



## 11 EVALUEREN IN EEN PAARSE ORGANISATIE

### DE PAARSE EVALUATIECYCLUS

Elke onderneming evalueert zijn medewerkers. Soms gebeurt dat impliciet, maar doorgaans zijn daar duidelijk afgesproken procedures voor ontwikkeld. In veel organisaties verloopt die evaluatie via een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een evaluatiegesprek.

Het planningsgesprek vindt meestal plaats bij de aanvang van het jaar. Dit zijn je doelstellingen, dat wordt daarbuiten van je verwacht. Halverwege het jaar volgt dan een functioneringsgesprek – in sommige bedrijven heet dat het opvolgingsgesprek. Aan het einde van het jaar is het dan tijd voor een evaluatiegesprek.

De ene organisatie houdt inderdaad vast aan een jaarlijkse cyclus, waarin de drie gesprekstypen aan bod komen. Andere organisaties spreiden dit over twee tot zelfs vier jaar. Maar het stramien blijft hetzelfde.

Vooraf het evaluatiegesprek verdient aandacht. Zeker in de context van Paarse evaluatie. Ondervraag tien werknemers en een meerderheid zal zeggen dat het evaluatiegesprek in hun organisatie nogal tegenvalt. Talrijk zijn de boeken en bijdragen gewijd aan de zin of onzin van het evaluatiegesprek. Veel auteurs stellen ronduit dat je het maar beter afschaft, omdat zo'n gesprek doorgaans toch niet goed gebeurt. Dit is een te radicaal standpunt.

Hoe dan ook blijft een evaluatiegesprek een kans op contact. Het is een van de weinige rechtstreekse gespreksmomenten die je hebt met je medewerkers. Maak er dus iets goed van. Zorg dat het een moment van kwalitatieve interactie wordt. Zorg ervoor dat het een voorbeeld wordt dat illustreert hoe het niet moet – en hoe het anders kan.

Zorg ervoor dat het een moment wordt waar iedereen energie van krijgt, en geen energieslopend moment.

## EVALUEREN GEBEURT ALTIJD IN DIALOOG

De resultaten, ook van een evaluerende vragenlijst zoals bij een 360° feedback, vormen altijd het onderwerp van een dialoog. De werknemer heeft recht op verduidelijking. Hij probeert te begrijpen wat de commentatoren bedoelen of verwachten. Ook zelf maakt hij een synthese en hij legt persoonlijke ontwikkelingsdoelen vast. Die toetst hij bij zijn leidinggevende of coach die verantwoordelijk is voor zijn ontwikkelingsbegeleiding.

Sommige evaluatie-instrumenten koppelen ontwikkelingstips automatisch aan zwakkere competenties en zijn gericht op het dichten van zogenaamde *gaps*. De werknemer kiest zelf welke competenties hij wenst te ontwikkelen. Maar een talent versterken is een evenwaardige optie.

Het ontwikkelingsplan dat aldus ontstaat, is vooral georiënteerd op een contextrijk ontwikkelen, binnen de werkomgeving. Dat kan de actuele werkomgeving zijn, maar ook de omgeving waarbinnen de werknemer weldra zal moeten functioneren en waar hij aan de hand van projecten verder kan leren en zich ontwikkelen.

## HET PORTFOLIO ALS LEIDRAAD

In een portfolio verzamelt de werknemer bewijsstukken, informatie en andere elementen die zijn prestaties en competenties illustreren. Een portfolio is in artistieke middens een alledaags instrument. Modellen hebben er een, architecten, ontwerpers, kunstenaars... Dikwijls is het een map met foto's van realisaties. Maar een dergelijk portfolio kan ook krantenknipsels bevatten, referenties en dergelijke meer.

Voor deze beroepsgroepen is een portfolio een visitekaartje, sollicitatiebrief en curriculum vitae ineen. Ook een werknemer kan zo'n portfolio samenstellen. Er kunnen certificaten in zitten, attesten, dienststaten van officieel of vrijwilligerswerk en zelfs thuiswerk. Het toont een neerslag van zijn motivatie. Ze bevat een zelfbeoordeling van zijn talenten en van de competenties die relevant zijn voor zijn job. Zelfs videomateriaal is nuttig in een portfolio.

Portfolio's worden meestal verdeeld in verschillende categorieën.

- de documentenmap
- de productmap

- de procesportfolio – een soort logboek van leerprocessen
- de showcaseportfolio – met daarin de beste voorbeelden omtrent de besluitvorming voor bepaalde prestaties.

Al deze varianten kunnen een zelfreflectie bevatten. Zo'n portfolio is een combinatie van blauwe en rode benadering. Je combineert namelijk objectieve gegevens met zelfreflectie. Het resultaat is geen eindpunt, maar alweer de basis voor een zinvolle dialoog. De portfolio reflecteert namelijk slechts deels de manier waarop iemand tot een resultaat gekomen is. In het interview, aansluitend bij de presentatie, kun je nieuwe competenties en talenten op het spoor komen.

## ZELFEVALUATIE IN EEN PAARSE CONTEXT

In het proces van zelfevaluatie zit de medewerker zelf aan het stuur. Minder sterke kanten heeft hij meestal zelf al opgemerkt. Ze zijn dus geen verrassing meer wanneer hij aan het evaluatiegesprek begint. In een Paarse zelfevaluatie bepaalt de medewerker de criteria op basis waarvan hij geëvalueerd wil worden. Hij voert de evaluatie zelf uit en trekt de conclusies. Hij kan zichzelf zelfs scores toekennen.

Het is in het belang van de lerende organisatie en toenemende responsabilisering van de werknemers dat je medewerkers stimuleert om na te denken over hun persoonlijk functioneren.

*Self-assessment* binnen de Paarse benadering focust zowel op sterkten als op zwakten. De werknemer kijkt zowel naar zijn voorkeur als tegenzin in verband met bepaalde deeltaken. Waarneembaar gedrag en de interpretatie ervan zijn de hoekstenen van deze vorm van evalueren.

Self-assessment is een individuele activiteit. Ze wordt evenwel gefaciliteerd door de dialoog met de begeleider, collega of coach. Je kunt dit proces bovendien verrijken met vragen die het gedrag aanbelangen. Leg eventueel de verschillen met externe evaluaties op tafel. Ook bij self-assessment zijn er dikwijls (grote) verschillen met de resultaten van externe evaluaties. Op zich is daar niets mis mee. Maar die verschillen dienen dan wel onderwerp te zijn van verdere dialoog.

Zo'n dialoog heeft als doel de medewerker te helpen bij zijn evaluatieproces. Hij is dus zeker niet bedoeld als confrontatie. Opnieuw is een relationele praktijk van hoge kwaliteit noodzakelijk om dit tot een goed einde te brengen. De coach of begeleider moet erop toezien dat de mede-

werker in zijn self-assessment focust op het gedrag dat hij toonde in concrete situaties. Samen onderzoeken ze de betekenis ervan. Waak er vooral over dat de medewerker geen etiket plakt op zijn gedrag met algemene persoonlijkheidskenmerken ('Ik ben een goede beslisser' of 'ik ben niet assertief genoeg'). Daar gaat het namelijk niet om. Bovendien sturen dergelijke stempels mensen in de richting van het ongewenste gedrag en remmen ze de verdere ontwikkeling. Wat je wel wilt achterhalen – samen met de werknemer – is hoe hij zich op de werkvloer gedroeg in concrete situaties.

### COLLEGA'S EVALUEREN, EEN KWESTIE VAN VERTROUWEN

*Peer-assessment* is enkel mogelijk in een open en betrouwbare omgeving. De meningen van collega's, meerderen en ondergeschikten zijn zeer nuttig om te komen tot een volwaardig self-assessment. Toch is dit in het bedrijfsleven nog lang niet ingeburgerd.

In de toekomst zal het belang van peer-assessment sterk toenemen. Teamwerk, projectwerk, internationaal werk... ze zorgen er allemaal voor dat je gebaat bent met de mening van anderen over jouw functioneren. Ook in het onderwijs vindt peer-assessment stilaan zijn weg. Bijvoorbeeld bij het beoordelen van groepswerk. Dat is goed nieuws, want elk jaar stijgt het aantal afgestudeerde studenten die deze manier van beoordelen gewoon zijn of op zijn minst kennen.

Peer-assessment kan schriftelijk of elektronisch. Ook hier gaat de voorkeur naar een dialoog, in duo's of in groep. Op die manier speel je korter op de bal. Je hebt de mogelijkheid om uit te diepen, direct te reageren en te verduidelijken. Bovendien blijven algemeenheden als 'je bent iemand die...' meestal achterwege. De context primeert, waardoor er een concrete leerervaring ontstaat.

Het nadeel is dat de evaluatie mogelijk niet krachtig genoeg is om effect te hebben voor de toekomst. Dikwijls willen peers elkaar wel beoordelen, maar ze doen dit voorzichtig. Daardoor schommelen hun oordelen dikwijls rond het gemiddelde. Sterke en zwakke punten worden afgezwakt. Het is dus duidelijk dat je – om hiervan een nuttig instrument te maken – voor begeleiding moet zorgen. Leg duidelijke criteria vast zodat de feedback constructief en ondubbelzinnig is.

### CASE: TOP-DOWNEVALUATIE BIJ BOUWMAN\*

Bouwman is een belangrijke producent en verdeler van medische apparatuur. De directie van het bedrijf heeft een top-downsysteem geïnstalleerd voor het performantiemanagement. Er is jaren aan gewerkt. De doelstellingen van de organisatie werden top-down ontrafeld. Via een uitgekend systeem van *balanced score cards* en *mindmaps* werd het geïmplementeerd in de verschillende departementen en over de individuele werknemers.

Dankzij dit systeem weet iedereen wat van hem wordt verwacht. De generieke en specifieke competenties zijn bekend. Ze verschijnen automatisch op het plannings- en evaluatieformulier.

Daardoor is het planningsgesprek niet al te ingewikkeld. De doelen zijn duidelijk en hoeven alleen in uitzonderlijke gevallen bijgestuurd te worden. De medewerkers krijgen de kans zich gericht te ontwikkelen voor ten hoogste twee competenties. Die staan vermeld op hun persoonlijk ontwikkelingsplan. Via een functioneringsgesprek wordt dit van nabij gevolgd.

De leidinggevende bereidt het evaluatiegesprek voor. De medewerker krijgt de opdracht vooraf bepaalde informatie en gegevens door te geven. De leidinggevende stelt de eindbeoordeling op en laat die op zijn beurt goedkeuren door zijn hogere leidinggevende. Die kijkt onder meer na of alles binnen de Gauss-curve past.

Tijdens een gesprek van een uur wisselen de leidinggevende en de medewerker ervaringen en indrukken uit. De medewerker krijgt twee eindscores: een voor zijn prestaties en een voor de groei die hij doormaakte. Een hoge prestatiescore resulteert in een bonus. Bredere inzetbaarheid (groei) leidt naar een hoger salaris.

Als de medewerker niet akkoord gaat met de beoordeling, tekent hij beroep aan bij de leidinggevende. Die bespreekt de zaak opnieuw met zijn rechtstreekse leidinggevende.

#### WAT ZIJN DE UITDAGINGEN?

- Hoe integreer je meerdere perspectieven in je evaluatie?
- Hoe maak je medewerkers mee verantwoordelijk?
- Hoe maak je van het evaluatiegesprek een waardevol en zinvol contactmoment?

\* Naam en activiteit zijn allebei fictief

- Hoe werk je waarderend en kun je toch zeggen waar het op staat?
- Hoe ga je om met feiten en cijfers? Hoe ga je om met betekenis?
- Hoe draagt je evaluatiegesprek bij tot de retentie van de medewerker?

#### DOOR EEN PAARSE BRIL BEKEKEN

- Laat je medewerker zelf zijn evaluatiegesprek voorbereiden. Stel hem bijvoorbeeld voor een portfolio samen te stellen.
- Geef de medewerker een plaats in het proces. Laat hem er ook vat op hebben.

- Open elk gesprek met reflecterende, waarderende vragen waarop de medewerker zich heeft kunnen voorbereiden.
- Zeg wat je hebt gezien. Vertel wat je hebt gemist. Ga niet generaliseren, maar beperk je tot wat je echt hebt geobserveerd.
- Bekijk dit evaluatiemoment als een unieke kans op zinvolle informatie-uitwisseling. Zie de leerkansen voor beide partijen.

#### PRAKTISCHE TIPS

1. **Vertrek vanuit het contact.** Zorg dat je zelf rustig bent, dan straal je ook rust uit. Zorg voor koffie of iets fris en begin het gesprek met iets positiefs dat niet onmiddellijk met de evaluatie te maken heeft.
2. Vertrek vanuit de basisingesteldheid 'ik toon zorg en waardering' en niet vanuit een normatief of corrigerend denkpatroon. Met andere woorden, **vertrek vanuit een zorgende en geen normerende rol.**
3. **Focus** op een verhouding 70% luisteren en 30% spreken en niet omgekeerd.
4. **Beschouw een verschil in de evaluatie van uw medewerker en van uzelf als een cadeau.** Het is een uitnodiging om er dieper op in te gaan, om cijfers te vergelijken, om opvattingen uit te wisselen. Het is een uitnodiging om de realiteit samen te construeren.
5. Als je activiteiten bespreekt voor het volgend jaar, **gebruik positieve taal.** Dus niet 'Hoe kunnen we dit volgend jaar voorkomen?', maar wel 'Hoe kunnen we volgend jaar constructief verder werken?' Onthoud: woorden creëren werelden!

#### VOOR SNELLEZERS

Voor veel medewerkers zijn evaluatiegesprekken in hun organisatie een calvarietocht. Dat is jammer, want uitgerekend deze gesprekken geven de people manager alle kansen om met zijn medewerker een goede relatie uit te bouwen. Maar dan mag hij ze niet zien als een noodzakelijk kwaad of een opgelegd nummer.

- Maak van een evaluatiegesprek een dialoog. Gebruik eventueel de resultaten van een 360°-feedback. Maar zorg dat de werknemer ook zelf zijn duit in het zakje kan doen. Geef hem de kans om die resultaten vooraf te bekijken.
- Je kunt een evaluatiegesprek gebruiken om eventuele tekorten van je werknemer aan te kaarten en bij te sturen. Dat is geen probleem. Maar laat dit niet het enige zijn waarop je je concentreert.
- Wanneer de werknemer vooraf zijn evaluatie heeft voorbereid, is hij voorbereid op eventuele kritiek. Hij heeft door zelfanalyse en self-assessment bij zichzelf de tekorten vastgesteld. Dat maakt het gesprek makkelijker.
- Met een portfolio kan de werknemer bewijzen wat hij gepresteerd heeft. Uit dat portfolio blijken zijn sterke kanten, maar ook zijn zwakke plekken. Het is een geschikt middel om een evaluatie mee te beginnen.
- Zelfevaluatie toont wel eens grote verschillen met de evaluatie van anderen. Dat is geen probleem, want het verhoogt de objectiviteit van de totale evaluatie. Een zelfevaluatie moet concreet zijn en gaan over de 'dagelijkse praktijk'. Laat ze niet verzanden in gemeenheden.
- Let op de interne consistentie, maar vermijd geforceerde Gauss-curve analyses.