



Zorg dat managers kunnen omgaan met weerstand en persoonlijk-huiselijke context. FOTO: ROBIN UTRECHT/HOLLANDSE HOOGTE

ARBEIDSMARKT

Alle jaarlijkse beoordelingen wegens coronacrisis afgelast!

➔ In het coronajaar is jaarlijkse beoordelingsronde ondoenlijk

➔ Vooral cfo, hr-directeur en ondernemingsraad willen vasthouden aan beoordelingen

➔ Alternatieven zijn zeker mogelijk

Alle beoordelingen dit jaar afgelast ... Dat hoop ik op de intranetpagina van elke organisatie in Nederland te lezen. Als ze überhaupt nog jaarlijkse beoordelingsrondes hebben. Het 'gewoon' afronden van zo'n jaarlijkse cyclus in dit coronajaar is vragen om moeilijkheden.

We weten immers dat 80% van de werknemers zich sowieso als bovengemiddeld beoordeelt. Dit percentage is dit jaar alleen maar toegenomen, omdat op werknemers voortdurend een beroep wordt gedaan om zich aan te passen. Daar komt bij dat managers hun mensen de hemel in hebben geprezen, om vooral 'de moed erin te houden'. Kortom: werknemers verwachten een goede beoordeling. En voor zover hun performance is achtergebleven, wordt dit geweten aan de (markt)omstandigheden door corona.

Stug doorgaan met het 'normale' proces zou getuigen van een hardnekkige vorm van bedrijfsautisme. Managers, die de beoordelingsrondes toch al als een lastige klus ervaren, worden opgezadeld met een onmogelijke opdracht. Op basis van welke afspraken wil je beoordelen? Wat zijn de effecten van corona? Wat is de impact van thuissituaties? Zijn er wel financiële middelen voor salarisgroei? Hoe ga je online fatsoenlijk een (moeilijk) gesprek voeren?

Het laten doorgaan van dit jaarlijks circus zal veel tijd en energie kosten, medewerkers frustreren en afleiden van de coreactiviteiten die momenteel alle creativiteit, wendbaarheid en doorzettingsvermogen vragen. De beoordelingsronde wordt zo een demotivatieronde.

Bedrijven hebben de mond vol van *agile* en *resilience*. Dat zien we niet terug in hun rituelen. Waarom zetten ze die beoordelingsronde toch door? Een inventarisatierondje langs bevriende corporates leidt tot drie hoofdverdachten: de cfo, de hr-directeur en de ondernemingsraad (or).

De cfo wil doorgaan met het ritueel, omdat de beoordelingsronde een belangrijk onderdeel is van het jaarlijkse financiële proces. Er moet bespaard worden, dus komen lage beoordelingen goed uit. Ook de hr-directeur wil door. Soms door puur gebrek aan creativiteit weet deze geen

alternatief. De hr-directeur beweegt ook vaak te veel in de richting van de ceo en cfo, vanuit het idee daarmee *business driven* te zijn. En ten slotte weet hij of zij vaak de derde verdachte, de or, niet te overtuigen.

Want de or wil ook al door, om de volgende redenen. De or vindt dat medewerkers 'recht' hebben op hun beoordeling; vorm lijkt belangrijker dan inhoud. De or verwacht (ja, echt waar!) dat iedereen juist dit jaar goede beoordelingen en dus loonsverhoging zal krijgen. Intussen probeert het bedrijf te overleven, maar ziet het zich geconfronteerd met het dilemma dat veel van mensen wordt gevraagd, maar er nauwelijks ruimte is om dit ook monetair te vertalen.

Er zijn wel degelijk alternatieven. Geef iedereen de hoogste beoordeling voor goed werk in een moeilijk jaar, of geef geen beoordelingen. Spreek met de sociale partners af dat iedereen dezelfde minimale (wat kan het bedrijf nu echt betalen) loonsverhoging krijgt. Dat kan dus ook €0 zijn. Hetzelfde geldt voor de bonussen; iedereen verdient dit jaar iets, of iedereen niets. Houd wel rekening met beroepsgroepen die door hun functie een lager basissalaris hebben. Binnen die functiegroep geldt dan weer: iedereen hetzelfde.

De beste uitkomst van dit jaar zou zijn om het beloningsbeleid te transformeren naar een beleid waarin winstdeling bepalend is, en waarin de jaarlijkse beoordelingsronde wordt afgeschaft. Vervang deze door regelmatige *well-being*-gesprekken. Hoe gaat het met je? Vind je jezelf gezonder en gelukkiger dan voor de coronaperiode? Word je voldoende gesteund door je baas? Waar kunnen we je helpen met je ontwikkeling en performance?

Bereid managers voor op deze gesprekken, ze moeten immers een motiverend effect hebben. De gesprekken zullen veelal digitaal plaatsvinden. Zorg dus dat je managers kunnen omgaan met weerstand en persoonlijk-huiselijke context. Zorg dat zij oog en oor hebben voor de bijdrage aan de overall performance, en voor signalen dat medewerkers ondersteuning nodig hebben. Organisaties hebben het afgelopen jaar veel wendbaarheid van hun medewerkers en managers gevraagd. De bal ligt nu bij het leiderschap.



Tommes Krullaars is verbonden aan Allchiefs Consultancy.