



Hoogleraar Ferry Koster pleit voor meer samenwerking met kleine bedrijven (foto: ANP).

'Veel bedrijven hebben geen tijd voor beoordelingsgesprek'

2

IN: BEOORDELEN DOOR JOLAN DOUWES OP 11 JANUARI 2018

Hebben beoordelingsgesprekken hun langste tijd gehad? Deze vraag stellen we vier HR-hoogleraren. Ferry Koster kent veel kleine bedrijven die ze nooit voeren. Hij raadt ze aan meer over de toekomst na te denken. 'Maar daar zijn betere manieren voor dan het beoordelingsgesprek', zegt de bijzonder hoogleraar innovatieve samenwerking bij TIAS School for Business and Society*.

Op donderdag 11 januari om 10.30 uur geeft Ferry Koster het XpertHR College over beoordelen. Dit is een online webinar waar bezoekers van XpertHR Actueel zich gratis voor kunnen aanmelden. Als u bent aangemeld, ontvangt u een terugkijlink. Zo kunt u het webinar ook op een later moment terugkijken.

Meld u direct aan voor het XpertHR College

Wanneer had u uw laatste beoordelingsgesprek?

'Dat was een paar maanden geleden. Vorige week kreeg ik er nog bericht over. Het duurt altijd lang voordat het proces is afgerond. Het gesprek verliep heel prettig; ik heb al zeven jaar dezelfde leidinggevende, we kennen elkaar door en door. We hebben besproken hoe het ervoor staat en wat mijn plannen zijn.'

Bent u tevreden met het huidige beoordelingssysteem?

'Je kunt je afvragen of het effectief is in deze vorm. Je zou er meer uit kunnen halen. Het accent ligt op ieders individuele bijdrage, maar ik vind het functioneren van het team en het gezamenlijke doel even belangrijk.'

Ferry Koster

Hoe zou u dat willen bespreken?

'Door twee evaluatieronden te houden: een individueel gesprek en een teambeoordeling. We moeten meer naar het grote geheel kijken. Uit onderzoek blijkt dat individuele bijdragen minder zichtbaar zijn als er sprake is van teamwerk. De opkomst van de kenniseconomie versterkt dat. Daar komt bij dat veel managers geen specialist zijn. Ze kunnen moeilijk inschatten of hun medewerkers op het gewenste niveau presteren. Is het dan niet

Heeft een beoordelings- of functioneringsgesprek nog zin?

XpertHR Whitepaper



Steeds meer HR-strategen en organisatie adviseurs pleiten voor afschaffing- of minstens ingrijpende wijziging- van de jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Toch zijn schriftelijke beoordelingen vanuit arbeidsrechtelijk oogpunt voor werkgevers van groot belang: wilt u namelijk een arbeids-overeenkomst van een werknemer op grond van disfunctioneren beëindigen, dan speelt een goed beoordelingssysteem een belangrijke rol.

Download de whitepaper »

MEEST GELEZEN

26 JANUARI 2018

HR Journaal over de nieuwe privacywetgeving

31 JANUARI 2018

Regelhulp moet organisaties duidelijkheid geven over privacywet

29 JANUARI 2018

Jurisprudentie | Moet werknemer zijn eigen verbeterplan maken?

13 FEBRUARI 2017

8 redenen om te daten met HR

eerlijker om een beoordelingsstelsel te bedenken dat gekoppeld is aan teambeloning?’

Hoe ziet u dat voor u?

‘Dat is wat ingewikkelder dan individuele beoordeling en beloning. Teambeoordeling wordt in de praktijk nog weinig toegepast. Ik zie dat medewerkers in het huidige systeem voor hun eigen gewin kunnen gaan. Als ze het grote geld binnenhalen, krijgen ze een bonus. Toch kunnen hun activiteiten op gespannen voet staan met het groepsdoel. Ik zou meer gezamenlijkheid willen creëren.’

U heeft het over prestaties, maar is het welzijn van medewerkers ook niet een agendapunt?

‘Zeker. Hoe denken ze het langere tijd vol te houden? En hoe kan de organisatie hen daarbij helpen? Leidinggevend moeten medewerkers uitdagen na te denken over een alternatieve toekomst. Het is de vraag of ze over vijf jaar nog dezelfde baan hebben.’

Welke rol ziet u voor HR?

‘De snelle veranderingen op de arbeidsmarkt vereisen een ander HR-beleid. Het uitwisselen van personeel, mentorschap en leren op de werkvloer horen daarbij. Organisaties zouden op HR-gebied meer moeten samenwerken. Ik weet dat het niet eenvoudig is, maar ze moeten over de grenzen van hun sector kijken. Al is het maar om hun medewerkers de kans te geven stage te lopen in een branche die ze nog niet kennen. Samenwerkingsverbanden zijn cruciaal. HR moet daar de regie in krijgen – niet voor de lol, maar uit noodzaak.’

En als organisaties geen HR hebben?

‘Ik doe sinds 2015 onderzoek naar innovatief personeelsbeleid. De ontvullende uitkomst is dat het vaak al ‘innovatief’ wordt gevonden als er een personeelsbeleid is. Dat geldt vooral voor kleine en middelgrote organisaties. Daar is weinig behoefte, of geen mogelijkheid om een formeel beleid te voeren. Leidinggevend houden in de gaten of hun mensen een goede bijdrage blijven leveren, maar ze voeren geen beoordelingsgesprekken. Dat gaat prima. Het lijkt me wel een goed idee als mkb’ers meer over de toekomst nadenken. Alleen is het beoordelingsgesprek daar niet het aangewezen middel voor. Gesprekken met andere mkb’ers, het aangaan van samenwerking veel meer. Met mijn team ben ik aan het onderzoeken hoe we kleine organisaties met HR-instrumenten kunnen ondersteunen. Bijvoorbeeld vanuit ons Kenniscentrum (ICOON). Al zijn bedrijven en publieke organisaties zoals hogescholen en universiteiten verschillende werelden. De samenwerking wordt wel als lastig ervaren.’

Nog even voor de zekerheid: bent u voor of tegen beoordelingsgesprekken?

‘Mijn collega-hoogleraar Paul Boselie heeft gelijk dat [het nut nog nooit wetenschappelijk is bewezen](#). Beoordelingsgesprekken zijn vaak een stok achter de deur om leidinggevend en medewerkers de balans te laten opmaken. Voor een groot deel hebben ze symbolische waarde. Maar daar hoeft je geen ingewikkeld systeem voor op te tuigen. Veel organisaties kunnen ook wel zonder.’

Ferry Koster is bijzonder hoogleraar innovatieve samenwerking bij TIAS School for Business and Society (Van Spaendonck Chair). Als universitair hoofddocent is hij verbonden aan de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van Erasmus Universiteit Rotterdam. Koster doet onderzoek en publiceert regelmatig in internationale tijdschriften.

Beoordelen

De traditionele beoordelingscyclus ligt onder vuur. Steeds meer organisaties willen de jaarlijkse beoordelingsgesprekken afschaffen of aanpassen. Welke nieuwe vormen van beoordelen zijn er en waar moet je op letten? XpertHR Actueel gidst u door alle ins en outs rondom het beoordelen.

[Bekijk alle artikelen in het dossier Beoordelen >>>](#)

Lees meer over:

[beoordelingsgesprek](#)

[functioneren](#)

OVER AUTEUR

JOLAN DOUWES

Jolan Douwes is freelance-redacteur van XpertHR Actueel. Behalve journalist is zij ook loopbaanadviseur. Zo pikt ze de laatste ontwikkelingen op het gebied van werk snel op.

GERELATEERDE ARTIKELN

6 FEBRUARI 2018

4 vragen over de relatie tussen beoordelen en belonen

1 FEBRUARI 2018

5 vragen over teambeoordeling

12 JANUARI 2018

Terugkijken: XpertHR College met Ferry Koster over beoordelen

2 REACTIES

LUCIANO D'AGNOLO VALLAN op 3 NOVEMBER 2017 17:47

Het "jaarlijkse dansje van HR" heeft inderdaad geen zin als je in januari doelen afspreekt en daar in december weer op terugkomt. Punt is dat er vaak consequenties zijn verbonden aan een beoordeling. Lees salarisverhoging, het mogen volgen van een opleiding of promotie. De kunst is om het gesprek een positieve wending te geven en te laten aansluiten bij de generatie van nu. Start met het vieren van successen en benoem de bijdrage van de medewerker aan deze successen. Benoem trots, plezier en vertrouwen. Kijk naar de kwaliteiten en waarin de medewerker zich kan onderscheiden van anderen. Maak samen een ontwikkelplan op "wat en hoe" en laat de medewerker zelf benoemen wat hij/zij het komende jaar gaat bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelen. De vaste HR-cyclus kun je mij betreft loslaten. Belangrijk is dat evaluaties, tussen- en eindbeoordelingen flexibel kunnen plaatsvinden. Ook omdat de markt snel verandert en je doelen gedurende het jaar wil kunnen aanpassen. Zeg maar, on demand wanneer het nodig is. Maak gebruik van feedback van collega's en eventueel klanten en geef hieraan opvolging. En met de nieuwe technologie en mobiele apparaten van nu is er nog veel meer leuks te bedenken.

[BEANTWOORDEN >](#)

JANVDZANDEN op 13 DECEMBER 2017 12:31

Er is kennelijk een groeiende stroming, zelfs van HR-profs, die beoordelen en navenant belonen een soort vloek vindt.

Dat is m.i. principieel onjuist. Uit al het High Performance Organisation (HPO) onderzoek blijkt juist dat je pas een HPO-organisatie wordt, als je je strategie (en dat kan ook Agile zijn!) vertaalt in performance criteria per divisie, afdeling en individu en dus ook in beoordelingscriteria; en de beloning laat je daarvan af hangen.

Dat impliceert dat een team(prestatie) beoordeling daar zeker in thuis hoort, maar daarnaast ook een individuele beoordeling. Immers, een team dat een goede prestatie neerzet, is nog geen garantie dat elke medewerker daarin optimaal heeft bijgedragen. Alleen een teambeloning creëert meelifters. Dat is ook arbeidsrechtelijk een risico, omdat bij voortduring onvoldoende dossier wordt opgebouwd om gepaste maatregelen bij een onderpresterende medewerker te kunnen toepassen. De koppeling van beloning aan beoordeling maakt de beoordeling ook significant relevanter, waardoor dit ook serieuzer zal worden genomen.

Daarom behoort de beloning gebaseerd te zijn op de vermenigvuldiging van:

Bedrijfsresultaat x Team/Projectresultaat x Individueel resultaat.

Als één van die factoren (bijna) 0 is, behoort de (extra) beloning navenant te zijn.

Ik snap niet dat zo weinigen dit nog lijken te snappen....

[BEANTWOORDEN >](#)

REAGEER

Ingelogd als Ferry Koster. [Uitloggen?](#)

Reactie

PLAATS REACTIE

Stuur mij een e-mail als er vervolgreacties zijn.

Snel naar

[Duurzame inzetbaarheid](#)

[Verzuim](#)

[Overzicht onderwerpen](#)

[Blog](#)

[Jurisprudentie](#)

[Praktijkvraag](#)

[Stelling](#)

Over XpertHR Actueel

[Auteurs en redactie](#)

[Contact](#)

[Klantenservice](#)

[Spelregels](#)

[Veelgestelde vragen over registreren](#)

[Nieuwsbrief](#)

Meer XpertHR

[XpertHR, de HR antwoordbank](#)

[XpertHR CAOresearch](#)

[XpertHR Checkit](#)

[XpertHR Juridisch Advies](#)

[HR Journaal](#)

Reed Business bv. Auteursrecht voorbehouden.

Op het gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: [Gebruiksvoorwaarden](#) en [Privacy Statement](#)