

Tips voor effectief beoordelen:

Het einde van het jaar nadert en de beoordelingsgesprekken komen eraan of zijn al in volle gang. Veel leidinggevenden vindt het soms lastig om een beoordelingsgesprek te voeren. Zeker wanneer ze niet geheel tevreden zijn over het functioneren van een werknemer. Hoe onderbouw je dat? En hoe vertel je dat aan de werknemer? Maar ook wanneer een leidinggevende wel tevreden is, zijn er zaken om rekening mee te houden. In dit artikel behandelen we de wijze waarop leidinggevenden effectief beoordelingsgesprekken kunnen voeren en hoe de afdeling HR hen daarbij kan ondersteunen.

Werknemers worden beoordeeld vanuit de gedachte dat heldere, duidelijke en opbouwende feedback hen helpt hun prestaties te verbeteren. Dit komt ten goede aan zowel de werknemers als de organisatie. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt daarom aandacht besteed aan bijvoorbeeld de behaalde resultaten en de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt. Ook sterke en zwakke punten van een werknemer komen aan bod. De uitkomst kan van invloed zijn op de beloning van de werknemer.

Wat bepaald het succes van het beoordelingsgesprek?

Het succes van het beoordelingsgesprek wordt in grote mate bepaald door de voorbereiding. Beoordelingen vinden slechts één keer per jaar plaats en niemand, ook geen leidinggevende, heeft een perfect geheugen. Een goed dossier met voorbeelden van situaties waarin de werknemer goed, voldoende of slecht heeft gepresteerd is dus onmisbaar. Het functioneringsgesprek is eveneens een belangrijk ijkpunt. In dit gesprek wordt halverwege het jaar de voortgang van de gemaakte afspraken besproken.

Gespreksvaardigheden vormen de tweede sleutel tot succes. Om het gesprek zo soepel mogelijk te laten verlopen is het van belang dat de leidinggevende duidelijke feedback geeft aan de werknemer. Het gaat hierbij om concrete en actuele voorbeelden van behaalde resultaten of vertoond gedrag. Voorbeelden uit een functioneringsgesprek kunnen met nieuwe voorbeelden worden aangevuld. Een uitputtende lijst van voorbeelden is niet nodig. Het gaat erom dat de leidinggevende zijn mening kan onderbouwen en toelichten aan de werknemer.

Verder is het van belang dat de leidinggevende opbouwende kritiek geeft. De werknemer heeft het recht te weten wat niet goed gaat. Maar de leidinggevende moet ook aangeven hoe de werknemer het anders of beter kan doen. Het gaat per slot van rekening om het leereffect en het vergroten van de zelfsturing van de werknemer.

Een goed beoordelingsgesprek is meer dan alleen het uitspreken van een oordeel. Als de leidinggevende kritiek heeft, doet hij er goed aan samen met de werknemer op zoek te gaan naar een oplossing. Deze dient samen met de werknemer te worden gevonden. Dit kan tijdens het gesprek. Er kan ook worden besloten dat dit gebeurt tijdens het planningsgesprek of startgesprek aan het begin van het nieuwe jaar.

Praktische tips en te vermijden valkuilen voor de leidinggevende

- Bereid het gesprek goed voor. Zorg voor voldoende concrete en actuele praktijkvoorbeelden en informeer eventueel vooraf bij andere leidinggevendenden - indien gepast - met wie de werknemer gedurende het jaar heeft gewerkt om feitelijke feedback over prestaties te verkrijgen.
- Houd rekening met eventuele kritiek. Zorg dat er voldoende relevante voorbeelden kunnen worden genoemd.
- Bedenk welke punten de werknemer ter sprake zou kunnen brengen, en hoe het beste met deze soms gevoelige gebieden kan worden omgegaan.
- Nodig de werknemer minstens twee weken van tevoren uit voor een beoordelingsgesprek. Dit kan schriftelijk of per e-mail. Geef in de uitnodiging aan wat het doel is van het gesprek en op welke wijze de werknemer zich kan voorbereiden.
- Onderschat de voor het gesprek benodigde tijd niet. Er is geen ideale tijdsduur voor een beoordelingsgesprek, maar het is raadzaam om meer tijd in te plannen dan u denkt nodig te hebben om het plotseling afkappen van een discussie te voorkomen.
- Vul voor het gesprek het gespreksverslag alvast in. Niet met pen, maar met potlood. Anders heeft de werknemer het idee dat zijn opmerkingen überhaupt geen nut zullen hebben.
- Sta onderbrekingen tijdens het gesprek niet toe. Ook niet van mobiele telefoons.
- Onderschat het belang van het rekening houden met de persoonlijkheid en het temperament van de betreffende werknemer niet. Eventuele voorspelbare reacties dienen vooraf te worden vastgesteld en voorbereid met een passende geplande reactie. Verschillende gesprekstechnieken kunnen nodig zijn om tegemoet te komen aan individuele behoeftes. Een relatief onzekere werknemer, bijvoorbeeld, heeft wellicht een heleboel geruststelling nodig.
- Voorkom dat er teveel nadruk wordt gelegd op wat niet goed gaat. Vanzelfsprekend moeten achterblijvende resultaten worden benoemd. Vergeet als leidinggevende niet om ook positieve waardering uit te spreken. Vaak wordt gedacht dat er niets hoeft te worden gezegd wanneer het goed gaat. Hierdoor ontstaat het risico dat de werknemer zich, ten onrechte, voelt ondergewaardeerd.

Tot slot nog enkele te vermijden valkuilen bij het bespreken van zaken die niet goed gaan:

- De persoonlijkheid van de werknemer bekritisieren. Het gaat om het gedrag en de behaalde resultaten. Niet om de persoonlijkheid.
- Te spreken in de 'wij-vorm', terwijl het om de mening van de leidinggevende gaat.
- Wegkijken van de werknemer, het vermijden van oogcontact.
- Het niet tonen van gevoel en begrip. Beter is het om invoelend te reageren door begrip te tonen voor het gevoel van de ander. Voorbeeld: 'Ik kan me indenken dat je baalt van deze gang van zaken'.
- Een monoloog houden en geen ruimte geven voor een reactie van de werknemer.

Let op!

Een leidinggevende zou in de verleiding kunnen komen om het beoordelingsgesprek te gebruiken om disciplinaire kwesties ter sprake te brengen. Als er een probleem bestaat met betrekking tot het gedrag of de prestaties van een werknemer, moet de kwestie meteen met de werknemer besproken worden in plaats van te wachten tot het jaarlijkse beoordelingsgesprek.

De rol van de afdeling HR

Bij de beoordelingsgesprekken en de voorbereiding daarvan vervult de afdeling HR een adviserende, sturende en ondersteunende rol. Zo kan zij:

- De inhoud bewaken. Vanzelfsprekend kan de afdeling HR niet alle individuele beoordelingen op juistheid controleren. Dat is ook niet haar rol. Ze kan echter wel aan de hand van analyses op afdelings- en organisatieniveau beoordelen of de beoordelingen reëel zijn of niet. Welke afdelingen wijken af? Wat is de reden? Is er sprake van een gedeeld normbesef of is de ene leidinggevende coulanter dan de andere leidinggevende?
- Het proces bewaken. Worden alle gesprekken gevoerd binnen de juiste periode? Zo niet, wat is de oorzaak? Is extra ondersteuning noodzakelijk? Zijn de gesprekken vastgelegd? Wat is de kwaliteit van de vastlegging?
- Leidinggevenden en werknemers coachen op gesprekstechnieken en 'lastige' gesprekken met hen voorbereiden. Eventueel kan HR aanschuiven bij 'lastige' gesprekken en na afloop feedback geven aan de leidinggevende.
- Op de eigen intranetsite informatie verstrekken over het doel van beoordelingsgesprekken en samenhang met het plangesprek, het functioneringsgesprek en eventueel de beloning.