

ZIN EN ONZIN VAN PERFORMANCE MANAGEMENT

IS DE KLASSIEKE EVALUATIE PUUR TIJDVERLIES?

TEKST ■ WIM VERDOODT



Weinig managers en medewerkers kijken uit naar de jaarlijkse evaluatie. Vaak gebeurt die ook slecht. Om die reden gooien organisaties het roer wel eens 180 graden om. Maar is dat dan wel de juiste keuze?

Welgeteld 0,05%. Neen, niet alweer een positieve dopingplas van een wielerved. Wel het percentage ambtenaren van de federale overheidsdienst Financiën dat vorig jaar een negatieve evaluatie kreeg. Amper negen medewerkers op 18.838 ambtenaren voldeden niet, althans volgens het gehanteerde evaluatiesysteem, begin 2014 met grote trom aangekondigd. Het zou gedaan zijn met de vaste benoemingen, de rotte appels moesten er sneller uit en jongeren moesten meer kansen krijgen.

Tot zover de goede bedoelingen. Want performance management hangt niet alleen af van de gekozen methodiek. Op zijn minst zo belangrijk is wie het uitvoert. En dat zijn mensen. Mensen die in de praktijk vaak voor de gemakkelijke weg kiezen.

Dat performance management heel wat pijnpunten telt, weet ook professor Koen Dewettinck (Vlerick Business School). Als directeur van het Centre for Excellence in People Performance is het zoeken naar de

beste manier om medewerkers zo goed mogelijk te laten presteren een dagelijkse taak. De manier waarop managers hun collega's evalueren en feedback geven, speelt daarin een cruciale rol. "Uit onze engagement-studie van vorig jaar weten we dat slechts vier

menselijke factor. "Je kunt maar goede evaluatiegesprekken voeren als er een goede leidinggevende aan tafel zit. Hij of zij bepaalt de kwaliteit van het gesprek. Je mag managers nog dwingen om doelstellingsgesprekken, tussentijdse gesprekken én evaluatiegesprekken te voeren, als dat slechte gesprekken zijn, lossen die niets op."

GEEF DE LEIDINGGEVENDE EEN PORTEFEUILLE EN LAAT HEM OF HAAR ZELF KIEZEN WIE OPSLAG KRIJGT

op de tien medewerkers het klassieke evaluatiegesprek positief ervaren. Eén op de drie weet niet goed wat hij ervan moet denken en 22% vindt het een ronduit negatieve ervaring", aldus Dewettinck.

Slechte gesprekken lossen niets op

Dat de climax van het evaluatiemoment stevast een score is op een cijferschaal die bepaalt of je een bonus krijgt, hoe groot die is en of je kans maakt op een loonsverhoging, zorgt niet bepaald voor een rustige aanloop. Evaluatieperiodes gaan meestal gepaard met stress, zowel bij de medewerker als de manager.

Die laatste 'moet' – volgens het boekje – zijn evaluatiescores evenredig verdeeld krijgen over het aantal te evalueren medewerkers. Een aantal goede, een aantal slechte en een bulk middelmatigen. "Het probleem is dat de realiteit die verdeling niet volgt", stipt Dewettinck aan. "Performance management wordt vaak te 'mechanistisch' bedreven." Een bijkomende hindernis is de

Traditionele 'performance management'-systemen met doelstellingen, gewichten en daaraan gekoppelde scores hebben hun beste tijd gehad, meent Dewettinck. "Vandaag kies je beter voor een vereenvoudigde versie. Je zet nog altijd doelstellingen, maar het is dan erop, erover of eronder. Zo vermijd je het geven van punten en verschuif je de focus naar de kwaliteit van het gesprek."

Wat is jouw impact op je collega's?

atatiegesprekken te voeren, als dat slechte gesprekken zijn, lossen die niets op." Zolang de economie goed boert en er financiële ademruimte is, valt het allemaal nog mee. Maar als de omzet daalt, kan je dan nog bonussen geven in het klassieke systeem? Dewettinck merkt dat bedrijven zich mondjesmaat aanpassen aan de nieuwe realiteit. "Ik zie bedrijven die opnieuw een punt maken van een 'goed gesprek' tussen manager en medewerker, dat er voldoende feedback is, zodat iedereen weet waar hij staat en waaraan er moet gewerkt worden."

ESSENTIE

- :: Performance management hangt niet alleen af van de gekozen methodiek. Op zijn minst zo belangrijk is wie het uitvoert.
- :: Evaluatiescores 'moeten' evenredig verdeeld worden over het aantal medewerkers. Maar de realiteit volgt die opgelegde verdeling niet.
- :: Evaluaties afschaffen is echter ook niet de juiste beslissing.
- :: Een evaluatie moet een moment zijn van dialoog en interactie.



Koen Dewettinck
Vlerick Business School

“Eén op de drie medewerkers weet niet goed wat hij van het evaluatiegesprek moet denken en 22% vindt het een ronduit negatieve ervaring.”

© gf

En naar de ontwikkeling van de medewerker. Ook dat aspect verdient een meer prominente plaats in de 'performance management'-cyclus. “Hoe kunnen bedrijven hun medewerkers helpen de gevraagde doelstellingen te bereiken? Welke ambities heeft de medewerker?”

Feedback is daarbij enorm belangrijk. Dat moet een continu proces zijn in plaats van één afspraak per jaar. “De jaarlijkse eindevaluatie moet meer holistisch zijn. Op dat moment mag er niet alleen naar targets gekeken worden. Ook de manier van werken moet aan bod komen. En heb je een positieve impact gehad op je collega's? Dát lijkt me ook een relevante vraag en meerwaarde.”

Individuele en teamdoelstellingen integreren

Nog een trend die Dewettinck opmerkt, is het verschuiven van performance management naar het teamniveau door individuele en teamdoelstellingen te integreren. “Somige bedrijven creëren de stretch op teamniveau en zorgen individueel voor de nodige ondersteuning.”

Ook de link tussen het salaris en performance management kan op teamniveau gebeuren, meent de professor. “Eén van de meer heikele kwesties, klassiek in handen van HR, dat met tabellen en percentages werkt om loonsverhogingen toe te kennen. Een andere optie is om dit proces volledig in handen te leggen van de leidinggevende. Geef hem een portefeuille en laat hem of haar zelf kiezen wie opslag krijgt. De grootte

van die portefeuille kan afhangen van de resultaten van de business unit.”

Koude systemen engageren niet

Performance management gaat – letterlijk – over het ‘managen’ of ‘besturen’ van de performantie van medewerkers. “Tot nu toe werd dat – ook in onderzoek – zelfs doorvertaald naar de financiële performantie van een onderneming”, zegt professor Lou Van Beirendonck, hoofddocent HRM aan Antwerp Management School. “Goed presteren is in onze bedrijfscultuur synoniem voor mooie winstcijfers en stijgende omzetten. Performance management dient in die context om medewerkers maximaal te laten bijdragen aan die groei. In dat kader is het de taak van HR om competenties te ontwikkelen en medewerkers gemotiveerd te houden.”

Het probleem met die aanpak is dat die vaak resulteert in een koud prestatie management waarvan medewerkers – begrijpelijk – niet warm worden. Ze zullen wel presteren, maar niet duurzaam, niet van harte. “Er bestaat voldoende onderzoek dat stelt dat zulke koude systemen niet voor engagement zorgen”, aldus Van Beirendonck.

Als reactie daarop ziet hij een tegenbeweging in opmars. “De blauwe driehoek die symbool staat voor koud rationeel top-down-management draait 180 graden en verandert van kleur. Her en der tekenen bedrijven een rode driehoek met een bottom-up-cultuur als basis. Medewerkers krijgen meer vrijheid, mogen hun ‘ding’ doen,

evaluatiecycli worden afgeschafte...”

Is dat de goede keuze? Niet volgens Van Beirendonck. “Alsof evaluatiegesprekken alleen maar voor onheil zorgen... Dat is niet het geval als ze goed gebeuren. Een evaluatie moet een moment zijn van dialoog en interactie. Pas dan is ze zinvol. Het moet een moment zijn van samen overleggen over prestaties, carrière, tevredenheid enzovoort. In de meeste organisaties worden er tijdens het evaluatiegesprek koudweg prestaties en competenties afgevinkt. Dat is niet de juiste weg, maar dat betekent ook niet dat de slinger moet doorslaan in de andere richting. Nu slingeren we van het ene kwaad naar het andere.”

Wat kan er gebeuren als medewerkers te veel vrijheid krijgen? “Dan raak je het overzicht kwijt. Als iedereen zijn zin doet, is er geen focus meer op de dingen die er wel toe doen.”

Start met een waarderende terugblik

Goed performance management is een kwestie van duurzaam HRM. Een organisatie moet haar doelstellingen kunnen realiseren, kunnen overleven en innoveren, maar dat moet hand in hand gaan met de tevredenheid van de medewerkers. Om dat te bereiken, heb je wel degelijk een systematiek nodig, meent Van Beirendonck, maar geen rigide systeem: “Je moet afspraken maken met mensen over hun bijdrage aan het resultaat. Die afspraken maak je individueel, rekening houdend met de voorkeuren en de sterktes van elke medewerker, maar ook met de dingen die ‘moeten’ gebeuren. Belangrijk is dat het globale plaatje een ‘faire deal’ is. Daar gaat HRM over.”

Maar hoe doet HR dat? “Niet met een performance management waarin documenten en procedures de bovenhand halen. Die bureaucratie vertrekt vanuit een negatieve basis: het controleren en kunnen bestraffen van wie niet goed werkt. Mijn advies: focus niet op de 5% slechte presteerders, maar



Lou Van Beirendonck
Antwerp Management School

"Focus niet op de 5% slechte presteerders, maar op de 95% die hun job goed tot uitstekend doen."

© gf

op de 95% die hun job goed tot uitstekend doen. Coach die 95%, zodat ze misschien nog beter worden in hun job en met 'goesting' komen werken. Dat betekent niet het einde van de evaluatie, maar leidt wel tot een andere manier van evalueren, één waarin dialoog en betrokkenheid centraal staan."

Een tip om het evaluatiegesprek in een positieve en constructieve setting te laten verlopen? Start bijvoorbeeld met een waarderende terugblik. "Waar ben je zelf fier op? Wat vond je leuk aan je job? Waar ben je op je grenzen gebotst?"

Zo wordt het evaluatiegesprek een dialoogmoment. "Het is ook cruciaal dat zowel medewerkers als manager zich goed voorbereiden. Medewerkers kunnen zich engageren om tijdens het jaar hun eigen portfolio samen te stellen en hun eigen performance op te volgen. Wat hebben ze gedaan? Wat hebben ze bereikt? Dat is een basis voor een kwalitatief gesprek, op voorwaarde dat de medewerker over heldere doelstellingen beschikt. Leidinggevendenden kunnen cases aanhalen, gedrag bespreken, positieve zaken waarderen die ze gezien hebben, maar ook kansen ter verbetering suggereren."



Marjan Schollaert
TriFinance

"In ons model zit de HR-taak bij iedereen in alle business units vervat."

© gf

CASE: TRIFINANCE HELPT MEDEWERKERS MET ONLINE-PLATFORM

Financiële dienstverlener TriFinance (400 medewerkers, van wie de meeste buitenshuis aan de slag zijn) gelooft dat medewerkers sneller groeien als ze de vrijheid krijgen om eigen keuzes te maken, gecombineerd met mentoring en coaching. Het bedrijf legt de persoonlijke ontwikkeling volledig in handen van de medewerkers. De organisatie zweert bij horizontale structuren. Een klassieke centrale HR-dienst is er niet, net zomin als een klassieke communicatieafdeling.

"Centrale beslissingen worden minder 'beleefd'. In ons model zit de HR-taak bij iedereen in alle business units vervat", legt Marjan Schollaert uit. Zij is support unit leader care bij TriFinance, vier woorden die vertellen dat zij de business units in België en Nederland (waar TriFinance 125 medewerkers telt) coördineert. "We gaan ervan uit dat elke business unit zelf best weet wat hij nodig heeft, maar we willen ook het overzicht behouden. Het is niet mijn taak om te zeggen hoe ze hun medewerkers moeten laten groeien, maar ik houd wel in de gaten of er evolutie merkbaar is."

Een klassiek performance management hoort daar niet bij. TriFinance evalueert zijn medewerkers wel, maar dan vooral op basis van feedback van klanten en mentoren. "Twee keer per jaar maken we een overzicht van de performance en ontwikkeling. Eerst per business unit, daarna centraal, zodat we de vergelijking kunnen maken met hun 'peers'", legt Schollaert uit.

Om die ontwikkeling beter zichtbaar te maken voor de medewerkers, ontwikkelde TriFinance 'Living Me Inc', een online-tool die medewerkers helpt hun groei te structureren en visualiseren. Het 'platform' is de belichaming van een cirkelvormig proces dat begint met een zelfanalyse, die overloopt in een ontwikkelingsplan en uitmondt in concrete acties, waarna het proces opnieuw kan beginnen. "Het is onze manier om de zelfkennis van onze medewerkers te verhogen, hen hun professionele bestemmingen te laten verkennen en te begeleiden. Maar het is de medewerker die bepaalt waar hij naartoe wil."

De eerste stap waarmee 'Living Me Inc' medewerkers helpt, is het nadenken over de eigen realisaties. Wat heb ik bereikt? Ze reflecteren over zichzelf en brengen in kaart wat ze kunnen, wat ze graag doen of zouden willen doen, en hoe ze dat willen doen. Op basis daarvan stellen ze een ontwikkelingsplan samen.

Elke medewerker op het platform krijgt ook een 'career coach', die hem regelmatig een spiegel voorhoudt en zijn ontwikkeling opvolgt. Een laatste stap is 'alignment' met de organisatie. "Dan stapt de medewerker met al wat hij opgestoken en gepland heeft naar zijn leidinggevende om te zeggen hoe hij zichzelf en zijn toekomst ziet en welke stappen hij gaat zetten."

Samen wordt gekeken hoe de link gemaakt kan worden naar toekomstige projecten en hoe er een commitment kan ontstaan tussen de groei van de medewerker en de ambities van de business unit. 'Living Me Inc' is geen verplichte oefening en een link met verloning blijft dan ook uit.