



Evalueren zonder demotiveren

Tien adviezen voor effectieve functionerings- en
beoordelingsgesprekken



Evalueren zonder demotiveren

Tien adviezen voor effectieve functionerings- en beoordelingsgesprekken

Samenvatting

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat beoordelingsgesprekken lang niet altijd tot prestatieverbetering leiden, maar juist tot frustratie bij medewerkers. Ook kan de relatie tussen leidinggevende en medewerker erdoor beschadigen.

Hoe kunnen leidinggevendenden feedback geven zonder hun medewerkers te demotiveren? Resultaatgericht leidinggeven, in het Engels **performance management**, is een systeem om medewerkersprestaties te verhogen zonder al te zeer de nadruk te leggen op evaluatie. Binnen de medewerker performance cyclus ligt de focus juist op het formuleren van resultaatafspraken en persoonlijke ontwikkelingsplannen en het monitoren van de voortgang daarvan. De fase van evaluatie en waardering is zeker geen eindpunt en wordt liefst onmiddellijk gevolgd door een nieuwe planningsfase.

Formele functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten daarom zo veel mogelijk worden vermeden. Continue tussentijdse feedback en een coachende stijl van leidinggeven blijken veel effectiever. Ook is het belangrijk om goed gedrag aan te moedigen door het geven van positieve feedback. Negatieve feedback moet liefst meteen gevolgd worden door concrete verbeter- en actieplannen. Wanneer de organisatie toch besluit om formele beoordelingsgesprekken te voeren met medewerkers, is het zaak om deze te baseren op zo objectief mogelijke feiten, liefst uit verschillende informatiebronnen tegelijk.

Wanneer deze valkuilen worden vermeden en performance management goed wordt toegepast, zullen medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie en zullen ze gemotiveerd zijn hun talenten optimaal in te zetten voor het bereiken van de doelen van de organisatie.

Inhoud

- Inleiding

Advies 1: Leg de focus op resultaatafspraken en feedback

Advies 2: Geef tussentijdse feedback

Advies 3: Complimenteer medewerkers

Advies 4: Laat negatieve feedback onmiddellijk volgen door een verbeter- of actieplan

Advies 5: Wees bedacht op subjectiviteit

Advies 6: Baseer feedback op feiten

Advies 7: Creëer een rustige atmosfeer

Advies 8: Laat de beoordeling onmiddellijk volgen door een nieuw planningsgesprek

Advies 9: Ondersteun de medewerker met middelen en trainingen

Advies 10: Verwacht niet te veel van bonussystemen

- Conclusie

Inleiding

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat beoordelingsgesprekken lang niet altijd tot prestatieverbetering leiden. Vaak veroorzaken dit soort gesprekken juist frustratie bij medewerkers, of beschadigen de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Toch is feedback geven op het functioneren van een medewerker wel degelijk nodig. Hoe kan dat gebeuren zonder medewerkers te demotiveren? Resultaatgericht leidinggeven, in het Engels **performance management**, is een systeem om medewerkersprestaties te verhogen zonder al te zeer de nadruk te leggen op evaluatie.

Binnen de medewerker performance cyclus ligt de focus juist op het formuleren van resultaatafspraken en persoonlijke ontwikkelingsplannen en het monitoren van de voortgang daarvan. De fase van evaluatie en waardering is zeker geen eindpunt en wordt liefst onmiddellijk gevolgd door een nieuwe planningsfase. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat medewerker performance management niet alleen leidt tot hogere prestaties, maar ook tot meer gemotiveerde medewerkers, een hogere personeeltevredenheid en een sterkere identificatie van de medewerker met de organisatie.

We concentreren ons in deze whitepaper op de fase van het evalueren binnen **medewerker performance management cyclus** en geven tien adviezen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de expertise van hoogleraar Alex Vanderstraeten van de vakgroep HRM and organizational behavior aan de faculteit economie en bedrijfskunde van Ghent University.



Advies 1: Leg de focus op resultaatafspraken en feedback

De nadruk van de performance managementcyclus ligt idealiter niet op evalueren en waarderen, maar juist op het formuleren van resultaatafspraken en persoonlijke ontwikkelingsplannen en het monitoren van de voortgang daarvan.

Sommige organisaties richten zich vooral op formele vormen van evaluatie en waardering, zoals het beoordelingsgesprek en bonussystemen. Ze besteden relatief weinig aandacht aan de beginfase van de performance managementcyclus: het formuleren van resultaatafspraken, persoonlijke ontwikkelingsplannen, het monitoren van de voortgang daarvan en geven van directe feedback. Vanderstraeten: "Zo heb ik laatst een organisatie geadviseerd die sprak van 'het evaluatieproces'. Die manier van spreken kan bij medewerkers volstrekt verkeerde associaties oproepen. Het kan de indruk wekken dat functionerings- en beoordelingsgesprekken enkel dienen om de medewerker te vertellen wat hij of zij het afgelopen jaar allemaal verkeerd heeft gedaan en welke consequenties daaraan moeten worden verbonden. Wanneer prestaties van

medewerkers slechts een keer per jaar worden beoordeeld, is het bovendien eenvoudig om in de valkuil te trappen dat alleen de laatste twee, drie weken onder de loep worden genomen. Het risico bestaat dat prestaties in de periode daarvoor grotendeels over het hoofd worden gezien.”

Wat is performance management?

Medewerkers performance management is een continu en cyclisch proces, dat uit zes stappen bestaat. De eerste stap is het formuleren van de verantwoordelijkheden van medewerkers in de vorm van een resultaatgerichte functieomschrijving. Daarna maken leidinggevende en medewerker in overleg resultaatafspraken. Daarbij is het belangrijk dat de organisatie de medewerker ondersteunt met de juiste middelen en training. Tegelijkertijd wordt er een persoonlijk ontwikkelingsplan geformuleerd. Dat plan moet de medewerker in staat stellen zijn of haar competenties verder te ontwikkelen in een lijn die samenhangt met de organisatiedoelstellingen. Vervolgens wordt het presteren en de ontwikkeling van de medewerker gemonitord en eventueel bijgestuurd. Dat gebeurt liefst zo informeel mogelijk, via directe feedback door de leidinggevende.

Tot slot worden de resultaten door de leidinggevende geëvalueerd. Goede prestaties worden beloond, in de vorm van financiële of andere beloningen.

Meer lezen? Download hier de Visma whitepaper “Elf tips voor succesvol performance management.”

Advies 2: Geef tussentijdse feedback

Binnen het resultaatgerichte performance management is het continu monitoren van de prestaties van medewerkers en het geven van tussentijdse feedback belangrijker dan formele functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een informele stijl van leidinggeven en voortdurende coaching is daarom essentieel. Wanneer leidinggevenden met medewerkers duidelijke resultaatafspraken maken, hen goede ontwikkelingsmogelijkheden bieden en tussentijds continu directe feedback geven, wordt evaluatie zo goed als overbodig, zegt Vanderstraeten: "Het is dan eigenlijk alleen een samenvatting en een bevestiging van wat er goed is gegaan tijdens het coachen."

Een formeel functionerings- of beoordelingsgesprek is volgens Vanderstraeten alleen nodig in uitzonderingsgevallen: "Bijvoorbeeld wanneer een medewerker, ook na herhaalde pogingen tot feedback, echt niet blijkt te willen meewerken. In dat geval is het nodig om tijdens een formeel gesprek duidelijke afspraken te maken om zowel het gedrag als de resultaten van de medewerker bij te sturen."

Advies 3: Complimenteer medewerkers

Het geven van regelmatige, positieve feedback, is een belangrijk onderdeel van medewerker performance management. Positieve feedback kan rechtstreeks worden gegeven in de vorm van een klein schouderklopje. Vanderstraeten: "Dat kan via opmerkingen als 'je bent goed bezig. Je behaalt mooie resultaten.' Maar het kan ook door de prestaties van een medewerker ten voorbeeld te stellen, bijvoorbeeld door deze expliciet te noemen tijdens een teamvergadering."

Door medewerkers te complimenteren kan de leidinggevende positief gedrag versterken. "Wanneer een medewerker zich bijvoorbeeld pro-actief opstelt, dan is het goed om dat te erkennen en te bekrachtigen."

Advies 4: Laat negatieve feedback onmiddellijk volgen door een verbeter- of actieplan

Negatieve feedback moet zo snel mogelijk worden vertaald in verbeterpunten en als het even kan ook een concreet actieplan. Vanderstraeten geeft een voorbeeld: "Enkele jaren geleden bleek tijdens het uitreiken van de diploma's vrijwel geen enkele docent aanwezig te zijn. Dat vond ik onaanvaardbaar. Ik heb dat ter sprake gebracht op de eerstvolgende vakgroepvergadering. Maar ik ben vervolgens meteen met een actieplan gekomen: ik heb voorgesteld dat docenten voortaan onderling afspraken zouden maken over het bijwonen van dit soort bijeenkomsten. Wanneer iedereen afwisselend aanwezig zou zijn, zou er altijd voldoende opkomst zijn. We hebben het zo in goede harmonie kunnen oplossen en sindsdien is het eigenlijk nooit meer misgegaan."



Het kan daarnaast erg demotiverend werken wanneer een leidinggevende plompverloren zegt dat iets 'slecht' gaat of wanneer deze er maar op blijft hameren dat iets niet helemaal gelopen is als gepland. Het is daarom verstandig om feedback zo positief mogelijk te verpakken. Vanderstraeten: "Dat kan bijvoorbeeld door te zeggen dat iets 'nog beter' zou kunnen."

Advies 5: Wees bedacht op subjectiviteit

Elk mens is subjectief. Om die reden moeten leidinggevendens bedacht zijn op een aantal veelvoorkomende waarnemingsfouten. Eén daarvan is het halo-effect, waarbij uit slechts één incident algemene conclusies worden getrokken. Vanderstraeten: "Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer de leidinggevende op basis van één goede prestatie van een medewerker al in een vroeg stadium concludeert dat het om een fantastische medewerker gaat. Maar het omgekeerde komt ook voor: dat een slechte prestatie het beeld van een medewerker jarenlang negatief kleurt." Dit laatste verschijnsel wordt het horn-effect genoemd.

Advies 6: Baseer feedback op feiten

Bij het geven van feedback is het daarnaast essentieel dat deze op feiten is gebaseerd. Vanderstraeten: "Zo moet vanaf het begin af aan duidelijk zijn hoe de resultaten van medewerkers worden gemeten. Resultaatafspraken moeten duidelijk geformuleerd zijn en het moet gaan om observeerbare doelstellingen." Zo kan bijvoorbeeld met een docent worden afgesproken dat hij of zij een minimumscore moet halen bij evaluaties door studenten. Van een verkoper mag een bepaald minimum aan klantbezoeken worden verwacht.

Vervolgens moet voldoende informatie worden verzameld over het functioneren en de resultaten van medewerkers, het liefst uit verschillende informatiebronnen tegelijk. Wanneer ter voorbereiding van een formeel functioneringsgesprek aan de medewerker wordt gevraagd zichzelf te beoordelen op een aantal punten door het invullen van een vragenlijst, is het belangrijk om tijdens het gesprek gebruik te maken van de STAR-methode. STAR staat voor Situatie, Taak, Actie en Resultaat.

In deze methode wordt de medewerker gevraagd voorbeelden te geven van situaties waarin hij of zij heeft laten zien te beschikken over een bepaalde competentie, zoals klantvriendelijkheid. Vooral belangrijk daarbij is dat er relatie wordt gelegd met de bereikte resultaten. Hadden de acties van de medewerker een positief effect op de resultaten van het team, de afdeling of de organisatie? Vanderstraeten: "Op die manier kan ook de zelfbeoordeling worden gebaseerd op feiten."

Advies 7: Creëer een rustige atmosfeer

Wanneer de organisatie toch besluit om formele beoordelingsgesprekken te voeren met medewerkers, is het zaak om hiervoor een rustige en aangename sfeer te creëren. Niet alleen door een aparte ruimte te reserveren waar het mogelijk is om ongestoord een gesprek te voeren, maar ook door alle aandacht aan de medewerker te geven. De rust kan verder worden bewaakt door een 'niet storen'-bordje op de deur te hangen, de vaste telefoon door te schakelen en de smartphone uit te zetten. Vanderstraeten: "Anders kan onbedoeld de indruk ontstaan dat de leidinggevende het gesprek er snel doorheen wil jagen en de medewerker ook eigenlijk helemaal niet belangrijk vindt."

Advies 8: Laat de beoordeling onmiddellijk volgen door een nieuw planningsgesprek

Wat is een goede manier om het evaluatiegesprek af te sluiten? Vanderstraeten: "Door het gesprek samen te vatten en nog eens de verbeterpunten te herhalen. En daarna meteen verder te gaan met een planningsgesprek." Wanneer performance management goed wordt toegepast valt het evaluatiegesprek samen met een nieuw planningsgesprek. "Hierdoor kan de medewerker in een 'positieve flow' blijven."

Advies 9: Ondersteun de medewerker met middelen en trainingen

Medewerker performance management levert pas goede resultaten op, wanneer resultaatafspraken worden gecombineerd met individuele ontwikkelingsdoelstellingen.

Vanderstraeten: "Wanneer van een medewerker goede prestaties worden gevraagd, moet de organisatie ook over de brug komen met alle middelen en opleidingsmogelijkheden om die prestaties mogelijk te maken." Dat kan met middelen zoals een computer, auto of smartphone. Wanneer een verkoper bijvoorbeeld wordt geacht jaarlijks een minimaal aantal klanten te bezoeken, kan de organisatie hem of haar faciliteren met een autoleasecontract. Maar ondersteuning kan ook gebeuren via een coachingstraject, training of opleiding. Vanderstraeten: "Er moet sprake zijn van een evenwicht tussen de prestaties die de organisatie verlangt en de ondersteuning die daarvoor wordt gegeven."

Daarnaast moet de leidinggevende in het oog houden of de medewerker de gevraagde resultaten binnen de organisatie kan behalen en hierin niet wordt belemmerd. Dat kan bijvoorbeeld wanneer de medewerker onvoldoende bevoegdheden heeft, of wanneer verantwoordelijkheden overlappen. Dit soort obstakels moet zo snel mogelijk ter sprake kunnen gebracht, zodat een oplossing kan worden gevonden.



Advies 10: Verwacht niet te veel van bonussystemen

Sommige organisaties gebruiken de evaluatiefase als basis voor een variabele financiële waardering. Vanderstraeten: "Het optuigen van een bonussysteem kan behoorlijk arbeidsintensief zijn. Wetenschappelijk onderzoek wijst echter uit dat het nog maar zeer de vraag is of deze vorm van waardering effectief is. Als er al sprake is van een positief effect, dan is dit eigenlijk altijd slechts tijdelijk. Niet de baan zelf, maar de geldelijke vergoeding vormt namelijk de beloning. Daar komt bij dat meestal slechts een klein deel van de medewerkers bonussen in het vooruitzicht krijgt gesteld. De organisatie loopt daardoor een risico de overige medewerkers te frustreren en van zich te vervreemden."

Conclusie

Hoe kan een organisatie medewerkers evalueren zonder hen te demotiveren?

Het is ten eerste belangrijk om de belangrijkste focus te leggen op de plannings- en bijstuurfasen. Formele functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten alleen bij uitzondering worden gehouden. De rol van de leidinggevende binnen performance management is vooral coachend en ondersteunend. Hij of zij is in persoonlijke gesprekken continu in dialoog met medewerkers en geeft hen tussentijds feedback, zowel negatief als positief. Negatieve feedback moet liefst meteen gevolgd worden door concrete verbeter- en actieplannen.

Als performance management goed wordt toegepast, zullen getalenteerde medewerkers zich meer betrokken voelen bij hun leidinggevende en organisatie. Hierdoor verbetert de sfeer binnen de organisatie, krijgen medewerkers de kans zich optimaal te ontwikkelen en verbeteren de prestaties van de organisatie als geheel aanzienlijk.



Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor Human Resource Management en salarisverwerking. Het stelt het lijnmanagement en de werknemers zelf in staat om taken die voorheen bij HRM lagen uit te voeren.

Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

www.vismasoftware.nl

info-amersfoort@visma.com



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)