

HR-WHITEPAPER

---

# Performance management is dead, long live performance management

---

*Incl. best  
practices*

---

# Performance management is dead, long live performance management

---

De afgelopen jaren deden steeds meer organisaties afstand van het huidige performance management-model. Het werkte niet en motiveerde niet. Sterker nog, uit onderzoek blijkt dat het huidige model voor een deel van de medewerkerspopulatie zelfs demotiverend werkt.

De conclusie dat we collectief op zoek zijn naar nieuwe beoordelingssystematiek ligt voor de hand. Het is echter niet duidelijk welk model we hiervoor moeten gebruiken, en of er überhaupt al een geschikt model bestaat. De weg naar de nieuwe vorm van performance management is er een met valkuilen en hobbels. Het is echter wel van essentieel belang om deze weg te volgen, om bedrijfsdoelstellingen te kunnen koppelen aan individuele prestaties.

In het kader van de huidige discussie omtrent performance management organiseerde High Quality een kennissessie waarbij HR-professional Cindy Meervis haar ervaringen deelde.

Vanuit haar rol als HR-leider experimenteerde zij door de jaren heen bij verschillende organisaties (AkzoNobel, Royal Haskoning, Avantium) met performance management.

Dit whitepaper is een toelichting op haar verhaal. Waarom doen wij aan performance management? Wat is de theorie achter dit HR-instrument? Plus een aantal best practices vanuit Cindy's ervaringen.



**Cindy Meervis**

*Head of People - CHRO*

## De theorie achter performance management

### Mentale modellen – de uil en de kameel

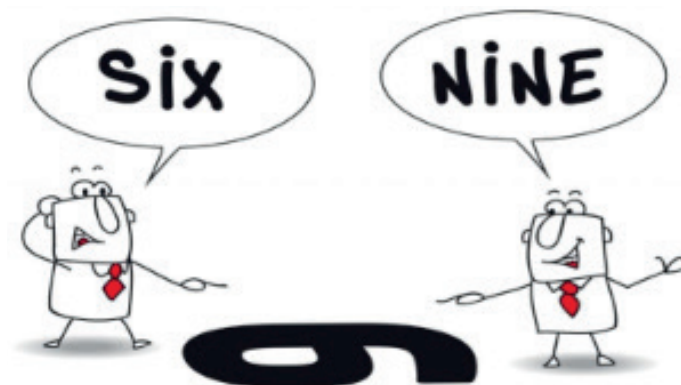
*Denk eens na over een uil en een kameel. Teken de gedachte aan beide dieren uit en kijk naar wat je opvalt.*

Het merendeel van de mensen tekent een uil en een kameel op dezelfde manier: de uil en face en de kameel en profil. Waarom? En hoe hangt dit samen met performance management?

De mens is op bepaalde manieren 'voorgeprogrammeerd'. In dit geval gaat het om een 'mentaal model' van de representatie van een uil en een kameel. Een voorbeeld van een situatie waarin de meeste mensen op eenzelfde manier denken en handelen. Er bestaan echter ook niet-gedeelde mentale modellen.

De manier waarop we zaken bekijken hangt dus af van ons perspectief. Onderstaande afbeelding is tekenend voor deze zienswijze; vanaf hun gezichtspunt hebben beide mannetjes gelijk.

Een belangrijk onderdeel van performance management is de zoektocht naar mentale modellen die spelen; bewust, maar met name onbewust. Door op zoek te gaan naar de mentale modellen, de vooroordelen, de assumpties en vertekening in de oordelen (biases) kan performance management objectiever en dus congruenter worden ingezet in de verschillende niveaus van de organisatie.



## Achtergrond vanuit de wetenschap

Er bestaan een aantal belangrijke mythes binnen performance management. Ten eerste worden beoordelings- of functioneringsgesprekken vaak gezien als objectieve maatstaf voor performance. Uit onderzoek blijkt echter dat wij, als mensen, niet objectief kunnen evalueren. Daarnaast zijn assessments eigenlijk nooit bewust. Hoe wij onszelf en anderen beoordelen gebeurt voornamelijk (98%) onbewust. Als je deze kennis toepast op het huidige performance management-model is het resultaat: **niet objectief** en **niet bewust**.

Er zijn andere aspecten waarvan wetenschappelijk bewezen is dat de verwachte resultaten uitblijven. Zo is er geen correlatie te vinden tussen de daadwerkelijke *performance* en beoordelingsscores. Een groot gedeelte (62%) van de variatie in scores hangt alleen al af van de beoordeler.

Een ander interessant gegeven is dat men altijd ervan uitging dat performance te meten is in een Bell-curve, een normaalverdeling. Uit onderzoek blijkt echter dat de daadwerkelijke performance in een organisatie te meten is in een *long tail*. Het grote verschil zit hem in de uitgangspunten. In de Bell-curve gaat men uit van een verdeling waarbij het grootste gedeelte van de populatie gemiddeld presteert, met uitschieters van medewerkers die onderpresteren of exceptioneel presteren.

De *long tail* gaat uit van het concept dat een aantal mensen exceptioneel presteert (en daarmee een groot gedeelte van de totale prestatie voor haar rekening neemt) en de rest van de medewerkerspopulatie gemiddeld presteert. Het uitgangspunt verschilt omdat bij een Bell-curve wordt uitgegaan van een gemiddelde; zolang een organisatie voldoende gemiddeld-presterende medewerkers heeft, presteert de organisatie ook. Het gevaar is echter dat een model ontstaat waarbij wordt ingezet op het aantrekken van *average performers*, terwijl volgens de *long tail* meer resultaat wordt behaald vanuit de toppresterders of *hyperperformers*. Deze *hyperperformers* zullen dus het kind van de rekening worden in het model van de Bell-curve ten opzichte van het model van de *long tail*, waarbij iedereen gestimuleerd wordt om *hyperperformer* te worden.

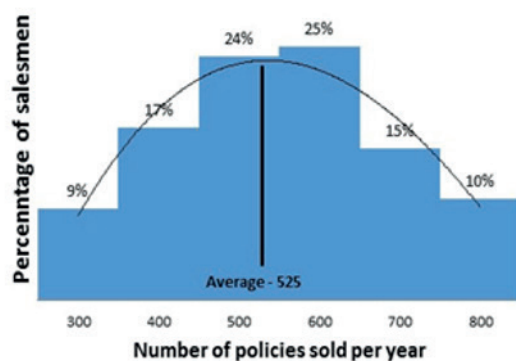


Fig. 1

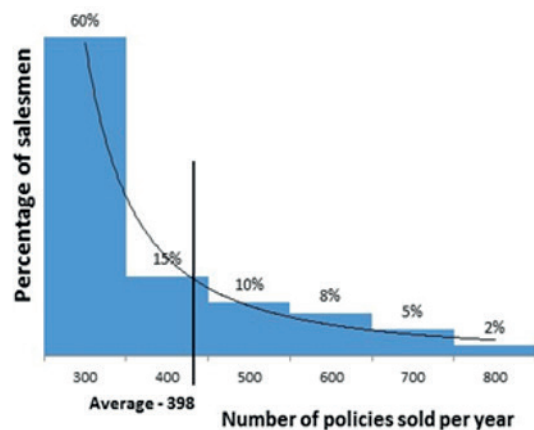


Fig. 2

## Achtergrond vanuit de wetenschap (vervolg)

Tot slot kwam nog een interessant resultaat naar voren: Als medewerkers wordt gevraagd hoe zij denken over hun eigen functioneren, vindt een groot deel (79%) zichzelf bovengemiddeld presteren. We vinden onszelf dus vaak beter dan degenen met wie we samenwerken. Een gevolg van de eerder besproken onderzoeksresultaten is het totale resultaat van het (beoordelings-)gesprek; een derde gaat erdoor slechter presteren en een derde ondervindt geen impact van het gesprek. Slechts één derde van de totale medewerkerspopulatie heeft daadwerkelijk baat bij de beoordelingscyclus. Waarom zouden we het dan op deze manier blijven doen?

**Cindy Meervis:** “In vakgebieden waar je te maken krijgt met beoordelen, krijg je te maken met vertekeningen in de oordelen (zogenoeten biases). Enkele voorbeelden: de recency bias (wat recentelijk is gebeurd, blijft je bij), het halo-effect (de aanwezigheid van een positieve karaktertrek wekt de suggestie dat andere positieve karaktertrekken ook

aanwezig zijn), het horn-effect (de aanwezigheid van een negatieve karaktertrek wekt de suggestie dat andere negatieve karaktertrekken ook aanwezig zullen zijn), het tendency-effect (de neiging om eerder naar het gemiddelde te oordelen dan naar de extremen), de confirmation bias (neiging om meer aandacht en waarde te hechten aan informatie die jouw eigen ideeën bevestigt), introversie/extraversie effect (introverte mensen zullen extraverte mensen sneller negatief beoordelen) of het feit dat je eigen beoordeling effect heeft op je team.

Omdat ik in een hoogtechnologische, wetenschappelijke omgeving zat, kon ik deze onderzoeksresultaten makkelijk met de mensen delen en technieken voor performance management onderbouwen. Met als gevolg dat mensen een stuk bewustwording meekregen over hun eigen valkuilen in een beoordelingscyclus.”



“Your evaluation is based on the next 30 seconds. Go!”



## Doelen stellen

Het is belangrijk dat performance management wordt gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen. Performance management is lastig uit te voeren als het doel binnen de organisatie niet duidelijk is. Daarom moet een bedrijfsdoelstelling helder gedefinieerd worden. En de organisatie moet uitstralen wat dit doel is en dit doel duidelijk nastreven. Een voorbeeld; als men geld moet uitgeven om de doelstelling te behalen, dan moet men dat doen, ook als dit drukt op de kosten. Waarom? Medewerkers merken dit op. Dat vergroot hun commitment om een steentje bij te dragen aan de doelstellingen. Het doel is helder en de organisatie is bezig met het verwezenlijken van het resultaat dat iedereen binnen de organisatie voor ogen heeft.

## Maximizing performance = meaningful conversations

Om performance te optimaliseren moet je betekenisvolle gesprekken voeren. Dit is geen schokkend nieuws als je kijkt naar de ontwikkelingen. Maar wat betekent dit binnen de huidige vorm van performance management?

**Cindy Meervis:** “Performance management heeft mij altijd gefascineerd. Ik merkte op dat in verschillende organisaties een cynische houding heerst ten opzichte van performance management. Ik hoorde de woorden ‘demotivatiesprek’ of ‘veroordelingsgesprek’ meer dan eens voorbijkomen. Als ik de resultaten van wetenschappelijke onderzoeken in acht neem, verbaast het mij dat we hier nog niet eerder iets aan gedaan hebben. Dus ik nam binnen de organisatie waar ik op dat moment werkte het besluit om de volledige beoordelingscyclus te schrappen.

*“Dan doen we niks...”*

Beoordeling was vervolgens geen issue meer onder de medewerkers, de angel was eruit.

Managers konden bepalen óf ze de beoordelingsgesprekken gingen voeren, wanneer zij dat deden en hoe zij dat gingen doen. HR kon een raamwerk bieden als dat nodig was. Het resultaat: sommige managers pakten het heel goed op, bij anderen bleef de gehele cyclus uit.

Performance management is een van de kerntaken van HR omdat het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Door inzet van dit HR-instrument kun je onderzoeken hoe medewerkers in alle lagen van de organisatie gemotiveerd raken. Kortom, dit is een primair HR-proces. Wanneer je geen doelstellingen meer afspreekt door afwezigheid van performance management, loop je het risico dat er helemaal niks meer gebeurt.”

## De juridische waarde van performance management

Performance management gaat vaak hand in hand met het opbouwen van het personeelsdossier. Als een situatie escaleert, kan men op basis van o.a. eerdere beoordelingen een juridisch dossier opbouwen om een ontslag te onderbouwen. Een veelgestelde vraag bij afwezigheid van performance management is hoe de organisatie argumentatie opbouwt in een bepaald traject jegens een medewerker. Parkeer dit idee. Ga terug naar de basis van performance management. Op het moment dat een situatie echt uit de hand loopt, kun je alles wat waardevol is vastleggen. Het is echter niet logisch om een heel systeem in te richten op dat kleine percentage dat juridische cases worden. Dan denk je de verkeerde kant op.

**Cindy Meervis:** “Ik ben vervolgens performance management weer gaan inzetten. Alhoewel het een interessant experiment was, gingen we de managers weer stimuleren om de beoordelingscyclus op te starten. En we stimuleerden de medewerkers om het gesprek aan te gaan. Niet alleen het gesprek achter gesloten deuren, maar ook dat bij het koffiezetapparaat of de maandagmeeting.

Ik was destijds werkzaam in een technische omgeving. Technische professionals hebben de neiging om vooral met elkaar te praten over vakinhoudelijke dingen. Het is een gigantische stap voorwaarts hen zover te krijgen dat ze vragen hoe het met iemand gaat, wat iemands doelen zijn of

hoe wij kunnen bijsturen. Uiteindelijk gaat het om de relatie die je met je mensen hebt en hoe goed je ze kent. Daar helpen een proces en een systeem wel bij, maar dat is niet de essentie. Je moet weten wat iemands drijfveren zijn. Zonder eraan voorbij te gaan dat er soms een mismatch is tussen persoon en organisatie.


Dus je gaat terug naar de interactie. Hoe voer je gesprekken met elkaar? Maar wel vanuit het bedrijfs perspectief. Wat doen we hier elke dag met elkaar? Hoe willen we ons doel gezamenlijk bereiken? Zonder doel kan iemand moeilijk inschatten wat hij moet doen.”

## Onderzoek INTUO

INTUO, een Belgische organisatie die zich bezighoudt met People Analytics, voerde een onderzoek uit waarbij ruim honderd Nederlandse en Belgische organisaties zijn ondervraagd over performance management. Daaruit blijkt dat het voeren van meer beoordelingsgesprekken leidt tot een hogere tevredenheid, maar ook dat de business value hoger is. Hieruit kun je concluderen dat performance management dus geen proces is om vanuit HR te organiseren, maar dat dit een primair business proces is.

Bij nul tot twee gesprekken per jaar ervaren medewerkers weinig tot geen voordelen van de beoordelingscyclus. Vanaf drie gesprekken per jaar ondervindt of ervaart men dit wel. In principe kan elk gesprek een beoordelingsgesprek zijn; dit hangt

af van het label dat wij eraan hangen. Zolang je maar niet voorbijgaat aan de essentie van het gesprek: het monitoren en stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers.

  
**3 or more  
conversations**

**59%**  
Are satisfied with their  
performance management  
approach.

**61%**  
Perceive added  
business value.

  
**1 or 2 conversations**

**29%**  
Are satisfied with their  
performance management  
approach.

**27%**  
Perceive added  
business value.

  
**No conversations**

**12%**  
Are satisfied with their  
performance management  
approach.

**12%**  
Perceive added  
business value.



## Onderzoek INTUO (vervolg)

**Cindy Meervis:** “We daagden het managementteam uit om drie hoofddoelen van de organisatie te definiëren. Met als uitgangspunt de medewerkers tijdens de gesprekken de simpele vraag te stellen: Hoe verwacht jij aan deze doelen bij te dragen? En in het verlengde daarvan: Wat heb je nodig van je managers of collega’s? Waarop zul je trots zijn aan het einde van het jaar? We probeerden mensen intrinsiek te motiveren door hun eigen doelstellingen, die in lijn lagen met de doelen van de organisatie, te stimuleren. Zo zorgden we voor commitment onder de medewerkers.

Belangrijke pijlers bij het stimuleren van performance management binnen het MT of de directie zijn continuïteit en congruentie binnen de organisatie. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan.

Als binnen de top van de organisatie het idee over performance management niet leeft, heeft dat een negatief effect op de waardering van performance management door de medewerkers. Het maakt daarbij niet uit of je een cyclus neerzet of gesprekken promoot.

Onderzoek toont aan dat 90% van de medewerkers een lage business value toekent aan het proces als de top vraagt om performance management maar er zelf niet aan doet. Het is belangrijk dat HR deze stelling najaagt en ook de top van de organisatie actief vraagt om performance management.

Je moet afspraken maken over het hoe en wanneer en erop toezien dat deze afspraken worden nagekomen. Op deze manier zorg je voor congruentie en continuïteit binnen de organisatie.”

## Discussie

Tot dusver hebben we het antwoord op de vraag hoe we prestaties van medewerkers anno 2020 gaan beoordelen nog niet kunnen beantwoorden. Er zijn echter een aantal pijlers die een raamwerk kunnen bieden voor het nieuwe model van performance management. Men zal moeten uitgaan van de interactie tussen mensen, kennis moeten nemen van de valkuilen in het menselijk beoordelen en een congruent model moeten neerzetten binnen de organisatie. Kortom, het gesprek aangaan, op een zo objectief mogelijke basis.

Op de weg naar een nieuwe vorm van performance management hopen wij een stuk inspiratie en food for thought te hebben gedeeld. Uiteraard blijven we de ontwikkelingen op gebied van beoordelen op de voet volgen.



**Guido Weltevreden**

*Recruiter HRM & Management Support - High Quality*

**High Quality is hét recruitment bureau voor financieel, secretarieel en HR personeel in de Randstad.** Al meer dan 18 jaar zijn wij gespecialiseerd in interim bemiddeling, detachering en werving & selectie van Finance, Secretarieel, en HR professionals op MBO, HBO en WO niveau in de regio Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Den Haag.

Siriusdreef 17, 2132 WT Hoofddorp, T 023 - 568 9333 M [info@high-quality.nl](mailto:info@high-quality.nl)