

Beoordelen van personeel

Op een kwade morgen zien collega's de heer Jansen woest benend het pand verlaten. Al snel hoort men via de tamtam dat Jansen niet meer in de buitendienst zal werken. In plaats daarvan wordt hem een 'lichtere functie' op het hoofdkantoor aangeboden. Voor een aantal collega's is dit begrijpelijk, voor anderen niet. Men praat erover en er is een sterke stemming onder het personeel om Jansen te steunen.

Jansen die thuis is aangekomen, snapt er intussen niets van. Al jarenlang heeft hij tijdens zijn beoordelingsgesprekken te horen gekregen dat hij goed functioneerde. Ook als hij zelf wel eens twijfelde, fleurde het jaarlijkse gesprek hem wel weer op. En nu dit: wat is er in hemelsnaam anders gegaan dan andere jaren? De chef had iets gezegd over 'openheid', 'flexibiliteit' en 'snappen waar het hier om gaat'. Jansen begreep er niet veel van.

De baas van Jansen zit bij het hoofd personeelszaken om stoom af te blazen. Eerst moest de kogel door de kerk, dacht hij. Maar om de een of andere reden had hij het nooit aan Jansen kunnen uitleggen. Deze keer had hij hem duidelijk willen maken dat het zo niet langer kon. Jansen had vele goede kanten - die had hij hem ook nog uitgebreid verteld - maar de nieuwe tijd vraagt nu eenmaal een ander type medewerker. In dit gesprek had hij echter voor zijn gevoel meer weerstand opgeroepen dan dat hij Jansen had kunnen overtuigen.

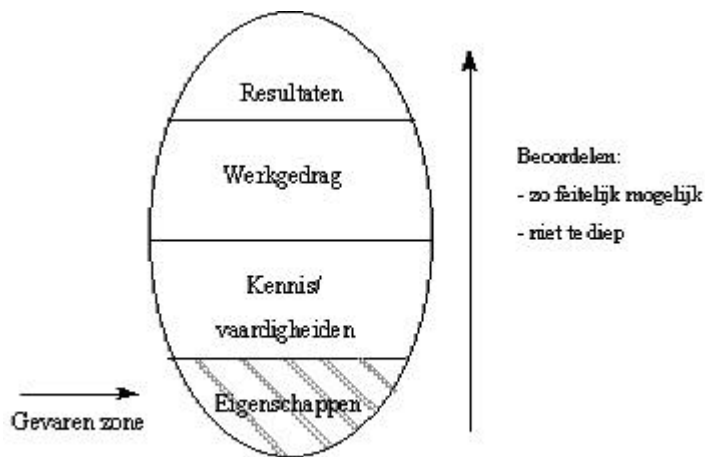
Ongelooflijk verhaal? Leg uw oor zo tegen het einde van het jaar eens goed te luisteren en u zult diverse varianten op dit thema kunnen horen!

De pil vergulden

Hierboven trof u een aantal van de vele valkuilen aan waar men in kan vallen wanneer het gaat om beoordelen van medewerkers.

Wat we in feite aantreffen, was het onvoldoende duidelijk kunnen maken van wat er nu precies aan de hand is. Er werden interpretaties gegeven in plaats van observaties. Ook vergulde de chef de pil van het slechte nieuws te veel door allerlei positieve punten op te noemen en Jansen vervolgens een andere functie 'aan te bieden'. Een andere valkuil waar deze chef in is gestapt, is waarschijnlijk die van te veel doorpraten om te voorkomen dat de ander gaat (re)ageren.

Wil een beoordelingsgesprek slagen, dan is van levensbelang dat datgene wat u beschrijft observeerbaar en feitelijk gedrag is. Onderstaand schema maakt dit duidelijk.



Schema van het ei-model

Vaak weten we, voelen we of hebben we een idee van het functioneren van iemand, maar is het lastig om dit te verwoorden. Probeer bijvoorbeeld maar eens heel specifiek duidelijk te maken waarom u de voorkeur geeft aan de ene weerman boven de andere ('hij is gewoon leuker').

Resultaten

Het meest meetbare zijn de resultaten die iemand boekt (zie schema). Hier draait het in feite in iedere organisatie om. Een voorwaarde om resultaten in het beoordelingsgesprek te gebruiken, is dat zij meetbaar zijn en beïnvloedbaar zijn door de persoon zelf.

Werkgedrag

Het volgende punt waar medewerkers op kunnen worden beoordeeld is werkgedrag. Van groot belang hierbij zijn goede observaties, beschreven in gedragsmatige termen. Het is noodzakelijk om meerdere voorbeelden te gebruiken om te illustreren wat u wilt zeggen. Zeg dus niet 'u gaat niet goed met klanten om', maar zeg bijvoorbeeld dat het u opvalt dat veel klanten zonder offerte de deur uitgaan en dat ze vaak lang moeten wachten op een bezoek. Geef daarbij een paar concrete voorbeelden.

Kennis en vaardigheden

Een ander punt waar u op kunt beoordelen, is kennis en vaardigheden die voor de uitvoering van de functie van belang zijn. Dit kunnen motorische vaardigheden zijn, maar ook sociale vaardigheden. Ook hier geldt de regel van observeerbaar gedrag. Zeg dus niet tegen de assistent-controller: "u kunt gewoon niet overtuigen" (een personeuseigenschap), maar zeg bijvoorbeeld: "uw vaardigheid in het voeren van gesprekken met de afdelingen schiet te kort, want er ontstaat vaak discussie en men levert uiteindelijk de cijfers te laat aan" (resultaat).

Het voordeel van vaardigheden is dat ze kunnen worden getraind. Ze zijn meetbaar te maken door middel van tests, 'assessments' en ... observaties.

Personeuseigenschappen

Tot slot is er nog de gevarenzone van de personeuseigenschappen. Een gebied waar

amateur psychologen huizen en waar het wemelt van de interpretaties en vooronderstellingen. Bovendien worden eigenschappen vaak gedefinieerd in termen van: “zo is iemand nu eenmaal”. Een manier om toch met personeuseigenschappen om te kunnen gaan, is via gedragscriteria. Hierbij worden eigenschappen als flexibiliteit, aanpassingsvermogen, overtuigingskracht enzovoort steevast omgezet in concreet en waarneembaar gedrag of resultaten.

Waren deze tips toegepast door de beoordelaar van de heer Jansen, dan was men er al eerder in geslaagd om duidelijk te maken wat er nu toch werd bedoeld met ‘openheid’ of ‘snappen waar het in dit bedrijf om gaat’.

Denk u de voordelen eens in: geen onrust onder het personeel, acceptatie bij de heer Jansen en een coach als chef.

Door N. Stammes

Controllersvizzier nummer 4, 1994