

IN DE BEOORDELINGSCYCLUS AI INZETTEN IS HANDIG, MAAR OOK GLAD IJS

AI: butler of vizier?

Steeds meer leidinggevenden maken voor, tijdens en na de plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken gebruik van AI (artificial intelligence). Wat is er inmiddels allemaal mogelijk op dit vlak? En hoe is hierbij de objectiviteit van de beoordeling te waarborgen?

Leidinggevenden die artificial intelligence (AI) inzetten in de beoordelingscyclus vragen de machine bijvoorbeeld om KPI's te bepalen, voorbeelden en voorvallen te verzamelen en analyseren, en moeilijke gesprekken te simuleren. Ook het opstellen van functieprofielen, het SMART formuleren van prestatiedoelstellingen en het maken van een gespreksagenda voor een voortgangsgesprek: het is allemaal mogelijk met AI.

Tijdrovend

De rol van AI als assistent is vaak een welkome. Het is voor de meeste leidinggevenden namelijk een tijdrovende exercitie om over de afgelopen twaalf maanden van alle werknemers feiten te verzamelen en op basis daarvan een beoordeling op te stellen. Met AI is het met 'één druk op de knop' mogelijk om een concepttekst voor een beoordeling te genereren die gebaseerd is op e-mails, klantevaluaties en verslagen van opgenomen gesprekken (wel vooraf melden en na afloop meteen vernietigen!). Leidinggevenden die hun oordeel hier voor 100% op 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 wekelijks bila's

voert, en dus op de hoogte is van de plausibele reden voor het niet halen van de targets, komt tot een ander oordeel.

Waarneming

AI is zelflerend en ontwikkelt zich iedere dag. Zo kunnen opgenomen klantgesprekken op inhoud en woordgebruik geanalyseerd en beoordeeld worden. Dat geldt ook voor het toetsen van beleidsnotities en projectplannen. Maar om een uitspraak te kunnen doen over de wijze waarop een projectleider op locatie bijvoorbeeld 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

Geen nieuwe waarheid

AI moet ondersteunend zijn (het levert teksten en ideeën aan), niet beslissend. Als leidinggevende neem je het hele jaar door zelf waar en voer je tussentijdse gesprekken. Je moet namelijk altijd kunnen uitleggen welke feiten en voorbeelden aan een beoordeling ten grondslag liggen. AI mag in ieder geval geen 'nieuwe waarheid' introduceren waarin medewerkers zich niet herkennen.

van de leidinggevende, gesprekken met de opdrachtgever en anderen (zie ook rendement.nl/managementtools voor een artikel over 360-gradenfeedback) en een gesprek met de projectleider zelf nodig.

Afvinkcultuur

Als een leidinggevende in de voorbereiding op een beoordelingsgesprek zijn oordeel volledig baseert op het oordeel van AI, kan zijn oordeel zelfs fout zijn. Vervolgens kan zijn besluit (bijvoorbeeld een promotie op basis van een uitstekende beoordeling) totaal verkeerd uitpakken. Autoriteit Persoonsgegevens (AP) wijst er op dat algoritmes op de werkvloer risico's kunnen opleveren, zoals ondoorzichtige besluitvorming, ongelijke behandeling en een 'afvinkcultuur' waarin context verloren gaat. Automatische scores en ranking op basis van AI zijn voor AP uit den boze, en dat geldt ook als AI de enige basis is voor promotie, salaris, contractverlenging of ontslag.

Transcriberen

Op basis van afdelings- en teamplannen, competentieprofielen en eerdere afspraken kun je met behulp van AI wel een gespreksagenda en conceptdoelstellingen voor een planningsgesprek opstellen. Medewerkers kunnen zich aan de hand van – al dan niet door AI bedachte – voorbeeldvragen (Wat zijn jouw sterke punten? Bij welk afdelingsdoel zou je deze willen inzetten? Wat heb je nodig om je doelen te halen?) op dit gesprek voorbereiden. AI kan het opgenomen gesprek vervolgens transcriberen in een gespreksverslag, met daarin ook de afgesproken prestatiedoelstellingen die in het functioneringsgesprek op voortgang gemonitord

Voorbeeldprompts

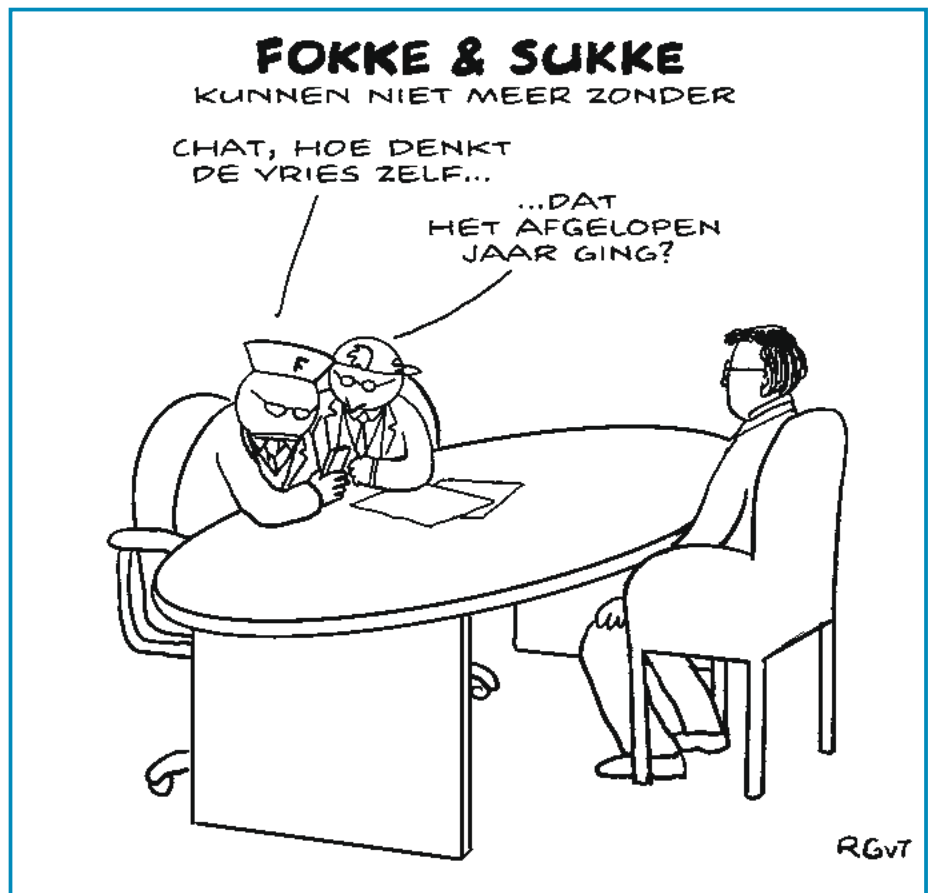
- Maak van de volgende bullets een neutrale beoordelingstekst (max. 150 woorden). Voeg op twee plekken voorbeelden toe.
- Zet de volgende observaties om in drie SMART-doelen en drie acties voor een ontwikkelplan. Vermijd labels en focus op gedrag.
- Speel een beoordelingsgesprek na. Jij bent een medewerker die het oneens is met de feedback. Stel eerst vijf verhelderende vragen voordat je reageert.

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.

Ambitieux

Je kunt als leidinggevende met AI ook lastige gesprekken simuleren. Als je emotie en weerstand in een gesprek verwacht, kun je bijvoorbeeld een vraag-antwoord-simulatie starten. Dit ondersteunt je 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, juridisch juiste feedback:

- AI kan in een rollenspel een medewerker spelen die defensief, teleurgesteld of juist erg ambitieus reageert.
- AI kan openingszinnen en overgangszinnen bedenken, bijvoorbeeld voor een welles-nietesdiscussie.
- AI kan een 'bias check' doen op irrelevante feiten en factoren, en de inhoud toetsen op vergelijkbare situaties, behandelingen en beoordelingen.
- AI kan de uitkomsten van alle beoordelingen verwerken in een 'nine box grid' (zie ook Management Rendement 3-2026) en per vakje voorbeelddoelstellingen en verbeterplannen formuleren. Tijdrovende kalibratiesessies zijn dan niet meer nodig.



AI vervangt niet de mens als beoordelaar, maar kan wel een waardevolle raadgever (second opinions) en schrijfassistent zijn. Het helpt bij het verzamelen en analyseren van feiten en voorvallen over het functioneren van medewerkers, en bij het formuleren van doelstellingen en afspraken. Daardoor ontstaat er meer ruimte voor echte gesprekken over prestaties, ontwikkeling en motivatie. Wie AI inzet als hulpmiddel en de menselijke maat bewaart, profiteert van efficiëntie zonder het vertrouwen

van medewerkers te verliezen. Wie 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 altijd eindverantwoordelijk blijft voor interpretatie en besluitvorming.

*Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies (vandenbergrtraining.nl) en auteur van de boeken *Het Prestatiemenu* en *Het GROTE gesprekkenboek*, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl*

Ter afsluiting nog enkele don's en don'ts

- Betrek medewerkers altijd bij het proces. Laat ze AI-conceptverslagen bijvoorbeeld controleren en aanvullen.
- Gebruik geen AI zonder dat medewerkers dit weten (verborgen monitoring).
- Gevoelige data, zoals gezondheidsinformatie of informatie over de privésituatie, horen niet thuis in AI-systemen.
- Wees niet blind van vertrouwen en neem AI-teksten nooit ongewijzigd over.
- Communicatiestijl is geen betrouwbare prestatie-indicator, dus wees voorzichtig als AI dit beoordeelt.
- Controleer altijd de AI-uitkomsten op juistheid en evenwicht.

Management Rendement

Dit artikel wordt je aangeboden door Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt je als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor je vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- tien keer per jaar in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/managementblad