelling</u>	S/ <u>O</u> / <u>V</u> / G	

'HET GAAT EROM DAT MEDEWERKER EN LEIDINGGEVENDE IN ELKAARS LEEFWERELD STAPPEN'



Berg. 'Maar uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het ontwikkelen van de sterke punten juist leidt tot hogere prestaties, minder ziekteverzuim, meer innovatie en betere samenwerking.' Toch moeten we elkaar ook kunnen wijzen op fouten, vindt Wawoe: 'Soms zijn we wat te soft voor elkaar. Laten we vooral eerlijk zijn, daarmee maak je elkaar beter.' Volgens Kollau is het essentieel dat je begint met positieve feedback en daarna constructiever wordt, maar ook

dat de feedback wordt aangepast op persoonlijkheden. 'Veel bedrijven introduceren een permanente feedbackcultuur. Dat is een goede zaak, maar je kunt niet iedereen over één kam scheren.' Kollau schreef daarom een e-book over feedback geven aan zestien verschillende persoonlijkheden. Zo wil de gevoelige bemiddelaar sterke punten beter maken en houdt de avonturier niet van feedback in groepsverband. 'Om goede feedback te kunnen geven en mensen te helpen

in hun ontwikkeling moet je weten hoe iemand in elkaar zit. Dat gaat verder dan de werkvloer. Kijk naar Sven Kramer en zijn coach: die kennen elkaar door en door.'

HET ECHE GESPREK

De experts zijn het volledig eens: we moeten terug naar het echte gesprek. 'We vinden het lastig om feedback te geven en met elkaar te praten', zegt Wawoe. 'HR heeft daar wat op bedacht: een formuliertje. Schop nou eens die formulieren, beoordelingschalen en computermodellen de deur uit en vertel je collega oprecht wat je vindt.' Een nieuwe, constructieve manier van beoordelen begint volgens hem bij het analyseren van de huidige situatie. 'Zet eens op een rij wat er wel en niet goed gaat bij het beoordelen. Verloopt dat bijvoorbeeld wel eerlijk?' Verwacht niet dat een nieuwe beoordelingscultuur snel is ingevoerd. 'Het is een proces van continu evalueren en dat heeft tijd nodig, soms wel een paar jaar', stelt Wawoe. 'Tover als HR-manager ook niet in je eentje een nieuwe beoordelingscyclus uit de hoge hoed. Laat verschillende mensen uit de organisatie meedenken.' En ook hier geldt: onbekend maakt onbemind. Van den Berg: 'Het oude beoordelen houdt een bepaalde macht in stand, niet iedereen zal staan te springen om een nieuwe manier van beoordelen. In de ideale feedbackcultuur durft de leider het goede voorbeeld te geven.' ■

Formulier functioneringsgesprek

>1 Evaluatie werkafspraken vorige functioner

> 2 Inzet & instelling

Is de medewerker loyaal naar het bedrijf?
Denkt de medewerker mee over verbeteringen?
Haalt de medewerker de productienorm?
Hoe is de kwaliteit van het werk?

> 3 Collegialiteit & samenwerken

Hoe verloopt de samenwerking met zijn collega's?
Hoe verloopt de samenwerking met klanten?
Krijgt de medewerker voldoende ondersteuning/b
uitvoering van zijn werkzaamheden?

> 4 Organisatie van het werk

Is de medewerker in staat zijn eigen werk goed te
Welke verbeteringen ziet de medewerker in de or
door het bedrijf?