

## Roundtable Performance Management

Voor degenen die er niet bij konden zijn en voor de deelnemers die een samenvatting van deze bijeenkomst willen delen met hun collega's, ontvangt u het verslag over de roundtable Performance Management, georganiseerd door het People Management Center op 21 juni 2016.

De middag startte in het authentieke gebouw in Utrecht met een presentatie van dr. Marianne van Woerkom van de universiteit van Tilburg. In haar presentatie heeft ze binnen het thema van Performance Management het beoordelingsgesprek onder de loep genomen. Marianne begint al met een paradox, namelijk dat het belangrijkste doel van beoordelingsgesprekken prestatieverbetering is, terwijl tegelijkertijd de meerderheid (90%) van managers, werknemers en HR professionals ontevreden is met het beoordelingsgesprek en het dus niet het beste middel blijkt te zijn voor prestatieverbetering. Ook vanuit de praktijk komen er steeds meer geluiden dat organisaties het beoordelingsgesprek afschaffen of het anders willen gaan inrichten. Er zijn een aantal redenen bekend waarom beoordelingsgesprekken zelden het beoogde resultaat hebben. Zo bevatten de gesprekken vaak conflicterende doelen, ze worden zelden objectief uitgevoerd en er is weinig consensus tussen beoordelaars. De traditionele benadering die gebruikt wordt voor beoordelingsgesprekken is de 'gap approach'. Dit houdt in dat werknemers langs één uniform criterium gemeten worden en als men onder dit criterium scoort, richt men zich op het verminderen van dat 'gat'. Marianne stelt dat iedere werknemer andere kwaliteiten heeft en dat wringt als je ze langs één lijn legt. Dan wordt bij sommige de kwaliteit wel aangesproken en bij anderen niet, terwijl alle kwaliteiten van belang zijn. Daarom pleit zij ervoor om naar de individuele kracht van mensen te kijken. Wanneer individuen bezig zijn met hetgeen waar ze van nature goed in zijn en wat hen energie geeft, dan wordt de kracht aangesproken. Als mensen vanuit hun kracht werken, hebben ze authenticiteit en zijn ze intrinsiek gemotiveerd, functioneren ze optimaal en vinden zij het leuk om te leren. Marianne heeft samen met collega's onderzoek gedaan naar de effecten van een klimaat waarin de kracht van werknemers werd aangesproken. Hieruit bleek dat mensen die worden aangesproken op hun talenten positieve emoties en meer zelfvertrouwen ervaren waardoor zij meer bevlogen zijn met het werk, beter presteren, innovatiever zijn en proactief gedrag vertonen. Hierdoor ontstond de vraag of dit ook de manier is om beoordelingsgesprekken in te richten. Om deze vraag te beantwoorden, hebben zij in een nieuw onderzoek gekeken naar het effect op motivatie tot prestatieverbetering als ze in een beoordelingsgesprek focussen op de sterke punten, op de ontwikkelingspunten en wat het effect is als er een verschil is tussen de eigen beoordeling en de beoordeling van een manager. Wanneer gefocust werd op de sterke punten in een beoordelingsgesprek, dan hadden de beoordeelde het gevoel dat het eerlijker was, het gesprek werd als nuttig ervaren en ook de tevredenheid was het hoogst in deze situatie. In het geval waar mensen op hun ontwikkelingspunten werden aangesproken, werd het gesprek ook als nuttig ervaren, alleen de andere factoren scoorden beduidend lager dan in de situatie waarin ze op talenten werden aangesproken. De key message van Marianne's presentatie was dat mensen meer gemotiveerd zijn om te verbeteren wanneer ze op hun talenten worden aangesproken in plaats van op hun ontwikkelingspunten. Dit betekent niet dat ontwikkelingspunten benoemen verkeerd is, alleen is het van belang om hierin de balans te vinden en goed te realiseren hoe je daarmee omgaat.



Vervolgens kwam Ruth McGill, Senior HR Director bij ING, aan het woord. Bij ING hebben ze recentelijk een nieuw Performance Management systeem ontwikkeld en Ruth kwam haar ervaringen uit de praktijk

met ons delen. De prestatiecultuur is de kern van het managen van het personeel en de ontwikkeling hiervan heeft een hoge prioriteit binnen ING. Ruth gelooft in de sterke kanten van werknemers en zij acht het belangrijk deze te identificeren. Het nieuwe programma van ING heet Step Up en bevat vier pijlers. Allereerst, 'Performance betekent stretch', waarmee bedoeld wordt dat werknemers meer willen presteren. Ten tweede, 'Stretch vereist investering', wat inhoudt dat gefocust wordt op de ontwikkeling van capaciteiten. Ten derde, 'Mensen in de context weten het beter', oftewel het uit handen geven van de controle en mensen zelf de macht te geven. De laatste pijler is dat 'Het gaat over de capaciteiten van de manager', waarmee gezegd wordt dat de kwaliteit van het gesprek afhangt van de capaciteiten van de manager. In het Step Up programma is het continue voeren van gesprekken een belangrijk element. Zo heb je bijvoorbeeld koffie machine gesprekken en gesprekken na vergaderingen, maar ook maandelijks formeel beoordelingsgesprek en een halfjaarlijks mid-review. Een ander belangrijk element is het stretchen van de ambities. Hierbij wordt gefocust op de individuele prestatie, maar ook op wat een werknemer zelf echt wil doen. Een derde element van het programma is dat de cijfermatige beoordeling vervangen wordt door drie brede labels die aangeven of iemand het excellent heeft gedaan, of dat het goed is, of dat verbetering vereist is. Dit wordt gedaan op basis van beoordelingen van zichzelf en ook van anderen. Om dit allemaal te kunnen realiseren, worden managers en werknemers meegenomen in een traject waarbij ze de benodigde capaciteiten leren om op een goede manier feedback aan elkaar te kunnen geven. Dit wordt gedaan door middel van klassikale trainingen, veldinterventies, en ook door ze continue op de hoogte te stellen van nieuwe ontwikkelingen in het systeem. Tot dat deze capaciteiten volledig beheerst worden, schaft ING de formele beoordelingsgesprekken nu nog niet geheel af. Ruth heeft ervaren dat het implementeren van een nieuw Performance Management systeem een hele cultuuromslag behoeft en dat het gestructureerde benadering en steun vereist. Het is hierbij ook belangrijk dat het geen HR ding blijft en het door de gehele organisatie zelf gedragen en ondersteund wordt. Daar is wel die cultuuromslag voor nodig. De grootste uitdaging waar ze nu voor staan is de volledige uitrol van het nieuwe systeem en de integratie met andere HR processen. Maar met de juiste mentaliteit en zorgvuldigheid gaat dat er op een juiste manier komen.

Na deze twee zeer inspirerende presentaties zijn de deelnemers uiteen gegaan voor de discussiegroepen. Allereerst werd besproken wat de consequenties zijn als Performance Management afgeschaft zou worden. Het overwegende gevoel was dat Performance management als geheel niet afgeschaft zou moeten worden. Een aantal elementen erin moeten behouden blijven en dan kan er aan Performance Management ook een andere invulling gegeven worden. De beoordelingsgesprekken durft men ook niet geheel af te schaffen, alleen zien zij wel dat hierin een verandering moet komen. Het continue voeren van gesprekken in plaats van de formele cyclus van beoordelingsgesprekken wordt dan als oplossing gezien. Daarnaast is gesproken over de vraag of Performance Management effectief is. De belangrijkste opmerking besloeg het belang van de kwaliteit van een manager voor een goed gesprek. Wanneer dat ontbreekt, wordt het beoordelingsgesprek onvoldoende als effectief beschouwd. Rest ons nog de vraag wat er zou gebeuren als we alleen nog zouden focussen op sterke punten. Deelnemers voelen zeker wat voor de sterke punten benadering en willen werknemers inzetten op hun talenten. Ook ziet men nog wel de uitdagingen om dit goed te realiseren, maar desondanks zijn veel deelnemers positief gestemd en heeft deze bijeenkomst hen geïnspireerd hier verder over na te denken.

Nadat deze inzichten ook gezamenlijk zijn teruggekoppeld, ging de discussie verder tijdens het diner buffet aangeboden door TIAS. We hopen u een volgende keer weer te mogen begroeten bij een Roundtable!

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben naar aanleiding van dit thema, dan kunt u contact opnemen met Marianne van Woerkom (M.vanWoerkom@uvt.nl).