

HOOFDSTUK 12 BEOORDELEN EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Veel organisaties worden geconfronteerd met de vraag of de medewerker wel voldoet aan de gestelde functie-eisen. Deze vraag wordt zowel vanuit de bedrijfszijde, in het kader van niveauverbetering en kwaliteitszorg, als vanuit de medewerker gesteld. Zit de juiste medewerker op de juiste plaats? Hoe krijgt men de juiste medewerker op de juiste plaats? Hoe beperkt men de risico's van het maken van de verkeerde keuze bij aanname en promotie?

Voor al deze vragen is er een oplossing wanneer structureel Human Management wordt toegepast. Wanneer de organisatie kiest voor de structurele aanpak van personeelsbegeleiding, staat zij voor de keuze: wat moet er gedaan worden, welke systematiek moet worden toegepast, welke knelpunten zullen er zijn en hoe zal de organisatie reageren?

Er is voor een bedrijf een grote keuze van mogelijkheden om op een structurele wijze aan Human Management te werken. Enkele methodieken zijn:

- ! Onderzoek 'Waarom gaan medewerkers weg!'
- ! Functie-/taakomschrijving
- ! Beoordeling
- ! Beoordelingssysteem
- ! Functionering
- ! Beoordelingssysteem
- ! +15, 75, B10-medewerker
- ! Ziekteverzuimbegeleiding
- ! Motivatie
- ! Coaching
- ! Coachings- en begeleidingssystemen
- ! Werving en Selectie
- ! Selectiesysteem en loopbaanplanning
- ! Toekomstige functiedoorgroei
- ! Functieniveauwaardering
- ! Maken opleidingenplan

12.1 EEN INLEIDING OP EEN BEOORDELINGS- EN FUNCTIONERINGSSYSTEEM

BEOORDELEN GEEFT DUIDELIJKHEID VOOR DE ORGANISATIE, DE LEIDINGGEVENDE EN DE MEDEWERKER

Personeelsbeoordeling is een managementinstrument dat managers en leidinggevendenden in staat stelt optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die medewerkers bieden. Het geeft informatie over de prestaties, het niveau en de motivatie van de medewerkers. Deze informatie is noodzakelijk om een beeld te vormen van het niveau van de onderneming en om het beleid hierop af te stemmen. Daarnaast werkt het motiverend voor de medewerkers om te weten dat er aandacht aan hun prestaties wordt gegeven en dat deze op de juiste wijze worden gewaardeerd.

Beoordelen kan in verschillende situaties en om verschillende redenen worden toegepast.

Daarom zijn er ook drie soorten beoordelingen:

- ! de prestatiebeoordeling;
- ! het functioneringsgesprek;
- ! de taakstellende beoordeling.

DE PRESTATIEBEOORDELING

Bij prestatiebeoordeling is het de bedoeling te weten te komen op welke kwalitatieve en kwantitatieve wijze de medewerker er in is geslaagd in de VOORBIJE PERIODE (meestal één jaar) te voldoen aan de eisen die aan zijn functioneren zijn gesteld.

Het hoofddoel is te komen tot een rechtvaardige beloningsbenadering of tot een rechtvaardige beheersbeslissing (promotie, ontslag, mutatie).

Hierbij is een beoordelingssysteem vereist dat een objectieve meting benaderd door te meten aan de hand van criteria. Het beoordelingssysteem heeft betrekking op de actuele functie en werksituatie, is representatief voor de zwaarte van de functie en is bruikbaar in de praktijk.

HET FUNCTIONERINGSGESPREK

Het functioneringsgesprek is TOEKOMSTGERICHT. Het is een regelmatige terugkoppeling naar de medewerker omtrent zijn functioneren in zijn huidige functie en hoe dit functioneren te verbeteren in de toekomst. Door middel van regelmatig te voeren functioneringsgesprekken evalueren de leidinggevende en de medewerker gezamenlijk de functie-inhoud, de functie-uitoefening en het functioneren van de leidinggevende, voor zover dit de functie-uitoefening van de medewerker beïnvloedt.

Het hoofddoel is om de medewerker in zijn functie-uitoefening te stimuleren en tevens afspraken te maken over de in de toekomst te behalen doelen. Dit kunnen zowel de doelstellingen van de organisatie, van de leidinggever als van de medewerker zijn.

Een onderdeel van het functioneringsgesprek is de potentieelbeoordeling. Deze vindt plaats in het kader van loopbaanbeleid en heeft als doel de groeimogelijkheden van de individuele medewerkers in te schatten. Deze beoordeling meet de afstemming tussen een drietal factoren: potentiële kwaliteiten en vaardigheden, interesse en een mogelijke toekomstige functie met de daaraan gekoppelde eisen binnen de organisatie.

DE TAAKSTELLENDEN BEOORDELING

In een taakstellende beoordeling worden prestatiebeoordeling en functioneringsgesprek in elkaars verlengde gebracht. In dit systeem worden tijdens het functioneringsgesprek concrete afspraken gemaakt over te behalen doelstellingen voor de medewerker in een bepaalde tijdperiode. Deze doelstellingen betreffen altijd resultaatgebieden waarvoor de medewerker verantwoordelijk is gesteld. Essentieel in deze methodiek is, buiten de kwantitatieve doelstellingen, ook de concreetheid van de te meten resultaten, de tijd waarin wordt gemeten en hoe wordt gemeten en wat de consequenties zijn van het halen of niet halen van de doelstellingen. Wanneer de medewerker hiermee akkoord gaat, wordt het behalen van deze doelstellingen en het bereiken van deze prestaties in het beoordelingsgesprek teruggekoppeld.

De verschillende systemen zijn voor verschillende doelen en in verschillende situaties toe te passen, geheel afhankelijk van de structuur en de cultuur van de organisatie.

WAT KUNT U BEREIKEN MET EEN GESTRUCTUREERD BEOORDELINGSSYSTEEM?

- ! UNIFORMITEIT: het uniform meten en vaststellen van het niveau van uw medewerkers.
- ! STRUCTUUR: het gestructureerd voeren van functioneringsgesprekken.
- ! VASTLEGGEN EN BEARGUMENTEREN: het onderbouwen en vastleggen van de beloningssystematiek of de beheersbeslissingen, zoals ontslag en promotie.
- ! CONSTATEREN VAN HIATEN: het bepalen van het verschil tussen het huidige en het gewenste niveau van kennis, kunde en mentaliteit van uw medewerkers.
- ! RECHTVAARDIGE VERDELING: de resultaten die uit de functioneringsgesprekken komen, worden als rechtvaardig beschouwd, doordat zoveel mogelijk subjectieve elementen zijn verwijderd.
- ! PRESTATIEMETING: het meten van de resultaten die door de desbetreffende medewerker in de afgelopen periode zijn behaald.
- ! PRESTATIEBELONING: de mogelijkheid extra inspanning van een medewerker ook extra te belonen.
- ! HULPMIDDEL LEIDING: de leidinggevende kan gestructureerd informatie verzamelen over het functioneren van de medewerker gedurende het gehele jaar. Hierdoor is de beoordeling geen momentopname maar een gefundeerde constatering.

WAT KUNT U BEREIKEN MET EEN GESTRUCTUREERD FUNCTIONERINGSSYSTEEM?

- ! STRUCTUUR: het gestructureerd voeren van functioneringsgesprekken.
- ! VASTLEGGEN AFSPRAKEN: aan de hand van de afsprakenlijst heeft de manager en personeelszaken een overzicht van de gemaakte doelstellingen. Hier kunnen beide dan ook op aangesproken worden.
- ! EVALUEREN PRESTATIES EN RESULTATEN: het bespreekbaar maken van de belangrijkste actiepunten uit het beoordelingsgesprek.
- ! HULPMIDDEL IN DE VOORBEREIDING: de leidinggevende en de medewerker hebben de gelegenheid aan de hand van een lijst met mogelijke bespreekpunten het gesprek terdege voor te bereiden.
- ! Het concreet aandacht geven aan de persoonlijke beleving van de medewerker binnen de organisatie.

WAT KUNT U BEREIKEN MET EEN GESTRUCTUREERD TAAKSTELLEND BEOORDELINGSSYSTEEM?

Buiten datgene wat u bereikt met het beoordelingssysteem en het functioneringssysteem kunt u de volgende punten bereiken:

- ! **DUIDELIJKE MEETBARE TAAKSTELLINGEN:** vastleggen van resultaatgebieden en de daarvoor geldende prestatie-indicatoren.
- ! **RESULTAATGERICHTE STURING AAN PRESTATIES:** het concreet vastleggen van de te nemen acties en te hanteren meetpunten en de bijsturing daarop.
- ! **FUNCTIONEREN OF NIET FUNCTIONEREN:** aan de hand van de meetbare resultaten waarvoor de medewerker verantwoordelijk is constateren of de juiste man op de juiste plaats zit.
- ! **ACCEPTATIE VAN DE LEIDINGGEVER ALS COACH:** door de concreetheid van het systeem worden zwakke punten snel blootgelegd en kan de leidinggever zijn coachingsrol optimaal invullen en is de acceptatie door de medewerker het hoogst.

Het beoordelingssysteem en het functioneringssysteem dat de toekomst heeft, is het gestructureerd taakstellend beoordelingssysteem. Het is opgesplitst in een beoordelings- en een functioneringssysteem.

SYSTEMATIEK VOOR HET OPZETTEN VAN EEN BEOORDELINGSSYSTEEM**DOEL**

Het doel van het beoordelingssysteem is te komen tot een uniforme wijze van beoordelen van de prestaties van een medewerker in de voorbije periode. Door het beoordelingssysteem te standaardiseren voor de gehele organisatie ontstaat een beter gemiddeld inzicht in het niveau van de medewerkers van de gehele organisatie.

Daarbij kan op een redelijk objectieve wijze gemeten worden in hoeverre iemand voldoet aan de gestelde eisen en verwachtingen. De uitslag van deze beoordeling kan consequenties hebben voor flexibele periodieke verhogingen, nooit voor het huidige salarisniveau dat op basis van het niveau en de zwaarte van de functie is bepaald. Dit resulteert in een reëler verdeling van de beschikbare gelden. Degene die boven verwachting presteert, kan extra flexibele beloning krijgen.

Daarnaast vergemakkelijkt het systeem de wijze van beoordelen voor de leidinggevendenden. Met name via gestructureerde voorbereidingslijsten kan de leidinggevende de beoordeling objectiever samenstellen en sterker onderbouwen.

Het beoordelingssysteem kan in de mogelijkheid voorzien de gemiddelde score van de gehele organisatie of een gedeelte daarvan uit te rekenen per beoordeeld criterium.

Zo kan bijvoorbeeld voor de gehele organisatie worden gemeten wat het niveau van de kennis is op het gebied van buitenlandse talen. Wanneer dit onvoldoende blijkt om goed te kunnen inspelen op internationaal niveau, kan dit door middel van bijsturing opgevangen worden. Hierdoor blijft de voorsprong van de onderneming gehandhaafd.

GEBRUIK VAN HET BEOORDELINGSSYSTEEM

De leidinggevendenden maken gebruik van voorbereidingslijsten en beoordelingsformulieren. Deze zijn voor iedere functie apart beschikbaar.

Op de voorbereidingslijst zijn alle criteria vermeld waarop de medewerker wordt beoordeeld. De hoofdcriteria bevatten eveneens een weegfactor. Deze lijst wordt gebruikt om tot een onderbouwde beoordeling te komen. De lijst wordt niet aan de medewerker overhandigd.

Het beoordelingsformulier vermeldt de hoofdcriteria, het uiteindelijke eindcijfer en de weegfactor. Dit cijfer wordt gecommuniceerd naar de medewerker. Het formulier wordt tijdens het gesprek uitgereikt en tevens gearhiveerd bij personeelszaken.

DE INHOUD VAN HET BEOORDELINGSSYSTEEM

De gehanteerde criteria zijn gecategoriseerd in drie soorten, namelijk Mentaliteit, Kunde en Kennis.

De criteria die onder MENTALITEIT vallen, hebben allemaal te maken met het gevoel dat de beoordelaar over het te meten punt heeft. Deze criteria zijn moeilijk objectief meetbaar. Het gaat hierbij om zaken zoals werkinstelling, werkinzet, samenwerken, inzetbereidheid en loyaliteit. De mentaliteit van de medewerker bepaalt voor een groot gedeelte de effectiviteit van zijn prestaties.

De criteria die onder KUNDE vallen, hebben betrekking op vaardigheden die de medewerker moet hebben om zijn functie op de juiste wijze in de praktijk uit te voeren. Deze vaardigheden zijn meetbaar doordat zij in de praktijk aan de hand van normen zijn te toetsen. Criteria zoals handvaardigheid, machine-afstelling en het hanteren van gesprekstechnieken horen hier thuis. KENNIS tot slot bevat alle criteria die te maken hebben met de kennis die de medewerker behoort te hebben om zijn werkzaamheden op juiste wijze te kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld technische kennis. Ook deze criteria zijn concreet meetbaar.

HET OPZETTEN VAN HET BEOORDELINGSSYSTEEM

Om tot een dergelijk systeem te komen moet gedegen bepaald worden van welke beoordelingscriteria wordt uitgegaan. Daarvoor zijn diverse gesprekken nodig met de betrokken leidinggevenden waarbij wordt geïnventariseerd welke beoordelingscriteria voor de betreffende functie gelden. In het volgende stadium bepaalt men wat wordt verstaan onder elk criterium voor een bepaalde functie en hoe belangrijk dit is voor de uitvoering van de functie. De belangrijkheid wordt aan de hand van een weegfactor aangegeven. Alle toelichtingen en weegfactoren worden in het systeem opgenomen. Om bij de opzet van het systeem tot een onderbouwd cijfer voor een hoofdcriterium te komen, wordt een gemiddelde gemaakt van de verschillende subcriteria waaruit dit criterium bestaat. Een algemene basislijst is reeds beschikbaar.

SYSTEMATIEK VOOR HET OPZETTEN VAN EEN FUNCTIONERINGSSYSTEEM

DOEL

Het doel van het functioneringssysteem met taakstellend beoordelen is tweeledig.

Ten eerste wordt structuur gegeven aan de te voeren functioneringsgesprekken doordat vooraf door zowel de leidinggevende als door de medewerker een aantal bespreekpunten wordt aangegeven.

Ten tweede worden de gemaakte afspraken zodanig vastgelegd en geregistreerd bij personeelszaken dat **BEIDE PARTIJEN OP DE UITVOERING KUNNEN WORDEN AANGESPROKEN**. Niet alleen de afspraak wordt vastgelegd, maar ook **DOOR WIE WAT WANNEER WORDT GEDAAN**. Om de **EFFECTIVITEIT MEETBAAR** te maken, worden er **PRESTATIE-INDICATOREN** aan vastgekoppeld.

GEbruik VAN HET FUNCTIONERINGSSYSTEEM

De leidinggevenden maken gebruik van een overzicht van criteria, van een bespreekpuntenlijst en van een afsprakenlijst.

Op de bespreekpuntenlijst wordt door zowel de leidinggevende als door de medewerker aangegeven welke onderwerpen tijdens het functioneringsgesprek aan de orde moeten komen. Daarvoor kunnen zij kiezen uit een aantal criteria dat van toepassing is op deze functie. Dit is een rechtstreekse afleiding van de beoordelingscriteria (de eisen die aan de uitvoering van de functie zijn gesteld). Daarnaast kunnen zij een aantal persoonlijke bespreekpunten aangeven. De leidinggevende vult zijn bespreekpunten ruim voor de datum van het functioneringsgesprek in. Hij overhandigt deze aan de medewerker met het verzoek zijn punten er aan toe te voegen en deze op tijd te retourneren zodat een ieder zich goed kan voorbereiden.

Deze bespreekpunten, de resultaten van het gesprek en de gemaakte afspraken worden vastgelegd op de afsprakenlijst. Per bespreekpunt wordt vastgelegd wie, wat, wanneer gaat doen om dit punt op het gebied van functioneren van de medewerker te verbeteren.

TAAKSTELLEND BEOORDELEN

Daarnaast worden ook resultaatgebieden vastgelegd. Een effectiviteitsgebied geeft aan welke doelstellingen wanneer moeten worden gehaald. Om de haalbaarheid zo concreet mogelijk aan te geven worden ook tijdsindicatoren bepaald. Daarnaast wordt aangegeven wie de actie onderneemt en wanneer deze moet zijn gestart of gerealiseerd.

Naast tijdsindicatoren bevat de afsprakenlijst ook prestatie-indicatoren. Dit zijn meetbare feiten waaraan de voortgang van de lopende afspraken kan worden afgelezen. Resultaatgebieden en prestatie-indicatoren zijn vrij te kiezen per functionaris. Deze lijst wordt tijdens het gesprek ingevuld en daarna gearhiveerd bij personeelszaken.

DE INHOUD VAN HET FUNCTIONERINGSSYSTEEM

De bespreekpuntenlijst is volledig samengesteld uit de criteria van het beoordelingssysteem die gelden voor deze functie. Dit omdat dit de eisen zijn die aan het functioneren worden gesteld. Doel van het functioneringsgesprek is deze punten bespreekbaar te maken voor het toekomstig functioneren van de medewerkers en afspraken te maken over de te volgen strategie. Om de medewerker in de gelegenheid te stellen zijn eigen bespreekpunten toe te voegen, is er ruimte opgenomen voor een aantal vrij te bepalen bespreekpunten. De afsprakenlijst is een vrij in te vullen formulier.

HET OPZETTEN VAN HET SYSTEEM

Het beoordelingssysteem, met duidelijk gedefinieerde criteria per functie, wordt als basis gebruikt. Hierdoor zijn er geen inventarisatiegesprekken met de leidinggevenden meer nodig. De persoonlijke bespreekpunten, resultaatgebieden en prestatie-indicatoren zijn niet van te voren bepaald. Deze verschillen per situatie.

12.2 BEOORDELEN

Om te weten op welke wijze het beste een keuze kan worden gemaakt uit de soorten beoordelingssystemen, is het goed om de nodige achtergronden van diverse beoordelingssystemen te kennen. Het hoe en waarom wordt hierna toegelicht.

WAAROM BEOORDELEN?

Het beoordelen van mensen geschiedt om zeer uiteenlopende redenen. De volgende opsomming geeft een indruk van de redenen, waarom men zoal een beoordelingssysteem invoert c.q. toepast.

HET VASTSTELLEN VAN PRESTATIES, NIVEAU EN MOTIVATIE VAN DE BEOORDEELDE

Als eerste en meest belangrijke reden voor beoordelen wordt aangegeven het vaststellen van de prestaties, het niveau en de motivatie van de medewerker in het afgelopen jaar. Hiermee wordt bedoeld of de medewerker ten opzichte van zijn functie-/taakomschrijving wel die prestaties heeft geleverd die van hem kan worden verwacht.

HET VERBETEREN VAN PRESTATIES EN MOTIVATIE VAN DE BEOORDEELDE

Als volgende belangrijke reden van beoordelen wordt meestal de mogelijke gedragsverandering bij de beoordeelde genoemd. Men hoop dat dit gedrag dan zodanig wijzigt, dat een verbetering van de werkprestatie en van de motivatie ontstaat.

HET OPTIMAAL BENUTTEN VAN DE CAPACITEITEN VAN DE BEOORDEELDE

In het beoordelingsgesprek wordt ook gesproken over de capaciteiten van de medewerker. Vaak wordt er aangegeven hoe de medewerker deze aanwezige capaciteiten kan benutten. Zowel de medewerker als de organisatie hebben daar baat bij.

HET VERBETEREN VAN DE WERKOMSTANDIGHEDEN

Niet de beoordeelde en zijn prestaties staan nu centraal, maar veel meer de omgeving en 'het klimaat' waarin de beoordeelde zijn werkzaamheden verricht. Concreet wordt hierbij gedacht aan zaken zoals het verbeteren van werkmethoden, de planning en organisatie van het werk en aan eventuele wijzigingen in de organisatiestructuur.

Naast deze vier doelen kan een beoordeling dienen als hulpmiddel bij de volgende zaken:

- a Verlenen van een definitieve aanstelling (bijvoorbeeld na een proeftijd of zoals vaak bij de overheid, na één of twee jaar dienstverband).
- b Om-, her- en bijscholing.
- c Het gaan volgen van een training.
- d Het aan het licht brengen van managementpotentieel en een mogelijk daarmee samenhangende promotie.
- e Overplaatsing.
- f Demotivatie (bijvoorbeeld doordat iemands fysieke gesteldheid terugloopt).
- g Personeelsplanning.
- h Ontslag.
- i Toetsing van het opleidings- en trainingsbeleid.
- j Toetsing en verdere 'aanscherping' van het selectiebeleid.
- k Vaststellen van beloningsverschillen.

De onder a tot en met j genoemde doelen hebben allemaal te maken met het 'beheer' en de ontwikkeling van het personeel. Ze worden dan ook de beheersdoelen van het beoordelingsstelsel genoemd. Daarmee ontstaan controleprocessen die de uitvoering van het personeelsbeleid een concrete inhoud geven.

Vaak worden nog meer doelen genoemd, zoals:

- ! het vaststellen van sterke en zwakke punten van de medewerker;
- ! het verbeteren van de relatie tussen de chef en de medewerker;
- ! het vaststellen van te bereiken prestaties in de komende periode;
- ! het geven van inzicht aan de chef over wat de medewerker van zijn functie vindt;
- ! het ontdekken van de belangstellingsgebieden van de medewerker;
- ! het doen van uitspraken over toekomstmogelijkheden van de betrokkene;
- ! het verschaffen van duidelijkheid over het oordeel dat de chef over de medewerker heeft;
- ! het geven van inzicht aan de chef hoe zijn manier van leidinggeven bij de medewerker overkomt.

Het gebeurt nogal eens dat bij dit soort opsommingen doel, middel en effect door elkaar worden gehaald. Dit neemt echter niet weg, dat beoordelingen voor verschillende B al dan niet oneigenlijke B doeleinden kunnen dienen. Het aantal functies van de meeste beoordelingssystemen dreigt zelfs zo groot te worden, dat in een beetje omvangrijke organisatie niemand het geheel meer kan overzien, laat staan er iets mee kan doen. Daarom is het verstandig voor de verschillende functies van het beoordelen verschillende systemen te ontwerpen.

BEOORDELINGSSYSTEMEN

Er zijn tal van manieren om een onderscheid te maken in beoordelingssystemen. Daarbinnen kan dan nog een onderscheid worden gemaakt naar de wijze waarop men het stelsel hanteert. Te denken valt bijvoorbeeld aan methoden met of zonder gesprek en met of zonder een beoordelingsformulier (al dan niet door beide partijen vooraf ingevuld). Tenslotte kan een onderscheid worden gemaakt in de wijze waarop het oordeel met de beoordeelde wordt doorgesproken. Bekende termen op dit terrein zijn de 'tell-and-sell'-, de 'tell-and-listen'-, de 'problem-solving'- en de 'planning-and-review'-methode. Bij het onderwerp 'De gespreksmethode' wordt daar uitvoerig bij stilgestaan. Eerst zal nu worden ingegaan op de verschillende soorten beoordelingssystemen.

Vijf hoofdsystemen en daarvan afgeleide subsystemen zullen de revue passeren. Deze systemen zijn:

- 1 Schalen met gedwongen-keuzesystemen.
- 2 Vergelijkingsschalen.
- 3 Schalen waarbij de gedragsvereisten per functie als basis dienen.
- 4 De critical-incident-methode.
- 5 De assessment-center-methode.

1 SCHALEN MET GEDWONGEN-KEUZESYSTEMEN

Bij schalen met een gedwongen-keuzesysteem gaat het bijvoorbeeld om de verdeling:

- ! Ver onder het gemiddelde.
- ! Onder het gemiddelde.
- ! Op het gemiddelde.
- ! Boven het gemiddelde.
- ! Ver boven het gemiddelde.

Een aantal te beoordelen aspecten, zoals kennis, kwaliteit van het werk, werktempo, samenwerking, leidinggeven, uitdrukkingsvaardigheid, maar ook vooral mentaliteitsaspecten, kan op deze wijze worden beoordeeld. Bij sommige Nederlandse bedrijven, vooral de overheid, komen we dit systeem in diverse gewijzigde vormen tegen. Ook daar wordt gewerkt met verschillende kwalificaties, waarbij niet de gemiddelde prestatie 'het midden van de beoordelingsschaal' bepaalt, maar waarbij de functie als uitgangspunt dient.

I	KENNIS	A	B	C	D	E
	Blijk geven van de nodige kennis en ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II	ZELFSTANDIGHEID					
	a Gegevens, situaties begrijpen/doorzien, problemen oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b.....Beslissingen en initiatieven nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c..... Eigen werk organiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d..... Werk van anderen organiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III	UITDRUKKINGSVAARDIGHEID					
	a..... Zich mondeling uitdrukken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b..... Schriftelijk formuleren/redigeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV	CONTACT					
	a..... Omgaan en samenwerken met collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b..... Omgaan en samenwerken met ondergeschikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c..... Optreden naar buiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI	Opmerkingen met betrekking tot het gedrag in de werksituatie (zoals tempo en regelmaat van werken, zich houden aan regels en dergelijke)					
	WAARDERINGSNIVEAUS					
	A schoot duidelijk tekort					
	B voldeed niet geheel aan de eisen					
	C voldeed aan de eisen					
	D ging boven de eisen uit					

E ging in opvallende mate boven de eisen uit

Zodra niet de gemiddelde prestatie, maar de functie als uitgangspunt dient, ontstaat het gevaar dat er door de jaren heen steeds positiever wordt gescoord. Systemen waarbij de gemiddelde prestatie als basis dient, hebben een belangrijk nadeel. Omdat men niet wordt gedwongen telkens vanuit de functie te oordelen, is de neiging groot af te dwalen. Men komt dan terecht bij ver van de functie gelegen criteria en gaat gemakkelijk psychologiseren.

Er zijn vele voorbeelden van schalen met gedwongen-keuzesystemen.

Werktempo	laag			hoog
Nauwkeurigheid	gering			groot

Initiatief					
	Nauwelijks	Weinig	Gemiddeld	Behoorlijk	Veel

Omgang met anderen	1	2	3	4	5	
--------------------	---	---	---	---	---	--

Uitdrukkingsvaardigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Onbevredigend	Kan beter	Voldoende	Volgens de eisen	Zeer goed

Vakkennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	schiet duidelijk tekort: elementaire kennis ontbreekt	laat te wensen over: moet nog veel leren	voldoende zelfstandig te kunnen werken	gedegen kennis: goed vakman	is volledig op de hoogte: expert

Veiligheid
Werken zonder ongevallen te veroorzaken; in acht nemen van de voorschriften

+ = sterk
T = in orde
- = zwak punt

Verantwoordelijkheid
Mate waarin betrokkene zich bewust is van en handelt naar verantwoordelijkheid tegenover mensen en materiaal.

1 = zwak; 10 = sterk

Bij schalen met gedwongen-keuzesystemen wordt het steeds gebruikelijker dat een schriftelijke toelichting wordt gegeven op het aangekruiste oordeel. Het beoordelingsformulier ziet er dan bijvoorbeeld als volgt uit.

OORDEEL			TOELICHTING OP HET OORDEEL:
1	KENNIS Hij bezit de kennis en deskundigheid voor het vervullen van zijn functie en gebruikt deze.	A B C D E	
2	OORDEELSVORMING Zijn oordeelsvorming is grondig en doordacht. Hij analyseert de problemen scherp en komt tot een duidelijke synthese.	A B C D E	
3	PLANNING Hij plant en organiseert zijn werk zo, dat de gestelde doelen worden bereikt.	A B C D E	
4	OVERZICHT Hij kan veel tegelijk aan zijn hoofd hebben, hij blijft het geheel overzien, ook bij grote spanning (bijvoorbeeld als gevolg van de druk van het werk).	A B C D E	
5	INZET Hij zet zich geheel in voor zijn werk.	A B C D E	

De letters A, B, C, D en E hebben dezelfde betekenis als bij de reeds besproken formulieren.

2 VERGELIJKINGSSCHALEN

Bij vergelijkingsschalen gaat men geheel anders te werk. Men vergelijkt bijvoorbeeld paarsgewijs per criterium. Indien een afdeling uit vijf personen bestaat (A, B, C, D en E), dan wordt A zowel met B, C, D en E vergeleken; B met C, D en E, C met D en E en D met E; dat alles per criterium (bijvoorbeeld kennis, het nemen van initiatieven, schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en dergelijke). Degene die het beste uit de bus komt, krijgt bijvoorbeeld de grootste salarisstijging.

Bij de rangschikkingsmethode spreekt men eerst globaal een oordeel uit over het functioneren van de medewerkers. Vervolgens plaatst men ze op een schaal, die loopt van goed naar slecht. Daarna vergelijkt men de eerste met de tweede, de derde met de vierde, de vijfde met de zesde enzovoort. Indien nodig, verwisselt men van plaats. Tenslotte herhaalt men dezelfde paarsgewijze vergelijking nog één keer. Het spreekt voor zich, dat rangschikkingsnormen en beoordelingscriteria vooraf vastliggen.

De derde vergelijkingsmethode werkt ook via een 'gedwongen-keuzesystematiek'. Vooraf is dan vastgesteld hoeveel procent van de medewerkers in een bepaalde categorie wordt ingedeeld. Een veel gebruikte indeling is bijvoorbeeld: 10% onvoldoende, 20% matig, 40% voldoet, 20% voldoet goed en 10% voldoet zeer goed.

Via onderlinge vergelijkingen dient ieder op deze manier in een 'vakje' te worden ingedeeld.

Aan deze methoden zit een aantal nadelen vast. Allereerst zijn ze erg arbeidsintensief. Bij grote groepen wordt het aantal paarsgewijze vergelijkingen snel zeer groot, tenzij met subgroepen wordt gewerkt. De neiging om het gedrag van de medewerker uitsluitend te vergelijken met het gedrag van zijn collega's in plaats van met de functie-eisen, is bovendien erg groot.

Vergelijkingssystemen en concurrentiestrijd zijn nauw met elkaar verweven. Dat deze systemen een lastige basis vormen voor een beoordelingsgesprek zal duidelijk zijn. Van de eerder genoemde opwaartse tendens, zoals we die tegenkwamen bij de gedwongen-keuzesystemen, hebben we bij vergelijkingsschalen geen last.

3 SCHALEN WAARBIJ GEDRAGSVEREISTEN PER FUNCTIE ALS BASIS DIENEN

Bij deze schalen is het fundamenteel, dat men eerst duidelijk bepaalt, welke de meest kenmerkende beoordelingscriteria zijn van een bepaalde functie. Vervolgens doet men uitspraken over opvolgende gradaties van mogelijke wijzen van functioneren per criterium. Als voorbeeld voor de 'wijze waarop iemand werkt' wordt wel de volgende schaal gehanteerd:

- 1 Werkt zeer slordig; houdt zich niet aan regels, instructies, voorschriften; geen logische aanpak; is wanordelijk en chaotisch bij uitvoering werkzaamheden.
- 2 Niet altijd even ordelijk; past regels, instructies, voorschriften niet steeds correct toe; heeft nog bijsturing nodig in toepassing methoden, procedures en werkwijzen.

- 3 Past regels, instructies, voorschriften correct toe; werkt ordelijk en methodisch; heeft alleen bij moeilijke (geen routine) problemen en situaties ondersteuning nodig bij toepassing methoden, procedures en werkwijzen.
- 4 Werkt zeer ordelijk en methodisch; past bij alle voorkomende problemen regels, instructies, voorschriften correct toe; is bedacht op mogelijke verbeteringen in methoden, procedures, werkwijzen en komt zo nu en dan met concrete voorstellen hiervoor.
- 5 Is volledig deskundig op het gebied van methoden, procedures, werkwijzen; werkt uitermate ordelijk en methodisch; komt regelmatig met verbeteringen in bestaande methoden, procedures, werkwijzen en/of ontwerpt deze naar eigen inzicht.

Daarna doet men een uitspraak over het meest voorkomende gedrag (1, 2, 3, 4, 5). Tenslotte dient men een uitspraak te doen over het belang van het criterium en dat uit te drukken in een weegfactor. Na vermenigvuldiging en sommering ontstaat op deze wijze een eindscore. Hoewel de ontwikkeling (per functie!) van dit soort schalen een erg omvangrijke activiteit is, bieden de uitspraken concrete ingangen voor een beoordelingsgesprek en laten niets aan duidelijkheid te wensen over voor wat het meest ideale gedrag betreft. De ontwikkeling van dit soort systemen is echter alleen haalbaar, als er veel identieke functies in een organisatie voorkomen.

4 DE CRITICAL-INCIDENT-METHODE

Bij deze methode bepaalt men eerst wat het 'kritische gedrag' is in een bepaalde functie. Kritisch gedrag is het gedrag dat er uiteindelijk de oorzaak van is, dat de belangrijkste taken van de functie van de betrokkene goed of fout gaan. De beoordeling wordt meestal bepaald door het aantal positieve voorvallen te verminderen met het aantal negatieve voorvallen. De objectiviteit wordt daardoor vergroot, omdat oordelen niet zijn gebaseerd op meningen maar op feiten. Bovendien concentreert men zich niet op details, maar op zaken die het succes of falen in een functie bepalen.

Een variant op deze methode is de 'behaviorally anchored rating scale', de zogenaamde BARS-methodiek. Men verzamelt allereerst een aantal kritieke voorvallen. Vervolgens plaatst men die op een schaal van goed naar slecht, waardoor men een aantal schaalposities verkrijgt. Tenslotte spreekt de chef uit met welk omschreven gedrag het gedrag van de medewerker het meest overeenkomt.

Onderstaand een voorbeeld van een BARS:

- ! Bezit de typevaardigheid, de kennis van de taal en het organisatietalent die nodig zijn om teksten en brieven te vervaardigen en het werk efficiënt te laten verlopen.
- ! Typen en spelling kunnen worden geacht zo betrouwbaar te zijn dat nalezen en corrigeren niet nodig zijn; de secretaresse kan de brieven zelf tekenen en direct verzenden.
- ! De secretaresse kan worden geacht het onderscheid te maken tussen correcties in de stijl van de schrijver en correcties van taalfouten.
- ! De secretaresse kan worden geacht het verschil te kennen tussen de opmaak van persoonlijke en zakelijke brieven.

- ! De secretaresse kan worden geacht een korte brief zó te typen dat de tekst op het bovenste deel van de pagina terecht komt, terwijl de onderkant blanco blijft.
- ! Bij het kopiëren van een literatuurlijst kan de secretaresse worden geacht zodanig kopieën te maken dat de woorden aan de linkerkant van het origineel onleesbaar worden.

Een formulier waarbij alle denkwerk met betrekking tot het opstellen van een dergelijke schaal wordt overgelaten aan de chef en/of medewerker is hieronder weergegeven.

1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	

Opmerkingen beoordeelde naar aanleiding van functiebestanddelen:

5 DE ASSESSMENT-CENTER-METHODE

Assessment-center-programma's worden in Nederland nog weinig toegepast. De programma's kunnen dienen als hulpmiddel bij het selecteren, trainen en beoordelen van medewerkers. Alleen op de laatstgenoemde functie wordt hier ingegaan. Assessment betekent letterlijk waardering, keuze of beoordeling.

Bij een assessment-center wordt informatie over personen vergaard door middel van interviews, oefeningen en tests. Men gebruikt de assessment-center-methode vaak om te kunnen beoordelen

of interne kandidaten geschikt zijn voor een andere functie in de organisatie. De methode is niet vergelijkbaar met de tot dusverre besproken methoden.

Assessment-centers zijn meerdaagse testprogramma's waarbij een groep kandidaten (meestal tien à twaalf personen) getest wordt op hun geschiktheid voor een functie.

Meestal zijn er vier tot twaalf getrainde beoordelaars van de organisatie bij aanwezig. Men geeft de te beoordelen personen zo realistisch mogelijke opdrachten, die uiteraard te maken hebben met de vacante functie.

Niet alleen de functie, maar ook de situatie waarin de functie dient te worden uitgeoefend, wordt zo goed mogelijk nagebootst. Daardoor is men beter in staat betrouwbare uitspraken te doen over het toekomstige functioneren. Eigenlijk speelt men een zo echt mogelijk spel, waarbij problemen die men elke dag in de praktijk tegenkomt, dienen te worden opgelost. Men houdt vergaderingen, neemt interviews af of presenteert bepaalde zaken aan collega's. De aldus geleverde prestaties worden beoordeeld aan de hand van vooraf opgestelde criteria.

Ervaringen leren dat vooral dimensies als mondelinge uitdrukkingsvaardigheid, leidinggeven, besluitvaardigheid, analytisch vermogen, flexibiliteit en presentatie goed in een assessment-center te beoordelen zijn.

Assessment-centers hebben enkele bijkomende voordelen. Enerzijds zijn de leerervaringen van de deelnemers hoog. Daarnaast verbetert in vele gevallen de teamgeest. De hoge kosten die deze wijze van beoordelen met zich meebrengt en het risico van 'eronder door gaan', weerhouden velen ervan de methode toe te passen. Daarnaast is het opzetten van een assessment-center-programma erg arbeidsintensief. Daar staat tegenover dat het resultaat B vooral in goed op elkaar ingespeelde beoordelingsteams B vaak verbluffend is.

Als voorbeeld een case met een probleem, dat aan kandidaten voor een managementfunctie kan worden voorgelegd.

CASE VERSTAPPEN

Het is zaterdagmiddag twee uur en personeelschef Verstappen buigt zich over zijn bureau. Hij kijkt zorgelijk naar de stapel papieren waar hij zich de komende uren doorheen moet werken. Hij heeft van de directeur sociale zaken de opdracht gekregen zijn chef, het hoofd personeelszaken, te vervangen, omdat deze geheel onverwacht in het ziekenhuis is beland.

In de postbak van zijn chef liggen nog zo'n dertig zaken die moeilijk op zich kunnen laten wachten en waarvan sommige al voor komende maandag gepland waren. Zo stuit hij op een aantal salariswijzigingen, twijfelachtige reisdeclaraties, vergaderschema's en het draaiboek voor een ambitieus organisatie-ontwikkelingsschema. Een en ander wordt bemoeilijkt omdat hij geen informatie kan opvragen bij de secretaresse van zijn chef en hij het moet doen met een aantal onduidelijke krabbels. Tot overmaat van ramp heeft hij met zijn gezin de komende twee weken een vakantie naar Zuid-Frankrijk gepland en hij kan het ten opzichte van zijn gezin niet maken deze vakantie uit te stellen. Hij is de laatste tijd toch al erg veel van huis en zijn huwelijk staat zowat op scherp. Daarom moet hij al zijn beslissingen en mededelingen op papier vastleggen, zodat de secretaresse dit alles maandag direct kan uitvoeren. Zie hier het probleem waarvoor Verstappen staat. Ook voor hem persoonlijk hangt er echter nogal wat van af: hij zal de klus goed moeten klaren, want als hij dit verprutst, kan hij de in het vooruitzicht gestelde promotie wel vergeten. Ook zijn collega's houden hem natuurlijk goed in de gaten.

Een voorbeeld van een tweedaags programma voor de assessment-center-methode:

Woensdag

- 12.00 uur B Herhalingscursus voor assessoren
 - 16.00 uur B De beoordelaars worden voorbereid
 - 16.30 uur B Aankomst deelnemers
 - 16.45 uur B Welkom en introductie
 - 17.30 uur B Groepsdiscussie leiderschapsstijlen door kandidaten
Deelnemers leveren schriftelijke voorbereiding in
 - 19.30 uur B Individuele presentatie deelnemers. Degenen die niet aan de beurt zijn met de presentatie maken aantekeningen voor de groepsdiscussie van de volgende dag
 - 20.30 uur B Assessoren werken presentaties uit
 - 21.00 uur B Deelnemers hebben gesprek met management-trainee
 - 21.15 uur B Diner
-

Donderdag

- 08.15 uur B Groepsdiscussie over individuele presentaties
Opstellen gezamenlijke presentatie
- 09.00 uur B Assessoren evalueren de groepsdiscussie
Deelnemers bereiden interviewsimulatie voor
- 09.30 uur B Twee groepen doen beurtelings mee aan een interviewsimulatie of maken een profiel voor de functie van product manager
- 10.30 uur B Assessoren evalueren interviewsimulatie
- 11.10 uur B Deelnemers maken eventueel profiel af
- 12.30 uur B Lunch
- 13.30 uur B Afscheid deelnemers, aanvang eindevaluatie door assessoren

Assessment-centers zijn duur. Daarom is het ook niet raadzaam om ze in alle gevallen toe te passen. Als de functieverandering voor een kandidaat een niet al te grote stap betekent, kunnen de beoordelingsresultaten uit de laatste functie worden gebruikt, om de kans van slagen in de nieuwe functie voor een deel te voorspellen.

Als er echter sprake is van een ingrijpende functieverandering (bijvoorbeeld van niet-leidinggevend naar leidinggevend of van specialist naar generalist), dan is een assessment-center zinvol. Zorgvuldige analyse van zowel de oude als de nieuwe functie geeft dan inzicht in de waarde die een assessment-center voor dat specifieke geval kan hebben.

OVERZICHT VAN DE BEOORDELINGSSYSTEMEN

In de praktijk blijken er veel meer dan deze vijf beoordelingssystemen te bestaan. Meestal zijn het echter combinaties van enkele van de hier besproken systemen. Degene die het beoordelingssysteem in een organisatie ontwikkelt, heeft de taak de voor- en nadelen van elk systeem optimaal af te stemmen op de karakteristieke eigenschappen van de organisatie, waarin hij werkzaam is. Daarnaast dient de ontwerper rekening te houden met de aanwezige leiderschapsstijl. Veel beoordelingssystemen zijn ter ziele gegaan door slechte afstemming op de stijl van leidinggeven.

Het meest bepalende voor de systeemkeuze is uiteindelijk het doel of de doeleinden, die men met het systeem wil bereiken. Voor degenen die belast zijn met de invoering van een systeem, staat hieronder een keuzesysteem.

OVERZICHT VAN DE BEOORDELINGSSYSTEMEN

					A	
Salarisbepaling	+	B	+	B	B	+ redelijk bruikbaar ∇ onder bepaal- de omstandig- heden bruik- baar B nauwelijks bruikbaar
Promotie	+	+	+	B	+	
Mutaties	+	B	∇	∇	+	
Ontslag	+	+	+	∇	B	
Demotivatie	+	∇	+	∇	+	
Verbetering werkomstandigheden	+	∇	+	+	B	
Opleiding	+	B	+	+	+	
Onderzoek	+	+	+	+	+	
Terugdringen Ziekteverzuim	+	∇	+	B	B	
Kwaliteitszorg	+	∇	+	B	+	

TABEL 12.1 DE BRUIKBAARHEID VAN DE VERSCHILLENDE BEOORDELINGSSYSTEMEN TEN OPZICHTE VAN EEN AANTAL DOELLEN

12.3 HOE VORMT MEN EEN OORDEEL?

Elk oordeel berust in principe op een waarneming. We horen lawaai. We zien een fietser of we ruiken een vreemde lucht. Daarna gebeurt er iets met die waarneming in onze hersenen. We interpreteren de waarneming, deze krijgt betekenis. Het getal zestien zegt op zich weinig. Maar als er 'Molenweg' voor staat, heeft het plotseling een betekenis als huisnummer. Daarna komt meestal de waardering, aan de hand van een in onze hersenen opgeslagen norm. Een vier voor biologie betekent een onvoldoende. Kortom, mijn zoon weet niet voldoende af van biologie. Dat laatste leidt tot een uitspraak en eventueel tot actie. Schematisch kunnen we dit als volgt weergeven:

OBJECTIEF OF SUBJECTIEF

Na het bovenstaande is het duidelijk dat er een groot verschil bestaat tussen meer objectieve en meer subjectieve oordelen. Vooral bij de interpretatie (als er een betekenis wordt gegeven aan het waargenome), maar nog meer bij de waardering aan de hand van onze normen, is het subjectiviteitsrisico het grootst. Chefs, die van hun medewerkers een hoog tempo eisen omdat ze zelf hard werken, en op grond daarvan hun medewerkers op het onderdeel tempo laag waarderen, bezondigen zich daaraan.

Iedereen kan zo een hele reeks voorbeelden noemen die hemzelf zijn overkomen. Juist daarom is het belangrijk eens te kijken wat men ertegen kan doen. Het belangrijkste is een onderscheid aan te brengen tussen feiten en meningen. Uiteraard is het eenvoudig om te zeggen dat wat voor de één een feit is, voor de ander een mening is. In de praktijk is wel degelijk een onderscheid tussen feiten en meningen te maken.

Van feiten wordt gesproken als iets te bewijzen is, als iets vaststaat. Als ik zeg 'hij heeft een bril op' of 'hij heeft haar op zijn hoofd', dan gaat het om feiten. Zodra ik echter zeg 'hij heeft een mooie bril op' of 'hij heeft lang haar', dan geef ik een mening. De woorden mooi en lang zijn immers een waardering van 'wat ik ervan vind'.

De eerstgenoemde zinnen geven zelden aanleiding tot meningsverschillen. Er wordt immers geen mening in verwoord. Dit is niet het geval met de laatstgenoemde zinnen. De beide waarderende woorden 'mooi' en 'lang' zijn sneller aanleiding tot discussies. Ze leiden tot het rechtop komen van rugharen van B in dit geval B de beoordeelde.

Daarom is het bij het beoordelen van mensen raadzaam bij feitelijke dingen te blijven. 'U heeft in het tweede kwartaal achttien kleurentelevisies verkocht' is aanzienlijk veiliger dan, 'MAAR achttien kleurentelevisies verkocht'. Uiteraard moet er geoordeeld worden, maar dat zou ook kunnen door de eerste zin te laten volgen door 'en wat vind je daarvan?' Zinnen, die beginnen met 'ik geloof', 'ik vind', 'ik denk' en 'ik meen' zijn subjectiever. De belangrijkste waarnemingsfouten zijn als volgt samen te vatten.

- ! Mensen zien graag dingen, zoals ze die willen zien.
- ! Mensen horen graag dingen, zoals ze die willen horen.
- ! Mensen zien graag dingen, zoals ze die gewend zijn te zien.
- ! Mensen horen graag dingen, zoals ze die gewend zijn te horen.

Natuurlijk betekent dit niet dat we niet moeten beoordelen. Er zijn voldoende redenen genoemd om het wel te doen. Men moet zich dan wel realiseren, dat objectief niet voor iedereen hetzelfde betekent.

Geldigheid en betrouwbaarheid zijn twee begrippen uit de statistiek, die telkens worden genoemd als er over beoordelen van mensen wordt gesproken.

Bij geldigheid gaat het om de vraag of men meet wat men wil meten. Zo is het nog maar de vraag of de leidinggevende kwaliteiten van iemand af te meten zijn aan zaken als de kwaliteit van zijn wijze van plannen, organiseren, evalueren, stimuleren en motiveren. Iemand die in staat is anderen te stimuleren, hoeft nog geen goed leider te zijn. Vandaar dat beoordelingscriteria vragen om een duidelijke omschrijving, waaronder in principe iedereen hetzelfde verstaat. Men kan zich voorstellen wat er gebeurt, als zelfs de beoordeelde en de beoordelaar niet dezelfde betekenis geven aan een bepaald begrip. Daardoor kunnen de meest vreemdsoortige misverstanden ontstaan.

Bij betrouwbaarheid gaat het om de nauwkeurigheid en stabiliteit van het meetinstrument. Het betrouwbaarheidsprobleem doet zich bijvoorbeeld voor, als twee beoordelaars over dezelfde persoon en hetzelfde criterium een oordeel moeten uitspreken. Als dat oordeel verschillend is, dan kan dat aan het meetinstrument liggen. Als dat zo is, spreken we van een onbetrouwbaar meetinstrument.

Onder loyaliteit bijvoorbeeld wordt bij onze landsverdedigers vaak vaderlandsliefde verstaan. Loyaliteit kan echter even zo goed betekenen 'de chef niet tegenspreken' of 'op tijd komen'. Het instrument (de mate van loyaliteit) is in deze gevallen sterk situatiegebonden. Op zich is dat niet erg, mits duidelijk is aangegeven wat er in welke situatie onder dient te worden verstaan. Tenslotte dient het instrument in tijd betrouwbaar te zijn. Als er een jaar later andere dingen onder worden verstaan, is het instrument eveneens onbetrouwbaar.

De belangrijkste lering die uit beide begrippen te trekken is, is dat men onder een te beoordelen begrip allemaal hetzelfde moet verstaan. In de meeste beoordelingssystemen komen wel enkele niet duidelijk omschreven beoordelingscriteria voor. Misverstanden en zelfs conflicten zijn er vaak het gevolg van.

De tot dusver besproken problemen bij het beoordelen van mensen worden vaak veroorzaakt door de wijze waarop wordt waargenomen (observeren en luisteren). Bij die fouten blijft het helaas niet. Onderstaand overzicht zal u dat duidelijk maken:

- ! Invloed van de functiezwaarte. De ervaring leert, dat vele chefs medewerkers met een hogere functie ook hoger beoordelen, ondanks de zwaardere eisen die ze aan deze medewerker mogen stellen.
- ! Vele beoordelaars hebben angst voor het positieve of negatieve. Negatief oordelen betekent vaak, dat je in de verdediging moet tijdens het beoordelingsgesprek. Met positief oordelen kan de betrokkene over het paard getild worden. Bovendien is het bij een volgende beoordeling moeilijk om 'terug te gaan'.

- ! Gemiddeld beoordelen. Gezien het bovenstaande, blijft men dus liever in het weinigzeggende, veilige midden. De spreiding is hierdoor gering.
- ! Naast bovenstaande beoordelingsfouten hebben leidinggevendenden de neiging eerder hoger dan lager te oordelen. Eigenlijk is dit een erg voor de hand liggende fout. Chef en medewerker moeten immers nog langer met elkaar mee en zijn daarmee van elkaar afhankelijk.
- ! Teveel worden beïnvloed door een negatief aspect. Van dit effect is sprake, als de beoordelaar in zijn algemeenheid te negatief oordeelt, doordat één opvallend aspect negatief wordt beoordeeld.
- ! Teveel worden beïnvloed door een positief aspect. Van dit effect is sprake als men één erg positief aspect van het gedrag laat uitstralen over meerdere aspecten. Hij is goed in badminton dus hij zal wel goed tennis spelen of sterker nog: 'zijn tuin goed onderhouden'. Op deze wijze worden vaak zeer vergaande conclusies getrokken uit één enkel feit. Die gevolgtrekkingen hebben niets meer van doen met de aanvankelijke constatering.
- ! Het hebben van vooroordelen is één van de meest voorkomende fouten. Enkele voorbeelden zijn: negers zijn lui, Surinamers zijn ..., volgzame mensen zijn beter in En vergeet niet wat er gebeurt als men terugkeert van vakantie: Joegoslaven zijn ..., Grieken houden van ... en Italianen eten graag Op diezelfde wijze worden oordelen vaak gekoppeld aan iemands leeftijd: veertigers zijn nu eenmaal
- ! 'Men zegt'. Het afgaan op wat anderen zeggen (vooral als het meningen betreft), brengt grote gevaren met zich mee.
- ! Op de eerste indruk afgaan.
- ! Recentheid. Dit is de tegenhanger van afgaan op de eerste indruk. Men laat daarbij een recente gebeurtenis te sterk meewegen in zijn oordeelsvorming.
- ! Een oordeel hebben over zaken, waar je eigenlijk geen zinnig oordeel over kunt geven.
- ! Naar een eindresultaat toe redeneren. Dit komt nogal eens voor, als aan een beoordeling salarisconsequenties zijn verbonden.
- ! Projectie. Bij beoordelen bedoelen we daarmee, dat de leidinggevende zijn gedrag tot norm gaat verheffen. Als hij zelf hard werkt, zal hij dat van zijn medewerkers ook vragen en ze op die norm beoordelen. Ook het omgekeerde doet zich voor, als leidinggevendenden eigen fouten of tekortkomingen aan hun medewerkers toeschrijven.
- ! Angst voor de eigen positie kan een reden voor een leidinggevende zijn, om zijn medewerkers laag te beoordelen.
- ! Een andere tendens staat daar lijnrecht tegenover. Het zogenaamde 'mijn-afdeling-is-altijd-beter'-effect.
- ! Verbloemen van eigen tekortkomingen. Deze fout treedt op als een medewerker bepaalde taken slecht verricht en zijn chef dat niet als negatief beoordeelt, omdat hij hem op dat punt slecht heeft ingewerkt.
- ! Leidinggevendenden die aan één of twee medewerkers leiding geven blijken in het algemeen hoger te beoordelen dan chefs die leiding geven aan grotere groepen medewerkers. Dichter bij elkaar staan leidt tot een positiever oordeel.
- ! Doorwerken van vroegere oordelen. Vorig jaar was hij slecht in het bijhouden van zijn boekhouding, dus zal het ook dit jaar wel weer niets zijn. Een dergelijk etiket neemt men vaak jaren mee.

- ! Het spreekt voor zich dat het onjuist is het oordeel af te laten hangen van de eigen stemming.
- ! Eén van de ergste fouten bij het beoordelen van medewerkers is het vellen van oordelen als men eigenlijk niet voldoende tijd heeft. In het beoordelingsgesprek moet men dat bijna altijd bezuren. Een degelijke voorbereiding is ook bij een beoordeling het halve werk.

Tenslotte nog drie dieper gelegen redenen:

- ! Eerder werd reeds gesteld, dat mensen graag dingen waarnemen die ze willen waarnemen. Dat wordt gedaan voor de rust in het magazijn van onze hersenen, waar alles keurig geordend in rekken ligt opgeslagen. Informatie die ons niet of minder past, werkt verstorend in het systeem. Als er wordt beoordeeld, wordt er geredeneerd vanuit deze 'magazijnstructuur'. Als volgens 'onze logica' dingen niet in deze structuur passen, worden die niet opgenomen en bedenken we er zelf wel 'iets logisch' voor in de plaats. Dat is een zogenaamde consistentie- of stabiliteitsfout.
- ! Psychologiseren. Met psychologiseren wordt de tendens om uitspraken te doen over karaktertrekken en karaktereigenschappen van de medewerker bedoeld. De essentie van beoordelen is het doen van uitspraken over de wijze, waarop iemand zijn taken heeft verricht. Praten over karaktertrekken en karaktereigenschappen is vooral als het bij algemene termen blijft is vaak een vlucht.
- ! Vaak wordt het uitgesproken oordeel over iemand vergeleken met het oordeel over zijn collega. Een dergelijke handelwijze is onjuist, omdat niet de prestatie van de collega, maar de functievereisten de norm bepalen. Alleen als twee personen een volledig identieke functie hebben, is het reëel onderling te vergelijken.

Het is goed om deze valkuilen te onderkennen als men gaat beoordelen. De aanwezigheid van deze valkuilen kan geen reden zijn om niet aan een beoordelingssysteem te beginnen.

Het aantal valkuilen dat men tegenkomt bij het beoordelen van werkprestaties van mensen is groot.

Beoordelen zonder structuur is een gewaagd experiment, tenzij er remedies kunnen worden gevonden waarbij valkuilen worden vermeden.

Onderstaand volgt een aantal vuistregels waarvan er al enkele zijn behandeld die het aantal beoordelingsfouten wat kunnen indammen.

- ! Leg gedurende de beoordelingsperiode feiten vast en oordeel zoveel mogelijk aan de hand van feitelijk gedrag en prestaties.
- ! Ga niet af op toevalligheden.
- ! Oordeel alleen over een langere periode.
- ! Vergeet de voorgaande beoordelingen. Die vertekenen uw oordeel over de laatste periode alleen maar.
- ! Beoordeel in het licht van de functie. Zorg er dan ook voor, dat u de functie door en door kent.

- ! Naast kennis van de functie dienen beoordelaars ook kennis te hebben van een aantal andere functies in de organisatie, opdat ze gericht B meestal in samenspraak met anderen B over andere functies (een loopbaan) kunnen spreken. De hulp van een loopbaanadviseur kan hier ook uitkomst bieden.
- ! Schakel meerdere beoordelaars in en laat ze in eerste instantie onafhankelijk van elkaar oordelen. Nog beter wordt het oordeel als beoordelaars oordelen vanuit verschillende posities. Vooral het bespreken van het waarom van een oordeel, doet de kwaliteit van de beoordeling verbeteren.
- ! Het inschakelen van een Personeels-Beoordelings-Adviseur bevordert de uniforme toepassing van het systeem. Normen worden daardoor beter bewaakt.
- ! Maak het oordeel ruim voor het gesprek op, zodat u er nog over na kunt denken en B waar nodig B kunt wijzigen.
- ! Zorg dat er een toetsingsprocedure is waarin vergelijkingen gemaakt kunnen worden tussen dezelfde functies of tussenafdelingen.
- ! Bespreek de beoordeling met de beoordeelde volgens eenduidige structuur met eenduidige formulieren.
- ! Leg de te beoordelen kenmerken vast en omschrijf ze op een eenduidige wijze, zodat ieder er hetzelfde onder verstaat.
- ! Tracht vooroordelen te vermijden.
- ! Beoordeel elk criterium afzonderlijk.
- ! Weiger te beoordelen als u haast heeft.
- ! Bestudeer elke keer als u gaat beoordelen de fouten die u kunt maken. Het kennen van (uw) fouten, reduceert het aantal.
- ! Beoordelen vraagt van beoordelaars dat zij het systeem kennen, weten waarom het systeem wordt gebruikt, kennis hebben van fouten, remedies en gespreksmethoden. Tevens vraagt beoordelen om vaardigheden. Chefs en in iets mindere mate ook medewerkers dienen opgeleid te worden in het voeren van beoordelingsgesprekken.

Wat natuurlijk belangrijk is om mee te nemen is 'Het spel om de macht'. Hoe hoger je komt op de hiërarchische ladder, hoe meer macht je hebt. Opvallend is dat de bovengeschikte de neiging heeft om de machtsafstand tot zijn ondergeschikte te vergroten. En, hoe jammer ook voor die bovengeschikte, de ondergeschikte doet juist zijn best om die machtsafstand tot zijn bovengeschikte te verkleinen. Anders gezegd: de bovengeschikte doet zijn best om de ondergeschikte afhankelijk te maken waarmee de machtsafstand toeneemt, en de ondergeschikte doet zijn best om de bovengeschikte afhankelijk van hem te maken waarmee de machtsafstand weer afneemt.

Beoordelen, het-oordelen-over-iemand, gaat uit van het beginsel, dat degene die oordeelt op dat moment in een meer-machtige positie verkeert. Heel ons hiërarchisch denken is op dat 'meer-machtig-zijn' gebaseerd. Beoordelen in de klassieke betekenis (= vertellen wat je van het functioneren van iemand vindt) werkt dus machtsbevestigend. Vandaar dat in een hiërarchische wereld deze wijze van beoordelen jarenlang stand heeft gehouden en het op veel plaatsen (welhaast in alle organisaties) nog steeds doet. De laatste jaren beginnen er vraagtekens te rijzen.

We zouden ons na deze gedachtengang over macht kunnen afvragen, of de klassieke beoordelingssystemen, die gebaseerd zijn op 'het oordelen over iemand', niet aan het wankelen raken of uitgebreid moeten worden met andere begeleidingssystemen.

Opvallend is het te moeten constateren, dat bijna elk beoordelingssysteem dat enige jaren bestaat, beroepsmogelijkheden kent. Beroepsprocedures lijken het eerste symbool van het uithollen van het meer- en minder-machtprincipe. Door de aanwezigheid van zo'n procedure is het oordeel en daarmee ook de macht van de beoordelaar niet meer zo absoluut.

Bovendien dwingt het de beoordelaar nauwkeurig, eerlijk en integer te zijn bij het uitspreken van zijn oordeel. Het is dan ook niet zo verwonderlijk, dat we in sterk gedemocratiseerde organisaties, waar men werkt met een klassiek beoordelingssysteem, gedetailleerde beroepsprocedures tegenkomen.

Oordelen over iemand betekent in bijna alle besproken beoordelingssystemen terugzien naar de manier waarop iemand zijn functie in het verleden heeft vervuld. Een toekomst-gericht-kijken, een oordeel geven over iemands kansen in dezelfde of in een andere functie, blijft meestal achterwege. Er is overigens een scala van begrijpelijke redenen, waarom dat toekomstkijken meestal achterwege blijft. Enkele van die redenen zijn bijvoorbeeld:

- ! Door uitspraken te doen over de toekomst worden verwachtingen gewekt. Lang niet al die verwachtingen B die gemakkelijk worden uitgelegd als beloften B kunnen worden gerealiseerd.
- ! Toekomstkijken heeft veel te maken met koffiedik-kijken. Vaak moet beoordeeld worden of iemand geschikt is voor taken, die hij nog nooit heeft verricht en waarvan de betrokkene vaak zelf niet weet of die hem wel trekken.
- ! Een andere reden waarom velen zich niet wagen aan uitspraken over iemands toekomst is de angst dat uitspraken daarover weerstanden en negatieve reacties bij de beoordeelde kunnen oproepen.
- ! Door positieve uitspraken te doen over een medewerker loopt de chef de kans een goede medewerker door promotie te verliezen.
- ! Tenslotte is er nog een groot gevaar. Maar al te vaak worden oordelen, die betrekking hebben op het functioneren in het verleden, gegeneraliseerd naar het toekomstig functioneren. Als iemand bijvoorbeeld in een bepaalde functie op een nauwkeurige wijze heeft gewerkt, dan is er nog geen garantie dat hij in een andere of zwaardere functie ook nauwkeurig zal werken. Elke mens is uniek. En ook elke functie is uniek. Elke functie speelt zich bovendien af in een (weer unieke) situatie. De combinatie van functie, situatie en persoon is dus per definitie een unieke. Succesvol uitvoeren van vaardigheden in een bepaalde functie betekent geenszins, dat deze vaardigheden in een zwaardere of andere functie beter zullen worden uitgevoerd.

Ondanks deze bezwaren is het voor een organisatie van levensbelang te weten wie over een aantal jaren een bepaalde functie vervult. Sommige vacatures zijn voorspelbaar (bij pensionering), andere vacatures ontstaan meestal vrij onverwacht (ontslagname en overlijden) of zijn enigszins voorspelbaar (promotie, overplaatsing en demotivatie).

TOEKOMST

Vooral over de voorspelbare vacatures dient te zijn nagedacht.

Daarvoor is echter inzicht nodig in de (on)mogelijkheden van het aanwezige personeel. Potentieelbeoordeling en belangstellingsregistratie zijn twee instrumenten die dat inzicht kunnen bieden. Potentieelbeoordeling is gericht op uitspraken omtrent de vermoedelijke geschiktheid van aanwezig personeel voor nog niet vervulde functies. Het doen van dit soort uitspraken is niet eenvoudig.

Maar al te vaak wordt gekeken naar hoe mensen het nu doen, om vervolgens daaruit conclusies te trekken naar toekomstig gedrag in andere functies. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de voorspellende waarde van generalisaties van oordelen over het verleden naar uitspraken over toekomstig gedrag laag is. Tevens blijkt dat deze handelwijze altijd nog vele malen beter is dan alles maar op zijn beloop te laten en in paniek een aantal maatregelen te nemen. De potentieelbeoordeling hoeft niet voor iedereen te worden opgemaakt. Een jaarlijkse ronde is meestal te veel en is ook sterk afhankelijk van de loopbaanmogelijkheden die de organisatie heeft. Potentieelbeoordelingen roepen immers snel verwachtingen op. Het afdrukken van voorbeeldformulieren is niet zinvol, daar de vraagstelling nauw samenhangt met de aard van de organisatie en met de precieze doelstellingen van het systeem.

Veel voorkomende vragen op potentieelbeoordelingsformulieren zijn:

- ! In welke van de volgende sectoren ziet u de medewerker in de komende jaren succesvol functioneren?
 - B informatica B marketing
 - B research B planning
 - B produktie B personeelszaken
 - B inkoop B financiën
 - B verkoop B overige namelijk:....
- ! Op welk salarisniveau (schaalniveau) taxeert u dat de beoordeelde over twee (vijf) jaar zal zijn ingeschaald?
- ! Welke opleiding/cursus/training is/zijn nodig om deze functie/dat niveau te bereiken?
 - B Welke van de onderstaande maatregelen stelt u voor ten aanzien van de beoordeelde?
 - B Overplaatsing ter verdere ontwikkeling.
 - B Plaatsing in een voor hem meer geschikte functie.
 - B Promotie op korte termijn.
 - B Promotie binnen vijf jaar.
 - B Beëindiging van het dienstverband.

Bij potentieelbeoordeling worden de vragen niet aan de medewerker, maar meestal aan zijn chef voorgelegd. Bij belangstellingsregistratie worden de vragen juist aan de medewerker voorgelegd. Bij potentieelbeoordeling gaat het om het 'kunnen', bij belangstellingsregistratie om het 'willen'. Ook bij belangstellingsregistratie bestaat B uiteraard B geen eenheid in formulieren. Ook daar hangt de vraagstelling sterk af van de aard van de organisatie en de daarin voorkomende functies.

Hier volgen enkele veel voorkomende vragen op belangstellingsregistratieformulieren.

- ! In welke van de volgende sectoren ziet u zichzelf over jaar functioneren?
 - B informatica B marketing
 - B research B planning
 - B produktie B personeelszaken
 - B inkoop B financiën
 - B verkoop B overige namelijk:....
- ! Welke opleiding/cursus/training bent u van plan daarvoor te volgen?
- ! Ik ben wel/niet bereid veel te reizen.
- ! Ik ben bereid:
 - B Alleen op deze vestiging te werken.
 - B Indien nodig permanent op een andere vestiging te gaan werken.
 - B Zonodig in het buitenland te gaan werken.
 - B Als ik word overgeplaatst dan gaat mijn voorkeur uit naar de volgende vestigingsplaatsen:
.....
- ! Hoe ziet u uw toekomst in relatie tot uw functie?

Belangstellingsregistratie brengt ook gevaren met zich mee. Binnen een groot onderdeel van de overheid heeft eens een 'belangstellingsregistratie-experiment' plaatsgevonden. De geografische mobiliteit van de medewerkers was één van de hoofdonderwerpen, daar overplaatsingen veelvuldig aan de orde waren. De medewerkers bleken best bereid hun voorkeuren voor eventuele vestigingsplaatsen uit te spreken. Een onderzoek twee jaar later leverde op, dat maar liefst 100% van degenen die zich uitgesproken hadden over hun voorkeursvestiging, was overgeplaatst. Jammer was alleen, dat slechts 2% op de plaats van zijn voorkeur(en) terecht kwam.

De teleurstelling was groot.

Als je naar de mening van iemand vraagt en hij geeft die, dan mag je toch ook aannemen, dat er zo goed mogelijk rekening mee wordt gehouden.

Belangstellingsregistratiesystemen wekken verwachtingen. Als realisatie nauwelijks mogelijk is, kun je er beter niet aan beginnen. Een belangrijk psychologisch winstpunt van belangstellingsregistratiesystemen is dat de machtsbalans tussen de meer- en minder-machtige meer in evenwicht komt.

Weinig organisaties in Nederland gebruiken gelijktijdig de reeds omschreven drie instrumenten (beoordeling, potentieelbeoordeling en belangstellingsregistratie) om hun loopbaanbeleid gestalte te geven. Menige organisatie blijft steken bij de problemen, die samenhangen met het beoordelen van mensen. Aan potentieelbeoordeling en belangstellingsregistratie komt men in het geheel niet toe.

12.4 GESPREKSMETHODEN

Ook bij de gespreksmethoden is er sprake van een steeds grotere participatie van de medewerker. Hierbij vijf verschillende methoden:

- 1 De methode waarbij de beoordeelde niet weet hoe er over hem wordt geoordeeld.
- 2 De 'tell-and-sell'-methode.
- 3 De 'tell-and-listen'-methode.
- 4 De 'problem-solving'-methode.
- 5 De 'planning-and-review'-methode.

In het onderstaande worden deze vijf methoden en hun kenmerken besproken.

DE METHODE WAARBIJ DE BEOORDEELDE NIET WEET HOE ER OVER HEM WORDT GEOORDEELD

Bij deze methode wordt een beoordelingsformulier ingevuld, zonder dat de inhoud daarvan wordt doorgesproken met de betrokkene. Eigenlijk kan niet worden gesproken van een gespreksmethode, tenzij 'zwijgen' ook als een gespreksmethode wordt beschouwd. Dat de methode in een tijd waarin participatie en inspraak steeds belangrijker worden nauwelijks bestaansrecht heeft, spreekt voor zich. Een halve eeuw geleden werd deze methode echter op ruime schaal toegepast. Alleen in strak geleide organisaties wordt de methode nog gebruikt. Gevolgen van deze methode worden pas duidelijk, als men iets met het beoordelingsresultaat wil gaan doen. Voor de betrokkene is elke handeling een volslagen verrassing. Hij wordt bijvoorbeeld (voor hem) onverwacht ontslagen of gepromoveerd. Ineens moet hij naar een cursus of wordt op een andere afdeling ingezet. Dit soort onverwachte acties leidt in de meeste gevallen tot verzet, een lage(re) motivatie en slechte onderlinge verhoudingen. Uiteraard kan er nauwelijks sprake zijn van een gedragsverandering in positieve zin na de beoordeling. De beoordeelde krijgt vaak de kans niet eens.

DE 'TELL-AND-SELL'-METHODE

Bij deze methode maakt de beoordelaar, al dan niet samen met een tweede beoordelaar, een schriftelijke beoordeling op over het functioneren van de medewerker. Daarna wordt dit oordeel aan de betrokkenen meegedeeld. Het eventuele commentaar van de beoordeelde legt de beoordelaar naast zich neer. Hij dient bij zijn standpunt te blijven en dit aan de beoordeelde te verkopen (tell and sell).

Enkele andere kenmerken van deze methode zijn:

- ! Tijdens het beoordelingsgesprek kan veel tijd gaan zitten in het toelichten van uitsluitend negatieve punten. Gewoon de volgorde aanhouden van het beoordelingsformulier is dan ook het beste, waarbij zowel de positieve als de negatieve criteria evenveel aandacht krijgen.
- ! Doordat soms relatief veel aandacht aan negatieve punten wordt besteed, lijkt de beoordeling slechter dan hij in werkelijkheid is.
- ! Het gevolg daarvan is dan meestal een defensieve houding van de beoordeelde.
- ! Zolang er sprake is van een defensieve houding, is de kans op een gedragsverbetering minimaal.

- ! Een gedragsverbetering treedt pas op, als de beoordeelde het uitgesproken oordeel accepteert.
- ! Vaak staat acceptatie gelijk aan capitulatie. Dat brengt een onprettig gevoel bij de beoordeelde teweeg.
- ! De kans dat de verhouding tussen de beoordeelde en de beoordelaar tijdelijk slechter wordt, is groot.
- ! Zowel de problemen als de oplossingen worden aangedragen door de beoordelaar. Hij verzet duidelijk het meeste werk.
- ! De kans dat de persoon beoordeeld wordt in plaats van zijn werkprestatie, is erg groot.

DE 'TELL-AND-LISTEN'-METHODE

De tell-and-listen-methode wijkt op een aantal punten af van de tell-and-sell-methode. De beoordelaar is bij deze methode echter bereid om te luisteren naar de reactie van de beoordeelde en eventueel zijn mening te herzien. Een aantal bezwaren, zoals we die beschreven bij de tell-and-sell-methode, keert terug. Juist omdat de beoordelaar de beoordeelde de kans geeft hem van repliek te dienen, treedt er nog een extra probleem op. De beoordelaar heeft immers in zijn voorbereiding 'zitten broeien' op het beoordelingsformulier. Hoe langer hij er mee bezig is geweest, hoe meer hij overtuigd raakt van de juistheid van zijn oordeel. Als hij daarna de beoordeling met zijn medewerker door gaat spreken, is de kans groot dat hij bij zijn oordeel zal blijven. Per slot van rekening heeft hij er veel tijd in gestoken en er grondig over nagedacht. Kortom: ook de beoordelaar loopt een goede kans in de verdediging te gaan en dat is eigenaardig bij een methode, die in principe gebaseerd is op grotere inspraakmogelijkheden.

ZELFBEOORDELING

Dit is een variant op de tell-and-listen-methode. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een extra beoordelingsformulier, dat voorafgaande aan het beoordelingsgesprek door de beoordeelde wordt ingevuld. De twee ingevulde formulieren dienen als basis voor het gesprek. Vooral de verschillen worden besproken. Het door de chef ingevulde formulier blijft echter de basis vormen voor eventueel te ondernemen acties, maar wijzigt vaak op grond van het gesprek. Uit onderzoek blijkt, dat de beoordeling die iemand over zichzelf geeft, doorgaans lager uitvalt dan het oordeel van zijn chef.

HET BEOORDELEN VAN DE CHEF DOOR DE MEDEWERKER

Het komt nog weinig voor dat een medewerker zijn chef beoordeelt. Het is ook tegengesteld aan onze hiërarchische denktrant. Bovendien is het niet zo eenvoudig, omdat de medewerker niet alle taken van zijn chef kan overzien. Het samen bespreken van taken die hij wel kan overzien (bijvoorbeeld leidinggeven, omgaan met medewerkers en dergelijke), blijkt een nuttige aangelegenheid.

DE 'PROBLEM-SOLVING'-METHODE

Bij deze methode gaat het om de volgende drie uitgangspunten:

- 1 Een gesprek vraagt om een grote mate van gelijkwaardigheid.
- 2 Om het toch bestaande hiërarchische verschil te nivelleren, zal de beoordeelde in principe het meest aan het woord moeten zijn.

- 3 Het uitspreken van een oordeel benadrukt de ongelijkwaardigheid. De beoordeelde ervaart dat als een onvolwassen situatie.

Bij de problem-solving-methode (PS) is het fundamenteel, dat vooraf geen beoordelingsformulier wordt opgemaakt. Bovendien hoeft de beoordelaar B als we hem dan nog zo mogen noemen B zich vooraf niet bezig te houden met het verzamelen van allerlei oordelen over de beoordeelde. Hij dient zo ONBEVOORDEELD mogelijk aan het gesprek te beginnen. Een dergelijk gesprek begint met de vraag: HOE IS HET DE AFGELOPEN MAANDEN GEGAAN MET JE WERK?

Veelal begint de beoordeelde (we kunnen vanaf dit moment beter spreken van medewerker) met het opnoemen van een aantal zaken, waarvan hij vindt dat ze goed gingen. Daarna komen B automatisch B de meer problematische zaken op tafel. De chef probeert deze problemen te inventariseren en de oorzaak te zoeken. Daarna gaat men samen naar oplossingen zoeken.

Het is essentieel voor de methode, dat de medewerker zowel de problemen als de oplossingen aandraagt. De chef draagt er zorg voor, dat eerst het gemakkelijkste probleem wordt besproken. De kans op een succesvolle oplossing is dan het grootst. En wie eenmaal succes proeft, gaat door. De medewerker verzet duidelijk de grootste hoeveelheid werk en is het meest aan het woord. De chef fungeert als helper bij het oplossen van problemen. Daarnaast stelt hij kritische vragen. Deze methode leidt meestal tot een hogere motivatie en een grotere bereidheid tot gedragsverandering. De chef dient zich ervan bewust te zijn, dat gedragsveranderingen niet altijd gaan in die richting, die hij zich wellicht had voorgesteld.

Uit onderzoeken blijkt, dat er een duidelijk verband bestaat tussen:

- a de tevredenheid over het gevoerde 'beoordelings'-gesprek,
- b de wens om zijn gedrag eventueel te veranderen en
- c de gedragsverandering zelf.

Als het bij beoordelen vooral gaat om gedragsverbeteringen bij de beoordeelde, dan is het duidelijk dat de problem-solving-gespreksmethode daartoe de grootste kans op succes biedt.

Om uiteenlopende redenen wordt vaak een schriftelijke neerslag van het besprokene gevraagd. Zo wil personeelszaken het loopbaanbeleid gestalte geven, mensen opsporen die voor promotie in aanmerking komen, eventueel een ontslagprocedure op gang brengen enzovoort.

Het enthousiasme om na afloop van het gesprek een en ander op papier te zetten is meestal niet groot en wordt door beide gespreksdeelnemers als 'mosterd na de maaltijd' ervaren.

DE 'PLANNING-AND-REVIEW'-METHODE

Een van de kenmerken van de problem-solving-methode is het gegeven, dat er weinig lijn in het gesprek zit. De medewerker draagt problemen en oplossingen aan. Er wordt niet vooraf gezegd welke problemen. Overigens zijn er velen, die dit gebrek aan 'een duidelijke lijn' in het geheel niet erg vinden. Bij de planning-and-review-methode (PR-methode), wordt aan dit bezwaar tegemoet gekomen.

Bij deze gespreksmethode worden de volgende vijf stappen doorlopen:

1 DE FUNCTIE-ANALYSE

In deze eerste fase buigen de chef en de medewerker zich over de vraag, wat de belangrijkste taken zijn van de betrokkene.

2 DE PROGRAMMA-ONTWIKKELING (1)

Aan de hand van deze inventarisatie ontwikkelt de medewerker een werkprogramma voor de komende periode.

3 DE PROGRAMMA-ONTWIKKELING (2)

Het ontwikkelde werkprogramma wordt met de chef besproken en zonodig in gezamenlijk overleg aangepast.

4 HET REVIEW-GESPREK

Na verloop van tijd evalueren de chef en de medewerker, wat er terecht is gekomen van de destijds gemaakte plannen. De datum van dit gesprek is afhankelijk van de aard van de opdracht. Meestal wordt de datum bij de planning-afspraken meteen vastgelegd. Zowel de chef als de medewerker hebben het recht tussentijds een review-gesprek te arrangeren. Men kan dit het beste laten afhangen van de problemen, die de medewerker bij de uitoefening van zijn taak tegenkomt. Meestal verloopt zo'n gesprek via de problem-solving-methode-benadering, die reeds is besproken. Voordat men aan de vijfde stap begint, vraagt de chef altijd of er nog andere knelpunten zijn.

5 DE HERZIENE OF NIEUWE PLANNING

Het onder punt 4 bedoelde gesprek eindigt meestal met het maken van een herziene of nieuwe planning. Wederom is het de medewerker, die voorstellen doet met betrekking tot het werkprogramma. Samen met zijn chef stelt hij het nieuwe werkprogramma op, om dat na verloop van tijd weer te evalueren (zie punt 4).

Evenals bij de problem-solving-methode verzet de medewerker veruit het meeste werk. De chef vervult voornamelijk de rol van raadgever.

Wil de methode kans van slagen hebben, dan zijn drie voorwaarden erg belangrijk:

- 1 Er dient iets te plannen te zijn.
- 2 De chef dient bereid te zijn een aantal planningactiviteiten te delegeren.
- 3 Er dienen B vooral kwantitatief B goed meetbare streefpunten te worden afgesproken.

Zij, die in de praktijk met deze methode werken, stellen dat ze nauwelijks worden geconfronteerd met een defensieve houding. De motivatie om allerlei taken te verrichten, neemt aanwijsbaar toe. Deze methode lijkt veel op een stijl van leidinggeven die bekend staat onder de afkorting MBO (Management by Objectives). De MBO-stijl komt er in essentie op neer, dat de chef en de medewerker samen doelen stellen en deze ook samen evalueren. Het zal duidelijk zijn dat de planning-and-review-methode daar erg veel op lijkt. De planning-and-review-methode is eigenlijk geen gespreksmethode, maar zegt meer over de inhoud van het gesprek.

12.5 HET FUNCTIONERINGSGESPREK

PROBLEMEN MET BEOORDELEN

In de vorige paragrafen werd duidelijk dat over beoordelen totaal verschillend wordt gedacht. De belangrijkste redenen blijken te zijn:

- ! Er bestaat een warwinkel van systemen, waarvan voor een organisatie dikwijls niet duidelijk is welk systeem het beste is. De gebruikswaarde bij een enkel systeem is hoog.
- ! Doeleinden van beoordelingssystemen blijken in de praktijk snel uit het oog te worden verloren. Bovendien blijkt het aantal doelen, dat men met één systeem wil realiseren, zo groot dat de gebruikers door de bomen het bos niet meer zien.
Luisteren en waarnemen en ook het onderscheiden van feiten en meningen blijken in de praktijk moeilijker dan in theorie.
- ! Beoordelaars lopen het risico in een eindeloze reeks beoordelingsfouten te vervallen.
- ! Hoewel de remedies tegen het maken van beoordelingsfouten wel enigszins helpen, bieden ze ook geen garantie tegen het maken ervan.
- ! De koppeling beloning/beoordeling blijkt niet alom geapprecieerd te worden (in een afzonderlijk hoofdstuk zal daar alsnog bij worden stilgestaan).
- ! Velen vinden dat als er uitsluitend in de beoordeling wordt teruggekeken, het systeem weinig waarde heeft. De remedies daartegen (potentieelbeoordeling en belangstellingsregistratie) blijken weinig te worden toegepast. Bovendien blijkt dat het extrapoleren van in het verleden vertoond gedrag naar de toekomst weinig waarde heeft.
- ! Beroepsprocedures zijn eerder een lapmiddel. Ze komen niet op een fundamentele wijze aan de genoemde bezwaren tegemoet.
- ! Groeps-, zelf- en chefsbeoordeling blijken weinig succesvol.

De roep om een instrument, dat een oplossing kan bieden voor de gerezen problemen, is duidelijk hoorbaar. Oplossingen daarvoor zijn functioneringsgesprekken, functiebeeldgesprekken, taakgesprekken, coachingsgesprekken en werkgesprekken.

Maar wat zijn dat dan en wat is het nieuwe aan deze manier van beoordelen?

DE RODE DRAAD IN DEZE SYSTEMEN

De rode draad in deze systemen is dat zij altijd als basis het beoordelingsgesprek hebben = niveauvaststelling en van daaruit in de toekomst trachten de medewerkers beter te laten functioneren.

EEN VOORWAARDE VOORAF

Een functioneringsgesprek vraagt om een geringe machtsafstand. Hoe gelijkwaardiger de posities, hoe beter het resultaat. De chef dient meer de rol van begeleider dan die van beoordelaar te vervullen.

DE WIJZE WAAROP

- ! Bij beoordelingssystemen gaat het vooral om het MEETRESULTAAT. Met dat resultaat onderbouwt men de te nemen beheersmaatregelen (promotie, overplaatsing, ontslag, vaste aanstelling en dergelijke).
Bij functioneringsgesprekken staat het gesprek over dingen, die men samen denkt te kunnen VERBETEREN in de toekomst, centraal. Formulieren, waarbij oordelen worden uitgesproken, komen dan ook niet voor.
- ! Het gaat dus niet om 'het beoordelen', maar om de wijze waarop ervaren problemen gezamenlijk worden besproken en vooral worden aangepakt.
- ! Bij beoordelingsgesprekken draagt de beoordelaar de meeste gespreksstof en problemen aan. Bij functioneringsgesprekken draagt de medewerker evenveel en soms meer gespreksonderwerpen aan. Het gesprek wordt daarmee tweezijdiger van karakter.
- ! Bij beoordelingsgesprekken is de beoordelaar het meest aan het woord. Bij functioneringsgesprekken is dat de medewerker.
- ! Bij functioneringsgesprekken is de medewerker van meet af aan betrokken bij alle activiteiten. Bij het merendeel van de beoordelingssystemen ligt dat anders.
- ! Bij de meeste beoordelingssystemen staat het functioneren in het verleden centraal. Bij functioneringsgesprekken domineert het maken van afspraken ter verdere ontwikkeling van het functioneren in de toekomst.

NA AFLOOP

Bij functioneringsgesprekken wordt na afloop van het gesprek een verslag gemaakt. Bij het volgende functioneringsgesprek wordt bekeken of alle afspraken ook zijn nagekomen.

BUITEN SCHOT BLIJVEN

- ! Tijdens het functioneringsgesprek komt de beloning niet aan de orde.
- ! Het bekende psychologiseren met betrekking tot karaktertrekken en karaktereigenschappen, zoals dat veel voorkomt in allerlei beoordelingssystemen, blijft achterwege. De huidige en mogelijk toekomstige functie-inhoud zijn immers de basis voor het functioneringsgesprek.

DEFINITIE FUNCTIONERINGSGESPREK

Een functioneringsgesprek is een regelmatig terugkerend gesprek tussen de chef en één van zijn medewerkers over het werk, de werksfeer, de werkuitvoering en de werkomstandigheden, met het doel de kwaliteit van het werk te verbeteren door het maken van afspraken over gesignaleerde problemen.

Kernelementen uit deze definitie zijn:

Regelmaat
Chef-medewerker
Werk (sfeer) (uitvoering) (omstandigheden)
Betere kwaliteit
Afspraken

DOEL FUNCTIONERINGSGESPREK

Het einddoel van een functioneringsgesprek is tweeledig. Enerzijds gaat het om het verbeteren van de kwaliteit van het produkt of de geleverde dienst. Anderzijds gaat het om een verbetering van de motivatie van de medewerker. Als één van beide na afloop van het functioneringsgesprek daalt, heeft het gesprek niet aan de doeleinden beantwoord.

Kwaliteit en motivatie hangen nauw met elkaar samen.

Als er immers kwalitatief goede afspraken worden gemaakt, zegt dat nog weinig over het uiteindelijke resultaat, daar degene die het uit dient te voeren (en dat is meestal de medewerker) de genomen beslissing moet accepteren. Pas dan is hij gemotiveerd om een en ander op een zodanige manier uit te voeren, dat het beste resultaat uit de bus komt.

De bekende formule:

$$E = K \times A$$

oftewel het effect van een besluit (E) is afhankelijk van de kwaliteit van een besluit (K) vermenigvuldigd met de acceptatie (A), geeft dit juist weer. Motivatie en acceptatie zijn weliswaar niet hetzelfde, maar hangen nauw met elkaar samen.

In een functioneringsgesprek is het daarom van essentieel belang steeds de medewerker de initiatieven tot oplossing van door beide gespreksdeelnemers ingebrachte problemen te laten nemen. Mensen stellen zich nu eenmaal gemakkelijker achter een bepaald plan, als ze het zelf hebben gelanceerd. Dit uitgangspunt komt in de volgende onderdelen telkens terug. Gesprekstechnisch is het zelfs het fundament van een functioneringsgesprek.

Aan deze handelwijze zit het gevaar, dat de chef in de verleiding raakt elk probleem op deze manier 'af te schuiven' naar de medewerker. Uiteraard is dat niet de bedoeling van een functioneringsgesprek. Alleen aan de medewerker gedelegeerde taken komen voor een dergelijke aanpak in aanmerking. In dat geval kan er ook niet meer worden gesproken van afschuiven.

DE VOORBEREIDING

Een functioneringsgesprek vergt een goede voorbereiding en die kan op verschillende manieren plaatsvinden. Het is verstandig een medewerker één à twee weken voor de datum, waarop men van plan is het gesprek te gaan houden, te vragen een lijst met gesprekspunten te maken.

Ook u als chef dient een lijst te maken met punten, waarover u zou willen praten en deze aan de medewerker twee weken vooraf te geven. Het is raadzaam het vooraf niet bij het produceren van die lijsten te laten.

Gesprekspunten dienen concreet en hanteerbaar te zijn. Daarom is het verstandig de medewerker te vragen zijn punten nader uit te werken en ook alvast over mogelijke oplossingen na te denken. Adviseer hem daarbij zich niet meteen te binden aan de eerste de beste oplossing, die hem te binnen schiet, maar te denken in termen van alternatieve oplossingen. Laat hem tenslotte denken over de oplossing die zijn voorkeur heeft.

Anders ligt het met de gesprekspunten die u inbrengt. Zou u immers dezelfde weg bewandelen, dan zijn alle oplossingen reeds 'voorgekookt'. Zodra de medewerker het gevoel krijgt dat hij alleen nog maar de door u uitgestippelde weg op mag, is de kans groot dat hij zich als een kat in het nauw gaat voelen. Daarom is het verstandig hem uw lijst twee weken van tevoren te geven en hem te vragen hier alvast over na te denken.

Indien uw gesprekspunt ingewikkeld van aard is of wat moeilijk ligt, is het raadzaam een aparte voorbespreking aan dat punt te besteden, zodat de medewerker daar (net als u) voor het functioneringsgesprek over na kan denken. U begint daarmee de behandeling van dat punt vanuit een gelijkwaardiger positie.

Vraag de medewerker ook over uw punten na te denken in termen van alternatieve oplossingen en daar voor zichzelf een voorlopige keuze uit te maken.

EEN FUNCTIONERINGSGESPREK STAAT OF VALT MET DE VOORBEREIDING.

EEN GESPREKSMODEL

Het is raadzaam een functioneringsgesprek te beginnen met het opsommen van de punten, die u met uw medewerker zult gaan bespreken. Bovendien is het van belang dat u samen afspreekt hoe lang het gesprek gaat duren. Het gesprek kunt u het best beginnen met de besprekspunten van de medewerker. Bij de voorbereiding heeft u hem immers gevraagd na te denken over de door hem naar voren te brengen punten. Als u in plaats daarvan zou starten met een lange monoloog, daalt het enthousiasme van de medewerker om zijn ideeën op tafel te leggen. Bovendien zijn uw punten in het algemeen meer bedreigend dan de punten die hij van plan was in te brengen.

Werk bij de bespreking van de punten van de medewerker stap voor stap. Vraag hem zijn eerste punt helder te omschrijven. Vraag telkens om een nadere toelichting en doe dat net zolang tot u en ook de medewerker het punt volledig in beeld hebben.

VERMIJD VOORALSNOG KOSTE WAT KOST EEN OORDEEL.

Als er naar uw mening belangrijke schakels ontbreken, vul deze dan aan, maar vermijd vooralsnog koste wat kost een oordeel uit te spreken over hetgeen naar voren wordt gebracht. Pas als u er beiden van overtuigd bent dat alle kanten van het probleem besproken zijn, vraagt u de medewerker welke oplossing hij voor het probleem ziet.

Het is van groot belang dat hij de oplossing aandraagt. Daardoor bereikt u immers, dat:

- ! zijn denkkraft en creativiteit optimaal benut worden;
- ! de kans dat hij er straks vierkant achter staat, toeneemt.

Alleen als u B na lang aandringen B merkt dat hij er echt niet uit kan komen, helpt u een handje. In eerste instantie via een eenvoudige handreiking, maar als dat ook niet helpt, via een door u bedacht advies. Van belang bij deze werkwijze is dat u er op voorhand van overtuigd dient te zijn dat de oplossing, die u in uw hoofd heeft, niet altijd de beste is.

Als u ervan overtuigd bent dat alleen uw oplossing de beste is, dan kunt u aan deze werkwijze beter niet beginnen. Dat is niets meer en niets minder dan eerst iemand lekker maken en hem daarna teleurstellen. Het hoeft geen betoog dat u met deze werkwijze meer kwaad dan goed bloed zet.

Als u op deze wijze voldoende afspraken heeft gemaakt over de aanpak tot oplossing, eindigt u met een samenvatting van de gekozen oplossing en maakt u daarvan een notitie. Op dezelfde wijze kunt u ook het tweede, derde en eventueel volgende punt van uw medewerker behandelen.

Nadat op deze wijze alle punten van de medewerker zijn besproken, komen uw bespreekpunten ter tafel. Het is van belang dat u uw bespreekpunt kernachtig en duidelijk verwoordt. Daarna vraagt u aan de medewerker of het punt hem duidelijk is en wat hij daaronder verstaat. Zonodig geeft u toelichting op de vragen die de medewerker over het gespreksonderwerp heeft. Daarna vraagt u naar de visie van de medewerker om hem vervolgens te vragen of hij een oplossing voor het probleem ziet. Ook nu geldt dat u niet direct met een oplossing dient te komen, maar eerst moet onderzoeken of de medewerker een oplossing ziet.

Achtergrond is de inmiddels bekende formule $E = K \times A$. Als de medewerker geen oplossing ziet of met een oplossing aankomt die in uw ogen onbruikbaar is, tracht u via het noemen van voor- en nadelen de medewerker zover te krijgen, dat hij een andere oplossing naar voren brengt. U helpt daar zonodig bij en kunt, als het echt noodzakelijk blijkt, uw oplossing noemen. Tenslotte worden over het punt de nodige afspraken gemaakt. U noteert deze. Op dezelfde wijze worden ook uw andere bespreekpunten behandeld.

Aan het einde van het functioneringsgesprek worden alle afspraken nog eens herhaald. Het is van belang dat bij elk punt afspraken in tijd worden gemaakt, zodat vastligt wie wat wanneer doet.

Tenslotte wordt een afspraak gemaakt voor het volgende functioneringsgesprek.

Samenvattend ziet een functioneringsgesprek er schematisch als volgt uit:

<p>Gespreksmodel functioneringsgesprek</p> <p>Bespreekpunten medewerker:</p> <ul style="list-style-type: none">! Punt 1 - 2 - 3 enzovoort! Vraag naar verheldering! Hoe denk je dit op te lossen? <p>Bespreekpunten van de chef:</p> <ul style="list-style-type: none">! Punt 1 - 2 - 3 enzovoort! Vraag naar verheldering! Visie van de medewerker! Hoe denk je dit op te lossen? <p>Samenvatten van de afspraken:</p> <ul style="list-style-type: none">! Inhoud! Data! Datum volgende functioneringsgesprek

DE INHOUD VAN HET GESPREK

Centraal in het functioneringsgesprek staan twee dingen, te weten:

- 1 Het verbeteren van de kwaliteit van het produkt of de dienst.
- 2 Het verbeteren van de motivatie van de medewerker.

Uiteraard betekent dit dat het OPLOSSEN VAN NAAR VOREN GEBRACHTE PROBLEMEN het belangrijkste gespreksonderwerp is. Daarbij kan de relatie tussen de chef en de medewerker niet onbesproken blijven. Daarnaast kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- ! De omstandigheden waaronder de functie is verricht en een bespreking van eventuele wijzigingen daarvan, zodat het functioneren in de toekomst kan verbeteren.
- ! De vraag of de betrokkene zijn huidige functie als voldoende uitdagend ervaart.
- ! De groeimogelijkheden, die de huidige functie de betrokkene (nog) kan bieden.
- ! De vraag of de betrokkene naar zijn oordeel op de juiste stoel zit.
- ! De taken waar de betrokkene een bijzondere belangstelling voor heeft.
- ! Welke kennis en vaardigheden nodig zijn, alvorens een zwaardere c.q. andere functie kan worden uitgeoefend.

In sommige organisaties worden in functioneringsgesprekken harde afspraken gemaakt over:

- ! te bereiken resultaten/doeleinden;
- ! de bij een vervolgesprek te hanteren evaluatienormen.

Dit gebeurt vooral in organisaties waar de MBO-benadering (Management by Objectives) wordt gehanteerd.

Bij die benadering denkt men consequent en in alle functies in termen van doelstellingen en de realisaties daarvan. In een functioneringsgesprek komen nogal wat zaken aan de orde. Om meer lijn te brengen in het gesprek zou een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen onderwerpen die betrekking hebben op het verleden en die welke betrekking hebben op de toekomst. Daarnaast kan een onderscheid gemaakt worden tussen de meer taak- en de meer mensgerichte onderwerpen.

Een veel voorkomende tweedeling is:

- 1 een beoordelingsgesprek;
- 2 een functioneringsgesprek.

In een beoordelingsgesprek komen dan de evaluatieve momenten, eventueel te nemen beheersmaatregelen en het salaris aan de orde. In het functioneringsgesprek komen vooral de te maken afspraken voor het toekomstige functioneren en eens in de zoveel gesprekken de loopbaan van de betrokkene aan de orde.

In de diverse onderdelen van een functioneringsgesprek kunnen de volgende onderwerpen ter sprake komen:

EVALUATIE

- ! Het bespreken van problemen, zoals die door de medewerker bij het uitoefenen van zijn functie ervaren worden en het bespreken van mogelijke oplossingen daarvan.
- ! Het bespreken van te verbeteren werkomstandigheden.
- ! Het bespreken van mogelijke kennistekorten en de wijze waarop die 'bijgespijkerd' kunnen worden.

WERKPLANNING/OMSTANDIGHEDEN

- ! Het samen maken van concrete (meetbare) afspraken over te bereiken doeleinden/resultaten in de komende periode.
- ! Het gezamenlijk ontwikkelen van meetbare evaluatienormen.
- ! Verbeteren van werkhulpmiddelen/omstandigheden.

LOOPBAAN

Centraal staan de vragen als:

- ! Is de functie (nog) voldoende uitdagend?
- ! Biedt de huidige functie (nog) groei mogelijkheden?
- ! Hoe zal de huidige functie zich in de toekomst ontwikkelen?
- ! Welke kennis is in de toekomst nodig? Hoe wordt die verkregen?
- ! Welke belangstellingsgebieden heeft de medewerker?
- ! Is een andere functie wellicht niet aantrekkelijker?

SALARIS

- ! Het verband tussen de functie en de prestatie van de medewerker met het salaris.

Belangrijk is dat een functioneringsgesprek een hulpmiddel is om op een systematische manier leiding te geven. Men 'dwingt' elkaar ervoor te gaan zitten, er tijd voor te nemen en fundamentele dingen met elkaar door te spreken.

HET VERSLAG

Van elk functioneringsgesprek wordt een kort verslag gemaakt. De inhoud van dit verslag concentreert zich rond de afspraken die tussen chef en medewerker zijn gemaakt. Bij het volgende functioneringsgesprek dient het verslag als leidraad voor het opstellen van een nieuwe lijst met gesprekspunten. Tegelijkertijd kan dan worden gecontroleerd of de gemaakte afspraken tijdig zijn nagekomen.

VOORBEELDFORMULIER FUNCTIONERINGSGESPREK

Belangrijk bij het maken van een verslag is, dat wordt geregistreerd wie wat wanneer doet. Hierbij treft u een voorbeeld van een verslagformulier aan voor een functioneringsgesprek.

Naam Chef:		Datum vorig gesprek:	
Naam medewerker:		Datum gesprek:	
Functie:		Datum volgend gesprek:	
Omschrijving van de gemaakte afspraken:			
Volg nr.	Wie	Wat	Wanneer
Voor akkoord:		Voor gezien:	
Handtekening Medewerker	Handtekening: Chef	Chef v.d. chef	Punt doorgezonden naar:..... Punt doorgezonden naar:..... Punt doorgezonden naar:..... Punt doorgezonden naar:.....

In sommige organisaties komt het gespreksverslag uitsluitend in het dossier van de chef terecht. Uiteraard ontvangt de medewerker een kopie. Vaak maakt men de afspraak dat het verslag naar de naasthogere chef wordt doorgezonden als er zaken in staan waar hij beslissingen over moet nemen, of op een andere manier iets mee kan of dient te doen.

In andere organisaties wordt het verslag doorgezonden en vaak ook gearchiveerd door de afdeling personeelszaken. Steeds meer wordt er in organisaties vanuit gegaan, dat het verslag alleen maar naar derden gaat als die derde er op één of andere wijze iets mee moet doen. Het mogelijk

vertrouwelijk karakter van de gemaakte afspraken en het registreren van zaken die wat moeilijker lopen, wordt er door vergemakkelijkt.

Indien de afdeling personeelszaken leidend is in het bepalen van data voor beoordelings- en functioneringsgesprekken en deze ook toetst op juistheid en dergelijke moet de afdeling personeelszaken de verslagen ook altijd archiveren.

DE FREQUENTIE

Functioneringsgesprekken dienen zo vaak te worden gevoerd als de chef of de medewerker dat nodig vinden. Daarnaast is het raadzaam een absoluut minimum van bijvoorbeeld eens per jaar af te spreken. Uiteraard hangt de frequentie ook samen met het al dan niet daarnaast bestaan van een beoordelingssysteem. Ingeval er een beoordelingssysteem bestaat, is het aan te bevelen de data van de beide gesprekken circa vier à vijf maanden achter elkaar te plannen. Voorbeeld: wanneer het beoordelingsgesprek wordt gevoerd in december is het raadzaam in april/mei een functioneringsgesprek te voeren. Functionerings- en beoordelingsgesprekken stroken qua karakter niet erg met elkaar. 'Je waakt er wel voor om vandaag al je moeilijkheden in je werk op tafel te leggen om morgen in een beoordelingsgesprek te horen te krijgen wat je allemaal verkeerd hebt gedaan.' In veel organisaties is het geregeld dat zowel de chef als de medewerker het recht hebben tussentijds een gesprek aan te vragen.

Indien in een organisatie geen beoordelings- of functioneringsgesprekken plaatsvinden, blijken chefs vaak huiverig om vrijblijvend met medewerkers aan tafel te gaan zitten en zo'n gesprek te voeren. Het structureel plannen van deze gesprekken en zorgdragen dat een goed systeem aanwezig is, is dus een duidelijke taak van de afdeling personeelszaken. Een voorstel om minimaal twee- tot viermaal per jaar (per medewerker) gesprekken te voeren, kan inderdaad afschrikken. Maar als leidinggeven voor een belangrijk deel bestaat uit het samen plannen, organiseren en evalueren van werkzaamheden, dan kan het op deze wijze en in deze frequentie praten over verleden, heden en toekomst niets anders zijn dan een natuurlijk uitvloeisel van een bepaalde leiderschapsstijl.

De altijd maar drukke 'leider' die alles zelf moet (= wil) doen en eigenlijk nooit tijd heeft voor zijn medewerkers, ziet bovenstaand voorstel als een regelrechte poging om hem snel, maar nu volledig overspannen te maken. In werkelijkheid zijn functioneringsgesprekken op deze wijze toegepast, een systematisch hulpmiddel bij het geven van leiding.

Voor het welslagen van een functioneringsgesprek is het van belang de onderstaande punten in acht te nemen:

- 1 Zorg voor een rustige ruimte, zonder binnenlopende mensen. Schakel de telefoon in ieder geval uit. Passerend verkeer, lawaaiërie machines en dergelijke bemoeilijken het gesprek.
- 2 Zorg voor een gelijkwaardige positie. U achter uw bureau en de medewerker ervoor schept afstand. De beste opstelling is ieder aan de punt van een tafel.
- 3 Zorg dat geen van de gespreksdeelnemers tegen het licht in kijkt. Zoiets werkt erg storend.
- 4 Neem de tijd. Plan uw afspraak dus niet om 16.30 uur. Plan het gesprek ook niet om 08.30 uur. Mensen die last van ochtendziekte hebben zullen het gesprek zonder meer slecht vinden.
- 5 Neem niet te veel tijd. Een functioneringsgesprek van 90 minuten is lang. Praat nooit langer dan anderhalf uur achtereen, dat roept alleen maar vermoeidheidsverschijnselen en vaak

onbewuste irritaties op.

- 6 Lees beiden de functiebeschrijving voor het gesprek nog eens door. Daarmee is de kans kleiner dat u op zijsporen terecht komt. Afhankelijk van de wijze waarop in uw organisatie functioneringsgesprekken worden gevoerd, kan nog een aantal punten van belang zijn. Daarbij valt te denken aan:
- 7 Een overzicht van de afspraken en doelstellingen, die tijdens het laatste functioneringsgesprek zijn gemaakt.
- 8 Een overzicht van meetpunten, die tijdens het laatste gesprek zijn gemaakt. Afspraken maken heeft immers pas zin, als je na verloop van tijd kunt meten of die ook zijn nagekomen.

AANDACHTSPUNTEN TIJDENS HET GESPREK

Het gaat dus niet om onduidelijke afspraken zoals:

- ! het halen van een zo hoog mogelijk rendement of
- ! het zorgdragen voor een goede sfeer op de afdeling,

maar om concrete afspraken zoals:

- ! het maken van 83 stofzuigers per dag of
- ! het met drie procent doen dalen van het ziekteverzuim of verloop.

Woorden als ongeveer, redelijk, haalbaar en dergelijke dienen daarbij te worden vermeden. De tegenwerping die velen maken, dat resultaten zo moeilijk meetbaar zijn, schuiven we terzijde. Bijna alle activiteiten zijn B met enig denkwerk B meetbaar te maken.

Vooraf kwantiteiten, maar ook kwaliteiten, data waarop één en ander gereed is, te maken kosten, de wijze van aanpak en dergelijke zijn meetbaar of meetbaar te maken.

Het opstellen van criteria heeft verschillende voordelen:

- ! Voordat men aan het werk begint vormen ze (mits geaccepteerd!) een uitdaging.
- ! Tijdens het werk stellen ze de betrokkene in staat zichzelf te controleren en zo nodig bij te sturen.
- ! Na het werk bieden ze de mogelijkheid om het resultaat (meetbaar) te evalueren.

Naast deze punten is het van belang te denken aan een aantal gesprekstechnische zaken, zoals:

- ! De wijze waarop het gesprek wordt gevoerd. De 'problem-solving'-benadering (in tegenstelling tot de 'oordelende' benadering) is daartoe al uitvoerig aan de orde geweest.
- ! Probeer bij de hoofdlijnen te blijven, zoals die in 'de inhoud van gesprek' zijn besproken.
- ! Tracht een woordenstrijd te vermijden en vraag naar de bedoelingen van de ander. Vat zonnodig samen en check of u een en ander heeft begrepen.
- ! Tracht zonnodig compromissen te sluiten. Noteer blijvende meningsverschillen in het verslag.
- ! Word nooit boos.
- ! Word nooit persoonlijk.
- ! Vermijd praten met derden.
- ! Blijf bij de functie en laat u niet verleiden tot het psychologiseren over karaktertrekken of niet relevante persoonlijkheidskenmerken.
- ! Luister.

Gezien het belang en de moeilijkheidsgraad van het onderwerp 'luisteren' wordt daaraan een afzonderlijke paragraaf besteed.

12.6 LUISTEREN

Bij het luisteren naar anderen worden vele fouten gemaakt. Uit onderzoek blijkt, dat een kleine 30% van de salariskosten van medewerkers in uiteenlopende organisaties betaald wordt voor luisteractiviteiten. In leidinggevende functies loopt dit percentage al snel op tot 60 à 70. Slecht luisteren kost het bedrijfsleven miljoenen aan orders. Veel werkzaamheden moeten bovendien opnieuw worden verricht, omdat er slecht werd geluisterd.

Vandaar onderstaand een aantal adviezen waarmee u uw luistervermogen kunt verbeteren.

1 ZORG VOOR EEN GELIJKWAARDIGE POSITIE

Voorbeelden van ongelijkwaardige posities zijn:

- ! de rechter in een rechtszaal (in zwarte toga, op een verhoging);
- ! de personeelsselecteur achter zijn kolossale bureau, in zijn leren fauteuil tegenover een sollicitant op een gewone stoel, die met zijn benen nauwelijks uit de voeten kan.

2 ZWIJG AF EN TOE

Als u praat, kan de ander niet praten. Natuurlijk kan het wel, alleen zult u er dan beiden niet veel van opsteken. Zorg dus voor korte pauzes en laat iemand uitspreken.

3 LUISTER TUSSEN DE REGELS DOOR

Vele mensen hebben moeite te zeggen, wat ze willen zeggen.

Een aandachtig luisteraar haalt de verborgen boodschap er wel uit.

4 LUISTER ONBEVOORDEELD

Mensen zitten doorgaans vol met vooroordelen. Ambtenaren zijn, Italianen zijn

Zonder enige moeite zult u dit rijtje kunnen aanvullen.

U moet maar eens luisteren, wat uw kennissen over Spanjaarden weten na hun vakantie. Uw burens zijn dit jaar deskundig op Zwitsers terrein en uzelf

Probeer vooroordelen B niet alleen na uw vakantie B te vermijden.

5 LUISTER EMPATHISCH

Empathie is het vermogen om in de huid van de ander te kruipen of in de schoenen van de ander te gaan staan. Een Nederlands woord is inlevingsvermogen. Door u empathisch op te stellen verhoogt u uw luistervaardigheid enorm.

6 CONCENTREER U OP WAT WORDT GEZEGD EN ZORG ER ONDERTUSSEN VOOR, DAT U NIET BEZIG BENT MET HET BEDENKEN VAN HET ANTWOORD

Mensen kunnen B zo wijst onderzoek uit B driemaal zo snel luisteren als spreken. Als u luistert, heeft u dus tijd over. Die tijd moet u niet benutten om alvast het antwoord te bedenken.

U kunt die tijd beter gebruiken om:

- ! nog eens te overdenken wat de ander heeft gezegd;
- ! vooruit te denken over datgene wat de ander (dus niet uzelf) zal gaan zeggen;
- ! tussen de regels door te luisteren.

- 7 LAAT OOK NON-VERBAAL INTERESSE BLIJKEN
Bij dit punt kunt u denken aan:
 - ! oogcontact;
 - ! recht tegenover de spreker zitten;
 - ! vinger op de wang;
 - ! de hoofdknik-beweging.

- 8 LUISTER NAAR IEDEREEN MET EVENVEEL INTERESSE
De gevolgen van het achterwege laten van dit advies, merkt u het best aan de reactie van kinderen. Zij straffen u onmiddellijk af.

- 9 HMMM, HMMM, AANMOEDIGENDE GELUIDJES EN HOOFDKNIK
Hummetjes, een hoofdknik en aanmoedigende geluidjes, zoals och ja, ja, neen, maar, och, ja, nee-maar, zo en dergelijke stimuleren de ander om verder te gaan. Het achterwege laten werkt overigens remmend en dat kan soms ook nodig zijn.

- 10 PROBEER STILZWIJGEND SAMEN TE VATTEN
Indien u tussentijds stilzwijgend goede samenvattingen kunt maken, traint u zichzelf in goed luisteren. Zodra u merkt, dat u dit niet goed lukt, vraag dan om uitleg. Ook hardop samenvatten heeft een belangrijke functie. U geeft namelijk te kennen dat u de ander volgt. Vooral als u signalen krijgt die dat bevestigen, werkt dat zowel voor u als voor de ander als een beloning.

- 11 HERHAAL
Herhalen heeft ongeveer dezelfde functie als samenvatten.
Doe het vooral als u denkt dat u iets niet begrijpt. De ander zal u het één en ander zonodig opnieuw vertellen.

- 12 MAAK NOTITIES
Met het maken van notities in steekwoorden dwingt u uzelf de ander goed te volgen. Notities maken ligt in het verlengde van het in de punten 10 en 11 genoemde. Te lang schrijven werkt echter remmend, daar de ander de indruk krijgt dat u hem niet meer volgt.

- 13 TRACHT HOOFD- EN BIJZAKEN TE ONDERSCHIEDEN
Tracht de algemene strekking van wat er wordt verteld te achterhalen. In vele verhalen zit overbodige ballast, die aan de inhoud van het verhaal niets toevoegt. Meestal beginnen mensen hun verhaal niet met de kern van de boodschap.

- 14 GEEN WAARDEOORDELEN
Vermijd het uitspreken van een oordeel over de reactie van een ander. Indien hij namelijk afkeuring ontdekt (en dat risico loopt u bij het geven van een oordeel) is de kans groot dat hij afhaakt.

- 15 REFLECTEER AF EN TOE HET GEVOEL VAN DE ANDER
Reflecteren kunt u met zinnnetjes als 'dat kan ik mij voorstellen', 'dat is vervelend voor u' en dergelijke. Deze wijze van begrip tonen stimuleert de ander om verder te praten. Ook de wijze waarop u uw vragen stelt is van belang voor uw luistervermogen. De onderstaande punten hebben daar betrekking op.
- 16 STEL ZOVEEL MOGELIJK OPEN VRAGEN
Open vragen zijn vragen waarop de ander een verhaal kwijt kan. De vraag: 'ben je die afspraak nog nagekomen?' nodigt niet uit tot een verhaal, maar meestal tot een antwoord dat uit één woordje bestaat. Het is een gesloten vraag. De vragen: 'hoe is het met onze afspraak over?' of 'hoe gaat het met uw werk?' nodigen wel uit tot een verhaal. U krijgt daardoor veel meer informatie van de ander en zijn belevingswereld. Bovendien leidt het kunnen vertellen van een verhaal tot opluchting of ontlading.
- 17 STEL NOOIT DUBBELE VRAGEN
Als u twee vragen in één zin op de ander afvuurt, zal die in 90% der gevallen de laatste of de voor hem meest positieve vraag beantwoorden. U zult merken dat het gesprek er alleen maar verwarrender door wordt.
- 18 LICHT UW VRAAG NIET TE UITGEBREID TOE
Veel mensen hebben de neiging direct nadat zij een vraag hebben gesteld die vraag nog eens te gaan toelichten. Meestal gebeurt dat, omdat ze onmiddellijk een antwoord verwachten. Als dat enige seconden uitblijft denken ze onduidelijk te zijn geweest en steken weer van wal. Toch is het fout, want het bedenken van een antwoord kost immers tijd.
- 19 WACHT NA HET STELLEN VAN EEN VRAAG
Het bedenken van een antwoord kost tijd. Wen uzelf aan enkele seconden te wachten na het stellen van een vraag, anders treedt u alleen maar op als stoorzender.
- 20 SPOOR VOLGEN
Het meest belangrijke punt bij goed luisteren is tevens het meest moeilijke punt. Het is vooral van belang als de ander zijn hart wil luchten, een klacht heeft of boos is. Het is belangrijk in dergelijke gevallen als interviewer daar met het gesprek verder te gaan, waar de ander is gebleven. De meeste mensen hebben de neiging als de ander praat alvast zelf na te denken over het onderwerp dat ze daarna zullen aansnijden. Als de ander ook maar even ademhaalt, zijn zij al over dat onderwerp bezig. Een goed luisteraar volgt zijn gesprekspartner en stelt vragen waarmee hij te kennen geeft dieper op het onderwerp te willen ingaan. Degelijke vragen zijn bijvoorbeeld: 'Hoe bedoelt u precies?', 'Kunt u dat eens wat verder toelichten?' of hmmm, hmmm of ja, ja. Daarmee voorkomt u een gesprek van de hak op de tak en geeft u de ander alle ruimte. Hij kan immers bepalen wanneer er van onderwerp wordt gewisseld. Hij is daarmee 'de baas' van het gesprek en is daardoor bereid veel meer informatie (die u vaak nodig heeft) te geven. Uiteraard werken open vragen alleen als u meer diepgang in het gesprek wilt brengen. Om korte feitelijke gegevens te achterhalen zijn gesloten vragen veel beter.

NOG ENKELE STELLINGEN

- ! De luisteraar is de minder machtige in een gesprek. Hij kan immers geen richting bepalen.
- ! Interrumperen is dus hetzelfde als het zoeken naar macht.
- ! Als de ene luistert is het alsof de ander een geschenk ontvangt.
- ! Is luisteren misschien toch hetzelfde als gehoorzamen?
- ! Als je niet luistert, ontnem je de ander mogelijkheden tot ontplooiing.
- ! Luisteren is belangrijker dan horen.

12.7 EEN CASE

BEOORDELINGSGESPREK

>Ha, Jansen, ga zitten. Koffie?

Hoe is het thuis? Fijn dat het goed gaat.

Ik weet niet hoe je het vroeger met mijn voorganger Pietersen gewend was, maar tweemaal per jaar ga ik met alle afdelingschefs om de tafel. Terugblikken naar het laatste half jaar. Kijken wat beter kan. En afspraken maken voor de komende zes maanden.

Het totaal wil ik vastleggen op een formulier: >Het functioneringsformulier=. Vind je dit goed? Heb je het trouwens naar je zin? Fijn. Het kan ook niet anders, want hoe lang werk je hier alweer? Twaalf jaar. Dat is een tijd hè?=
(Enige tijd later in het gesprek.)

>Je totale functioneren staat op deze sheet. Het hoogste cijfer is een negen. Je scoort gemiddeld 4,4. Het laagst kom je naar voren op het gebied van voorbeeldfunctie. Je kantoor is een grote puinhoop. Je komt op de meest onmogelijke tijden binnen. Als je nodig bent, weet niemand waar je zit. Op werkoverleg verschijn je of kom je volledig onvoorbereid. Je mensen zijn erg ongelukkig met je prestaties. Zij hebben de indruk dat je maar wat aanrommelt!

Ik wil graag met je praten hoe je de komende periode een dikke voldoende gaat scoren. Je behoort nu tot de achterhoede van mijn team!=
Jansen:

Jansen:

>Ik zal kort zijn. Sinds 1986 werk ik hier. Uw voorganger Pietersen riep mij één keer per jaar bij zich voor zo=n zelfde gesprek. De laatste tien jaar heb ik niets van hem gehoord. Alleen maar salarisverhoging gekregen. In de eerste twee jaar moesten wij erg aan elkaar wennen. Later liep het voortreffelijk. Dus die 4,4 zegt mij niets. Als u mij en mijn werk echt leert kennen, zal uw beoordeling wel anders zijn. Hoe lang zit u nu hier? Vier maanden! In zo=n korte tijd kunt u mij nooit beoordelen!=
CONCLUSIE

CONCLUSIE

Beoordelen. Functioneringsgesprekken. Het laatste kwartaal van elk jaar lopen de agenda=s van alle managers en ondernemers vol met afspraken voor deze gesprekken. Voor veel ondernemingen doen zo=n 70% van de managers dit uit de losse pols. Zelfs de organisaties die werken met standaardformulieren kennen dit verschijnsel. Oorzaak: >onbewust, onbekwaam.=

Door de jarenlange wijze van positief beoordelen in de jaren zeventig en het koud saneren van de jaren tachtig en negentig, is er weinig echt verbeterd.

Tijdens de managementtrainingen kijken veel deelnemers verrast op van een aantal stellingen van Change & Train.

STELLING 1

Vijftien procent van alle medewerkers (inclusief directie en los/vast personeel) zijn gedreven medewerkers. Zij hebben de MENTALITEIT, de KENNIS en de VAARDIGHEDEN. Natuurlijk maken zij ook fouten. Het initiatief, doorzettingsvermogen en de inzet zijn aanwezig om de dingen voor de organisatie goed te doen. Herkenningspunten: zelfvertrouwen, kijkt vooruit, groepsments, stressbestendig, wil leren.

Vijfenzeventig procent is uitvoerder, deze medewerkers hebben wel de MENTALITEIT maar qua kennis en/of vaardigheden schieten ze ergens te kort. Men wil vaak wel, maar komt er niet uit. Extra hulp van management is dan ook gewenst.

Dit is de groep binnen organisaties die het eerst voor training en begeleiding in aanmerking komt. Tien procent mist de MENTALITEIT en zijn dus vertragers, maar op grond van veel KENNIS of VAARDIGHEDEN nemen zij hun posities in. Dikwijls uitstekende technici, administrateurs of verkopers maar omdat zij werken vanuit een negatieve instelling, passen zij moeilijk in het team. Herkenningspunten: fantasieloos, wil leren, niet assertief, kruiperig, smoesjes, verhogen van problemen, isoleren zich, bureaucratische instelling.

STELLING 2

Vijfentachtig procent van alle medewerkers denkt tot de plus-vijftien-groep te behoren.

STELLING 3

Tachtig procent van de tijd die managers voor medewerkers beschikbaar hebben, besteden zij aan de B10-groep. Aan de +15-groep wordt nauwelijks aandacht besteed en gaan daarom het snelste weg, ze gaan ergens anders werken.

STELLING 4

Omdat deze verhoudingen voor elke organisatie opgaan moeten beoordelings- of functioneringsgesprekken volgens de >+15, 75, B10-schaal= plaatsvinden en moet het beoordelings-systeem gebaseerd zijn op de hoofdcriteria KENNIS, KUNDE en MENTALITEIT.

Tweemaal per jaar dient elke manager voor de medewerkers aan wie direct leiding wordt gegeven een functioneringsformulier in te vullen. De rubrieken zijn ingedeeld in drie thema=s (de gegeven toelichting dient slechts ter illustratie en verschilt per functie).

1 MENTALITEIT

Houding ten opzichte van collega=s, schone werkplek, loyaal ten opzichte van onderneming/afdeling, afspraken nakomen, omgaan met klanten en meedenken.

2 KENNIS

Op gebied van produkten, automatisering, nieuwe ontwikkelingen.

3 VAARDIGHEDEN

Op gebied van taken, omgaan met collega=s, werken met klanten, werkoverleg, rapportage, leidinggeven, terugbellen, administratie.

Werk in het verlengde van deze punten met een horizontale schaalverdeling: uitstekend (9), goed (8), redelijk (7), voldoende (6), matig (5) en slecht (4). Iedereen maakt fouten, daarom geen 10. Minder dan een 4 mag niet beoordeeld worden. Ontslag is dan de enige uitweg.

Stel dat u leiding geeft aan twintig medewerkers. Nadat u alle functioneringsformulieren heeft ingevuld moet de totale uitkomst leiden tot drie medewerkers in de categorie gedrevene, vijftien in de categorie uitvoerende en twee medewerkers in de vertragende categorie. Als u zich houdt aan deze stellingen en u waardeert heel kritisch dan zult u wis en waarachtig over twee medewerkers duidelijk veel minder tevreden zijn.

Maak deze schaal en bespreek (individueel) met de betrokkenen deze uitkomst. Tijdens de persoonlijke gesprekken zult u met alle medewerkers uw mening moeten bespreken en afspraken maken voor de toekomst.

>Wat ga je eraan doen om de prestaties te verbeteren, minimaal te handhaven? Met welk programma kan ik je helpen?=
=>

Volgens stelling 3 denkt vijftientig procent van de medewerkers tot de categorie Gedrevene te behoren. Bij slechts een klein deel is dit ook zo. Het merendeel van uw gesprekken zal problemen opleveren. Niet bij de vijftien procent die het zeer goed doet. Wel bij ALLE anderen.

Werk daarom vanuit een stappenplan. Maak dit jaar gebruik van een functioneringsformulier waar u kijkt naar de drie thema=s KENNIS, KUNDE en MENTALITEIT. Natuurlijk kennen alle thema=s een gedetailleerde onderverdeling met vijf à zes items. Horizontaal geeft u uw waardering weer van negen tot vier.

Voor uzelf zorgt u dat u in een beoordeling aan een verhouding van >+15, 75, B10= komt. U geeft echter deze eindscore niet door aan uw medewerkers. In de tweede of derde functioneringsronde (over een jaar of twee) maakt u de >+15, 75, B10-schaal= openbaar.

Naast de periodieke beoordeling van het functioneren van medewerkers zult u alle gegevens op een verzamelstaat moeten registreren. Voortschrijdend dienen de laatste vijf jaar in kaart te worden gebracht. Beoordeel niet achteraf, maar begin aan het begin van het jaar. Bouw vanaf nu de prestatiecurve van uw medewerkers op.

12.8 SAMENVATTING

VERHULLEN VAN KRITIEK BIJ BEOORDELING NIET GEWENST

Sommige ondernemers hebben er moeite mee. Ze redeneren: waarom moet ik zo nodig functionerings- en beoordelingsgesprekken houden? We hebben hier een kleine zaak en mijn mensen weten toch hoe ik over hen denk? Als ze iets fout doen horen ze het wel ... Er zijn ook werkgevers die een tegengestelde opvatting hebben. Zij hebben ervaren hoe belangrijk het is om regelmatig met medewerker over hun taakuitoefening te praten en daar vervolgens een duidelijk oordeel aan te verbinden. De moeite en de tijd die in zulke gesprekken worden gestoken leveren op termijn zeker rendement op.

Nu is het over dit soort zaken altijd gemakkelijk praten vanaf de zijlijn. De realiteit leert dat men in het kleinbedrijf niet altijd het nut van dergelijke formele gesprekken zal inzien en men dus al gauw geneigd is ze als >te veel rompslomp= af te wijzen. In het algemeen kan men daarom stellen dat het voornamelijk de wat grotere ondernemingen zijn waar het jaarlijks houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken een onmisbaar onderdeel vormt van het personeelsbeleid.

COACH

Waarom het onderscheid in twee soorten gesprekken? In de meeste bedrijven kiest men er voor om in de eerste helft van het jaar met elke werknemer een gesprek over diens functioneren te houden. Het doel van dit gesprek is de medewerker te stimuleren om na te denken over de wijze waarop de taak wordt uitgeoefend en over eventuele ontwikkelingsmogelijkheden. De leidinggevende treedt daarbij op als >coach=. Een functioneringsgesprek is dus gericht op begeleiding van mensen en het bereiken van oplossingen in de toekomst. Vandaar dat een dergelijk gesprek geen directe gevolgen mag hebben voor de rechtspositie van de betrokkene en meestal een half jaar voor het meer formele beoordelingsgesprek zal plaatsvinden. De medewerker krijgt zo de kans om eventuele zwakke kanten te verbeteren. Om te stimuleren dat een functioneringsgesprek een open dialoog wordt waarin duidelijk sprake is van een tweerichtingsverkeer, hanteren de meeste ondernemingen een beknopte handleiding. Daardoor kunnen de gesprekken niet verzanden. De checklist zorgt er voor dat bijvoorbeeld ook het functioneren van de leidinggevende zelf en de werkomstandigheden aan de orde komen.

OORDEEL

Ligt bij een functioneringsgesprek het accent op begeleiding en dialoog bij een beoordelingsgesprek is er geen sprake van een vrije gedachtenwisseling. De leidinggevende spreekt zich eenzijdig uit over de wijze waarop de medewerker zijn taak heeft uitgeoefend. Er wordt een positief of negatief oordeel gegeven over het werkresultaat, en over zaken als het gedrag van de medewerker, de inzet en motivatie, en het omgaan met anderen zoals klanten en collega=s. De praktijk leert dat veel chefs moeite hebben met het geven van een negatieve beoordeling en de neiging hebben hun kritiek te verhullen. Toch is het zaak te voorkomen dat de leidinggevende een nare boodschap zodanig >verpakt= dat deze niet meer overkomt. Hoe vervelend ook, de werknemer heeft er recht op duidelijk te weten hoe het bedrijf over hem of haar denkt. Ook het bedrijfsbelang vereist dat klare taal wordt gebruikt. Het zijn immers de beoordelingsgesprekken die de basis vormen voor zaken als de vaststelling van het salaris, promotie, functiewijziging of wisseling en

B in het slechtste geval B ontslagaanzegging. Vandaar ook dat beoordelingsgesprekken, evenals trouwens de functioneringsgesprekken, schriftelijk dienen te worden vastgelegd.