



Beoordelingsgesprekken



Beoordelingsgesprekken

Beoordelingsgesprekken nemen een centrale plaats in binnen het personeelsbeleid van organisaties. Op zich is dat niet verwonderlijk. Vanuit het perspectief van de organisatie is het belangrijk dat werknemers hun werk doen, zodat de doelen van de organisatie bereikt kunnen worden. Als beloningssystemen worden gekoppeld aan de bijdrage die werknemers leveren, is het vanzelfsprekend belangrijk juiste informatie te hebben over de prestaties van het personeel. Met andere woorden, beoordelen is een van de kerninstrumenten van personeelsbeleid. In deze whitepaper beantwoordt hoogleraar Ferry Koster de volgende vragen met behulp van inzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur:

- [Wat zijn de voordelen van een beoordelingscyclus?](#)
- [Wat is de kritiek op de beoordelingscyclus?](#)
- [Als er zoveel kritiek is op beoordelingsgesprekken, wordt er dan ook nauwelijks gebruik van gemaakt?](#)
- [Zijn beoordelingsgesprekken voorbehouden aan private organisaties?](#)
- [Hebben beoordelingsgesprekken \(ook of vooral\) symbolische waarde?](#)
- [Onbelangrijk of hoofdpijndossier?](#)
- [Suggesties voor een goed gesprek](#)

Ferry Koster is bijzonder hoogleraar Innovatieve Samenwerkingsverbanden bij TIAS School for Business en Society (De Van Spaendonck Leerstoel). Hij houdt zich bezig met het onderzoeken van de relatie tussen samenwerking en ondernemerschap. Daarbij richt hij zich op onderzoeksvragen als: hoe nieuwe vormen van samenwerking ontstaan en wat de gevolgen daarvan zijn voor organisatieprestaties. Ook is Koster universitair hoofddocent Arbeid, Organisatie en Management bij de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van Erasmus Universiteit Rotterdam. Koster doet onderzoek en publiceert regelmatig in internationale tijdschriften.



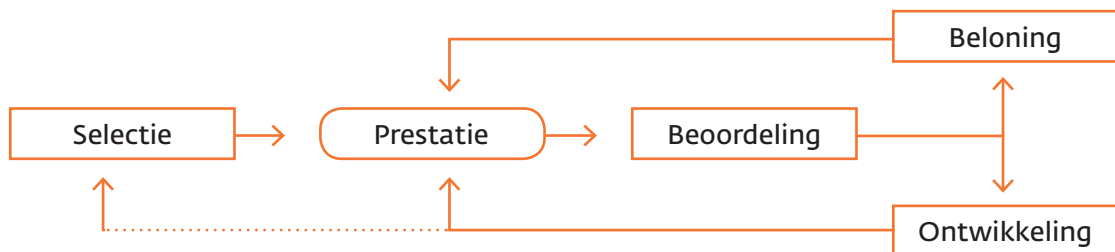
Wat zijn de voordelen van een beoordelingscyclus?

In een bekend model van personeelsbeleid – het Michigan Model – is beoordeling zelfs het centrale instrument (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984). Het vormt de spil tussen prestaties en beloning. Met de achterliggende gedachte dat een beoordeling tot twee dingen kan leiden:

1. Er is een prestatie geleverd die een beloning verdient;
2. Of de prestatie was onder de maat en om de prestatie te verbeteren is personeelontwikkeling nodig.

Positieve uitkomsten van beoordelingssystemen zitten er dan ook in dat beloning gekoppeld kan worden aan prestaties, er een sterkere koppeling ontstaat tussen organisatiedoelen en individuele doelen, trainingsbehoeftes in kaart gebracht kunnen worden, constante verbetering mogelijk is, en zo verder.

Figuur 1: Het Michigan Model van HRM



In dit 'harde' model van HRM worden vier kerngebieden onderscheiden (selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling). Elke van deze kerngebieden draagt bij aan de prestaties van werknemers en daarmee aan de organisatie als geheel. Figuur 1 geeft dit model schematisch weer.

Wat is de kritiek op de beoordelingscyclus?

De beschreven voordelen staan echter in schril contrast met vaak hevige kritiek die er op de jaarlijkse beoordelingscyclus wordt gegeven. De combinatie van de zoektermen *performance appraisal systems en problems* levert een hele lijst met pagina's op waar alle pijnpunten gedetailleerd worden benoemd. In een overzicht komt John Sullivan tot een lijst van niet minder dan 50 van die problemen (het is een top 50, dus blijkt dat de werkelijke lijst nog langer). Er blijkt van alles fout te kunnen gaan met beoordelingen: het systeem meet niet wat het moet meten, de koppeling met beloning ontbreekt, managers zijn niet getraind of durven geen slechte beoordeling te geven, het leidt tot onrust onder het personeel en ga zo maar door.

Het belangrijkste kritiekpunt is dat beoordelingssystemen gebaseerd zijn op een aantal beslissingen, zoals wat wel en niet gemeten moet worden, hoe dat gemeten moet worden, tot welke conclusies uitkomsten leiden en op welke wijze zij gecommuniceerd worden. Bij elk van deze beslissingen kan een kink in de kabel komen.

Hoewel deze problemen betrekking hebben op alle aspecten van de beoordelingscyclus, is een groot deel van de kritiek gericht op het beoordelingsgesprek. Het European Company Survey (Eurofound, 2013) en het Arbeidsvraagpanel (Van Echtelt, Schellingerhout & De Voogd, 2015) verzamelden internationale en nationale gegevens rondom de beoordelingscyclus. Daarbij moet worden opgemerkt dat beide datasets geen onderscheid maken tussen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Uiteraard zijn dat in de praktijk twee verschillende typen gesprekken. Het onderliggende idee is echter vergelijkbaar: een gesprek over het functioneren van de werknemer, gericht op het verbeteren van de prestatie binnen organisaties. In de internationale literatuur wordt dit onderscheid ook niet zo strikt gemaakt. Sterker nog, in handboeken wordt doorgaans benadrukt dat een prestatiegesprek altijd tweerichtingsverkeer is. De term 'gesprek' geeft dat ook al aan, anders zouden we het hebben over een 'monoloog'. De criteria waarop ze zijn gebaseerd worden in twijfel getrokken, ze worden als verplicht nummer gezien, dragen niet bij aan de motivatie en inzet van personeel en ga zo maar door. Het mag dan ook geen verbazing wekken dat geregeld wordt opgeroepen tot het afschaffen van die gesprekken.

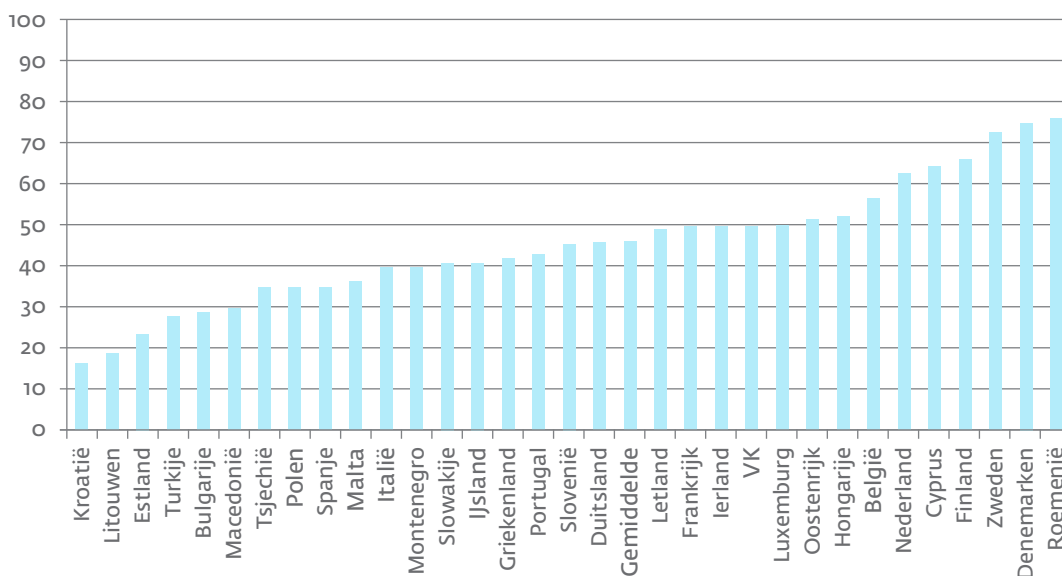
In dit artikel zet ik een aantal dingen op een rijtje over beoordelingsgesprekken aan de hand van de volgende verwachtingen.

1. Op basis van de kritiek op beoordelingssystemen in het algemeen en de gesprekscyclus in het bijzonder, mag verwacht worden dat organisaties er zo weinig mogelijk gebruik van willen maken.
2. Uitgaande van het idee dat beoordelen sterk gekoppeld is aan prestaties, beloning en efficiënte kun je verwachten dat beoordelingssystemen vooral door organisaties in de private sector worden gebruikt. En dan vooral bij bedrijven die zich in een concurrerende markt bevinden.
3. Als we er ten slotte van uitgaan beloningssystemen bedoeld zijn om prestaties te vergroten, valt te verwachten dat zij bijdragen aan het functioneren van organisaties.

Als er zoveel kritiek is op beoordelingsgesprekken, wordt er dan ook nauwelijks gebruik van gemaakt?

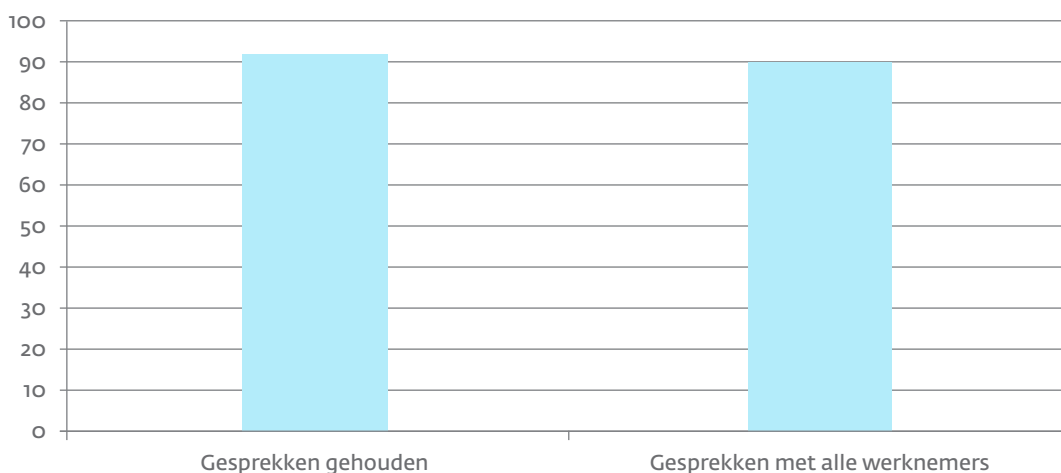
De kritische geluiden over beloningssystemen vertalen zich er niet in dat organisaties massaal afstand nemen van het functionerings- en beoordelingsgesprekken. In ieder geval, dat gaat niet op voor Nederland. Maar, ook niet voor andere landen die zich kenmerken door personeelsbeleid gericht op autonomie en het optimaal ontwikkelen van vaardigheden en competenties van werknemers, zoals Zweden, Denemarken en Finland (Koster, 2011), zie figuur 2.

Figuur 2: Percentage van de organisaties waar werknemers minstens 1 keer per jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek hebben. Bron data: European Company Survey, 2013.



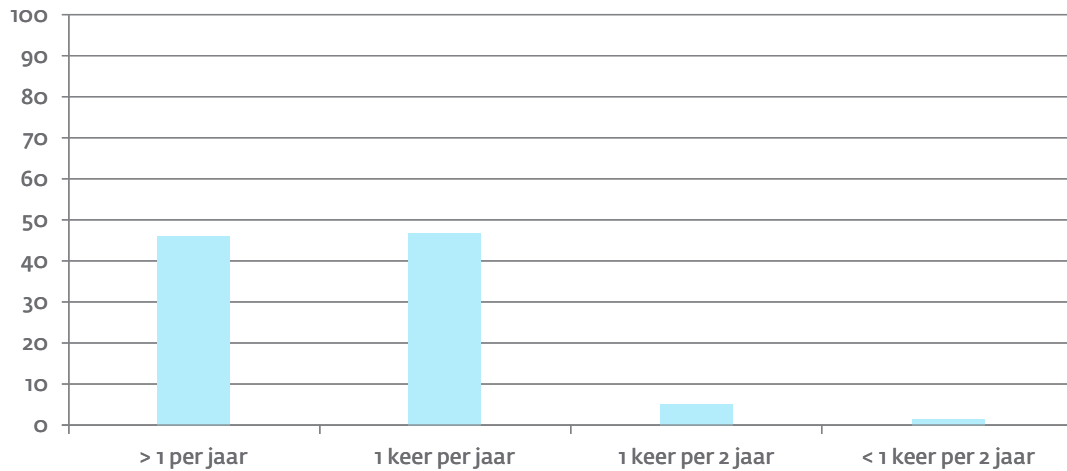
Andere gegevens laten zien dat functionerings- en beoordelingsgesprekken nog populairder zijn. Meer dan 90 procent van de organisaties geeft aan ze te houden en daarvan geeft 90 procent aan dat die gesprekken met alle werknemers worden gehouden, zie figuur 3.

Figuur 3: Worden in deze organisatie functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden? en Worden deze gesprekken gevoerd met alle werknemers? (% van de organisaties) Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.



Opmerkelijk daarbij is ook dat een groot deel van de organisaties aangeeft meer dan twee keer per jaar gesprekken te voeren, zie Figuur 4..

Figuur 4: Hoe vaak worden zowel functionerings- als beoordelingsgesprekken gesprekken gevoerd? (% van de organisaties) *Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.*

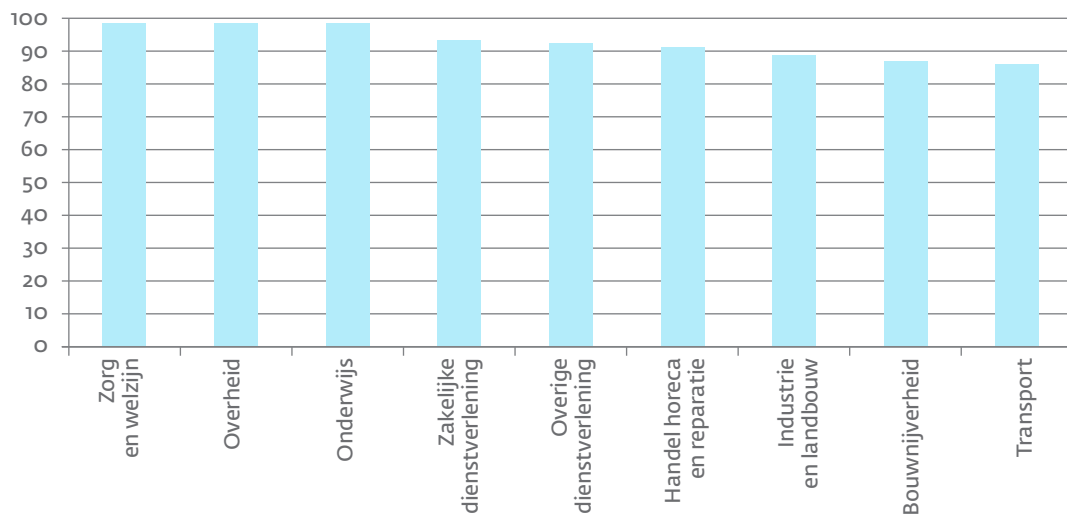


Kortom, ondanks alle kritiek worden functionerings- en beoordelingsgesprekken door het overgrote deel van de organisaties in Nederland gebruikt. Van het afschaffen ervan is geen spoor te ontdekken.

Zijn beoordelingsgesprekken voorbehouden aan private organisaties?

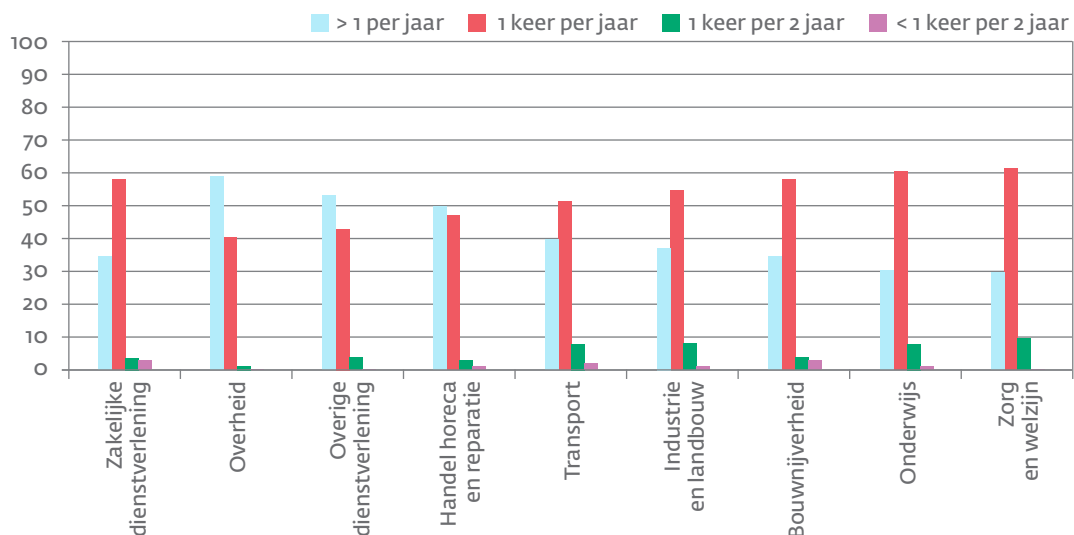
Als we inzoomen op verschillen tussen organisaties, valt een aantal dingen op. De toepassing van de gesprekken varieert sterk tussen sectoren. In publieke sectoren (Zorg & Welzijn, Overheid en Onderwijs) is de score bijna 100 procent. Zo goed als alle organisaties in de sector gebruiken gesprekken. In de Bouwnijverheids- en de Transportsector ligt dat percentage rond de 80 procent, zie figuur 5.

Figuur 5: Worden in deze organisatie functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden? (% van de organisaties) Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.



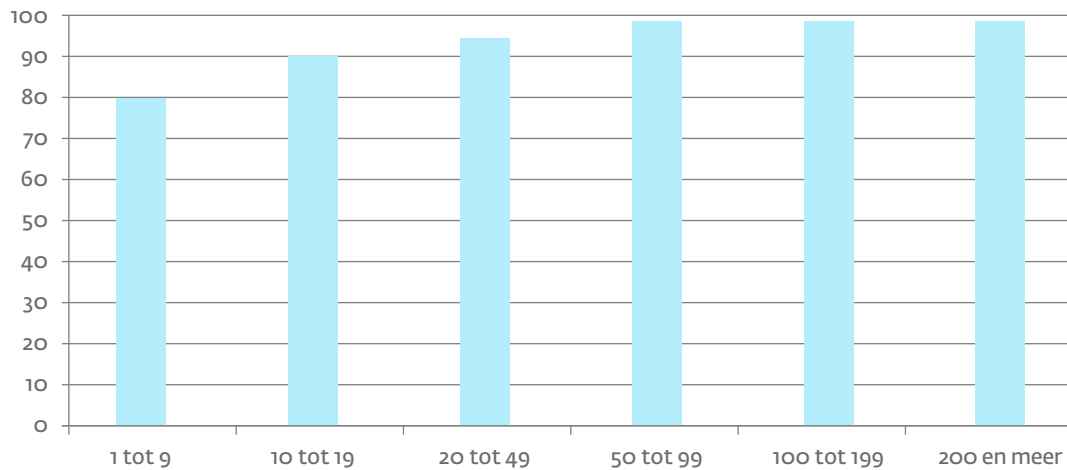
Een uitsplitsing naar aantal gesprekken per jaar levert hier een interessant inzicht op. In de sectoren waar de meeste organisaties gesprekken voeren is de frequentie lager. De organisaties in de sectoren Onderwijs en Zorg en Welzijn zijn de sectoren waar de gesprekken het minst vaak worden gehouden, zie figuur 6.

Figuur 6: Hoe vaak worden deze gesprekken gevoerd? Zowel functionerings- als beoordelingsgesprekken tellen mee. (% van de organisaties) Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.



Ten slotte doet omvang ertoe. Hoe groter de organisatie, hoe groter de kans dat er gesprekken worden gevoerd, zie figuur 7.

Figuur 7: Worden er in deze organisatie functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden? (% van de organisaties) *Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.*

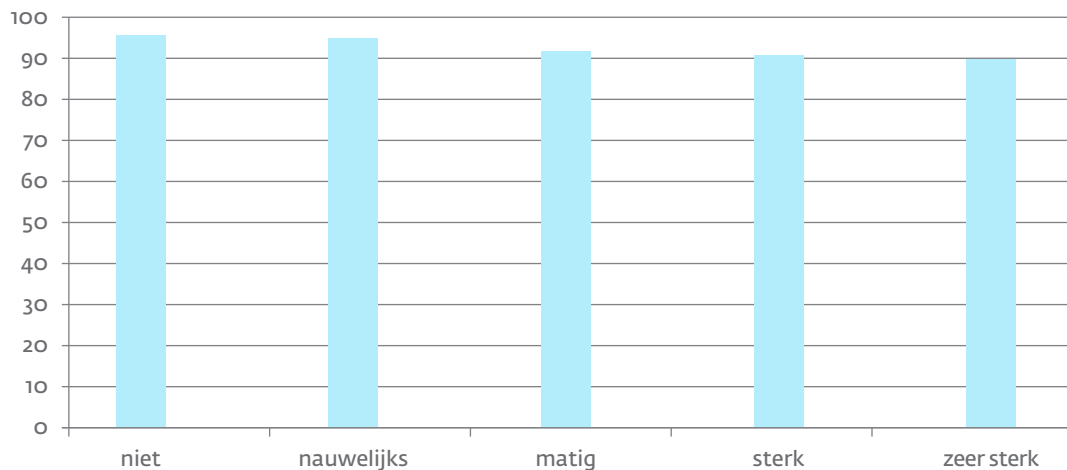


Hebben beoordelingsgesprekken (ook of vooral) symbolische waarde?

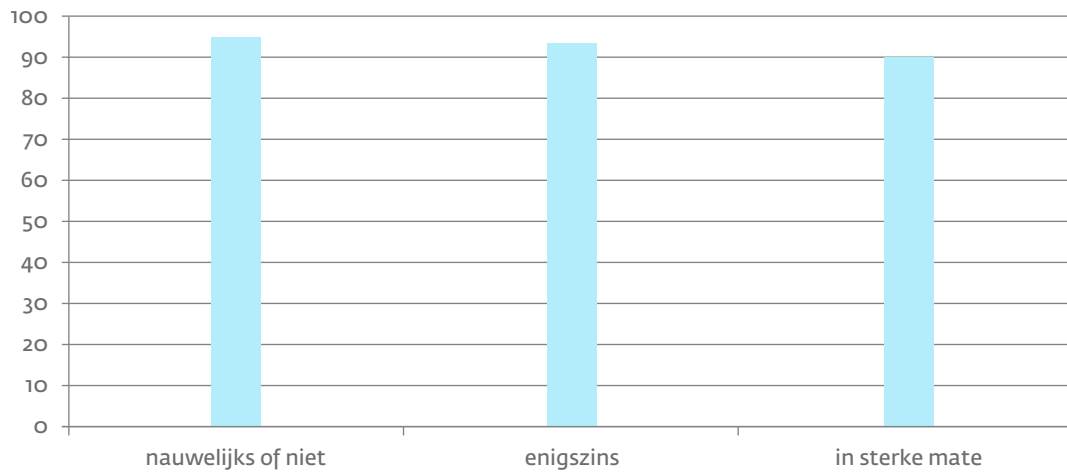
Terwijl beoordeling doorgaans sterk gekoppeld wordt aan prestaties, effectiviteit en efficiëntie, blijkt dat vooral in publieke organisaties gebruik wordt gemaakt van gesprekken waarin de prestaties van het personeel centraal staan. Dat is in tegenspraak met de veronderstelling dat juist in competitieve markten de nadruk wordt gelegd op beoordelingsgesprekken. Het blijkt eerder te worden toegepast door organisaties waarvan zowel de prestatie van de organisatie als van het personeel moeilijk te meten is.

Dat wordt bevestigd als we een uitsplitsing maken naar de markt waarin organisaties opereren, zie figuur 8 en 9. Organisaties die opereren in een markt waar minder geconcentreerd wordt op prijs en markten die stabiel zijn, hebben een grotere neiging de gesprekken toe te passen. In termen van Mintzberg (1980) worden die gesprekken dus vooral gebruikt door bureaucratische organisaties (zowel machinebureaucratieën als professionele).

Figuur 8: Worden in deze organisatie functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden? De antwoorden zijn uitgesplitst naar de vraag Hoe sterk wordt er op prijs geconcentreerd in de markt waarin u actief bent. (% van de organisaties) *Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.*



Figuur 9: Worden in deze organisatie functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden? De antwoorden zijn uitsplitst naar de vraag *Is organisatie gevoelig voor schommelingen in de economische conjunctuur?* (% van de organisaties) *Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.*



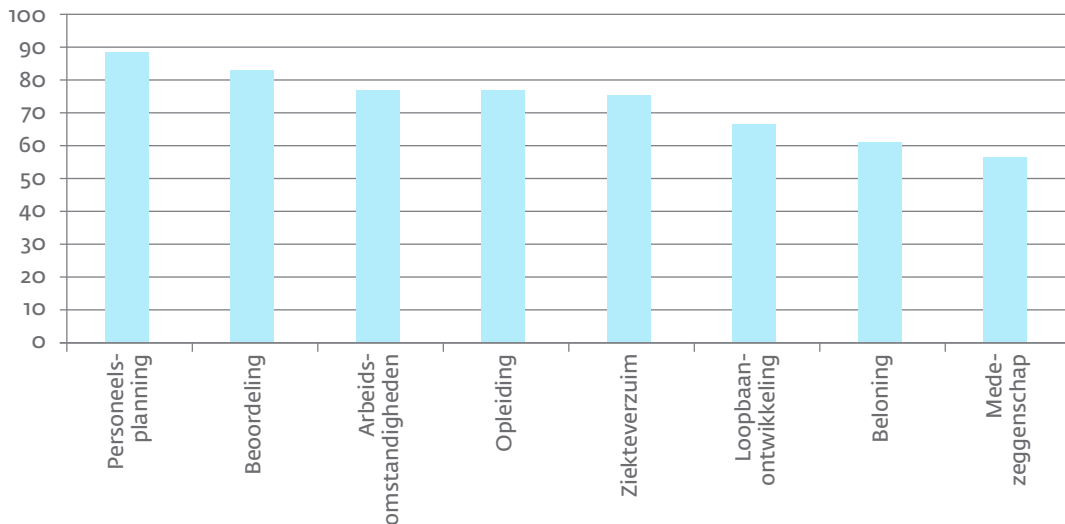
Oftewel, juist in de situatie waarin organisatieprestaties er het meest toe doen, worden functionerings- en beoordelingsgesprekken het minst vaak toegepast. Dat wordt nog een keer bevestigd als we naar de uitkomst kijken: organisaties die gebruikmaken van die gesprekken presteren financieel niet beter. En, ze zijn ook al niet innovatiever.

Onbelangrijk of hoofdpijndossier?

Functionerings- en beoordelingsgesprekken doen dus eigenlijk niet waarvoor ze bedoeld zijn, of in ieder geval niet alleen maar. De link met marktsituaties en organisatieprestaties is in ieder geval moeilijk te leggen. Blijkbaar zijn er andere redenen om ze te gebruiken: zoals cultuur ('We hebben het altijd zo gedaan'), institutionele druk ('Iedereen in onze omgeving doet het') of juist dat prestaties moeilijk meetbaar zijn ('We moeten toch wat').

Dat wil niet zeggen dat beoordeling door organisaties onbelangrijk wordt gevonden. Het staat na personeelsplanning als tweede op de lijst van prioriteiten van organisaties, zie figuur 10. Dat is hoger dan vraagstukken die te maken hebben met arbeidsomstandigheden, opleiding en ziekteverzuim.

Figuur 10: percentage organisaties dat aangeeft dat een thema een 'zeer hoge of tamelijk hoge prioriteit heeft' (% van de organisaties) *Bron data: Arbeidsvraagpanel, 2015.*



Suggesties voor een goed gesprek

Beoordeling wordt dus zeker niet onbelangrijk gevonden. Tegelijkertijd zien we dat meerwaarde van het voeren van gesprekken lastig aan te geven is; een directe koppeling met organisatieprestaties is niet te leggen. Wat betekent dit voor het voeren van die gesprekken?

Houd het eenvoudig

Een van de belangrijke punten van kritiek op beoordelingssystemen is dat het tijdrovend en duur is. Als de meerwaarde ervan dan ook nog eens niet duidelijk is, is het vooral van belang het systeem zo eenvoudig mogelijk te maken. Dus, geen eindeloze stroom formulieren en afvinklijsten, die dragen alleen maar bij aan een verdere bureaucratisering van de organisatie.

Richt je (niet alleen) op prestaties

De constatering dat er een zwak verband is tussen beoordeling en prestaties betekent dat prestaties niet leidend hoeven te zijn in die gesprekken. Prestaties kunnen benoemd worden, maar wel met kritiekpunten in het achterhoofd. Hou daarbij ook in de gaten dat veel schade kan worden toegebracht met een beoordelingssysteem. Hoe moeilijker de relatie met prestaties is te leggen, hoe eerder het als oneerlijk of nutteloos zal worden beschouwd.

Stel centraal wat belangrijk is

Om ervoor te zorgen dat de gesprekken nuttig worden gevonden door de leidinggevende en de werknemer, moet het voor beide partijen duidelijk zijn wat het doel is van het gesprek. Wat daarbij centraal zou moeten staan is wat voor zowel leidinggevende als werknemer belangrijk is. Dus, wat zijn de aspecten die de leidinggevende als waardevol ziet (en waarom) en wat is voor de werknemer belangrijk in het werk. Op die manier is het beoordelingsgesprek daadwerkelijk een gesprek. Ook al hoeft dat niet direct te leiden tot betere prestaties van de werknemer, het draagt bij aan de verstandhouding tussen leidinggevende en werknemer en dat is in zichzelf van belang.

Referenties

Eurofound (2013). European Company Survey 2013. Dublin: Eurofound.

Fombrun, C. J. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. New York: Wiley.

Koster, F. (2011). Able, willing and knowing. The effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2835-2851.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

Sullivan, J. (2011). The top 50 problems with performance appraisal. TLNT.com
<https://www.tlnt.com/the-top-50-problems-with-performance-appraisals/>

Van Echtelt, P., Schellingerhout, R., & De Voogd, M. (2015). Vraag naar arbeid 2015. Den Haag: SCP.