AI-GEBRUIK DOOR LEIDINGGEVENDEN IN DE BEOORDELINGSCYCLUS

Beoordeel niet te kunstmatig

Steeds meer leidinggevenden maken voor, tijdens en na de plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken gebruik van AI. AI inzetten in de beoordelingscyclus is handig, maar ook risicovol. Wat is er inmiddels allemaal mogelijk op dit vlak? Hoe is hierbij de objectiviteit van de beoordeling te waarborgen? En: hoe zorg je ervoor dat je voldoet aan de AI-regels?

De rol van AI als assistent is vaak een welkome. Het is voor de meeste leidinggevenden immers een tijdrovende exercitie om over een langere periode over álle werknemers feiten te verzamelen en op basis daarvan bijvoorbeeld een beoordeling op te stellen. Met generatieve AI-tools als ChatGPT is het eenvoudig om een concepttekst voor een beoordeling te genereren die gebaseerd is op bijvoorbeeld klantevaluaties en verslagen van gesprekken. Steeds vaker gaat het dan ook om opgenomen gesprekken, waarvoor extra privacyregels gelden. Daarover lees je meer in de Vraag & Antwoord 'Mag een werkgever een gesprek met een werknemer opnemen?' op rendement.nl.

Afgewogen

Leidinggevenden die hun oordeel volledig op AI baseren, begeven zich echter op glad ijs. Misschien is het goed verklaarbaar dat een werknemer zijn targets niet heeft gehaald, maar als AI deze reden niet weet, 'rolt' er een onvoldoende als beoordeling uit het systeem. De leidinggevende die regelmatig ook een-op-een-gesprekken voert met werknemers, en dus op de hoogte is van de plausibele redden voor het niet halen van de targets, zal tot een beter afgewogen oordeel komen.

Waarneming

AI is zelflerend en ontwikkelt zich continu. Zo kunnen opgenomen klantgesprekken steeds beter op inhoud en woordgebruik geanalyseerd en beoordeeld worden. Dat geldt ook voor het toetsen van de kwaliteit van beleidsnotities en projectplannen. Maar om een accurate uitspraak te kunnen doen over de wijze waarop een projectleider op locatie gesprekken voert, toeziet op het naleven van veiligheidsvoorschriften, omgaat met weerstand, vergaderingen leidt, contact met de opdrachtgever onderhoudt en samenwerkt, zijn nog steeds de eigen waarneming van de leidinggevende nodig. Evenals gesprekken met de opdrachtgever, de projectleider zelf en eventueel anderen die dagelijks met de werknemer in kwestie werken.

Afvinkcultuur

Als een leidinggevende in de voorbereiding op een beoordelingsgesprek – of een andere vorm van een eindejaarsgesprek – zijn oordeel volledig of grotendeels baseert op het oordeel van AI, kan hij behoorlijk de mist ingaan. Vervolgens kan zijn besluit (bijvoorbeeld een promotie op basis van de beoordeling) totaal verkeerd uitpakken. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) wijst erop dat algoritmes op de werkvloer risico's kunnen opleveren, zoals ondoorzichtige besluitvorming, ongelijke behandeling

Voorbeelden van AI-toepassingen en prompts

Leidinggevenden gebruiken AI in de beoordelingscyclus bijvoorbeeld om doelen te bepalen en deze SMART te formuleren, voorbeelden over het functioneren te verzamelen en analyseren, moeilijke gesprekken te simuleren of een gespreksagenda te maken. Enkele voorbeeldprompts:

- Maak van de bijgevoegde documentatie een neutrale beoordelingstekst (maximaal 200 woorden). Voeg op twee plekken korte voorbeelden toe.
- Zet de volgende observaties om in drie SMART-doelen en drie acties voor een ontwikkelplan voor een werknemer. Vermijd labels en focus op gedrag.
- Speel een beoordelingsgesprek na. Jij bent een werknemer die het oneens is met de feedback. Stel eerst vijf verhelderende vragen vóór je reageert.

Wat wel en niet te doen als het om AI-gebruik gaat

Hieronder een aantal aandachtspunten voor de leidinggevende(n) in je organisatie als het om AI-gebruik gaat:

- Anonimiseer gegevens over iemands functioneren; persoonsgegevens horen niet thuis in AI-tools.
- Betrek werknemers altijd bij het proces. Laat ze AI-conceptverslagen bijvoorbeeld controleren en aanvullen.
- Gebruik AI niet zonder medeweten van werknemers (verborgen monitoring).
- Wees niet blind van vertrouwen en neem AI-teksten niet zomaar over.
- Communicatiestijl is geen betrouwbare prestatie-indicator, dus wees voorzichtig als AI dit beoordeelt.
- Controleer altijd de AI-uitkomsten op juistheid en evenwicht.

en een 'afvinkcultuur' waarin context verloren gaat. Voor automatische scores en ranking op basis van AI gelden strenge regels en het is uit den boze om AI te gebruiken als enige basis voor promotie, salaris, contractverlenging of ontslag.

Gespreksagenda

Op basis van afdelings- en teamplannen, competentieprofielen en eerdere afspraken kan een leidinggevende met behulp van AI wel een gespreksagenda en conceptdoelstellingen voor een planningsgesprek opstellen. Werknemers kunnen zich aan de hand van – al dan niet door AI bedachte – voorbeeldvragen op dit gesprek voorbereiden. Bijvoorbeeld:

- Wat zijn jouw sterke punten?
- Bij welk afdelingsdoel zou je deze willen inzetten?
- Wat heb je nodig om je doelen te kunnen halen?

AI kan het opgenomen gesprek vervolgens transcriberen in een gespreksverslag, met daarin ook de afgesproken prestatiedoelstellingen die in het functioneringsgesprek op voortgang gemonitord worden. In de voorbereiding op dit gesprek haalt AI uit allerlei bronnen informatie (bedragen, tijden en aantallen) om de mate van realisatie van deze doelstellingen te beoordelen. AI dient dan als administratieve assistent in een notendop.

Emotie

Een leidinggevende kan met AI ook lastige gesprekken simuleren. Als hij emotie en weerstand van de werknemer in het gesprek verwacht, kan hij bijvoorbeeld een vraag-antwoordsimulatie starten. Dit ondersteunt hem bij de keuze voor een juiste gespreksaanpak. Achteraf kan AI het opgenomen gesprek wederom helder transcriberen, waarbij de toon respectvol is (een goede balans tussen sterke punten en verbeterpunten), met specifieke feedback.

Rollenspel

Maar als het gaat om gesprekken kan AI meer. Denk bijvoorbeeld aan:

- in een rollenspel een werknemer spelen die defensief, teleurgesteld of juist erg ambitieus reageert;
- openingszinnen en overgangszinnen bedenken voor gesprekken met werknemers, bijvoorbeeld ter voorkoming van een welles-nietesdiscussie;
- een 'bias check' doen op irrelevante feiten en factoren, en de inhoud toetsen op vergelijkbare situaties, behandelingen en beoordelingen;
- de uitkomsten van alle beoordelingen verwerken in een 'nine box grid' (een instrument voor talentmanagement en beoordeling, zie rendement.nl) en per vakje voorbeelddoelstellingen en verbeterplannen formuleren. Tijdrovende sessies om de doelen van verschillende werknemers op elkaar af te stemmen zijn dan niet meer nodig.

Raadgever

AI vervangt niet de mens als beoordelaar, maar kan wel een waardevolle raadgever en schrijfassistent zijn. AI kan helpen bij het verzamelen en analyseren van feiten die betrekking hebben op het functioneren van werknemers, en bij het formuleren van doelstellingen en afspraken. Daardoor ontstaat er meer ruimte voor echte gesprekken met werknemers over prestaties, ontwikkeling en motivatie. Een leidinggevende die AI inzet als hulpmiddel en de menselijke maat bewaart, profiteert van efficiëntie zonder het vertrouwen van werknemers te verliezen.

Eindverantwoordelijk

AI moet ondersteunend zijn (het levert teksten en ideeën aan), niet beslissend. Een leidinggevende neemt het hele jaar door zelf waar en voert tussentijdse gesprekken. Hij moet namelijk altijd kunnen uitleggen wélke feiten en voorbeelden aan een beoordeling ten grondslag liggen. Een leidinggevende die AI laat sturen of beoordelen, begeeft zich op glad ijs. Bij personeelsbeoordeling is het dus niet mens óf machine, maar de mens die mét verstandige ondersteuning eindverantwoordelijk blijft voor interpretatie en besluitvorming.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van de boeken Het Prestatiemenu en Het GROTE gesprekkenboek, e-mailadres: info@vandenbergtraining.nl, www.vandenbergtraining.nl

Strenge eisen aan AI-tools

De Europese AI Act verdeelt AI-systemen in risicocategorieën, waarbij hogere risico's leiden tot strengere verplichtingen. AI dat wordt ingezet voor het beoordelen van werknemers valt in principe in de categorie 'hoog risico'. Voor deze systemen gaan strenge eisen gelden rond transparantie, menselijke controle, veiligheid en datakwaliteit. Laat AI-gebruik dus niet zomaar over aan leidinggevenden, maar laat je er goed over informeren, stel heldere kaders en train leidinggevenden. De ondernemingsraad kan adviesrecht en/of instemmingsrecht hebben bij AI-toepassingen.