

ALMAAR MEER BEDRIJVEN SCHAFFEN JAARLIJKSE EVALUATIEGESPREKKEN AF

Eindscore van de evaluatie: onvoldoende



Wat de sint voor onze kinderen is, is de jaarlijkse evaluatie voor de werknemer. Maar worden we daar ook beter van? 'Nee, evaluaties zijn de engagement-killer bij uitstek', zegt Frederik Anseel.



VAN ONZE CORRESPONDENTE
'LEVEN & WERK'
EVA BERGHMANS

Gooi al uw medewerkers in de machinerie van de jaarlijkse evaluatie - performance management gesprekken, in het HR-ees - en wat komt eruit? 'Verliezers, cynici en een hoop HR-afval', als je het aan de managementdenker Peter Scholtes vraagt. Meer en meer bedrijven stellen het jaarlijkse decemberritueel, waarbij medewerkers op basis van een ingewikkeld scorebord een totaalscore tussen één en vijf opgekleefd krijgen, ter discussie. En het zijn niet de minste die het voortouw nemen.

'We hebben het gehad met de jaarlijkse evaluatie', kondigde Pierre Nanterme, de grote baas van Accenture, deze zomer aan. 'Wat voor idee is dat, dat ik één keer per jaar met jou deel hoe ik over jou denk? Dat houdt geen steek.' De zucht van oplichting die de ruim 200.000 werknemers van Accenture slaakten, was wereldwijd hoorbaar. Eerder dit jaar ontdeed een ander groot consultancybedrijf zich van de klassieke evaluatie. Daarmee handelde Deloitte naar de conclusies van een onderzoek dat het zelf deed: amper 8 procent van de bedrijven vond dat de jaarlijkse evaluatie een grote toegevoegde waarde had. 58 procent vond dat de geïnvesteerde tijd niet in verhouding staat tot de uitkomst.

Ook in de technologiewereld worden de evaluatieformulieren opgeborgen. Netflix, Microsoft, Google: ze doen het allemaal anders. In de VS heeft 6 procent van de Fortune500 bedrijven de evaluaties - en dan vooral de scores - bij het vuil gezet. Zelfs General Electric, dat de evaluaties zo ongeveer uitvond en decennialang toepaste in hun meest draconische vorm. Hebben ze gelijk? Tijd voor een performance check-up van de Jaarlijkse Evaluatie.

'Die score is niets minder dan magie. Een heel jaar bloed, zweet en tranen wordt, abracadabra, een cijfer'

KOEN DEWETTINCK
Professor Vlerick Business School

RESULTAATGEBIED 1: EFFECTIVITEIT SCORE: ONVOLDOENDE.

72,5 procent van de Belgische werknemers heeft minstens één evaluatiegesprek per jaar. Nog geen veertig procent ervaart die gesprekken als motiverend, 32 procent geeft aan dat de gesprekken hen vooral niet motiveren. Soortgelijke cijfers krijg je als medewerkers gevraagd wordt of ze beter presteren door die gesprekken. 'We weten al decennia dat jaarlijkse evaluaties niet werken', zegt professor Koen Dewettinck van Vlerick, die de studie samen met Emmy Defever uitvoerde. Toch is het pas sinds een jaar of twee dat HR-afdelingen het ritueel ter discussie beginnen te stellen.

Negentig procent van de evaluatiesystemen is onsuccesvol, schreef de Society for Human Resources Management al in 1994. Een grote meta-analyse van feedbackstudies stelde in 1996 al vast dat prestaties labelen als 'goed' of 'slecht' geen enkel meetbaar effect heeft op motivatie en prestaties. Laat staan dat een score van één tot vijf zou helpen. 'Er is nog nergens bewezen dat negatief evalueren werkt, dat het aanzet tot beter presteren, integendeel', zegt Patrick Vermeren, pleitbezorger van evidence-based HR, waarbij HR-technieken op een wetenschappelijk deugdelijke manier tegen het licht worden gehouden.

De kans dat je mensen demotiveert, zit ingebakken in het systeem. Zelfs als je een 'goed' krijgt, voel je je waarschijnlijk op je tenen getrapt. Tachtig tot negentig procent onder ons vindt zichzelf beter dan gemiddeld. Nog los van die zelfoverschatting is het frustrerend om na een jaar hard werk het label 'goed' te krijgen, als in 'voldoet aan de verwachtingen, maar ook niet meer dan dat'. Hoe moet je dat anders lezen dan als een lompe reductie van je prestaties?

'Voor 99 procent van de werknemers zijn de evaluaties een straf', zegt Frederik Anseel, arbeidspsycholoog aan de UGent, die al langer pleit voor de afschaffing van het klassieke evaluatiegesprek. 'Bovendien is er maar een heel beperkte groep werknemers die er de kantjes vanaf loopt. Moet je vanwege die handvol medewerkers telkens iedereen lastigvallen met iets waarvan we weten dat het met stip op nummer één staat als engagement-killer?'

RESULTAATGEBIED 2: EFFICIËNTIE SCORE: ONVOLDOENDE

Reken even mee. Stel dat je leidinggeeft aan twintig mensen, hoeveel uren hou je dan nog over in december? Twintig gesprekken van anderhalf uur minstens, plus de voorbereiding, plus de administratieve verwerking en de bespreking met je eigen leidinggevende of HR-afdeling: één tot twee werkweken gaan er zo aan op.

Dat het loont om af en toe een goed gesprek met een medewerker te hebben, zullen weinig leidinggevendenden ontkennen. Maar de hele papierwinkel errond, met zijn resultaatgebieden, doelstellingen (SMART geformuleerd graag!), verbeterpunten en opvolgtrajecten: mag het alsjeblief wat minder zijn? 'Typisch een uitwas van HR-afdelingen die zo graag grote controle-systemen installeren', zegt Frederik Anseel over de loodzware administratieve procedures die de evaluaties zijn. 'En wat levert die hele controle op? Niets. Mensen gaan daar echt niet beter van werken. Het is een gigantische verspilling van tijd, die je veel beter in geregelde feedback en coaching kan steken, die je aanpast aan de noden van de medewerker. Voor wie tekortschiet, kun je altijd een formeel traject opzetten.'

RESULTAATGEBIED 3: ACCURAATHEID
SCORE: ONVOLDOENDE

'Een score op een schaal van één tot vijf, dat is niets minder dan magie', zegt Koen Dewettinck van de Vlerick Business School. 'Een heel jaar bloed, zweet en tranen wordt - abracadabra - één cijfer.'

Het is met personeelsmanagement zoals met het gros van de menswetenschappen: we willen zo graag dat het objectief is, terwijl het bijna niet te kwantificeren is. 'Wat we *performance management* noemen, is niet meer dan *performance measurement*', zegt Patrick Vermeren. Maar wat valt er precies te meten? Als je in de maakindustrie zit, kun je tellen, ja. In de sales kun je dat ook. Maar wat gaan we bij al die kenniswerkers meten? Inzicht? Gedrag? Innovatie? Plak daar maar eens een cijfer op. Bovendien zijn managers ook maar mensen. En niemand beseft dat beter dan de werknemer, die zijn baas doorgaans beter kent dan omgekeerd. Een goede 26 procent van de geëvalueerden beschouwt het jaarlijkse rapport niet als fair. Nog eens 26,7 procent heeft geen mening over de eerlijkheid van de evaluaties.

Helemaal ongelijk hebben de wantrouwen niet. Ons brein is feilbaar. Tal van factoren spelen een rol in onze oordelen. Dat we - oh biologie - mooie mensen al snel hoger

inschatten bijvoorbeeld. Of dat recente gebeurtenissen zwaarder doorwegen in ons oordeel - beter in februari slabakken en in december pieken dan omgekeerd dus. Of nog: soort zoekt soort. Wie op ons lijkt, onze taal spreekt, onze humor snapt, kan moeilijk een dwaas zijn.

Scores toekennen is één ding. Helemaal nefast is de geforceerde verdeling die in veel bedrijven nog wordt toegepast. Leidinggevenden moeten dan het gros van de mensen een gemiddelde score geven, en bijvoorbeeld vijf of tien procent uitschieters en onderpresteerders aanduiden. 'Dat is totaal naast de kwestie', zegt Patrick Vermeren. 'Ze dwingen leidinggevenden om de gausscurve te volgen, omdat talent en kwaliteit de standaardverdeling onder de bevolking zou volgen. Maar die verdeling geldt alleen voor heel grote groepen mensen, niet voor teams van vijftien man.' Ga er maar aan staan, met een team van vijftien mensen dat je als leidinggevende met hart en ziel naar de hoogste toppen hebt gecoacht. En dan mag je er één of twee 'uitstekend' geven, en de rest moet zich tevredenstellen met 'goed'? Prettig sfeertje om het nieuwe werkjaar in te beginnen.

De kans dat je mensen demotiveert, zit ingebakken in het evaluatiesysteem. Zelfs als je een 'goed' krijgt, voel je je waarschijnlijk op je tenen getrapt

RESULTAATGEBIED 4: ATTITUDE
SCORE: VOOR VERBETERING VATBAAR

Wonderlijk dat de jaarlijkse scoreronde het huidige bedrijfsklimaat overleeft. Want hoe is de ideale 21ste-eeuwse medewerker? Minstens flexibel, leergierig, collegiaal en vooral: positief ingesteld. Kortom, alles wat de Evaluatie niet is. Haar attitude is zelfs uitgesproken negatief. Kijk maar waar ze vandaan komt. Ze werd geboren bij General Electric, met Jack Welch, de bikkelharte ceo, als geestelijke vader. Het doel? Elk jaar een rangschikking van het personeel opmaken, en vervolgens de tien procent minst presterenden bedanken voor bewezen diensten. Met het motiveren en coachen van werknemers heeft dat bijzonder weinig te maken. Tenzij je ervan uitgaat dat alleen angst mensen in beweging brengt.

'Het heeft niet veel zin om mensen telkens opnieuw met hun zwaktes te confronteren. Als je dat jaar na jaar doet, werkt dat demotiverend,' zegt Koen Dewettinck van Vlerick. 'Focussen op de sterktes is veel zinvoller. Jarenlang hebben managers geprobeerd om individuen aan te passen aan de job, maar dat is een taai proces zonder veel resultaat. We evolueren nu naar het omgekeerde: goede coaches passen de job aan het individu aan.'

Managers die de evaluatie nog zien als een moment om terug te blikken op het afgelopen jaar, zijn eraan voor de moeite. Geen hond leert iets uit een uitgebreide bespreking van een incident dat in het voorjaar gebeurde. Wat houdt ons dan wel aan de gang? Bij AG Insurance, waar ze ook aanvoelden dat de klassieke evaluatie stilaan een dinosaurus is, vroegen ze managers en medewerkers waar ze wel blij van worden. Wat blijkt? 'Een goed gesprek is de clou', zegt Thomas Vanheule van de HR-afdeling van AG Insurance. 'Zowel managers als medewerkers verkiezen de dialoog boven het eenrichtingsverkeer, en ze willen allebei de blik op de toekomst richten in plaats van op het verleden.'

'Twee vragen ervaren mensen als motiverend,' zegt Koen Dewettinck. 'Wat ze willen bereiken, en hoe de manager hen daarbij kan helpen.' Laat die twee onderwerpen nu

>>> Vervolg van biz. 25

net de onderwerpen zijn die het minst aan bod komen bij de klassieke evaluatiegesprekken. 'Een echt gesprek over ontwikkeling is nog iets anders dan doelstellingen voorstellen of competenties bespreken', zegt Dewettinck. 'De manager moet zich als een coach opstellen, en de kwaliteit van het gesprek staat of valt met de kwaliteit van de leidinggevende. Op dat punt scoort België nog altijd slecht. We hebben veel te veel experts die doorgeroeid zijn naar een leidinggevende positie maar daar niet de juiste kwaliteiten voor hebben.'

Zou het niet perfect logisch zijn om de leidinggevende op zijn beurt door zijn medewerkers te laten evalueren? Daar zijn, niet verrassend, meer medewerkers dan leidinggevend voor te vinden, bleek uit de bevraging bij AG Insurance.

Bij uitbreiding is de 360°-evaluatie, waar Netflix een voorstander van is, een valabel denkspoor voor heel wat medewerkers. Dan krijg je feedback van collega's, ondergeschikten en leidinggevende. Bij de federale overheid wordt daarmee gewerkt, zegt Laurence Mortier van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie, maar buiten de periode van de evaluaties. 'Die feedback is vooral gericht op ontwikkeling. Vanuit HR hebben we dan nadien een gesprek met de medewerker, als objectieve waarnemer zeg maar. Zonder zo'n opvolging leren mensen er niets uit. Dan leggen ze kritiek te makkelijk naast zich neer met een excuus als "Ze wilden me pakken".'

Dat de 360°-aanpak aan belang zal winnen, is haast onvermijdelijk, denkt Ellen Volckaert van het HR-bedrijf Hudson. 'Meer en meer werken mensen in multidisciplinaire teams, over afdelingen heen. Dan kan niemand beter over je oordelen dan de mensen die samen met jou aan het project werkten.' Meteen sneuvelt dan ook de jaarlijkse frequentie: het einde van het project is dan een logisch feedbackmoment.

RESULTAATGEBIED 5: COLLEGIALITEIT SCORE: ONVOLDOENDE

Het zijn de haantjes, de narcisten, de zelf-promotoren en de slijmballen die goed scoren bij de evaluaties, niet de timide harde werker, het zonnetje op de werkvloer of de collega bij wie iedereen zijn hart uitstort. Zolang we aan het einde van de rit iedereen een individuele score toekennen, stimuleren we de concurrentie eerder dan de samenwerking.

Onder andere bij Microsoft heeft dat besef mee geleid tot een herziening van de jaarlijkse evaluaties. 'De scores, de rankings en de geforceerde distributie zijn afgeschaft', zegt Elke Willaert, HR-manager van Microsoft België. 'Dat past in een cultuurshift die we willen maken. Microsoft was als bedrijf heel gericht op competitie. We willen evolueren naar een cultuur van samenwerking, ook over afdelingen heen. Onze evaluaties focusten op de resultaten. Nu willen we ook kijken hoe je tot die resultaten komt.'

In de plaats van de twee formele gesprekken per jaar die medewerkers met hun manager hadden, werkt de HR-afdeling aan een feedbackcultuur. 'We willen van onze medewerkers feedback-junkies maken. Feedback vragen en geven zou een reflex moeten worden. Dan heb ik het niet alleen over feedback van leidinggevend, maar ook van collega's. Hoe mondig we ook zijn, dat is allemaal nog even zoeken en wennen. We hebben er nu een tool voor opgezet, waarmee je feedback kan geven aan collega's. Dat kan dan aanleiding geven tot een gesprek met de manager. We trainen onze medewerkers ook. Feedback geven is iets waarin je nooit goed genoeg kan zijn.'

In welke mate HR die continue feedback moet monitoren en opvolgen, is nog niet helemaal duidelijk. 'We vragen leidinggevend nu om minstens vier feedbackgesprekken per jaar te houden, maar we zijn nog zoekende wat het beste werkt. We zijn op de goede weg, de kwaliteit van de gesprekken tussen medewerkers en managers is er in elk geval op vooruitgegaan.'

'Microsoft was heel competitiegericht. De evaluaties zijn gesneuveld omdat we een cultuur van samenwerking willen worden'

ELKE WILLAERT
HR-dienst Microsoft

RESULTAATGEBIED 6: FREQUENTIE SCORE: VOOR VERBETERING VATBAAR

'Een jaar' klinkt als een overzichtelijk geheel - en het is dat allicht ooit geweest - maar voor een bedrijf van nu is een jaar een eeuwigheid geworden. 'Alles verandert zo snel, dat je onmogelijk aan het begin van het jaar nog kunt voorspellen wat er gaat gebeuren', zegt Karlien Vanommeslaeghe, directeur Personeel & Organisatie bij Van de Velde. Bij Van de Velde, bekend van de lingersmerken Marie Jo en Prima Donna, viel begin september het verdict: gedaan met de jaarlijkse gesprekken. 'De scores hebben we een paar jaar geleden al afgeschaft. In een eerste stap hadden we onze klassieke evaluatiegesprekken vervangen door groeigesprekken. Daarin verschoof de focus van de evaluatie van het jaar naar hoe mensen zich voelden in hun job, hoe ze zich konden ontwikkelen, wat ze als loopbaan zagen. Nu willen we de stap zetten naar een permanente dialoog en feedback.' Hoe een en ander in zijn werk moet gaan, is nog voor discussie. Die zal gebeuren met managers en medewerkers.



BONUS?

Wordt niet toegekend dit jaar. De prestaties van de jaarlijkse evaluatie zijn zo ondermaats dat ontslag overwogen dient te worden.

In haar plaats nemen we een jonge en flexibele tool in dienst, positief ingesteld, met de blik op de toekomst, gericht op het versterken van de teambanden en gelijkmatig presterend tijdens het hele jaar.

Overigens, ook dat is een slecht idee: het linken van bonussen en salarisverhogingen aan evaluatiegesprekken. Alsof het nog niet moeilijk genoeg is om open over je ambities en twijfels te spreken met je leidinggevende, zonder dat je inkomen ervan afhangt. Als het dan toch moet, doe het op teamniveau. Dat vermijdt afgunst, gaat de interne concurrentie tegen en versterkt de samenwerking. Iedereen blij.

Deel uw ervaringen over leven & werk op
eva.berghmans@standaard.be