

Het evaluatiegesprek is periodiek en wordt gevoerd door de hiërarchisch verantwoordelijke¹ die het werk van de persoon die geëvalueerd wordt organiseert en controleert. De bedoeling is om een balans op te maken van de voorbije periode en individuele doelstellingen vast te leggen.

Fiche 6.1.4. Het evaluatiegesprek



Het evaluatiegesprek moet ervoor zorgen dat:

- op het einde van de voorbije periode de resultaten van de werknemers gemeten en gecontroleerd kunnen worden ten opzichte van de kennis, de vaardigheden en de houding die in de functieomschrijving beschreven worden;
- de sterke punten (evolutie en vooruitgang), verbeterpunten en eventuele gebreken vastgesteld worden;
- de nodige vaardigheden in kaart gebracht worden om te bepalen of de medewerker bekwaam genoeg is om de functie waarvoor hij aangeworven werd te blijven uitoefenen.

Vóór de evaluatie moeten deze zaken voorhanden zijn:

- een definitie van de functies in de organisatie (functieprofiel of werkomschrijving);
- een duidelijke omschrijving van de vaardigheden die nodig zijn om de functie uit te oefenen (knowhow, ervaring, interpersoonlijke vaardigheden);
- evaluatieroosters (van vaardigheden);
- herziening van de criteria om de werknemer van jaar tot jaar te evalueren (naargelang de ontwikkeling van zijn vaardigheden).

Het verloop van het evaluatiegesprek

- Voorbereiding vóór het onderhoud: de werknemer moet een evaluatierooster krijgen vóór de datum van de evaluatie (bijvoorbeeld 2 weken daarvoor). Zo weet hij op welke criteria hij beoordeeld zal worden. Dat rooster wordt tijdens het onderhoud besproken;
- aan het begin van het gesprek wordt, op basis van de doelstellingen die tijdens het gesprek van de vorige periode bepaald werden, bekeken in hoeverre die doelstellingen verwezenlijkt werden en worden de eventuele lacunes besproken, waarna er nieuwe doelstellingen vastgelegd worden;
- vervolgens bepaalt de hiërarchisch leidinggevende of de werknemer opleiding nodig heeft om de een of andere vaardigheid te ontwikkelen;
- ten slotte wijst de hiërarchisch leidinggevende de werknemer nieuwe doelstellingen toe, waarvoor hij zich kan inzetten.

Voorwaarden voor een efficiënt evaluatiegesprek

Het evaluatiegesprek moet leiden tot wederzijdse engagementen:

- op het vlak van de te halen doelstellingen: hoger rendement, betere kwaliteit van prestaties, nieuwe vaardigheden aanleren;
- op het vlak van de middelen om die doelstellingen te bereiken: permanente opleiding, begeleiding, supervisie, extra aanwervingen, materiële investeringen, herverdeling van taken, reorganisatie van het team enz.

¹ De hiërarchisch verantwoordelijke maakt deel uit van de hiërarchische lijn. Die omvat iedereen die, van de top tot de basis van de instelling, op een of andere manier bevoegd is om werknemers opdrachten te geven op basis van de relatie van ondergeschiktheid die in de arbeidsovereenkomst beschreven wordt.



Andere vormen van evaluatiegesprekken

	Zelfevaluatie	Groepsgesprek
Wat?	Een zelfevaluatie kan de evaluatie aanvullen. De methode is vergelijkbaar: een vragenlijst of een formulier, dit keer ingevuld door de persoon die beoordeeld wordt. Dat document vormt vooral een richtlijn voor de werknemer om zichzelf de juiste vragen te stellen vóór het gesprek met de leidinggevende.	Een groepsgesprek wordt altijd voorafgegaan of gevolgd door een individueel gesprek. Het vergt meer tijd en is moeilijker te organiseren omdat iedereen op hetzelfde moment beschikbaar moet zijn.
Voor wie?	In alle organisaties, ongeacht de omvang en de werkpost of functie, kan aan zelfevaluatie gedaan worden. De beoordeelde werknemer moet echter een minimale anciënniteit in de instelling hebben.	Een collectieve evaluatie op basis van een groepsgesprek is een mogelijkheid in het kader van een project of voor een autonoom werkend team.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de zelfevaluatie kan de beoordeelde werknemer zich voorbereiden op het onderhoud en nadenken over zijn argumentatie. - Door zelfevaluatie te combineren met een klassieke evaluatie, kan de perceptie van de verantwoordelijke met die van de werknemer vergeleken worden. - Een zelfevaluatie betreft de werknemer bij het evaluatieproces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er kan een gezamenlijke balans opgemaakt worden van de werking en de prestaties van een team of het beheer van een project. - De cohesie van een team of een groep kan beoordeeld worden.
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - Het document kan gearchiveerd worden. De werknemer heeft daarom misschien de neiging tot zelfcensuur in zijn opmerkingen. In die zin is het eerder een oefening in communicatie dan in vrije meningsuiting. - Als het document via de vragen die erin staan niet de problemen aanspreekt die de werknemers verwacht hadden, kan de oefening als negatief ervaren worden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het is een relatief "sportieve" oefening. Opdat het gesprek goed verloopt, moet er voldoende vertrouwen zijn tussen de teamleden en moeten ze in staat zijn om in een groep te spreken en om opmerkingen van collega's te aanvaarden. - Niet alles kan er gezegd worden. - Het over één bepaalde persoon hebben, is moeilijk in deze context.
En daarna?	De zelfevaluatie wordt meestal vergeleken met de evaluatie van de leidinggevende. Als er verschillen zijn tussen die twee versies, komen die ter sprake tijdens het individuele gesprek.	Een groepsgesprek wordt meestal gevolgd door een individueel gesprek. Daarin worden een aantal punten meer in detail besproken.

Deze andere vormen van gesprek moeten beschouwd worden als een aanvulling op de individuele gesprekken (functionerings- of evaluatiegesprekken). Ze moeten voldoen aan de volgende voorwaarden:

- **Zelfevaluatie:** veronderstelt voldoende anciënniteit en zelfreflectie van de werknemer.
- **Groepsgesprek:** veronderstelt dat de betrokken werknemers al enige tijd samenwerken in het kader van een team/project en dat de groepsfeer goed genoeg is.

Verschillen tussen een evaluatiegesprek en een functioneringsgesprek

	Evaluatiegesprek	Functioneringsgesprek
Tijdsbestek	Het gesprek is vooral gericht op wat de werknemer in het verleden bereikt heeft. Vervolgens worden de doelstellingen voor de toekomst bepaald.	Het gesprek richt zich op de analyse van het huidige functioneren van de werknemer en op eventuele verbeteringen voor de toekomst.
Machtsverhouding	Het gesprek kadert in een relatie van ondergeschiktheid tussen de leidinggevende en de werknemer. De juridische context van de arbeidsovereenkomst met de wederzijdse verantwoordelijkheden van de werkgever en de werknemer weegt door (uitvoering van taken, door de instelling te behalen resultaten enz.).	Het gesprek kadert in een relatie van samenwerking tussen de functioneel leidinggevende en de werknemer. Beiden zijn zelf ondergeschikt aan een hiërarchisch leidinggevende.
Verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid voor het gesprek ligt meer bij de directe leidinggevende. Die zorgt voor verticale communicatie.	De verantwoordelijkheid voor het gesprek ligt bij beide gesprekspartners. Ze voeren een eerder horizontale communicatie.
Houding van de werknemer	Degene die beoordeeld wordt, kan mogelijk een defensieve houding aannemen.	Als er tijdens het gesprek geen oordelen geveld worden, kan de werknemer zich "proactiever" opstellen.
Doel van het gesprek	Het evaluatiegesprek en de evaluatiegids zijn bedoeld om de prestaties van de werknemer te evalueren en om te bekijken in hoeverre hij de vastgelegde doelstellingen behaald heeft.	Het gesprek is gericht op de werknemer, diens aanpassing aan de werkomgeving en mogelijke verbeteringen.
Risico's	Als de hiërarchisch leidinggevende een eenrichtingscommunicatie (top-down) tot stand brengt, kan de werknemer ontmoedigd raken om actief aan het gesprek deel te nemen. De werknemer kan dan op zijn hoede zijn en zeer gesloten reageren ("Ja, maar...") zonder de evaluatie echt te aanvaarden of zichzelf in vraag te stellen.	Een zelfverzekerde werknemer zal geneigd zijn om oplossingen voor te stellen voor de problemen die hij aangehaald heeft, zelfs als die in de ogen van zijn leidinggevende niet geschikt zijn. In geval van té veel vertrouwen kunnen beide partijen de professionele doelstellingen van het gesprek uit het oog verliezen.
Rol	De hiërarchisch leidinggevende speelt eerder de rol van een "rechter" die een oordeel velt over de prestaties van de werknemer. In die rol van "rechter" moet de leidinggevende er niettemin voor zorgen dat de werknemer zijn standpunt kan ventileren.	De functioneel leidinggevende speelt eerder de rol van een "coach", die samen met de werknemer overloopt welke hindernissen overwonnen moeten worden om beter te functioneren.

Deze verschillen mogen niet woordelijk opgevat worden. Niet overal wordt een onderscheid gemaakt tussen deze twee soorten gesprekken (noch tussen twee soorten leidinggevendens: hiërarchisch en functioneel). Dit is een "standaardvoorstelling", waarin het onderscheid tussen die twee aspecten een beetje aangedikt wordt.

Referentie

- Sobane-strategie, Psychosociale aspecten, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, september 2010.