



Hoogleraar Ferry Koster: 'Bij Mens-erger-je niet zijn de regels ook meteen duidelijk.' Foto: ANP/Lex van Lieshout

'Maak beoordeling net zo eenvoudig als een goed bordspel'

0

IN: [BEOORDELEN](#) DOOR [JOLAN DOUWES](#) OP 11 JANUARI 2018

Gooi alles overboord wat niet belangrijk is voor een beoordelingsgesprek. Maak het net zo eenvoudig als een goed bordspel. Deze tip geeft hoogleraar Innovatieve Samenwerking Ferry Koster* tijdens zijn webinar XpertHR College. Ruim 80 procent van de deelnemers wil beoordelingsgesprekken aanpassen aan de behoeften, 9 procent is voor afschaffing.

Ferry Koster kan zich goed voorstellen dat de beoordelingsgesprekken ter discussie staan. 'Ze hebben iets onnatuurlijks. Opeens hebben managers een formele rol. Ze zitten klaar met een formulier waarop ze de doelen en prestaties van hun medewerkers moeten beoordelen. Het kost bovendien veel tijd. Leidinggevenden geven er vaak een eigen invulling aan, waardoor er willekeur in kan sluipen. Medewerkers kunnen gefrustreerd zijn over de uitkomst. En het is niet duidelijk of het hele systeem wel bijdraagt aan betere prestaties.'

Ferry Koster

Een lange rij mitsen en maren. Toch blijkt uit onderzoek dat de jaarlijkse evaluaties nog steeds in trek zijn bij grote organisaties in een relatief stabiele omgeving. Het onderwijs, de overheid, zakelijke dienstverlening en de zorg schieten omhoog in de grafieken. Veel lager staan de commerciële bedrijven. Zij zijn sterk afhankelijk van de prestaties van hun personeel als ze veel concurrentie hebben. Maar zij zetten er veel minder vaak beoordelingssystemen voor in. Ondernemers met minder dan tien medewerkers scoren het laagst.

Verrassend

De bijzonder hoogleraar van Business School TIAS heeft een paar verklaringen voor deze verschillen. 'Grote, geïnstitutionaliseerde organisaties voeren de beoordelingsgesprekken vaak onder druk van collectieve afspraken. Zij moeten prestaties en beloningen kunnen verantwoorden. Mkb'ers hebben vaak minder tijd voor uitgebreide terugblikken. Dat er geen relatie is tussen prestatiegedreven organisaties en beoordelingsgesprekken vind ik wel verrassend. Er heerst daar relatieve rust over dit onderwerp.'

Uit de enquête onder de deelnemers aan het online college blijkt dat 66 procent prestaties koppelt aan beloning. 9 procent geeft aan het jaarlijkse ritueel niet (meer) te organiseren. Maar liefst 20 procent zegt elke dag een beoordelingsgesprek te hebben. En 5 procent laat

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 arbeidsovereenkomst 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](#)

weten dat de hele organisatie er elk jaar naar uit kijkt.

Bonus

‘Met die 5 procent ga ik graag in gesprek’, reageert Ferry Koster. ‘Ik ben benieuwd hoe hun organisaties de beoordelingsgesprekken zo hebben ingevuld dat iedereen er enthousiast van wordt.’ Hij waarschuwt voor te veel nadruk op beloning. Uit onderzoek blijkt dat een bonussysteem ook contraproductief kan zijn. Medewerkers kunnen er stress van krijgen, ze richten zich alleen op doelen waarmee ze kunnen scoren of ze vergeten het teambelang.

Als voorbeeld geeft de hoogleraar een garage die werkte met financiële prikkels. Prompt stormden alle verkopers op potentiële klanten af. Die voelden zich zo belaagd dat ze de garage uit vluchtten. Zonder nieuwe auto, uiteraard.

360 gradenfeedback

Een goed alternatief voor de beoordelingsgesprekken vindt Ferry Koster de 360 gradenfeedback. ‘Al is het maar omdat je dan meer reacties krijgt op je functioneren. Ik heb op die manier ook een keer feedback gekregen van collega’s. Dat levert veel inzicht op hoe er tegen me wordt aangekeken. Je kunt dit alternatief alleen niet zomaar loslaten op je organisatie. Eerst moet je een veilige werksituatie creëren en afspraken maken. De beoordeling van collega’s kan heel bedreigend zijn. Voor je het weet, heb je ruzie in de tent.’

Heeft de hoogleraar nog tips voor het voeren van een goed beoordelingsgesprek, vraagt een kijker. ‘Zorg voor een open en vertrouwelijke sfeer, waarin de medewerker zijn hart kan luchten. Gooi alles wat minder belangrijk is overboord. Houd het zo eenvoudig als een bordspel waar de regels meteen duidelijk zijn. Als een medewerker minder goed presteert, benoem dan het probleem. Maar ga vooral samen na wat erachter zit en hoe het beter kan.’

Ook lezen: [‘Veel bedrijven hebben geen tijd voor beoordelingsgesprek’](#)

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.

Lees meer over:

[360 graden feedback](#)[beloning](#)[beoordelingsgesprek](#)

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 ARTIKELEN

1 FEBRUARI 2018

5 vragen over teambeoordeling

30 JANUARI 2018

Stelling | Er moet een wettelijke verplichting komen voor gelijke beloning

12 JANUARI 2018

Terugkijken: XpertHR College met Ferry Koster over beoordelen

REAGEER

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](#)