


Objectief beoordelen en belonen van medewerkers

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2024). Objectief beoordelen en belonen van medewerkers. *HRMConnect*, 2024(5)

Heb je al gehoord over glazen plafonds, kleverige vloeren, glazen muren, glazen labyrint en glazen lift? Het zijn allemaal metaforen die in de (wetenschappelijke) literatuur worden gebruikt om loopbaanverschillen tussen mannen en vrouwen te visualiseren. Veel van deze fenomenen zien we echter ook terug bij mensen die omwille van hun leeftijd, etniciteit, afkomst, geloof, seksuele oriëntatie of handicap ongelijke kansen ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Werkgevers kunnen veel doen om deze (onbedoelde) discriminatie in loopbaankansen tegen te gaan. In deze bijdrage zoomen we in het objectief beoordelen en belonen van medewerkers.

We moeten het 's hebben over Norm...

Hoe we het ook draaien of keren: in elke organisatie 'werkt' Norm. "Huh, wie?" "Norm, de 'norm-medewerker'". Een combinatie van zichtbare en niet-zichtbare kenmerken die (veelal ongemerkt) de meetlat bepalen waar iedereen langs wordt gelegd. Doorgaans gaat het om een mannelijke, witte, voltijds beschikbare, mobiele, flexibele, hooggekwalificeerde, heteroseksuele en gezonde medewerker, ergens tussen de 25 en de 45 jaar, met een hoge werkgerichtheid en goede sociale competenties, en wiens 'verplichtingen' en behoeften buiten het werk ondergeschikt zijn aan deze op het werk. Veel werkgevers geven zowel bij de aanwerving als tijdens de loopbaan, al dan niet bewust, de voorkeur aan medewerkers die op Norm lijken, dan voor iemand wiens zichtbare of minder zichtbare kenmerken van dit bestaande normbeeld afwijken.

... en zijn invloed op de loopbaankansen van andere collega's

Voor individuen die niet aan dit normbeeld voldoen, blijkt het lastiger om een duurzame en succesvolle loopbaan uit te bouwen. Zij worden geconfronteerd met tal van fenomenen. Zo krijgen ze minder toegang tot vormingen en promoties (het glazen plafond¹), komen ze vaker vast te zitten in minder betaalde jobs met slechtere carrièrevooruitzichten (de kleverige vloer²) en weinig rotatiekansen (de glazen muren) of roteren ze eindeloos naar gelijk(waardige functies zonder echt promotie te maken (het glazen labyrint³).

De normmedewerkers daarentegen lijken geen problemen te hebben om de carrièreladder te beklimmen. Integendeel. Zelfs in organisaties waar bijvoorbeeld vrouwen in de meerderheid zijn, zoals in de zorg of het onderwijs, blijken zij zonder enig probleem naar directeursfuncties door te groeien. Het lijkt wel alsof ze toegang hebben tot een 'glazen lift'⁴ die hen naar de top brengt.

Inequality regimes

Organisatiesociologen wijzen op het feit dat ongelijkheden veelal worden gereproduceerd in en door organisaties. Joan Acker (2006) spreekt over *inequality regimes* als ze verwijst naar concreet beleid en praktijken in organisaties die ongelijkheid creëren of in stand houden⁵. Er valt wat voor deze redenering te zeggen. Veel hr-processen laten te veel ruimte voor stereotypen die de beslissingen van organisatieleden beïnvloeden. Dat is niet alleen het geval bij [werving en selectie](#), maar ook bij beoordeling en de daaraan gekoppelde beloning.

Beoordeling en beloning in organisaties: de niet zo mooie realiteit

Leidinggevend en beoordelen hun medewerkers jaarlijks en proberen dit zo objectief – dat wil zeggen op basis van feiten en niet op meningen of voorkeuren – mogelijk te doen. Of beter: dat zouden ze moeten doen. In de praktijk doen veel leidinggevend en maar wat, waardoor vooroordelen en onderbuikgevoelens vrij spel krijgen. Dat maakt dat prestatiebeoordelingen vaak slechts beperkt samenhangen met de daadwerkelijke prestaties van de medewerkers.

Zo zien we dat mannen over het algemeen beter worden beoordeeld⁶ en sneller worden bevorderd dan vrouwen⁷. Dat geldt ook voor mensen met een grotere mond. Deze laatste krijgen, ondanks hun gemiddeld mindere prestaties, tevens sneller promotie⁸. De verklaring? Wanneer mannen zich gepasseerd voelen voor een promotie of wanneer ze een lagere potentieelbeoordeling krijgen, blijken ze vaker te vertrekken. Managers weten dat en dus belonen zij hen met hogere potentieelbeoordelingen zodat ze niet weglopen. Dat vrouwen gemiddeld lagere potentieelbeoordelingen krijgen, maakt dat zij elk jaar 14% minder kans hebben om promotie te maken⁹.

¹ Zimmer, B. (2015). The phrase “glass ceiling” stretches back decades. A possible start: a conversation between two women in 1979. Wall Street Journal. Geraadpleegd via <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>

² Booth, A., Francesconi, M., Frank, J.A. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*

³ Olsson, F. (2008). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. 86:130- 131

⁴ Williams, C.L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*. 39(3):253-267

⁵ Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4): 441-464

⁶ Neschen, A., & Hügelschäfer, S. (2022), Gender bias in performance evaluations: The impact of gender quotas, *Journal of Economic Psychology*, 85C, DOI: 10.1016/j.joep.2021.102383

⁷ Benson, A., Li, D., Shue, K. (2024), Potential and the Gender Promotions Gap. Geraadpleegd via <https://ssrn.com/abstract=4747175>

⁸ Benson, A.M., Li, D., & Shue, K. (2023). Potential and the Gender Promotion Gap. *Proceedings*. Geraadpleegd via <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.19580abstract>

⁹ Ghazala, A., Vicente, C., & Emeric, H. (2020). *Gender Promotion Gaps: Career Aspirations and Workplace Discrimination*, IZA Discussion Papers 12902, Institute of Labor Economics (IZA)

Verder hebben leidinggevenden de neiging om medewerkers die qua geslacht, huidskleur of etniciteit op hen lijken, beter te beoordelen dan medewerkers die minder op hen lijken, ongeacht hun werkelijke prestaties. Zo geven mannelijke beoordelaars mannen gunstigere scores. Vrouwelijke beoordelaars doen hetzelfde bij vrouwen. Deze neiging noemen we affiniteitsbias. Dat is lang niet de enige bias of denkfout die leidinggevenden parten speelt bij het beoordelen van medewerkers. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat vrouwen die net zo competent als mannen gezien willen worden, niet alleen harder moeten werken maar er ook goed uit moeten zien. Vrouwen wiens uiterlijk als onaantrekkelijk of onvrouwelijk wordt ervaren, worden immers negatiever beoordeeld dan even onaantrekkelijke mannen¹⁰. Deze bias kennen we als schoonheidsbias. Andere denkfouten die een objectieve beoordeling kunnen hinderen, zijn onder andere:

- **Recentheidseffect:** het beoordelen van medewerkers op basis van hun meest recente prestaties, waardoor eerdere prestaties onderbelicht blijven.
- **Groepsdruk effect:** de invloed van de meerderheidsopinie binnen een groep op de beoordeling van een individu.
- **Stereotypering:** het toekennen van gegeneraliseerde eigenschappen aan een individu op basis van hun groepsidentiteit, zoals ras of geslacht.
- **Status quo bias:** de voorkeur voor het handhaven van bestaande situaties of beslissingen, zelfs wanneer verandering voordelig kan zijn.
- **Ankerbias:** de neiging om te veel te vertrouwen op het eerste stuk informatie dat men ontvangt (het 'anker') bij het maken van beslissingen.
- **Overmatig optimisme of pessimisme bias:** de neiging om onrealistisch positief of negatief te zijn over de uitkomsten van acties of de capaciteiten van mensen.
- **Negativiteitsbias:** de neiging om meer gewicht te leggen op negatieve informatie of gebeurtenissen dan op positieve.
- **Toegeeflijkheidsbias:** de neiging om consequent meer toegeeflijk of mild te zijn in de beoordelingen van medewerkers.
- **Strengheidsbias:** het tegenovergestelde van toegeeflijkheidsbias, met name consequent strenger zijn in de evaluaties.
- **Centrale tendens bias:** de neiging om medewerkers te beoordelen als gemiddeld, vermijdend om extreme scores (hoog of laag) te geven.
- **Projectie bias:** de neiging om eigen kwaliteiten, kenmerken of fouten te projecteren op anderen.
- *Verwachtingsbias:* de neiging om prestaties te beoordelen op basis van voorafgaande verwachtingen.
- **Attributiebias:** de neiging om succes toe te schrijven aan interne factoren bij zichzelf en aan externe factoren bij anderen, of vice versa.
- **Similar-to-me effect:** een specifieke vorm van affiniteitsbias waarbij de leidinggevende de neiging heeft om personen die op hem of haar lijken hoger te waarderen.

Verder toont onderzoek aan dat vrouwen bij beoordelingen eerder vage feedback krijgen die niet ingaat op wat goed gaat of beter kan. Dat is nefast. Feedback is immers een onmisbaar voor professionele groei en ontwikkeling¹¹. Medewerkers die het gevoel hebben beter van de feedback te worden of erdoor te groeien als persoon, zijn gelukkiger en voelen zich meer gewaardeerd op het werk dan hun collega's die dit minder frequent of nooit ervaren.

¹⁰ Weichselbaumer, D. (2004). Is It Sex or Personality? The Impact of Sex Stereotypes on Discrimination in Applicant Selection, *Eastern Economic Journal*, 30(2):159-186

¹¹ Doldor, E., Wyatt, M., & Silvester, J. (2021). Men Get More Actionable Feedback Than Women. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd via <https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women>

Nood aan (systeem)verandering

Uit bovenstaande voorbeelden mogen besluiten dat mensen er tijdens prestatiebeoordelingen niet in slagen een objectief beeld te krijgen van hun collega's of ondergeschikten. Een beoordeling lijkt dus vaak meer te zeggen over de beoordelaar dan over de beoordeelde. Wat kan er gebeuren opdat medewerkers een eerlijkere en nauwkeurigere beoordeling krijgen die niet te sterk afhangt van het buikgevoel van de manager? Managers bewustmaken van hun onbewuste vooroordelen en denkfouten en hen de nodige vaardigheden aanleren om deze te voorkomen of te omzeilen, is een optie. De opvatting dat individuele gedragsverandering dé sleutel is tot duurzame gedragsverandering is nog steeds dominant in ons denken. Maar... enkel inzetten op individuele gedragsverandering gaat geen zoden aan de dijk zetten. Duurzame verandering vraagt dat we ook (of vooral) het systeem zelf veranderen. In dit geval betekent dit het uitwerken van een objectief beoordelings- en beloningsproces dat vormen van willekeur weert en zodoende (onbedoelde) discriminatie in loopbaankansen tegengaat.

Zorg voor duidelijke verwachtingen vooraf

Om iemand zo objectief mogelijk te beoordelen is het belangrijk dat de verwachtingen voor beide partijen duidelijk zijn. Dat kan door in het begin van het jaar, tijdens het doelstellingsgesprek, in onderling overleg afspraken te maken over de resultaten die de medewerker dient te behalen, en de competenties die hij wil ontwikkelen. Dergelijke prestatie- en leerdoelen zijn belangrijk. Zonder doel kan je immers niet scoren. Belangrijk is dat de geformuleerde doelen duidelijk en concreet zijn. Daar wringt vaak het schoentje. De geformuleerde doelen van leidinggevend en medewerkers zijn vaak vaag, onvolledig en weinig doordacht. De doelen zijn met andere woorden onvoldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Dat bemoeilijkt de beoordeling van de doelen op het einde van het jaar.

Geef het hele jaar door regelmatig feedback

Dit kan door middel van korte, informele gesprekken – ook wel 'check-ins' genoemd – die gedurende het jaar plaatsvinden. Regelmatige monitoring van de voortgang en het bespreken van tussenstappen heeft een aangetoond positief effect op het functioneren en de prestaties van de medewerker. Focus in deze feedbackgesprekken vooral op toekomstige mogelijkheden door de al gerealiseerde resultaten van de medewerker te benadrukken en samen na te denken hoe deze kunnen worden benut voor diens nog te behalen resultaten. Door deze gesprekken niet te koppelen aan evaluaties, maar ze te richten op persoonlijke groei, kan dit leiden tot minder stress en een grotere openheid voor feedback. We mogen niet verwachten dat iedereen van nature geweldig goed is in het geven en ontvangen van feedback. Veel mensen vinden feedback geven en krijgen spannend of ongemakkelijk. Feedback geven en ontvangen is een competentie en moet dus worden ontwikkeld. Investeren in het aanleren en blijven oefenen van deze competentie is dan ook geen overbodige luxe.

Vergroot het aantal beoordelaars

Zorg voor intersubjectiviteit en kies voor de 360 graden feedback methode. Bij deze methode spreken meerdere (idealiter zes à acht) personen zich uit over het gedrag en de competenties van een medewerker. Veelal gaat het om een combinatie van leidinggevende, directe collega's en mensen waar leiding aan wordt gegeven. Voordeel van deze methode is dat de observatiemogelijkheden van de medewerker in verschillende situaties toenemen met het aantal beoordelende personen. Dat is interessant. Zeker wanneer deze medewerker dagelijks vanuit huis of een andere locatie werkt dan de leidinggevende, waardoor de leidinggevende geen volledig zicht heeft over het functioneren van de medewerker. Verschillende beoordelaars vervullen een verschillende rol ten opzichte van de beoordeelde. Door de percepties van meerdere personen met een ander perspectief te combineren, wordt een minder eenzijdig en dus completer beeld verkregen van de beoordeelde persoon. Het vergroot ook de

kans dat de denkfouten in de beoordeling elkaar opheffen of compenseren¹². Vergeet niet: de 360 graden feedback methode is in de eerste plaats een middel en geen doel op zich is. De verzamelde feedback helpt de leidinggevende bij het formuleren van zijn eindoordeel, alsook bij het uittekenen van een persoonlijk ontwikkelplan voor de beoordeelde.

Standaardiseer het beoordelingsproces

Hoewel de 360 graden feedback methode de betrouwbaarheid van beoordelingen kan verhogen, brengt het ook een nieuwe uitdaging met zich mee. Elke beoordelaar brengt een uniek perspectief mee, wat kan resulteren in verschillende beoordelingen van hetzelfde gedrag. Dit verschil in perceptie kan de interpretatie van geobserveerd gedrag beïnvloeden, waarbij wat de ene beoordelaar als positief ziet, door een ander als negatief kan worden geïnterpreteerd.

Om de betrouwbaarheid van 360 graden feedback te vergroten, is het essentieel om het beoordelingsproces te standaardiseren. Standaardisatie helpt om persoonlijke bias te verminderen, waardoor beoordelingen consistent en rechtvaardiger worden. Dit houdt in dat de te beoordelen gedragingen en competenties duidelijk zijn gedefinieerd en gemakkelijk observeerbaar zijn. Ook de vragen en de beoordelingsschalen voor het beoordelen van het gedrag en de competenties dienen duidelijk, concreet, gefocust, simpel en onbevooroordeeld te zijn¹³.

Wees voorzichtig met zelfbeoordelingen

Door het invullen van een zelfbeoordeling evalueren medewerkers hun eigen functioneren en prestaties op het werk, evenals hun sterke punten en verbeterpunten¹⁴. Veelal wordt dit gedaan op het uiteindelijke beoordelingsformulier of aan de hand van een zeer soortgelijk formulier, waarop de medewerker zichzelf een score (bijvoorbeeld: voldoende, goed) geeft per resultaatgebied. De medewerkers bezorgen hun analyse voor of tijdens het beoordelingsgesprek aan de leidinggevende. De participatie van medewerkers in het beoordelingsproces blijkt gunstig te zijn voor de tevredenheid met en de acceptatie van het beoordelingsproces, de ervaren eerlijkheid en nut van de beoordelingen, en de motivatie om prestaties te verbeteren na de beoordeling¹⁵.

Er is echter ook een 'maar'. In het algemeen blijken personen zichzelf te overschatten als het gaat om positieve gedragingen of competenties. Mensen hebben een (te) rooskleurig beeld van zichzelf, zijn optimistisch over wat ze kennen en kunnen. Vraag bijvoorbeeld een groep van 100 mensen in hoeverre ze zichzelf beter vinden rijden dan de gemiddelde bestuurder en de kans is groot dat 95 personen daar bevestigend op antwoorden. Uit Brits onderzoek kwam immers naar voren dat 95% van de bestuurders zichzelf inschat als bovengemiddeld. Dit fenomeen staat gekend als het Lake Wobegon-effect¹⁶.

Kruger & Dunning (1999)¹⁷ lieten in een serie onderzoeken zien dat mensen die laag scoren op een het uitvoeren van een bepaalde taak, de metacognitieve vaardigheid missen om hun eigen prestatie te beoordelen. Deze laagpresteerders overschatten hun eigen prestaties gemiddeld het sterkst. Hoe hoger mensen scoren op de taak,

¹² Smither, J., Jondon, M., & Reilly, Richard. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1):33-66

¹³ Bfau, B., & Ira, K. (2002). Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance? SHRM. Geraadpleegd via <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/performance-management-hr-mag>

¹⁴ Nowack, K. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resources Development Quarterly*, 3, 141-155

¹⁵ Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.

¹⁶ Keillor, G. (1995). *Lake Wobegon Days*. New York: Viking

¹⁷ Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134

hoe accurater hun eigen beoordeling van hun prestatie wordt. En de mensen die het hoogste scoren... onderschatten hun eigen prestatie gemiddeld wat. Dit zogenaamde 'Dunning-Kruger'-effect had de filosoof Bertrand Russell al in 1933 opgemerkt. Hij schreef: "In de wereld van vandaag lopen de domkoppen over van zelfverzekerdheid, terwijl de slimmeriken een en al twijfel zijn".¹⁸ Om deze slechte inschatting van de eigen prestaties tegen te gaan, is het belangrijk om medewerkers regelmatig concrete feedback te geven.

Bovenstaande impliceert niet dat we zelfbeoordelingen beter overboord gooien. Wel is het zaak om deze beoordelingen niet te implementeren als 'gemakkelijkheidoplossing' voor de leidinggevenden, dat wil zeggen: leidinggevenden geven weinig informele en formele feedback geven doorheen het jaar, de medewerker bezorgt zijn zelfevaluatie aan de leidinggevende vóór het beoordelingsgesprek, en de leidinggevende reageert hierop slechts (en knipt en plakt wat) om zijn eindoordeel te bepalen. Noodzakelijk blijft dat de leidinggevende zijn eigen beoordelingen kalibreert met deze van andere collega's, ondergeschikten, etc.

Besef dat zelfbeoordeling pas mogelijk is wanneer de medewerker voldoende geëvolueerd is in zijn ontwikkeling. In functies met complexere taken is het bijgevolg slim om zelfbeoordeling bijvoorbeeld pas in te voeren wanneer de medewerkers al langere tijd de job uitvoert, bv. vanaf het tweede jaar. Ook kan het helpen om medewerkers actief op zoek te laten gaan naar prestatiefeedback bij rechtstreekse collega's, projectleiders of (interne) klanten.

Tot slot

Het is van cruciaal belang om als organisatie te streven naar eerlijkheid en objectiviteit bij het beoordelen en belonen van medewerkers. De praktijk toont aan dat onbewuste vooroordelen en stereotypering vaak in de weg staan van objectieve beoordelingen. Daarom is het essentieel voor hr-managers en leidinggevenden om zich bewust te zijn van deze valkuilen en actief te werken aan het verminderen ervan. Individuele gedragsverandering is noodzakelijk, maar kan niet zonder systematische veranderingen in het beoordelingsproces zelf. Het implementeren van de 360 graden feedbackmethode, het creëren van een feedbackcultuur en het standaardiseren van het beoordelingsproces zijn stappen in de goede richting. Deze methoden kunnen helpen om de subjectiviteit te verminderen en een meer inclusieve werkomgeving te creëren waarin de prestaties van de medewerkers eerlijk worden beoordeeld en beloond. Het uiteindelijke doel is te komen tot een organisatie waarin iedereen, ongeacht achtergrond of persoonlijke kenmerken, de kans krijgt om te excelleren en te groeien.



¹⁸ Russell, B. (2009; [1997]). *Mortals and Others: American Essays, 1931-1935*, Oxon: Routledge Classics