

De angst voor het beoordelen.

Tijdens het wekelijks tennispartijtje maakt u een punt, zo mooi dat Roger Federer er nog jaloers op wordt. Het compliment van de tegenstander accepteert u met enige trots. Even later slaat u de zoveelste zwabberbal met uw backhand. Een clubgenoot coacht met enkele tips: iets meer indraaien, gewicht nog wat meer naar voren, de grip een beetje gedraaid... De volgende backhand mag gezien worden en blij bedankt u de clubgenoot. Enkele slagen later beseft u dat enige oefening nog nodig is.

Op het moment dat we deze scene naar de werkvloer brengen, verandert die. Geeft of ontvangt u complimentjes? Coacht u een collega? Accepteert u dat een ander aanwijzingen geeft? Hoe en wanneer worden die aanwijzingen gegeven? Te vaak wordt hier krampachtig mee omgegaan, terwijl het niets meer dan het gewone, dagelijkse functioneren betreft. Die krampachtigheid leidt er toe dat functioneringsgesprekken vaak hun doel missen, en beoordelingsgesprekken tot stress leiden bij beide partijen! Het resultaat is tegengesteld aan de intentie. Wat gebeurt met de relatie leidinggevende - medewerker? Wat blijft over van de motivatie iets goed te willen doen? Hoe vaak leidt een beoordelingsgesprek niet tot ergernis, frustratie of zelfs een conflict? Bottomline is dat de prestaties lijden onder een systeem dat de prestaties geacht wordt te verbeteren.....

De oplossing is niet moeilijk. Laten we beginnen met de basis: iedere medewerker heeft niet alleen het recht, maar wil het ook graag weten of hij/zij het werk goed doet. Dit is een wezenlijk onderdeel van de gemotiveerdheid om taken goed uit te voeren. Belangrijk is dat het compliment of een aanwijzing ter verbetering snel volgen. Immers, wat leveren de felicitatie voor een perfect geslagen bal of een tip hoe de backhand te verbeteren zes maanden later op? Vaak is de afstand tussen leidinggevende en medewerker voldoende klein dat dergelijke 'functioneringsgesprekken' goed mogelijk zijn. Zo beschouwd voeren we talloze kleine functioneringsgesprekken met medewerkers. Dit maakt dat het jaarlijkse formele functioneringsgesprek iets wordt waar leidinggevende en medewerker naar uit kijken, juist omdat de medewerker niet verrast wordt met, met name negatieve, aspecten omtrent het functioneren! Deze geruststellende gedachte leidt ertoe dat het tweegesprek in een heel andere, lees betere, sfeer plaats vindt. Het functioneren tot dan toe vormt nog maar een klein deel van het gesprek, de focus kan snel verlegd worden naar hoe nu verder: wat heeft de medewerker nodig in zijn functie? Wat zijn de toekomstplannen van de medewerker? Wat kan de leidinggevende bieden? Wat verwacht of zijn de plannen van de leidinggevende met de medewerker/afdeling? Et cetera.

Een gesprek met de focus op de toekomst kan ertoe leiden dat een ander HR gesprek, het persoonlijk ontwikkelgesprek of in het jargon POP gesprek genoemd, samenvalt met

het functioneringsgesprek. Dit betekent dubbele winst: naast betere gesprekken ook nog tijd verdient!

Als we functioneringsgesprekken op deze wijze aanlopen, wat zijn dan de gevolgen voor de beoordeling en bijbehorende beoordelingsgesprek? Die worden een formaliteit! Sterker nog, ik durf te stellen dat deze vaak overbodig zijn! Bij beoordelingen kijken we naar hoe een medewerker gepresteerd heeft in de achterliggende periode. Dat doen we ook al bij de functioneringsgesprekken. Met behulp van beoordelingen bepalen we of en hoeveel het salaris van de medewerker gaat stijgen. Dat kan eenvoudiger, zonder die hele bureaucratie. Een ander argument tegen beoordelingen is de uitkomst ervan: 95% van de beoordeelde worden gelijk beoordeeld (voldoende/goed). Ditzelfde argument gebruik ik graag tegen hen die stellen dat je aan dossiervorming moet doen: vinden we dit efficiënt? Zijn er geen alternatieven te bedenken?

De essentie van dit artikel is (weer): praat met je mensen! Doe dit heel regelmatig, en niet alleen op die voorgeschreven twee of drie momenten per jaar. Ik daag u uit uw beoordelingsstelsel te onderzoeken op de meerwaarde ervan voor uw organisatie: waar dient het allemaal voor? Wat werkt wel, wat niet? Wat kunnen we missen, wat kunnen we verbeteren? Mensen zijn het belangrijkste goed van een organisatie, waarom dan vasthouden aan een systeem dat zwabberballen aflevert?

John Meulenberg, 15 september 2010