

## **360°- technieken en beoordelen**

### **Inleiding**

Voor het succes van organisaties en ondernemingen is het heilzaam dat medewerkers hun competenties steeds verder ontwikkelen. Betere competenties geven betere prestaties. Prestaties moeten verbeteren omdat de omgeving het eist. Klanten vergelijken de prijs-kwaliteitverhouding van producten en diensten. De concurrentie van andere organisaties en bedrijven dwingt om producten en diensten efficiënter te leveren en om een voorsprong te nemen door zich te onderscheiden op creativiteit en toegevoegde waarde. Veel bedrijven hebben ontdekt dat hun service-oriëntatie de winstmarge bepaalt nadat technische ingrepen (op terreinen als in-koopbeheer en logistiek) hun werk hebben gedaan. Organisaties in de nonprofit sectoren worden net zogoed als de profit-bedrijven beoordeeld op kostenbeheersing en op het realiseren van prestatie-standaarden.

Organisaties zouden op hun beurt medewerkers in ruil voor hun betere prestaties extra moeten belonen en aan hun medewerkers nieuwe ontplooiingsmogelijkheden moeten bieden. Een ander "instrument" dat eveneens de relatie tussen bijdragen en opbrengsten betreft, is "demotie". Wanneer prestaties omlaag gaan, valt het te overwegen om het individu gemakkelijker, maar dan ook minder goed betaald werk te geven.

Al die doelen - competentie-ontwikkeling, beloning, (verticale of horizontale) promotie, demotie - zijn niet realiseerbaar als het instrument "beoordeling" niet goed werkt. Beoordeling is zelfs van cruciale betekenis voor het streven om de concurrentie voor te blijven. In dit hoofdstuk worden actuele inzichten over beoordeling gepresenteerd. De rol van 360-graden beoordeling bij het bereiken van het doel om prestaties te verbeteren komt daarbij aan de orde.

### **Twee soorten beoordeling.**

Beoordeling van personeel dient vooral twee doelen: het nemen van beheersbeslissingen en het ontwikkelen van medewerkers.

In het eerste geval, het nemen van beheersbeslissingen, wil men medewerkers met elkaar vergelijken, of rangordenen op relevante dimensies. Vragen zijn aan de orde als: Wie van een aantal mensen komt in aanmerking voor een promotieplek? Wie gaat er meer verdienen en wie niet? Wie heeft het meeste profijt van een dure opleiding? Er geldt een "tussen-personen"-perspectief: verschillen tussen personen worden in beschouwing genomen bij die afwegingen.

Bij het beoordelen voor ontwikkelen van een persoon is het "binnen-personen"-perspectief aanwezig. De vraag is hier: wat zijn, als je het profiel van functioneren van een individuele medewerker beschouwt, de sterke en de zwakke punten? Aan welke aspecten van zijn functioneren moet de persoon meer tijd en aandacht geven? Komen prestaties wel overeen met de standaarden in de organisatie die (expliciet

maar vaker impliciet) worden gehanteerd om aan te geven wat een “voldoende” of minimaal gewenste prestatie is? Deze antwoorden zijn van het “uitkomstfeedback”-type; voldoen de uitkomsten aan de verwachtingen? Het functioneringsgesprek wordt gebruikt voor het geven van dit soort feedback. In dit gesprek komt ook de verklaring van het afwijken van prestatie en prestatie-standaard aan bod: ligt het eerder aan de skills van de persoon dat de prestatie tegenvalt? De persoon heeft misschien te weinig ervaring opgedaan. Of is het misschien een attitude-kwestie? Stuit het moeten concurreren met anderen de persoon bijvoorbeeld tegen de borst? Is er een tegenwerkende omgeving die maakt dat de persoon niet méér kan bereiken dan hij heeft gedaan? Bijvoorbeeld: de toeleveranciers werken te traag of de communicatie in de groep is slecht.

Een ander soort feedback betreft het “methoden”-type. Zou een verkoper zijn klanten niet beter vasthouden door ze een keer in de maand even op te bellen? Werkt het niet efficiënter om op elke dag met activiteit A te beginnen in plaats van met activiteit Z? Is het niet beter om te laten zien dat je het niet met een ander eens bent in plaats van je emoties op te kroppen? Helpt een cursus misschien om een tekort aan kennis en vaardigheden weg te werken?

Een beoordeling is een vorm van feedback: je krijgt informatie terug over hoe je het gedaan hebt. Feedback zegt of een handeling gelukt is, wat impliceert dat er een norm of standaard is waarmee het resultaat van de handeling wordt vergeleken. Zonder feedback is er geen leerproces, in de loop waarvan gedragingen steeds beter worden aangepast om steeds hogere normen te halen.

Voor het krijgen van feedback is in de overgrote meerderheid van handelingen die mensen uitvoeren geen observator of beoordelaar nodig. De handelende persoon observeert en beoordeelt zijn eigen gedrag en reguleert en stuurt zelf bij. Daarvan gaan weer vele gedragsreguleringsprocessen automatisch in zijn werk, zonder bewuste registratie door de persoon. Personen zijn er ook “voor uitgerust” om zelf, zonder tussenkomst van anderen, hun standaarden van wat effectief gedrag is (hun doelen, ambitieniveaus) naar boven bij te stellen, zelf een discrepantie aan te brengen tussen het niveau van effectiviteit dat de persoon tot nu toe bereikt heeft en het gewenste niveau van effectiviteit.

Beoordeling als voorwaarde voor leren wordt dus meestal uitgevoerd door de persoon zelf. Al dan niet laat de persoon zich daarin bijstaan door metingen en tellingen van kwantiteit en kwaliteit (zoals de teller van de productiemedewerker, de snelheidsmeter van de vrachtwagenchauffeur, de tijds klok van de sprinter, het aantal afgekeurde producten aan het einde van het assemblageproces). Bij het opvoeden, opleiden en “coachen” van personen is het heel gebruikelijk dat feedback gegeven wordt door de oudere, meer ervaren persoon (ouder, leraar, chef) aan de jongere, onervaren persoon (kind, leerling, medewerker). In toenemende mate is het in arbeidsorganisaties gewenst dat er verscheidene “derde” personen als beoordelaars optreden en feedback geven.

Op de twee perspectieven van beoordelen, “tussen-personen” en “binnen-personen”, komen we nog terug. Eerst behandelen we het inhoudsaspect van beoordelen:

Welke aspecten zijn er aan “prestaties”? Op welk aspect kunnen mensen het beste worden beoordeeld?

### **Aspecten van prestaties**

Er zijn verschillende mogelijkheden om prestaties van mensen te beschrijven en te beoordelen. Die mogelijkheden en hun relaties staan getekend in figuur 1. Een eerste invalshoek om prestaties te bekijken zijn de *taken* of *verantwoordelijkheidsgebieden* waarop mensen prestaties moeten leveren, bijvoorbeeld leiding geven, adviseren, beleid bepalen, ontwerpen, onderzoeken. Een tweede invalshoek is de WAT-kant: de *producten* (resultaten) die de persoon voor elk van de taken levert. Een derde aspect betreft het HOE: de *processen* die de persoon op gang zet om vanuit de taakbeschrijving de producten te leveren die nodig zijn. Het gaat om het gedrag dat hij vertoont en de methoden die hij daarbij gebruikt en de middelen die hij aanwendt.

Een proces op gang brengen kan niet zonder de interne mogelijkheden van de persoon, in dit model “*structuren*” genoemd. Er zijn twee soorten structuren te onderkennen. Aan de ene kant de *capaciteiten, eigenschappen* en *waarden* van de persoon: deze zijn biologisch (en voor een groot deel genetisch) bepaald en vormen als het ware de “hardware” die de persoon naar de taken brengt. Een zeer belangrijke hardware-component is de intelligentie van de persoon, het vermogen om informatie te verwerken en relaties te leggen tussen informatie-eenheden. Daartoe hoort ook het koppelen van nieuwe informatie aan informatie die reeds in het geheugen is opgeslagen. Andere hardware-componenten zijn persoonlijkheidseigenschappen zoals de mate van extraversie, van consciëntieusheid, van vriendelijkheid en van optimisme. Naar waarden of persoonlijke doelen komt onderzoek pas nu goed op gang. Al deze biologisch verankerde eigenschappen zorgen ervoor dat het gedrag van personen niet onbeperkt kan variëren, maar binnen bepaalde grenzen stabiel en voorspelbaar is.

Een andere soort “structuur” is veel minder stabiel dan de capaciteiten en eigenschappen en betreft de kennis en vaardigheden van de persoon. Ook attitudes, de waardering van objecten, gedragingen en gebeurtenissen als gunstig of ongunstig, zou ik tot het kennisdomein rekenen. Kennis en vaardigheden samen duiden we aan met de term *competenties* (in tegenstelling met sommige andere auteurs die alle interne structuren competenties noemen). Competenties worden geleerd. Dat leerproces wordt mogelijk gemaakt door de hardwarematige structuren. Die structuren limiteren tegelijkertijd het leerproces. Iemand die intelligenter is, kan meer complexe stof verwerken dan iemand die minder intelligent is. Iemand die gewetensvol (prestatiegemotiveerd) is, zal zich intensiever en langer inzetten (want hogere eisen aan zichzelf stellen) dan iemand die minder gewetensvol is.

Competenties zijn te vergelijken met de “software” van de handelende persoon. Een persoon heeft “in zich” een grote verzameling van kleine en grotere applicatie-programma’s. Ze vormen de basis voor het gedrag in een taak. De kunst is om voor een bepaalde concrete taak de juiste programma’s uit het repertoire te halen en soepel

aan elkaar te schakelen. Sommige (repeterende) taken doen beroep op een sequentie van programma's die semi-automatisch zijn in te zetten, bijvoorbeeld een vaste procedure voor de afhandeling van een aangiftebiljet. De echte expert kan flexibel stukjes programma inzetten die zijn afgestemd op de eisen van de taak. Bij het kiezen van programma's die effect sorteren (dat wil zeggen: waarschijnlijk leiden tot het gewenste resultaat) doet de persoon veel beroep op zijn cognitieve capaciteiten.

Soms is er onzekerheid over het resultaat; het handelen is dan eerder van een experimenteel karakter.

Competenties zijn samenstelsels van programma's die leiden tot effectief handelen in belangrijke taken. Competenties worden opgebouwd door middel van het feedback-mechanisme. Succesvolle nieuwe programma's en combinaties van programma's worden toegevoegd aan het repertoire van competenties.

Voor een uitstekende behandeling van competentie-ontwikkeling verwijs ik naar Ford (1992).

### **Beoordelen van welk aspect?**

Op welk aspect of welke aspecten van de prestatie moet nu de beoordeling zijn gericht? De meest in aanmerking komende aspecten lijken resultaat, gedrag en competentie.

Capaciteiten en eigenschappen komen niet in aanmerking. Er zijn twee sterke argumenten om dat te zeggen. In de eerste plaats leiden zij slechts indirect tot werkprestaties. Wat wel direct (en veel sterker dan capaciteiten en eigenschappen) gerelateerd is met prestaties zijn de competenties, het geheel van relevante kennis en vaardigheden dat is ontwikkeld om het werk effectief te kunnen doen. Voor een recente behandeling van deze kwestie ziet men Campbell e.a. (1996).

Het tweede (aan het eerste gerelateerd) argument is dat het vocabulaire van capaciteiten en eigenschappen ongeschikt is om concrete prestaties te typeren. Een begrip als "flexibiliteit" is op allerlei manieren interpreteerbaar; een medewerker die als feedback krijgt dat hij "nogal inflexibel" is, kan hiermee weinig aan om zijn toekomstig handelen aan te passen.

Resultaten zijn vaak niet altijd of helemaal door de persoon te beïnvloeden. Een persoon kan in een moeilijke regio zitten of zich met een moeilijk product of markt (of product-markt-combinatie) bezighouden. Of de kwaliteit van zijn resultaat is afhankelijk van de kwaliteit van het werk van zijn collega's of van de kwaliteit van de middelen die de organisatie hem ter beschikking stelt. Het gebruik van resultaten voor beoordeling is alleen acceptabel voor een persoon als er in alle redelijkheid afspraken zijn gemaakt (tussen medewerker en management) hoe verschillende resultaat-niveaus worden beoordeeld op effectiviteit. Bij de "normering" kan dan rekening worden gehouden met de moeilijkheidsgraad van het resultaat. Bijvoorbeeld: het is denkbaar dat aan het percentage opgeloste misdrijven door een politieteam in Amsterdam een andere norm wordt gesteld dan aan het resultaat op dezelfde indicator door een politieteam in Blaricum.

Het uitsluitend meten van prestaties op resultaten heeft een ander bezwaar. Het

werkt een neiging in de hand om zich eenzijdig te concentreren op objectief constateerbare, telbare gegevens die te maken hebben met succes op de korte termijn. Deze handelwijze miskent dat er ook succesbepalende resultaten zijn die niet door tellen, maar door beoordelen zijn vast te stellen. Ook worden gedragingen genegeerd die niet rechtstreeks met het takenpakket te maken hebben, zoals de “organizational citizen behaviors”. Dit zijn gedragingen als: collega’s helpen en voor hen invallen, wat meer doen dan je “hoeft” te doen, zonder klacht dragen van tijdelijke ongemakken, loyaliteit. In werk dat wordt gedaan in teams en projectgroepen wint dit soort gedragingen van goed burgerschap snel aan relevantie.

Met drastische maatregelen (saneren, prestatiedruk vergroten) bereikt men op korte termijn wellicht een telbare verbetering van de prestaties. De keerzijde is dat er door die maatregelen een premie wordt gesteld op disloyaliteit, absentieïsme en verloop van medewerkers. Voor prestaties op de lange termijn is dit ongunstig.

Wegens de zojuist genoemde nadelen van prestatiebeoordeling op basis van resultaten zouden volgens verscheidene auteurs eerder het gedrag of de competenties van mensen voor beoordeling in aanmerking komen.

Gedrag is een aantrekkelijke kandidaat voor beoordeling. De beste manier om mensen te beïnvloeden tot het leveren van betere prestaties is immers het stimuleren (door feedback, beloning) van zaken die mensen zelf in de hand hebben, in casu hun gedrag. Dit is ook de manier die door medewerkers als meest eerlijk wordt ervaren. Het vocabulaire van gedrag is ook meer precies dan dat van capaciteiten en eigenschappen. Bij gedragsbeschrijvingen wordt immers meestal gerefereerd naar de situatie (taak) waarop of waarin de persoon zich gedraagt. Personen die gedragsfeedback krijgen, weten dan ook beter waarom het precies gaat.

Men ziet dat competenties vooral geliefd zijn als beoordelingsdimensies als twee omstandigheden zich in de organisatie voordoen. De ene is dat veel medewerkers ander werk moeten gaan doen, bijvoorbeeld doordat een organisatie-activiteit is stopgezet en een nieuwe geïnitieerd. Mensen moeten dan gaan leren voor iets anders en hun “employability” wordt op de proef gesteld. De andere omstandigheid is dat mensen in teams of projecten zijn gaan werken, na ingrepen in de hiërarchische en functionele structuur van de organisatie. Om het streven naar vervangbaarheid en multi-inzetbaarheid van mensen te realiseren moeten die mensen hun competentie-repertoire verbreden. Degene die (gegeven zijn repertoire) het best inzetbaar is, wordt het meest gewaardeerd. Het op geregelde tijdstippen meten van competenties in het repertoire is niet zo’n eenvoudige zaak, want niet alle competenties zijn steeds actief. Doordat medewerkers van de andere kant hun competenties niet voortdurend kunnen inzetten, zijn die competenties meer of minder aan sleet onderhevig, wat geregeld meten, certificeren en bijscholen juist hard nodig maakt.

Beoordeling van competenties of gedragingen is procesfeedback. Onze stelling is dat de competenties en gedragingen die men gebruikt om procesfeedback te geven systematisch uitgekozen zouden moeten worden op hun relevantie voor het bereiken van de belangrijke resultaten.

De keuze van de beoordelingsdimensies is gebaseerd op twee soorten evaluaties. De eerste is: welke competenties en gedragingen zijn relevant en welke niet relevant

voor het bereiken van de resultaten in het werk? (Dat de heer X een uitstekend imker is, is prettig voor meneer X in zijn vrije tijd, maar irrelevant voor zijn prestaties als boekhouder). De tweede is: leidt het vertoonde niveau van competentie (observeerbaar in gedragingen) waarschijnlijk tot een resultaat dat voldoet aan de norm (standaard)? Een andere manier van zeggen is: hoe goed zal een medewerker met zijn gedrag het prestatiedoel (resultaat) bereiken?

Het systematisch kiezen van beoordelingsdimensies wordt vergemakkelijkt door het opstellen van een prestatiemodel van een functie of takenpakket.

### **Strategisch beoordelen, op basis van een prestatiemodel.**

Een prestatiemodel geeft aan:

- a) wat de belangrijke verantwoordelijkheids- (of resultaat-)gebieden zijn van een groep medewerkers of van een individuele medewerker.
- b) hoe medewerkers zelf of anderen kunnen nagaan hoe goed de prestatie is op elk van die verantwoordelijkheidsgebieden. Met dat doel wordt voor elk van die gebieden een aantal indicatoren vastgesteld. Indicatoren moeten op betrouwbare wijze leiden tot een "score". Ze moeten samen een gebied goed afdekken; dit is het criterium van validiteit. Ze moeten praktisch bruikbaar zijn; het mag niet heel veel kunst- en vliegwerk vereisen om informatie erover te verzamelen. Last but not least moeten ze beïnvloedbaar zijn door de medewerker(s); het criterium van "personal control".
- c) hoe relatief belangrijk verantwoordelijkheidsgebieden en indicatoren zijn. Het model vraagt dat van de elementen binnen elk niveau van het model het relatief belang wordt aangegeven, dus van verantwoordelijkheidsgebieden en van indicatoren binnen verantwoordelijkheidsgebieden. Het ene gebied kan immers belangrijker zijn dan het andere, omdat het in het algemeen meer winst genereert, omdat het meer tijdsbesteding van medewerkers vergt of omdat een fout meer impact heeft (het afbreukrisico). Ook kan de ene indicator belangrijker zijn dan de andere, omdat hij meer betrouwbaar en valide is.
- d) hoe een score op een indicator vertaald kan worden in een score op effectiviteit of nut voor de organisatie. Alle scores worden m.a.w. naar een gemeenschappelijke utiliteitsschaal vertaald. Daarvoor is het nodig eerst van elke indicator de scores op de twee schaaluiteinden te bepalen: wat is de verwachte laagste score die men zal aantreffen en wat is de verwachte hoogste score? In de meeste gevallen lukt het om de curve die de indicatorscore omzet in een utiliteitscore af te beelden als een rechte lijn.

Tabel 1 geeft een hypothetisch voorbeeld van een prestatiemodel. Figuur 2 laat zien hoe de scores van een van de indicatoren worden vertaald in termen van utiliteit. Van de indicator is alleen het bereik tussen de verwachte minimumscore en de verwachte maximumscore relevant. De utiliteitsschaal loopt voor iedere indicator van 0 (minimale prestatie) naar 200 (maximale prestatie). Stel dat een indicator utiliteitswaarde 100 heeft. De "impact" van die waarde voor de organisatie hangt af van het relatief belang van de indicator en van het relatief belang van het verantwoordelijk-

heidsgebied waartoe hij hoort.

Indicatoren kunnen betrekking hebben op telbare zaken, zoals aantal klachten per tijdseenheid, maar ook op zaken die alleen subjectief gewaardeerd kunnen worden, zoals de kwaliteit van de “organizational citizen behaviors” van een collega of van collega’s in het team. In het laatste geval levert het gemiddelde oordeel van een aantal mensen over een aantal aspecten van dit soort gedragingen een betrouwbare indicator op.

Deze manier van weergeven wat de prestaties zijn en hoe ze gemeten worden is een aangepaste versie van de methode van Pritchard (1995).

Met strategisch beoordelen bedoel ik dat het beoordelingsvocabulaire (idealiter) is gekoppeld aan het prestatie-model. Stel dat het vocabulaire dimensies (gedragingen, competenties) bevat als: samenwerking, besluitvaardigheid en assertiviteit. Een indicatie welke dimensies het meest relevant zijn voor beoordeling wordt verkregen door te schatten in hoeverre elke dimensie een rol speelt (als tussenliggend proces) in de prestatie op elke indicator. Het belang van een dimensie is groter als de dimensie substantieel bijdraagt aan veel, belangrijke indicatoren. Door beoordelingsdimensies te koppelen aan het prestatie-model krijgt een dimensie een betere “vulling”. Voor de medewerker wordt het duidelijk waarom een dimensie als “initiatief” erg belangrijk is en in welke indicatoren die dimensie een rol van betekenis speelt.

### **Waarom 360 graden bij beoordelen?**

Het is van groot belang dat medewerkers veel feedback krijgen, zowel van het uitkomst- als van het proces-type. Feedback is een zeer krachtige methode om prestaties te sturen (Algera, 1995).

De kring van mensen die belang hebben bij de prestaties van een team maar ook van individuele medewerkers wordt groter. Dit heeft enerzijds te maken met het belangrijker worden van de “klantgerichtheid” als prestatie-criterium voor veel functies: mensen die vroeger hoogstens als object van handelen werden gezien (bijvoorbeeld belastingplichtigen door belastingcontroleurs), zijn nu klant. Anderzijds worden werkstructuren en -processen zo ingericht dat de klanten beter kunnen worden bediend. Een van de gevolgen is dat mensen uit andere afdelingen “interne klanten” worden en dat hiërarchische verhoudingen tussen mensen worden geslecht om plaats te maken voor verhoudingen waarin mensen op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samenwerken en onderhandelen. Tot de prestaties van medewerkers gaat behoren: de mate waarin ze erin slagen de prestaties van andere medewerkers te faciliteren.

Ik blijf dicht bij huis en bekijk de prestatie van een vakgroep aan een universiteit. Belanghebbenden van het resultaatgebied “onderwijs” zijn: de studenten die klaar-gemaakt moeten worden voor een positie op de arbeidsmarkt, middelbare scholieren (bijgestaan door decanen) die een vervolgopleiding moeten kiezen, organisaties die het “eindproduct” -afgestudeerden- “afnemen”, alumni die bepalend zijn voor het

imago van de vakgroep en op hun beurt afgestudeerden in dienst nemen, instanties die eisen stellen aan prestaties (ministerie, management van de universiteit). Voor “onderzoek” is er weer een andere reeks belanghebbenden. Belanghebbenden kunnen natuurlijk allemaal iets zeggen over prestaties; de ene belanghebbende meer over de ene indicator, de andere over een andere indicator. Belanghebbenden kunnen vaak ook iets zeggen over de proceskant: relevante gedragingen en competenties.

Het is een voordeel als zoveel mogelijk van de belangrijkste belanghebbenden ingeschakeld zijn bij het geven van resultaat- en procesfeedback aan een medewerker. Prestaties zijn immers meervoudig. De chef is maar één persoon die processen en resultaten van een medewerker kan observeren en feedback kan geven (NB in termen van “klantgerichtheid” is een medewerker een klant van de chef). Ook is het zo dat de chef maar een deel van de meervoudige prestaties kan observeren.

### **Uitdagingen voor 360-graden beoordeling**

Natuurlijk worden organisaties die 360-graden beoordeling gaan invoeren, geconfronteerd met een aantal problemen, zoals bij elke innovatie. Een vaak gesignaleerd probleem betreft de organisatie en de administratieve verwerking van de beoordelingen. Het gaat om de kosten van het gebruik van het beoordelingsinstrument en de extra druk die het legt op de schouders van beoordelaars en beoordeelde. Daarbij moeten ook de (immateriële) kosten van het voorbereiden van het instrument (welke dimensies, wie beoordeelt welke dimensies) en de training van gebruikers betrokken worden. Een ander probleem betreft het omgaan met gebrek aan consensus in oordelen. Hoe vermijdt men dat het feit dat opinies niet altijd met elkaar overeenstemmen de acceptatie van het instrument ondermijnt? Nog een ander probleem heeft betrekking op de nazorg: de investering van de organisatie in 360-graden feedback heeft alleen zin als beoordelingen ook echt gebruikt worden. Sommige medewerkers zullen advies wensen hoe ze van de feedback optimaal kunnen profiteren, bijvoorbeeld door een actieplan op te zetten dat hen in kleine stapjes naar het doel toeleidt.

Deze problemen laten we in dit hoofdstuk liggen. Andere hoofdstukken ( ) van dit boek gaan in op de behandeling daarvan. In deze laatste paragraaf willen we aan twee andere vraagstukken aandacht schenken. Het betreft de aansluiting van 360-graden beoordeling met het klimaat van de organisatie en het gebruik van 360-graden beoordeling voor toepassing “binnen-personen” en “tussen-personen”. Met dit laatste onderwerp komen we terug op het onderscheid tussen de twee doelen van beoordeling dat we aan het begin van dit hoofdstuk aanbrachten.

Het eerste punt is dat het toepassen van feedback een speciaal organisatieklimaat vereist. Dat klimaat bevordert een open communicatie over het functioneren van medewerkers onderling, in de verwachting dat medewerkers van die feedback leren. Een andere veronderstelling binnen dat klimaat is dat medewerkers bij zichzelf de condities scheppen om te leren. Dat betekent: experimenteren met methoden, leren



van gemaakte fouten, prestatiediscrepanties aanbrengen. Dat laatste betekent dat de prestatiecriteria bij de effectiviteitsbeoordeling van eigen resultaten steeds verhoogd worden: een voortdurende inspanning om prestaties te leveren die beter, sneller en goedkoper zijn dan de keren ervoor. Ook is het in dit klimaat gemeengoed dat de werkomgeving aangepast dient te worden opdat personen geen hinder ervaren in het bereiken van collectief acceptabel geachte doelstellingen. Dit betekent ook dat medewerkers elkaar als klanten zien en elkaar voor hulp en advies kunnen aanspreken. Het betreft hier de regelmogelijkheden in het werk. In dit klimaat is er geen plaats voor politieke spelletjes, parafen- en vergaderculturen en statussymbolen.

Volgens sommige auteurs weerspiegelt de organisatie de eigenschappen, waarden en doelen van de personen in de organisatie (zie bijvoorbeeld Kristoff, 1996). Voor die opvatting is steun gevonden in onderzoek. Wil een klimaat waarin de 360-graden feedback een voedingsbodem vindt, ontstaan en gecultiveerd blijven, zal men zorg moeten besteden aan de samenstelling van de groep van medewerkers; het moeten mensen zijn die bovenbeschreven waarden hoog in het vaandel hebben. Die personen beschouwen meesterschap in taken, innovatie, competitie (in teamverband), horen bij een team als belangrijke persoonlijke doelen.

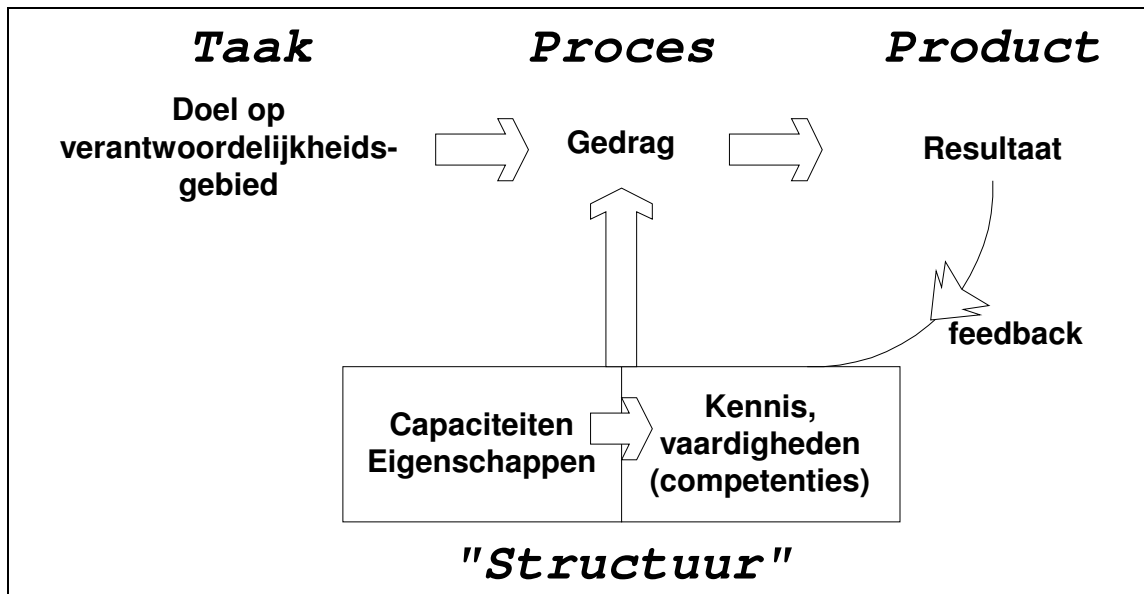
Het tweede punt betreft het gebruik van beoordeling voor ontwikkeling en voor beheersbeslissingen. Murphy & Cleveland (1995; zie ook Van der Maesen, 1996; in druk) maken duidelijk dat het er voor de kwaliteit (accuraatheid) van beoordelen het meest toe doet dat beoordelaars de baten van accuraat beoordelen als groter percipiëren dan de kosten van accuraat beoordelen. Dit komt erop neer dat men als beoordelaar van een ander én als beoordeelde door een ander ervan overtuigd is dat de organisatie het geven van accurate beoordelingen ondersteunt en beloont. Ontwikkeling van competenties is wens no. 1 voor de organisatie met het klimaat dat we boven omschreven hebben. Daartoe kan 360-graden procesfeedback een rol van betekenis spelen. De cruciale vraag is nu of men de resultaten van die ontwikkelingsgerichte beoordeling ook kan gebruiken voor beheersgerichte beoordeling. Mijn overtuiging is, dat die stap in geen enkele organisatie mogelijk is. Zodra mensen het risico voelen dat procesfeedback gaat worden gebruikt om personen met elkaar te gaan vergelijken, vervalt voor hen het karakter van beoordeling als open, belangeloze en eerlijke feedback. De kosten van accuraat beoordelen worden groter dan de baten. Gevolg is dat de gebruikelijke "fouten" (halo, centrale tendentie, mildheid) en het gevoel van beoordeling als zinloos ritueel weer dreigen terug te keren en dat het eens als zo positief ervaren klimaat een knauw krijgt. Ik weet dat het uitzonderlijk is dat in organisaties voor beide doelen twee systemen (bijvoorbeeld 360-graden feedback en resultaatbeoordeling) worden gebruikt.

## Literatuur

- Algera, J.A. (1995). Prestatiegerichtheid en beloning. *Gedrag en Organisatie*, 6, 387-398

- Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability, in: K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass
- Ford, M.E. (1992). *Motivating humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publications
- Kristoff, A. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-50
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der (1996). Het zorgenkindje van het personeelsbeleid, *Gids voor Personeelsmanagement*, 6, 84-90
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der (in druk). Personeelsbeoordeling. Hoofdstuk in: G.H.M. Evers & F. Kluytmans (Red.), *Handboek Personeelsmanagement*, Heerlen: Open Universiteit
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal. Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage
- Pritchard, R.D. (1990). *Measuring and improving organizational productivity: a practical guide*, New York: Praeger
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1989). *Training for impact: how to link training to business needs and measure the results*, San Francisco: Jossey-Bass

Dr. Paul van der Maesen de Sombreff is werkzaam aan de Vakgroep Personeelwetenschappen aan de KUB. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur personeelsmanagement. Zijn expertise ligt op het terrein van (al dan niet geautomatiseerde) instrumenten voor selectie en loopbaanbeleid, personeelsbeoordeling en utiliteit van personeelsmanagement. Hij schreef over deze onderwerpen tientallen artikelen.



<b>Product</b>	<b>Gewicht</b>	<b>Indicator</b>	<b>gewicht</b>
<b>Onderwijs</b>	<b>.50</b>	<b>Kwaliteitsbeoordeling door een externe commissie</b>	<b>.40</b>
		<b>% studenten met een baan binnen één jaar na afstuderen</b>	<b>.40</b>
		<b>Kwaliteitsbeoordeling door studenten</b>	<b>.20</b>
<b>Research</b>	<b>.30</b>	<b>Kwaliteitsbeoordeling door een externe commissie</b>	<b>.40</b>
		<b>Aantal publicaties in tijdschriften van hoge kwaliteit</b>	<b>.50</b>
		<b>Aantal externe researchprojecten</b>	<b>.10</b>
<b>Intern bestuur</b>	<b>.20</b>	<b>Beoordeling van financieel beheer</b>	<b>.50</b>
		<b>Beoordeling van klimaat (welzijn)</b>	<b>.50</b>

Tabel 1. Prestatiemodel van universitaire vakgroep

# Prestatiewaarderingcurve

