

# Beoordelingsfouten

**U zult zo langzamerhand de beoordelingsgesprekken weer gaan inplanen. Het beoordelen van medewerkers is echter nog niet zo eenvoudig als het klinkt. Een fout is zo gemaakt met eventueel een conflict als gevolg. Dat moet u zien te voorkomen. Een aantal veelgemaakte fouten zijn hier beschreven.**

## 1. Projectie

Een veel voorkomende beoordelingsfout is projectie. Bij projectie verheft u uw eigen prestaties en gedrag tot de norm. U vindt de inzet van uw medewerkers bijvoorbeeld onvoldoende als zij 45 uur werken (terwijl ze een contract van 38 uur hebben) omdat u zelf zestig uur per week werkt. Houd u bij het beoordelen aan de functieomschrijving en de afspraken die gemaakt zijn toen uw medewerker in dienst trad. Zo voorkomt u discussies en een onredelijke beoordeling.

## 2. Geruchten

Betrapt u zichzelf erop dat u tijdens uw toelichting dingen zegt als: 'ik heb de indruk, men zegt en ik heb gehoord', dan bent u verkeerd bezig. U baseert uw oordeel dan op geruchten en niet op feitelijke waarneming. Als het goed is, heeft u het afgelopen jaar meerdere feedbackmomenten (ook informeel) met uw medewerkers gehad. Het eindejaarsgesprek is een optelsom van de uitkomsten van alle feedbackgesprekken. Bekijk dus in hoeverre uw medewerker zich heeft gehouden aan de eerder gemaakte afspraken en baseer daarop uw oordeel.

## 3. Voorval

Pas op dat u een recent voorval niet doorslaggevend laat zijn bij uw oordeel. U moet uw oordeel baseren op het functioneren van uw medewerkers gedurende een langere periode. Bijvoorbeeld zes of 12 maanden. Een voorval – positief of negatief – dat plaatsvindt vlak voor de beoordeling kan u echter beïnvloeden. Wees u hiervan bewust en verlies uw indruk van voor het voorval niet uit het oog.

## 4. Verwachtingen

Het is fout als u uw verwachtingen van een gepromoveerde medewerker op het 'oude niveau' laat. Uw medewerker krijgt niet alleen meer salaris en het woordje 'senior' op zijn visitekaartje, maar u mag – nee moet – ook meer van hem of haar verwachten. Bijvoorbeeld meer declarabele uren. Een voorbeeld: moest uw adviseur in zijn rol als junior bijvoorbeeld dertig uur declarabele uren draaien, dan is dat in zijn nieuwe functie als senior 1.250 uur. Heeft hij in de afgelopen beoordelingsperiode slechts 1.100 uur geboekt, dan zult u hem op dit punt een onvoldoende geven. De prestatie die eerder (als junior) dus goed zou zijn geweest, is bij een hogere functie (senior) onder de norm.

## 5. Loslaten

Het spreekwoord 'eens een dief, altijd een dief' is een goede omschrijving van een veelgemaakte fout tijdens beoordelingsgesprekken. Is een medewerker in het verleden de fout ingegaan, dan is de kans groot

dat u dat jaren later nog steeds weet. Dit beeld beïnvloedt uw oordeel. Heeft uw medewerker zijn gedrag echter verbeterd na zo'n voorval, dan is het belangrijk dat u die oude beelden los laat. Kijk eens goed naar het nieuwe gedrag en laat bij uw beoordeling duidelijk blijken dat u dit nieuwe gedrag waardeert.

## 6. Effecten

Beoordeelt u niet ieder criterium afzonderlijk, dan is er sprake van het zogenoemde horn- of halo-effect. Van het horn-effect is sprake als u één negatief punt laat uitstralen over alle andere te beoordelen criteria. Voorbeeld: 'Piet is niet klantgericht, dan zal de administratieve afhandeling van de orders ook wel niet goed zijn'. Dit in tegenstelling tot het halo-effect (stralenkrans). Daarbij laat u één positief aspect uitstralen over de andere beoordelingscriteria. Voorbeeld: 'Piet is goed in het schrijven van beleidsnota's, dus zal hij ook wel een goede presentatie kunnen geven'. Om dit te voorkomen en objectief te kunnen oordelen, moet u alle criteria afzonderlijk van elkaar beoordelen. Op die manier zult u een medewerker die bijvoorbeeld goed maar te langzaam werkt beoordelen met 'uitstekend' op het gebied van kwaliteit maar met 'onvoldoende' op het gebied van kwantiteit.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het GROTE gesprekkenboek, tel.: (010) 202 32 25, e-mail: [info@vandenbergttraining.nl](mailto:info@vandenbergttraining.nl), [www.vandenbergttraining.nl](http://www.vandenbergttraining.nl)*

# CHECKLIST