

Ontwikkelingen in de personeelsbeoordeling

dr. P.E.A.M. van der Maesen de Sombref¹

Artikel voor Gids voor Personeelsmanagement, juni 1996

Personeelsbeoordeling is in veel organisaties het zorgenkindje van het personeelsbeleid. Vanuit de wetenschap is er ernstige kritiek gekomen op de nauwkeurigheid van de beoordeelaar. Toch wordt verwacht dat organisaties meer gebruik zullen gaan maken van personeelsbeoordeling, vanwege de rol die ze kan spelen bij de ondersteuning van de bedrijfsstrategie. In dit artikel wordt geïnventariseerd onder welke condities personeelsbeoordeling geaccepteerd kan worden als nuttig instrument.

Personeelsbeoordeling: een bron van ongenoegen

Latham en Wexley (1994) vergelijken personeelsbeoordeling met het dragen van een veiligheidsgordel. Misschien vinden mensen het dan wel noodzakelijk om het middel te gebruiken, velen ondervinden daarvan ook hinder. In sommige organisaties vinden mensen het ronduit een farce. Beoordeelden hebben kritiek omdat beoordelingen te subjectief zijn en belangrijke persoonlijke verdiensten buiten beschouwing laten. Beoordelaars worstelen met tijdsgebrek en vinden het lastig om lage beoordelingen uit te spreken. En het management lijkt aan beoordeling eerder waarde te hechten als ritueel dan als middel om de prestaties te sturen. Bovendien is het nog een ritueel waarvan het topmanagement zichzelf niet als lijdend voorwerp wil zien.

Ook vanuit de wetenschap heeft personeelsbeoordeling onder vuur gelegen. Meedogenloos is aangetoond vanuit de sociale cognitieve psychologie dat de beoordeelaar maar een heel gebrekkig informatieverwerkend organisme is. De menselijke beoordeelaar zou zelfs bij de perceptie van gedrag al onbewust schema's, categorieën en vooroordelen gebruiken die een onbevangen, camerabetrouwbare registratie van feiten in de weg staan. Hij ziet eigenschappen bij anderen die helemaal niet bestaan. Het is eerder constructie dan werkelijkheid.

Wetenschappelijke kritiek op persoonsbeoordeling is ook gekomen vanuit de psychometrische hoek. Beoordelaars zouden gemakkelijk ten prooi vallen aan fouten als mildheid (de lage beoordelingsschaalpunten niet gebruiken), centrale tendentie (iedereen in het midden; eenheidsworst) en halo (geen differentiatie aanbrengen in beoordelingsdimensies). Andere verwijten aan het adres van de beoordelingspraktijk hadden te maken met de geringe overeenstemming tussen beoordelaars, en, daarmee samenhangend, de geringe relevantie en precisie voor het werk van globale beoordelingsdimensies als "initiatief" en "aanpassingsvermogen". Vanuit aanverwante terreinen, zoals het selectie-interview, werd de geringe validiteit van het geschiktheidsoordeel gehekeld.

Eisen aan personeelsbeoordeling zijn in de VS in de jaren 70-80 door wettelijke maatregelen en jurisprudentie op de spits gedreven: personeelsbeoordeling moet voldoen aan dezelfde strenge criteria van betrouwbaarheid en validiteit die ook voor de psychologische test gelden. Dit betekent onder andere: aantoonbare relevantie van beoordelingsdimensies voor het werk

¹ Universitair hoofddocent Vakgroep Personeelwetenschappen KUB en zelfstandig adviseur Personeelsmanagement.

met behulp van functieanalyse, aantoonbare overeenstemming in de beoordeling van een persoon door verschillende beoordelaars.

Personeelsbeoordeling: een onbegonnen zaak?

Er zijn de laatste tijd nogal wat indicaties, ook uit de wetenschap, dat het met de kwaliteit van het beoordelen misschien niet zo erg is gesteld als boven is beschreven (Van der Maesen, te verschijnen).

Verschuiven die in het nadeel van beoordeling zijn geïnterpreteerd, zouden wel eens heel verklaarbaar kunnen zijn zonder beroep te doen op cognitieve tekortkomingen van de beoordelaar. De mildheid die men vaak in beoordelingen constateert, bijvoorbeeld, kan best op waarheid berusten; het kan een teken zijn dat de organisatie haar medewerkers goed heeft geselecteerd. Halo (hoge samenhang tussen beoordelingsdimensies) hoeft ook niet per se een fout te zijn; het aantal basisfactoren "achter" veel gedragsverschijnselen blijkt beperkt. Intelligent gedrag wordt voor het grootste deel "gevangen" door één algemene cognitieve capaciteitsfactor en de persoonlijkheid is te omschrijven als een verzameling van combinaties van vijf ("big five") factoren, te weten: extraversie, vriendelijkheid, nauwgezetheid, stabiliteit en intellectuele autonomie. De centrale tendentie die men in beoordelingen aantreft, kan ook realistisch zijn; net als lichamelijke maten (gewicht, lengte) zijn ook prestaties van mensen verdeeld volgens de normale curve. De meeste mensen nemen daarin een plaats in het midden in.

Recent onderzoek van de Amerikaan Murphy toonde aan dat de mate van halo van een beoordelaar positief samenhangt met diens beoordelingsaccuraatheid (Murphy & Cleveland, 1995); het is dus de vraag of halo als een fout gezien moet worden.

Eigenschappen hebben wel degelijk nut in het verklaren en voorspellen van gedrag. Beoordeling zonder het gebruik van meer abstracte (eigenschaps)categorieën lijkt voor een mens niet goed mogelijk. Als een beoordelaar maar voldoende tijd krijgt om iemand anders zich te zien gedragen in verschillende situaties, is de kans groot dat hij tot eigenschapsoordelen komt die overeenkomen met de oordelen van iemand anders die dezelfde persoon in een andere periode en in andere situaties heeft bezig gezien. Natuurlijk is het wel zo dat sommige eigenschappen gemakkelijker te beoordelen zijn dan andere eigenschappen (extraversie gemakkelijker dan stabiliteit bijvoorbeeld) en dat de ene persoon een betere beoordelaar is dan de ander.

Dat mensen kunnen beoordelen blijkt ook uit het feit dat beoordelingen die alleen voor researchdoeleinden zijn ingewonnen, psychometrisch beter in orde zijn dan beoordelingen die op de officiële wijze zijn ingewonnen, dat wil zeggen, met terugkoppeling en parafering door de beoordeelde.

Het selectie-interview is vaak aangehaald als hét voorbeeld om te laten zien hoe slecht de mens is toegerust voor moeilijke beoordelingstaken. Recent meta-analytisch onderzoek echter heeft aangetoond dat het gestructureerde interview een behoorlijk hoge validiteit heeft en dat ook het "gewone", ongestructureerde interview wel enige waarde heeft (Drenth, 1988).

Zijn de optimale condities aanwezig, dan kan een beoordelaar goed beoordelen. Een aantal van die condities hebben betrekking op de mogelijkheid om aandacht te schenken aan de juiste verschijnselen: welke eigenschappen zijn belangrijk in het licht van de resultaatgebieden die iemand in zijn functie heeft, in welke gedragingen manifesteren die eigenschappen zich vooral, wat zijn de normen of standaarden die we aanleggen om dat gedrag te beoordelen?

Beoordelaarsmotivatie

Een andere set van condities schijnt minstens even belangrijk te zijn voor nauwkeurige beoordeling; ze hebben te maken met de doelen die de beoordelaar wil realiseren in de omgang met medewerkers.

Murphy en Cleveland (1995) geven een classificatie van doelen:

1. *Taakdoelen*: ervoor zorgen dat medewerkers hun prestaties handhaven of verbeteren.
2. *Interpersoonlijke doelen*: ervoor zorgen dat de relatie met medewerkers en de sfeer in de groep goed is en blijft;
3. *Strategische (politieke) doelen*: ervoor zorgen dat de groep of afdeling een goede naam heeft in de organisatie;
4. *“Geïnternaliseerde” doelen*: persoonlijke waarden en overtuigingen, bijvoorbeeld “iedereen heeft recht op een gelijke behandeling (lees: beoordeling, beloning)”, “een negatieve beoordeling verlaagt de motivatie”, “alleen het resultaat geldt, niet de inspanning”, “inconsistenties in beoordelingen van eenzelfde medewerker zijn onwenselijk”.

Deze doelen kunnen met elkaar in conflict komen. Iemand het beoordelingscijfer geven dat hij verdient (taakdoel) kan strijdig zijn met de wens van de chef om de relatie met die persoon niet op het spel te zetten (interpersoonlijk doel). De chef weet hier immers dat hij met de medewerker verder moet. De motivatie om nauwkeurig te beoordelen is het resultaat van een afweging: zijn de kosten van een niet-nauwkeurige (veelal te milde) beoordeling kleiner of groter dan die van een nauwkeurige beoordeling? Volgens Murphy en Cleveland is het volstrekt rationeel te verantwoorden dat veel beoordelaars te gunstige oordelen uitspreken over medewerkers; behalve het taakdoel, waarmee vooral de organisatie is gebaat, ervaren ze de dwang om andere, minstens even belangrijke doelen te realiseren, waarmee ze uiteindelijk ook het belang van de organisatie dienen.

Een lastig beoordelingsconflict zit opgesloten in de splitsing van het taakdoel in twee aspecten: aan de ene kant feedback geven voor ontwikkeling, aan de andere kant beoordelen voor het nemen van beheersbeslissingen. Feedback heeft betrekking op de sterktes en zwaktes binnen het individuele functioneren. Het functioneringsgesprek is bedoeld om concrete doelen af te spreken, te bekijken wat de persoon moet doen en hoe de omgeving kan worden beïnvloed om die doelen te halen en na te gaan of de doelen zijn gehaald en, zo niet, waarom dan niet. Beheersbeslissingen hebben betrekking op interne selectie, promotie, beloning, training. Beoordelingen worden vooral gebruikt om de beoordeelde persoon te vergelijken met andere personen. Een leidinggevende moet beide rollen, die van coach en die van rechter, kunnen spelen, maar dit geeft problemen. Een persoon kan zich goed ontwikkelen en gunstige feedback krijgen maar toch niet in aanmerking komen voor salarisverbetering of promotie, omdat anderen beter zijn. Dit kan de beoordeelde persoon inconsistent voorkomen en een bron van onvrede met de chef vormen.

Het ervoor zorgen dat de taakdoelen prioriteit krijgen zonder dat de andere doelen in gevaar komen is een kwestie van vormgeven aan een adequate organisatiecultuur en -klimaat. In een volgend artikel willen we daarop nader ingaan.

Personeelsbeoordeling: een must voor de moderne organisatie

Er zijn sterke aanwijzingen dat organisaties meer behoefte zullen krijgen aan goede personeelsbeoordelingsystemen. Een aantal op elkaar inwerkende factoren dragen daartoe bij. Eerst omschrijven wij die factoren. Later hopen wij duidelijk te maken dat zij de roep om een goed personeelsbeoordelingsstelsel versterken.

In de eerste plaats vergt de concurrentie om de klant van een organisatie een voortdurende bezinning op de kwaliteit van de producten en van dienstverlening aan de klant. In toenemen-

de mate is het leveren van kwaliteit niet voldoende; organisaties moeten “nieuwe concurrentieruimte creëren” (Hamel & Prahalad, 1994). Het nieuwe modewoord is *competentie*. Competenties worden bedacht en ontwikkeld om de strategie die de organisatie heeft uitgezet te kunnen implementeren. De strategie behelst volgens Hamel en Prahalad een plan op één of meer van vier fronten: 1. Hoe de bestaande competenties op de bestaande markt te verbeteren? 2. Hoe met de bestaande competenties nieuwe markten te betreden? 3. Welke nieuwe competenties ontwikkelen om de positie op een bestaande markt te beschermen en uit te breiden? En 4. Welke nieuwe competenties ontwikkelen om aan een nieuwe markt deel te nemen? Strategieaspect 1 vereist relatief de minste moeite: hier gaat het om het stellen van hogere doelniveaus (qua effectiviteit en/of efficiëntie) aan bestaande competenties. Aspect 2 is al veel moeilijker: Vaak vereist dit het combineren van aanvankelijk los van elkaar, bij verschillende functiehouders, ontwikkelde competenties. Dat deze gecombineerde vaardigheden in een heel andere context aangeboden kunnen worden vereist veel inzicht. Aspect 3 van de strategie, toevoegen van competenties, wordt vaak gerealiseerd door inkoop of overname. Aspect 4 is de moeilijkste, creatiefste en risicovolste vorm van strategisch ontwerp. In de *Motivational Systems Theory* van M. Ford (1992) die een geïntegreerd kader biedt om de rol van motivatie in de menselijke ontwikkeling te begrijpen, heet deze vorm van kwalitatieve, revolutionaire competentieontwikkeling “transformationeel” in onderscheid met de eerder kwantitatief voortschrijdende, evolutionaire ontwikkeling van het “incrementeel” leren. Sneller dan ooit mogelijk was kunnen bedrijven met een transformationele strategie hun kapitaal verwerven en wereldspelers op de markt worden (Collins, 1996).

Een tweede factor is *teamwerk*. Originele vondsten lijken achteraf vaak simpel en voor de hand liggend, maar zijn meestal het resultaat van een worsteling met een complexe materie. Complex is transformationele ontwikkeling omdat grenzen tussen disciplines moeten worden overschreden. Functioneel gestructureerde organisaties verhinderen die uitwisseling van ideeën. Transformationele competenties kunnen beter in teams ontwikkeld worden.

Een derde factor is *verruimde regelmogelijkheden*. Karasek en Theorell (1990) laten zien dat werkomstandigheden met hoge “demands” (moeilijk werk, hoge aspiratieniveaus) en hoge “control” (beheersing) de beste garantie bieden voor het leren van nieuwe competenties. Karasek noemt werk met die condities “active jobs”. Van een hoge mate van (gepercipieerde) beheersing is sprake als het team of het individu zich in staat acht zelf beslissingen te nemen over (de inrichting van) het werk, in de zin van de mogelijkheid het werk zelfstandig te plannen, ervoor te zorgen dat kwaliteitsstandaarden in het werk worden gehaald, en zelf invloed te hebben op de prioriteiten in het werk. Een cruciale uitkomst van werken in “active jobs” is dat personen positieve verwachtingen hebben dat moeilijke doelen kunnen worden bereikt. Deze positieve verwachtingen helpen de mensen tevens om stressvolle situaties gemakkelijk het hoofd te bieden; ze voorkomen dat mensen overspannen raken door stress.

Een vierde factor is *verminderde supervisie*. Deze factor hangt samen met de verruimde regelmogelijkheden: iedereen wordt als zijn eigen manager gezien. Ook is deze factor het gevolg van het groter worden van de ‘span of control’ van managers; managers hebben steeds minder tijd om de voortgang te controleren van en feedback te geven aan al hun medewerkers. Daar komt nog bij dat door de toegenomen moeilijkheid van het werk managers op een aantal terreinen minder kennis en vaardigheden zullen hebben dan medewerkers. Die medewerkers worden op tijdelijke projecten ingezet waarin ze samenwerken in teams van wisselende samenstelling en met verschillende projectleiders.

Wat hebben deze ontwikkelingen in het werk als gevolg voor personeelsbeoordeling? Feedback, zowel over de verkregen uitkomsten van gedrag als over de gevolgde methode, wordt van groter belang in het werk (zie ook Westen, 1996). Vanuit arbeids- en

organisatiepsychologisch onderzoek wordt het gebruik van methoden van goalsetting en feedback ondersteund; het gunstig effect van die methoden op prestaties staat vast (zie Algera, 1995, voor een overzicht).

Nieuwe repertoires van kennis en vaardigheden moeten worden ontwikkeld. Dit veronderstelt een actieve, experimenterende en ondernemende manier van handelen. De verruimde regelmogelijkheden stellen personen daartoe ook in staat. Feedback is nodig om aangepaste gedragselementen te selecteren van individuen en groepen en om behoefte aan training te signaleren. Omdat succes in grotere mate afhangt van goede relaties tussen leden van de groep, zal naast de taakfeedback ook aandacht besteed moeten worden aan “organizational citizen behaviors” (Smith e.a., 1983). Het gaat om niet strikt taakgebonden gedragingen zoals: anderen helpen, zich houden aan afspraken, voorkomen dat anderen in de problemen komen, zonder protest ongemakken dragen, op zich nemen van bestuurlijke activiteiten en zorgen voor een prettige sfeer. Teamactiviteiten brengen ook taken met zich mee die in individuele taken afwezig zijn. In tabel 1 worden ze genoemd.

[Tabel 1 hier opnemen]

Leden van de groep zullen voor een groot deel zelf moeten overleggen wat de kritieke resultaatgebieden zijn. Ze zullen moeten formuleren hoe die resultaatgebieden met behulp van indicatoren te operationaliseren zijn. Ze moeten zelf nadenken over de vertaling van op die indicatoren behaalde of te behalen niveaus naar een schaal die de waarde voor de organisatie aangeeft.

Eerder kwam aan de orde dat de taak van leidinggevenden verandert. Het is onverstandig om medewerkers uitsluitend op de koers van de feedback van die leidinggevenden te laten varen. Idealiter wordt beoordeling door feedback gescheiden gehouden van de beoordeling die de chef geeft voor salaris en promotie. Feedback zou gegeven moeten worden door een soort van “help yourself”-meetinstrument. De leidinggevende kan de medewerker dan helpen om zoveel mogelijk profijt te halen uit de geleverde feedback in termen van doelen en plannen voor de toekomst.

Deze constatering brengt ons op een volgend aandachtspunt: welke instrumenten lijken onder de beschreven condities een nuttige rol te kunnen spelen? We beperken ons tot de korte beschrijving van één instrument.

360-graden feedback

Deze methode, in het Engels ook bekend onder de naam “multi-source”, “multi-rater” of “multi-perspective” feedback, is vrij jong maar verheugt zich in een grote belangstelling in de VS. Ook in Nederland is de methode in opmars, bijvoorbeeld Reflector (1993; zie ook Van der Woude, 1995). De bedoeling is dat, behalve de chef, ook mensen in andere posities de persoon beoordelen: de persoon zelf, zijn collega's en eventueel klanten en ondergeschikten (zie figuur 1).

[figuur 1 hier plaatsen]

Door de persoon vanuit verschillende perspectieven feedback te geven, verkrijgt deze een completer inzicht in de geleverde prestaties en ontwikkelmogelijkheden. Essentieel is dat verschillen tussen beoordelaars niet onmiddellijk als teken van onbetrouwbaarheid (fouten) worden opgevat. Interessante informatie levert de discrepantie tussen het zelfoordeel en het gemiddelde oordeel door anderen. Er zijn indicaties dat managers die een objectief (niet van dat van anderen afwijkend) beeld hebben over de eigen prestaties beter functioneren dan managers die een gebrekkig zelfinzicht hebben (hun prestaties over- of onderschatten).

Een 360-graden beoordeling gaat als volgt in zijn werk. Een voorbereidende stap is het operationaliseren van kritieke resultaatgebieden van de functie in termen van gedrag. Deels

kan men gebruik maken van operationalisering die de aanbieder van het instrument levert en die een rol spelen in vele functies; soms is het nuttig ook maatwerk te ontwikkelen als het gaat om gedrag dat aan een wens van de specifieke organisatie voldoet. Het lijkt van belang medewerkers zelf te betrekken in deze operationaliseringsfase.

Vervolgens wordt besloten welke beoordelaarsgroepen over welk resultaatgebied een uitspraak kunnen doen. Klanten kunnen bijvoorbeeld weinig zeggen over groepsgericht leidinggeven, maar wel over klantgericht handelen. Vragenlijsten met gedragsbeschrijvingen worden daarna vervaardigd en aan een aantal personen uit elke groep opgestuurd.

Beoordelingen worden gedaan op vijf- of zevenpuntsschalen. Behalve deze kwantitatieve oordelen kan een beoordelaar soms ook in de vorm van vrije tekst procesfeedback geven. Beoordelaars blijven zoveel als mogelijk is anoniem.

De resultaten worden verwerkt en in overzichtelijke vorm teruggekoppeld aan de beoordeelde persoon. Aansluitend krijgt de persoon ontwikkeltips. Eventueel kan de chef met de beoordeelde een ontwikkelingsplan opstellen.

Leveranciers en gebruikers van de 360-graden feedbackinstrument staan voor de uitdaging om de administratieve processen (distributie en inzameling, verwerking en interpretatie) efficiënt te doen verlopen. De organisatie mag daarvan niet teveel hinder ondervinden.

Wij zijn optimistisch over de mogelijkheden van de 360-graden beoordeling. In het voorafgaande kwam naar voren dat het vanuit de positie van de beoordelaar die zich immers bevindt in een web van tegenstrijdige belangen, eigenlijk niet verwonderlijk is dat kwaliteit van de personeelsbeoordeling tegenvalt. Het is de verwachting dat de 360-graden feedbackmethode de condities levert die een onbevangen, belangeloos oordeel toelaat. De anonimiteit wordt immers gegarandeerd en de informatie wordt alleen gebruikt om er persoonlijk van te leren. Bovendien zou de 360-graden feedback wel eens een gunstige uitwerking kunnen hebben in het op gang brengen processen die voor de organisatie heilzaam zijn: nadenken over de kerndoelen van de organisatie, openheid van communicatie en teamwerk tussen functies en hiërarchische niveaus, nadenken over hoe de interne omgeving te veranderen is zodat zowel organisatie als mensen hun doelen beter kunnen bereiken.

Literatuur

- Algera, J.A. (1995). Prestatiegerichtheid en beloning. *Gedrag en Organisatie*, 6, 387-398
- Collins, J. (1996). High stakes winners, *Time*, February 26, 36-41
- Drenth, P.J.D. (1988). De waarde van het selectie-interview. *Gedrag en Organisatie*, 2, 18-26
- Ford, M.E., (1992). *Motivating humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publications
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future; breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*, Reading, Mass.: Addison-Wesley
- 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 Publications
- *Reflector* (1993). Arnhem: Pimedia
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Westen, G. W. (1996). Personeelsbeoordeling: anders en beter, *Gids voor Personeelsmanagement*, 75, 1, 39-40
- Woude, M.J.L.C. van der (1995). Beoordelingsprocessen binnen 360-graden feedbackinstrumenten, *Ongepubliceerde doctoraalscriptie*, Leiden: RUL, Faculteit Sociale Wetenschappen

Ondersteuning	Het assisteren bij het functioneren van andere teamleden en het zonodig invallen voor een ander
Communicatie	Het uitwisselen van informatie en bevestigen van de ontvangst van informatie, volgens afgesproken procedure en terminologie
Coördinatie	Het ervoor zorgen dat activiteiten op tijd en op geïntegreerde wijze worden uitgevoerd
Feedback	Het geven, zoeken en ontvangen van informatie over prestaties van de persoon zelf of die van anderen.
Monitoring	Het observeren van de activiteiten van andere teamleden (ten behoeve van eventuele ondersteunende en feedbackactiviteiten)
Teamleiding	Het geven van richting, structuur en steun aan andere leden
Teamoriëntatie	Het accepteren van de teamnormen, het waarderen van het werken in het team

Tabel 1. Kritieke teamgedragingen. Bron: Murphy & Cleveland, 1995, p. 359-360

