



Rino Schreuder

Performance Management onder druk MD – Ronde Tafel-discussie 2016

Eén keer per jaar besteedt de redactie een deel van haar vergadering aan een onderwerp waarover nog geen artikel is verschenen. Dit jaar is dat “Performance management”. Onder leiding van hoofdredacteur Rino Schreuder discussieerden v.l.n.r. Lineke Stolker, Han van der Pool, Simon Noorman, Wies ten Hoor, Carine Leemereise, Karen Daleboudt, David Jan van Stolk, Jos Vreeswijk en Joost Muller.

Tijdens de voorbereiding van onze discussie raadpleegden Lineke Stolker en Han van der Pool verschillende publicaties over performance management. Er verscheen in het afgelopen jaar immers een golf van artikelen over het afschaffen of grondig veranderen ervan. Reden om er eens in te duiken en standpunten uit te wisselen.



de redactie in vergadering. Op de foto ontbreken Bob de Groot en Willem-Bart Overhand (afwezig), en Rino Schreuder (fotograaf).



Rino Schreuder (rino.schreuder@emdcentre.com) is hoofdredacteur van het tijdschrift MD; directeur van EMD Centre – uitgever van informatie over managementopleidingen; en secretaris van stichting EDU-DEX – nationaal platform voor opleidingsinformatie.

Als aftrap voor de redactiediscussie, formuleerden Lineke en Han de volgende stellingen:

- Zonder performance rating kan het volledige talent gewogen worden en niet alleen het gedrag dat aan het target/KPI is gekoppeld
- Zonder performance rating krijgen we rijkere beschrijvingen van talent, vaardigheden en competenties
- Zonder performance rating zullen managementvaardigheden in gedragsbeoordeling toenemen
- Zonder performance rating hogere medewerk(st)er kwaliteit!
- Zonder performance rating een hogere kwaliteit discussie tussen manager – medewerk(st)er

Dit artikel is gebaseerd op de discussie van de redactie en de geraadpleegde artikelen.

De woorden die we gebruiken

Veel managementconcepten en -praktijken komen uit Amerika. Met de bijbehorende culturele lading en het bijbehorende Engelstalige jargon. Wanneer je de Nederlandse termen wilt gebruiken is het soms nog even zoeken; en vaak hebben ze nèt een andere lading – soms overigens alleen gevoelsmatig:

- Performance management – prestatiemanagement
- Performance assessment – prestatiebeoordeling
- Performance rating – in cijfers uitgedrukte prestatiebeoordeling



Waarom de discussie?

Wereldwijd staat de praktijk van performance management onder druk:

- Het kost veel tijd voor administratie en overleg
- Het middel is z'n doel voorbijgeschoten, en werd doel in zichzelf
- Een beoordeling zegt vaak meer over de beoordelaar, dan over de beoordeelde
- Eén keer per jaar een beoordelingsgesprek is te weinig in snel veranderende organisaties en contexten
- De beoordeling is op basis van allerlei abstracte concepten (bijvoorbeeld competenties) in plaats van op basis van concreet handelen
- De nadruk ligt op het verleden in plaats van op de toekomst
- Het is subjectief en/of demotiverend
- Het leidt vaak tot slechtere prestaties van medewerkers of teams

staande, bureaucratische performance managementsystemen – ondanks de nadelen – ook een bescherming vormen tegen willekeur en slecht management. Zeker in organisaties waarin de kwaliteit van managers, onderling vertrouwen en/of transparantie onvoldoende zijn ontwikkeld.

Omdat managers er niet in slagen om hun beoordeling en verbeterpunten helder onder woorden te brengen

Verbouwen en verbeteren dus, niet afschaffen. Harvard Business Review publiceerde hierover begin vorig jaar een grondig verhaal over de ontwikkelingen bij Deloitte. De titel: *Reinventing Performance Management*.

18

Afschaffen dan maar?

In een aantal van de geraadpleegde publicaties wordt melding gemaakt van het volledig afschaffen van performance managementsystemen. Daar valt echter het nodige tegenin te brengen. De *Corporate Leadership Counsel* deed onderzoek naar de gevolgen van het radicaal afschaffen van formele en gekwantificeerde prestatiebeoordelingen:

- De kwaliteit van de gesprekken tussen manager en medewerker gaat 14% omlaag, omdat managers er niet in slagen om hun beoordeling en verbeterpunten helder onder woorden te brengen
- De tijdsbesparing wordt door managers niet gebruikt voor direct medewerker-contact, waardoor dit met gemiddeld 10 uur per jaar afneemt
- De waardering van beloningsverschillen neemt met 8% af, omdat managers niet goed (kunnen) uitleggen hoe deze zijn gekoppeld aan individuele prestaties
- De betrokkenheid (engagement) van medewerkers neemt met 8% af, omdat managers niet helder (kunnen) communiceren over verwachtingen, prestaties en ontwikkeling, beloning en waardering.

Waarom Performance Management?

Van alle geraadpleegde publicaties, is dit verhaal in HBR het meest analytisch in z'n aanpak. Veel eigen en extern onderzoek bracht de auteurs tot de volgende drie doelstellingen van Performance Management:

- 1. erkennen** (*recognise*): prestaties waarderen, onder andere via variabele beloning of groeikansen
 - 2. zien**: duidelijk en tijdig waarnemen van prestaties van medewerkers en teams
 - 3. stimuleren** (*fuel*): structureel en continu bijdragen aan de verbetering van prestaties
- In onze discussie werd daaraan als vierde toegevoegd:
- 4. plannen**: organisaties hebben nu eenmaal op centraal niveau (gekwantificeerde) gegevens nodig om te kunnen plannen, begroten en investeren

Als typisch Amerikaanse bedrijf, stelt Deloitte eerlijk dat voor hen het 'erkennen/belonen' vanzelfsprekend was, maar dat er eigenlijk onvoldoende aandacht was voor het daaraan voorafgaande 'zien'. En dat aan het 'zien' bovendien van alles mankeerde. Ze schrijven vervolgens dat er naast die twee nog 'iets' moet zijn. En ontdekken dan de derde component: stimuleren.

Met andere woorden: het simpelweg afschaffen van de (formele) prestatiebeoordeling is een slecht idee. Ook al, omdat de be-

In de Nederlandse context is er vaak een heel andere discussie: moeten we het jaarlijkse *beoordelings*gesprek (salaris – erken-

Performance Management onder druk

nen/*recognise* – terugkijken) nu wèl of niet apart houden van het jaarlijkse functioneringsgesprek (groei – stimuleren/*fuel* – vooruitkijken)? En hoe kunnen we die discussies zoveel mogelijk objectiveren en protocolleren, zodat iedereen een faire kans krijgt? Twee culturen, twee benaderingen.

Prestaties zien

We begonnen onze discussie bij het begin: hoe wordt de prestatie van een medewerker eigenlijk waargenomen, wanneer, en door wie? Op deze manier gesteld, ligt het antwoord voor de hand: dagelijks zien collega's, leidinggevend en andere werkcontacten in de praktijk of iemand resultaten boekt of niet. Maar we kunnen niet om de haverklap een 360° feedback opzetten om mensen te beoordelen; het is uiteindelijk de primaire taak van de direct leidinggevende om resultaten vast te stellen. Overigens, mede op basis van wat hij hoort van die collega's, klanten en andere betrokkenen. En dan niet één keer per jaar, maar minstens één keer per kwartaal, en bij de afronding van elk project. De veranderlijkheid van de business-omgeving zorgt er immers voor dat doelstellingen gedurende het jaar kunnen veranderen.

Bij een bedrijf als de Rabobank is dit inmiddels ook doorgevoerd: het moment van prestatiebeoordeling is niet meer centraal vastgesteld, maar afhankelijk van projecten of diensttijd.

Niet meer vastleggen wat ze van de prestaties van iemand vinden, maar wat ze in de toekomst zouden willen doen met deze persoon

Eneco hanteert het principe dat performance management de kern van leidinggeven is. Bij de senior-managers ligt bijvoorbeeld een belangrijke verantwoordelijkheid om expliciet de kwaliteit van het performance management door middelmanagers te monitoren. Met andere woorden: senior-managers moeten de manier beoordelen waarop middelmanagers met teamleiders omgaan, want dat is de kern van leidinggeven. Voor alle niveaus van managers.

In de discussie van de redactie wordt verder opgemerkt dat dit nog een lastige opgave is. Het vraagt van managers de vaar-

digheid om zich zelfstandig een oordeel te vormen over medewerkers en dit coherent onder woorden te brengen; zonder hulp van formulieren en checklists. Zij zullen dit in veel gevallen pas serieus gaan doen als zij zelf ook op die manier behandeld en beoordeeld worden door hun eigen senior leidinggevende.

Deloitte heeft daarom de vraag veranderd die managers moeten beantwoorden. Ze moeten niet meer vastleggen wat ze van de prestaties van iemand vinden, maar wat ze in de toekomst zouden willen doen met deze persoon:

- salarisverhoging bij de eerstvolgende gelegenheid (vijfpunts schaal)
- opnemen in nieuwe projecten of teams (vijfpunts schaal)
- probleem oplossen rond contacten met klanten of samenwerking in teams (ja of nee)
- meer verantwoordelijkheden geven (ja of nee)

Deze vier eenvoudige vragen zijn via verschillende testen verfijnd, en blijken uitstekend in staat om verschillen tussen medewerkers betrouwbaar weer te geven. Want gedurende het jaar wordt deze momentopname (snapshot) minstens vier keer gemaakt; dus wordt er een solide basis gelegd voor de volgende stap: het jaarlijks erkennen (belonen) van prestaties. Op die manier – stellen we vast – stap je af van het vragen naar meningen van de manager over abstracte begrippen als competenties en potentie, en vraag je in het vervolg naar conclusies en toekomstige, concrete acties van de manager.

We concludeerden dat deze manier van werken ook het probleem oplost met allerlei vormen van tijdelijke contracten. De vier 'vooruitkijkende vragen' zijn immers ook voor flexibele medewerkers goed bruikbaar.

Crowdsourcing van feedback

Sommige bedrijven kiezen ervoor om de waarneming van prestaties te 'crowdsourcen', en daarmee de medewerker en manager te voorzien van extra input voor hun reguliere overleg. Een bedrijf als Zalando is momenteel een App aan het introduceren waarmee zowel gestructureerde als ongestructureerde feedback kan worden gegeven aan collega's. Bijvoorbeeld naar aanleiding van vergaderingen, werkoverleg, projectpresentaties, en lanceringen.



Medewerkers kunnen hiermee actief en laagdrempelig feedback opvragen van collega's, managers en interne 'klanten'. Bij General Electric wordt een vergelijkbare App gebruikt. In de discussie werd opgemerkt dat zo'n tool ook resultaatverantwoordelijke teams in staat stelt om feedback te genereren zonder daarvoor afhankelijk te zijn van een manager of systeem.

Deze manier van werken sluit dus ook aan bij allerlei vormen van 'het nieuwe werken', zelfsturende teams, netwerkorganisaties en andere samenwerkingsvormen waarin de traditionele manager niet of minder voorkomt. Een belangrijke kanttekening hierbij: het is doorgaans onverstandig om zulke performance feedback uit en rond het team te gebruiken als basis voor beloningsbeslissingen. Dat leidt te makkelijk tot bijbedoelingen bij het geven van de feedback.

20

De link met beloning

De vanzelfsprekendheid waarmee variabele prestaties worden gemeten om ze te kunnen koppelen aan variabele beloning staat onder druk. Onderzoekers als Dan Pink ontdekten dat mensen helemaal niet worden gemotiveerd door (kleine) beloningsverschillen, sterker nog: dat die heel vaak leiden tot demotivatie. De link tussen prestatie en beloning wordt vooral dysfunctioneel als er sprake is van een gedwongen distributie, waarbij 80% van de scores 'gemiddeld' moet zijn, 10% 'slecht' en 10% 'uitstekend'. Deze vorm van 'beoordelen' kan veilig worden afgeschaft, want die leidde tot de meest bizarre en demotiverende uitspraken en verklaringen.

Jaarlijkse functioneringsgesprek bij het oud vuil

Dan Pink stelt dat mensen hoofdzakelijk motivatie ontleen aan autonomie in het werk, ontwikkeling van hun vakbekwaamheid en doelgerichtheid/zingeving. Deze zaken gaan onder andere omhoog wanneer medewerkers toegang krijgen tot cruciale projecten of als zij door anderen (intern of extern) gewaardeerd worden.

Motivatie is in zijn ogen direct gekoppeld aan feedback van mensen in de dagelijkse praktijk.

In de discussie van de redactie werd hieraan toegevoegd dat dagelijkse feedback vooral goed werkt als deze constructief is en vooruitkijkt. *Appreciative inquiry* werd hierbij genoemd: de methode om verbetering te realiseren door te focussen op wat er goed gaat, in plaats van voortdurend te focussen op problemen, en wat misging. En daarmee maken we vanzelf de stap naar het stimuleren van prestaties, de derde doelstelling die we noemden.

Prestaties stimuleren

Hoe kunnen organisaties de prestaties van medewerkers op een structurele manier verbeteren? Uit diverse onderzoeken blijkt dat er maar één manier is om dit te doen: door leidinggevende en medewerker minstens één keer per week contact te laten hebben over het lopende werk. Dat is geen extra taak voor managers, dat *is* het werk van managers. De inhoud van die gesprekken is het directe gevolg van hun frequentie: zodra de frequentie afneemt, gaat het niet meer over verbetering en groei in het werk van vandaag en morgen, maar over het verleden. Via deze radicale verandering wordt het jaarlijkse functioneringsgesprek bij het oud vuil gezet, en moet de manager weer gaan managen: mensen wekelijks in staat stellen en het vertrouwen geven om hun werk goed te doen, steeds beter.

Het initiatief voor het organiseren van dat wekelijkse contactmoment zou zoveel mogelijk bij de medewerker moeten worden gelegd. Die heeft er immers ook het meeste mee te winnen. De medewerker kan hierbij bijvoorbeeld ondersteund worden door een self-assessment tool die is ontwikkeld als een laagdrempelige consumer App.

In de discussie werd de vergelijking gemaakt tussen vredes- en oorlogslegers. 'Oude' organisaties zijn daarbij de legers in vredetijd: in een stabiele economie en technologie, met vaste contracten, en duidelijke concurrentievelden. Zij kunnen het zich veroorloven om met jaarplannen, jaarlijkse cycli en lange termijn processen te werken. In een economie waarin de cycli steeds korter worden, en de context steeds dynamischer en ambigue wordt, is het nodig om over te schakelen op het model van het oorlogsleger. Nog steeds met duidelijke doelen en gezagslijnen, maar ook met hoogfrequente updates, ope-

Performance Management onder druk

rationele zelfstandigheid van de businessunits, korte feedback loops, agility, snel verlies nemen en weer vooruitkijken, regelmatige tussenstanden bekend maken & bespreken; plannen & doelen aanpassen.

Die manier van werken is bovendien minder gevoelig voor culturele en andere verschillen. Want de feedback past zich aan de lokale en tijdelijke omstandigheden aan.

Andere metafoor

Organisaties met legers vergelijken roep echter ook weerstand op: één van de redacteurs noemt het werk van Frederic Laloux. Deze vergelijkt de doorgeschoten wereld van beursgenoteerde bedrijven die voor korte termijn resultaat gaan met het nieuwe organisatiemodel van de meer evolutionaire organisaties. Hij behandelt allerlei kenmerkende verschillen tussen beiden, maar een belangrijke is performance management! Laloux gebruikt het Nederlandse Buurtzorg uitgebreid als lichtend voorbeeld. Onze discussie over een nieuwe vorm van gewaardeerd worden in organisaties past veel meer bij zo'n evolutionaire organisatievorm.

En MD?

We zijn het er wel over eens: de oude manier van performance ratings met de bijbehorende bureaucratie en eindeloos gedetailleerde en geforceerde scorelijsten zijn contraproductief.

Het is nodig om weloverwogen en geleidelijk de frequentie van het contact tussen manager en medewerker te verhogen. Tijdens die contacten meer naar het heden en de toekomst te kijken, dan naar het verleden. En de feedback van de manager regelmatig aan te vullen met concrete feedback van anderen (collega's, klanten, etc.). Op die manier krijgt de organisatie een vorm van prestatie management die beter aansluit bij de dynamiek van deze tijd. In de Nederlandse context kan het bovendien helpen om onze welbekende openheid (nog wel eens een excuus voor onnodige bothed) ten positieve in te zetten. Meer richten op de toekomst en actuele gebeurtenissen vermijdt deze valkuil beter.

Bovendien zal ook deze nieuwe aanpak nog steeds goede onderbouwing leveren voor een vorm van centrale planning – onze vierde doelstelling.

Dat vraagt echter van managers dat ze dit ook daadwerkelijk snappen en aankunnen. Aan MD-professionals de taak om ervoor te zorgen dat de overstap naar het nieuwe systeem wordt uitgevoerd door managers en leidinggevenden die zich realiseren dat de tijd die ze besparen op het oude systeem niet vrijvalt, maar moet worden gebruikt om daadwerkelijk te zorgen voor het beter en directer managen en faciliteren van de prestaties van hun medewerkers en teamleden.

*Feedback van de manager
regelmatig aanvullen met concrete
feedback van anderen*

Een Amerikaanse onderzoeker (Brian Kropp) zei daarover: *“Als je echt goede managers hebt, dan kun je elk systeem van prestatie management succesvol maken.”* Omgekeerd: laten we ervoor oppassen om het kind met het badwater weg te gooien: wanneer de kwaliteit van het management onvoldoende is om zinvolle, productieve en zingevende discussies met medewerkers te voeren, dan kun je beter het oude performance managementsysteem intact laten. | Md

Literatuur

- Buckingham, Marcus & Ashley Goodall, *Reinventing performance management*, Harvard Business Review, april 2015
- Corporate Leadership Council, *The real impact of eliminating performance ratings*, 8 juni 2016
- Ewenstein, Boris, Bryan Hancock & Asmus Komm, *Ahead of the curve: the future of performance management*, McKinsey Quarterly, May 2016
- Kadakia, Crystal, *Eliminating performance reviews: those who do it well vs. those who don't*, Huffington Post, 18 november 2015
- Laloux, Frederic, *Reinventing organizations* (NL editie), Lannoo Campus, 2015
- McGregor, Jena, *This big change was supposed to make performance reviews better. Could it be making them worse?*, Washington Post, 7 juni 2016
- Peck, Emily, *Day of the zombie performance reviews*, Huffington Post, 29 juni 2016
- Rock, David & Beth Jones, *What really happens when companies nix performance ratings*, Harvard Business Review, 6 november 2015