

Functioneren doe je zonder gesprek



RV

Het functioneringsgesprek is uit de gratie. Het vergt veel tijd en niemand wordt er echt wijzer van. Dan maar afschaffen? Nee, maar leg de regie van het overleg in handen van het personeel.

DOOR JONATHAN WITTEMAN
ILLUSTRATIE CLAUDIE DE CLEEN

Bij General Electric sidderde het personeel vroeger als de functioneringsgesprekken voor de deur stonden. De legendarische bestuursvoorzitter Jack Welch - topman tussen 1981 en 2001 - gebruikte het jaarlijkse ritueel om het werknemersbestand van de Amerikaanse multinational in te krimpen: de slechtst presterende 10 procent kreeg zijn ontslag.

Kritiek over de wreedheid van zijn methode wimpelde 'Neutron Jack' af als gezeur. 'Kinderen krijgen ook cijfers op school en dat vindt niemand wreed. En dan zouden volwassenen daar niet tegen kunnen? Dat moet je me even uitleggen.'

De tijden zijn veranderd. Structureel elk jaar personeelsleden ontslaan doet General Electric allang niet meer. Sterker, sinds vorig jaar heeft het 330 duizend werknemers tellende bedrijf zelfs helemaal afscheid genomen van de jaarlijkse

functioneringsgesprekken.

In plaats daarvan krijgen werknemers hun 'verbeterpunten' nu via een app en dan niet eens per jaar, maar het hele jaar door. Behalve GE hebben ook Microsoft, IBM, Deloitte en Netflix het functioneringsgesprek inmiddels gedumpt op de mestvaalt van de managementgeschiedenis.

Dus nu in Nederland het traditionele seizoen van de functioneringsgesprekken is aangebroken, is het hoog tijd voor de vraag: hoe functioneert het functioneringsgesprek eigenlijk?

Allerbelabberdst, blijkt uit onderzoeken. 95 procent van de ondervraagden zegt ontevreden te zijn over de gesprekken binnen hun organisatie, bleek enkele jaren geleden uit een mondiale enquête van onderzoeksgroep Corporate Executive Board onder dertienduizend werknemers.

Opmerkelijk genoeg zijn ook personeelsafdelingen ontevreden. Negen van de tien ondervraagde personeelsmanagers gelooft niet dat de gesprekken nauwkeurige informatie opleveren. En dan te bedenken dat functioneringsgesprekken juist uit de koker komen van de afdeling human resources. Volgens critici zijn de gesprekken zelfs een omslachtige manier waarop hr-afdelingen hun bestaansrecht proberen te bewijzen.

Wat is er mis met het functioneringsgesprek? Het doel van het ritueel lijkt simpel: werknemers motiveren tot betere prestaties. Het resultaat is vaak omgekeerd. Werknemers vinden functioneringsgesprekken frustrerend, tijdrovend en te bureaucratisch. Tweederde van de werknemers noemt de sessies zelfs irrelevant voor hun baan, bleek uit de Corporate Executive Board-enquête.

Managers zijn volgens het

onderzoek 210 uur per jaar kwijt aan de gesprekken met hun personeel, werknemers besteden 40 uur aan zulke gesprekken met hun leidinggevenden. In een grote organisatie van 10 duizend werknemers belopen de kosten al gauw 30 miljoen euro per jaar. Dat is een hoop geld om ontevredenheid te creëren.

Boksjury

Een van de grote problemen is de vraag of het überhaupt mogelijk is om iemands prestaties nauwkeurig te beoordelen, zegt Marianne van Woerkom, universitair hoofddocent human resource studies van de universiteit Tilburg. Neem boksen, zegt Van Woerkom. De juryleden bij een bokswedstrijd weten precies hoe ze de prestaties in de ring moeten beoordelen en hoeven hooguit twaalf ronden van elk drie minuten alert te zijn. Toch is de jury het dikwijls oneens over de winnaar en leiden beslissingen niet zelden tot controverses.

Als het beoordelen van bokscampioenen bijna niet te doen is, waarom zou het bij kantoortijgers dan beter gaan? Een linkse directe of leverstoot is een stuk minder ambigu dan de prestaties van een werknemer. 'Door het nieuwe werken met de flexibele arbeidstijden of vaker thuiswerken, zien managers hun medewerkers weinig, waardoor ze vaak geen goed beeld hebben van hun prestaties', zegt Van Woerkom. 'Ze hebben geen tijd om hun ondergeschikten nauwkeurig te observeren en allerlei aspecten over iemands functioneren tegen elkaar af te wegen.' En voor een objectieve beoordeling moeten managers ook nog eens al hun positieve en negatieve vooroordelen jegens een werknemer zien uit te schakelen, een bijna onmogelijke opgave.

Het probleem is niet alleen dat managers hun werknemers niet objectief kunnen beoordelen, maar ook dat ze het niet willen. 'Politieke

motieven spelen vaak een rol bij functioneringsgesprekken. Wat wil een manager bereiken met zijn afdeling, en hoe wil de manager overkomen bij zijn leidinggevende, bij wie hij of zij ook weer op functioneringsgesprek moet?', aldus Van Woerkom.

Een manager kan er bijvoorbeeld belang bij hebben om personeel extra streng te beoordelen om zo in een goed blaadje te komen bij zijn eigen leidinggevende. Of hij kan een werknemer bewust wat negatiever beoordelen omdat het bedrijf moet bezuinigen en er geen ruimte is voor een salarisverhoging, die vaak weer gekoppeld is aan het functioneringsgesprek.

Te zonnige kijk

Aan de andere kant: wat zegt het over het functioneren van een leidinggevende als zijn ondergeschikten allemaal slechte beoordelingen krijgen? Hoge cijfers voor het personeel stralen af op de manager. Zo zijn er allerlei oneigenlijke argumenten die een objectieve beoordeling in de weg zitten.

Tot overmaat van ramp kunnen werknemers slecht omgaan met feedback, blijkt uit onderzoek na onderzoek. 'Mensen kunnen vaak niet zo veel met de kritiek die ze krijgen. Dat komt ook doordat mensen de neiging hebben om hun eigen functioneren altijd wat positiever in te schatten dan realistisch is. Dat heeft te maken met attributiefouten: mensen schrijven hun mislukkingen eerder toe aan de omstandigheden, terwijl ze hun successen vaker toeschrijven aan hun eigen kwaliteiten. Managers redeneren vaak precies andersom.'

Maar moeten we het functioneringsgesprek dan maar helemaal afschaffen? Van Woerkom denkt dat het goed is om in elk geval te experimenteren met het ritueel. 'In sommige organisaties mogen mensen bijvoorbeeld hun gesprekspartner kiezen. Soms kan een collega je

veel beter beoordelen dan je leidinggevende. Geef werknemers tijdens functioneringsgesprekken veel meer zelf de regie in handen, dan krijg je een heel ander gesprek.'

Marianne van Woerkom universitair hoofddocent human resource studies

procent van alle werkgevers voert elk jaar functioneringsgesprekken met het personeel, bleek drie jaar geleden uit onderzoek van het consultancybureau Mercer onder duizend organisaties in meer dan vijftig landen. Bijna negen op de tien organisaties geeft personeel een cijfer en laat eventuele salarisverhogingen van dit cijfer afhangen.