



ROUNDTABLE

PERFORMANCE MANAGEMENT

Op maandag 29 maart vond de online roundtable over “Performance Management” plaats. Na de opening door Charissa Freese (directeur van het People Management Center) spraken Jacco van den Berg (Van den Berg Training & Advies) en Kim van der Werf (werkzaam als partner bij Deloitte) over performance management in de (HR-)praktijk. Alle deelnemers discussieerden daarnaast over dit thema in breakout rooms.

Het nieuwe beoordelen – Jacco van den Berg

In 2015 schreven Marianne van Woerkom en Charissa Freese (Departement Human Resource Studies, Tilburg University) over het afschaffen van het beoordelingsgesprek. Dit opiniestuk vormde een aanleiding voor Jacco van den Berg om zich te verdiepen in aanpassingen aan de toenmalige beoordelingsmethoden. De focus bij performance management ligt tegenwoordig op het creëren van een doorlopende dialoog, met als gevolg meer bevlogenheid, hogere prestaties en in sommige gevallen duurzame inzetbaarheid. Het is wetenschappelijk bewezen dat het focussen op sterke punten, autonomie en werkplezier in organisaties (met het oog op performance management) leidt tot betere prestaties, duurzame inzetbaarheid en lagere verloop- en verzuimcijfers. In zijn nieuwe boek “[Het Prestatiemenu](#)” dat deze maand verschijnt, komen daarom de volgende zaken aan de orde die volgens Jacco van den Berg leiden tot goed performance management:

1. Focus op sterke punten: het draait om herkenning van talenten om deze vervolgens te ontwikkelen tot sterke punten.
2. Meer verantwoordelijkheid bij medewerkers bij het formuleren van eigen doelen.
3. Continue dialoog over functioneren en ontwikkeling – niet slechts één keer per jaar, maar werknemers uitnodigen om tussentijds ook met elkaar in gesprek te gaan.
4. Meer verantwoordelijkheid bij medewerkers voor eigen prestaties en ontwikkeling.
5. Dienend leiderschap: leidinggevendenden hebben een faciliterende rol in het stellen van allerlei randvoorwaarden, waarmee “fouten” tot echte leermomenten worden gemaakt.

“Het goede gesprek” gaat niet simpelweg om het afvinken van een standaardformat, maar om een continue dialoog waarin de volgende zaken aan bod komen:

- Wat geeft het grootste werkplezier?
- Wat is een belangrijk succes en aan welke sterke punten is dit succes gerelateerd?

Kortom, Jacco van den Berg stelt dat eenrichtingsverkeer niet langer van toepassing is op performance management, maar een continue dialoog tussen werkgever en werknemer - of tussen werknemers onderling – staat centraal. De ontwikkeling van beoordelingssystematiek is bovendien afhankelijk van de behoeften van zowel medewerkers als organisaties.

De volgende pagina biedt meer informatie over “het nieuwe beoordelen” volgens Jacco van den Berg (Van den Berg Training & Advies):

- [YouTube kanaal](#) over Het Goede Gesprek /Het Nieuwe Beoordelen

Wil je met hem in contact komen? Stuur een contactverzoek op zijn [LinkedIn-profiel](#).

Performance management bij Deloitte - Kim van der Werf

Kim van der Werf begon haar verhaal door kort aan te geven dat performance management bij Deloitte wordt ingezet als een instrument om zowel leidinggevendenden als werknemers te helpen.

Er ontstaat een continue dialoog om het beste uit de werknemers te halen, met respect voor hun welzijn.

Sinds 2018 maakt performance management bij Deloitte deel uit van een wereldwijde cyclus voor talent management; een transitie die in lijn ligt met de eerdere bevindingen van Jacco van den Berg. Geringe contactmomenten bleken in het verleden niet voldoende om de leercurve van werknemers te volgen én te boosten, waardoor op dit moment vooral individuele, data-driven en strengths-based gesprekken met werknemers centraal staan. Dit nieuwe beoordelingssysteem bestaat uit drie pijlers, namelijk:

1. *Fuel*: dit heeft voornamelijk betrekking op het doorlopende gesprek met werknemers door korte *check-ins*, *pulse surveys*, en *career coaching*.
 - *Check-ins*: gesprekken tussen coach (bv. projectleider) en werknemer, die niet zijn vastgelegd in formulieren en waarbij de focus ligt op ontwikkeling en welbevinden.
 - *Pulse surveys*: vragenlijsten die vaak door projectleiders worden uitgezet in teams om welbevinden en behoeften te meten.
 - *Career coaching*: gestructureerde variant van check-ins. Iedere werknemer heeft een coach gekozen om af en toe te spreken over onder andere behoeftes en groei. De coach wordt bovendien geholpen om deze taak te volbrengen.
2. *SEE performance*: prestaties meten aan de hand van verschillende activiteiten die zes keer per jaar plaatsvinden.
 - *Performance snapshots*: vragenlijst met vier concrete vragen over prestaties.
 - *Talent reviews*: begeleiding van een groep coaches door ondersteuning te bieden bij het oplossen van ontwikkelvragen die door de coaches worden gesteld. Elke activiteit staat in het kader van een ander thema, bijvoorbeeld welzijn of learning.
 - *Business reviews*: begeleiding in het kader van marktcontributie, klantencontact en performance op dat gebied.
3. *Recognize performance*: metingen van performance worden op dit moment nog gekoppeld aan een jaarlijkse beloningsfactor in de vorm van salarisverhoging.

Kim van der Werf besloot haar verhaal door te benadrukken dat de overstap naar deze nieuwe manier van beoordelen nog steeds veel vraagt van coaches en werknemers. Tools en hulpmiddelen worden ingezet om de beoordelingscyclus in te richten, en we leren en evalueren nog elke cyclus. “*Developing while deploying*” is daarom een belangrijk speerpunt binnen het performancebeleid van Deloitte.

Meer informatie over performance management bij Deloitte:

- <https://chro.nl/artikel/performance-management-bij-deloitte-dit-zegt-de-wetenschap>
- <https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/human-capital/articles/performance-mgmt-is-broken.html>

Wij kijken terug op een geslaagde sessie en hopen u opnieuw te mogen verwelkomen tijdens de volgende PMC Roundtable over “Verandermanagement” op 14 juni 2021.