



Performance Management: een instrument uit de oertijd. Outputgerichte 360 als alternatief.

Jarenlang bewoog ik me in een grote corporate omgeving met een focus op HR. En, vanzelfsprekend, daar kwamen ieder jaar daar de verplichte HR-nummers aan bod zoals de beoordelingscyclus. Over de jaren ontwikkelde het beleid zich daarin. Met steeds meer activiteiten. Een beoordeling diende tot stand te komen op basis van tussentijdse evaluaties. Later werd dit weer voorafgegaan door een moment van planning: wat ga je doen dit jaar en hoe ga je ervoor zorgen dat je je verbetert?

Wat was het beeld?

De manager werkte zich uit de naad om al de beoordelingsgesprekken voor te bereiden en te voeren. De medewerker verzorgde eveneens input hiervoor en was er op zijn manier ook tamelijk druk mee maar veel reactiever dan de manager. Al snel na het beoordelingsgesprek vulde de agenda van medewerker en manager zich alweer met alle activiteiten rond de planning van het komende jaar. De medewerker zat dan naarstig te tikken en goede inhoud voor zijn planningsdocumenten te verzinnen. Dat kon trouwens alleen maar wanneer de organisatie bedacht had wat de *prestatie indicatoren* moesten zijn; aan dit proces werden veel uren besteed. He, he, eind maart was de klus weer geklaard en kon er overgegaan worden tot de orde van de dag. En dan ergens halverwege het jaar startte het circus weer en werd iedereen eraan herinnerd dat de voortgangs- of coaching gesprekken moesten plaatsvinden.

En had dat allemaal nou echt een duurzaam en belanghebbend effect. Wat mij betreft amper. Ik voel me gesteund door onderzoek van Deloitte (<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>): meer dan de helft van de CEO's die ze ondervroeg, gaat ervan uit dat hun huidige Performance Managementsysteem noch leidt tot betere resultaten noch leidt tot een hogere medewerkerstevredenheid.

Wanneer ik terugdenk aan mijn persoonlijke ervaringen als medewerker en consultant kan ik dat beamen: het was meer een verplichte exercitie die ook nog eens weinig resultaat opleverde. Laat staan dat het resultaat continue groei en positieve verandering was. En er was geregeld veel sprake van subjectiviteit hetgeen onvrede bij de medewerkers vergrootte.

En hoe vaak kwam vervolgens het niet voor dat een manager zich bij mij beklagde over zijn disfunctionerende medewerker? Een snelle blik op de beoordelingsteksten leerde dat de documenten amper een basis vormde voor wat voor rechtspositionele actie dan ook. Vaagheid en vrijblijvendheid troef met geen spoor van werkelijk concrete en kritische feedback die zou hebben moeten leiden tot verandering. Een breed gedragen gevoel onder medewerkers binnen grote organisaties is ook dat slecht functioneren niet werkelijk wordt aangepakt. Leidde de hele performance management methodiek nu werkelijk tot een structurele verbetering? Eerlijk gezegd: ik kwam het dus maar weinig tegen.




Coaching, training en advies
Tandem e spinis rosa
achter de doornen altijd de roos

Iedereen zijn eigen CEO

Ik werk nu als ZZP-er en ervaar wat het is om 100% mijn eigen CEO te zijn. Geen manager meer die me beoordeelt. Alleen mijn klanten en mijn collega's. Wanneer ik mijn afspraken niet nakom vertaalt zich direct in lagere klanttevredenheid. Ik ervaar dus 1:1 de last ervan. En dat voelt gezond: 100% verantwoordelijkheid op eigen bord.

Wat mij betreft mag het proces van beoordelen in bedrijven drastisch veranderen en wel zodanig dat de verantwoordelijkheid 100% bij de werknemer komt te liggen en minder tijdrovend is. En vooral de basis is voor verandering/verbetering en een gewogen beoordeling die de medewerker recht doet op basis van brede feedback.

360 als gezonde en eerlijke basis

Hoe ziet het eruit? Vrij simpel eigenlijk. Alles draait om de 360 graden feedback. Er is maar een persoon verantwoordelijk en dat is de medewerker zelf. Die initieert jaarlijks een 360. En dit hoeft niet per definitie aan het begin van het jaar te gebeuren. Het maakt eigenlijk niet uit wanneer het gebeurt, als het maar gebeurt. Met de manager en een paar collega's wordt afgestemd wie benaderd wordt. Zij kijken hier kritisch naar. En stellen natuurlijk vragen wanneer blijkt dat alleen 'vriendjes' van de medewerker om input gevraagd wordt. De manager heeft [mogelijk nog] een veto bevoegdheid en kan ervoor kiezen ook ad random respondenten te selecteren bv.

De 360 wordt uitgezet onder de naar klanten, naar collega's en naar andere betrokkenen waar de medewerker in zijn werk mee te dealen heeft. Ook naar de manager, maar over diens rol later.

En dan?

De medewerker krijgt de respons. En doet zelf de analyse op de uitkomsten. Besluit zelf of er verdiepend onderzoek komt in de vorm van enquête gesprekken met bepaalde categorieën respondenten. En stelt zelf een presentatie op waarin de bevindingen samengevat worden. In deze analyse staat ook het vergelijk met eerdere 360's. Hier wordt dus duidelijk of er sprake is van groei of niet.

Ook bevat het document de acties die hij het komende jaar gaat ondernemen en de focus die hij zal leggen. En er staat in wat hij nodig heeft: coaching van de manager; coaching van een collega, een opleiding. Het maakt niet uit. De medewerker is immers zelf eigenaar van zijn proces. Doet ie niets: ook goed. De medewerker draagt namelijk zelf de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van zijn keuzes.

De medewerker presenteert de resultaten aan een klein groepje waarin de manager zit, twee of drie collega's en de belangrijkste klant.

Op basis van de uitkomsten geeft de medewerker ook zelf aan wat de gevolgen zijn van de feedback op bv diens inkomen en/of opleidingsbudget. Waarbij het extreem raar zou zijn dat een 360 die geen groei laat zien of duidelijk mindere resultaten dan de directe collega's, een salarisverhoging zou rechtvaardigen. Wat dat betreft is het een zelfregulerend systeem. Met natuurlijk (?) op de achtergrond altijd de manager of, in een modernere organisatie, een groep collega's die de arbeidsrechtelijke impact accordeert. Ricardo Semlers ervaringen dienen voor mij hierbij als inspirerend voorbeeld

De hiërarchie in het proces is trouwens ook anders dan nu meestal het geval is. Niet de managers mening telt als zwaarste. Het totaal oordeel is een gewogen combinatie van de feedback van de klant, de collega's en de overige stakeholders waar iemand mee werkt. Waarbij de mening van de manager meegewogen wordt maar niet meer prevaleert.



Gedegen output gerichte vragen

Erg belangrijk zijn natuurlijk de vragen die gesteld worden in de 360. Deze zijn professioneel opgesteld en voldoen aan alle validiteitscriteria. Ze zijn, en dat is een harde voorwaarde, vooral gericht op output en direct gelinkt aan de visie en de missie van het bedrijf/afdeling 'Hard werken' (input) is bv geen criterium bv. En in de organisatie waarin bedacht is dat de medewerker vooral adviserend optreedt en niet uitvoerend, dienen de vragen daarbij 100% aan te sluiten.

Daarnaast richten de vragen zich ook breed op competenties. Zodanig dat bv het potentieel helder wordt waar de medewerker nog elders tot zijn recht komt. In een leidinggevende rol bv? Of anderszins: een commerciële- of adviserende rol.

Verzuimt de medewerker zijn verantwoordelijkheid? Geen punt. Er volgt simpelweg bevrozing van arbeidsvoorwaarden. Dat is all-in the game.

Komt de medewerker blijvend niet in beweging dan volgt uiteraard een gesprek met de manager. Een medewerker kan niet eindeloos passief blijven. De arbeidsrelatie eindigt automatisch wanneer de medewerker persisteert in geen verantwoording nemen.

En de manager dan?

“En hoe zit het dan met die managers?” Die worden op dezelfde manier beoordeelt natuurlijk. Waarbij het zou heel vreemd zijn wanneer een manager die slechte 360's scoort, geen groeicurve laat zien en niet goed of vlak scoort in de belevings- / cultuuronderzoeken, op zijn stoel blijft zitten.

Natuurlijk voer je iets dergelijks niet 1,2,3 en kritiekloos in. Een voorwaarde is dat de organisatie in staat is te denken in termen van output. En haar haar visie en missie helder heeft zodat iedereen weet waar de focus moet liggen. Een flinke dosis moed is ook wel vereist. En de systemen dienen gereed gemaakt te worden om om te gaan met de nieuwe werkwijze. Etc.

Maar hoe dan ook, het wordt tijd voor een verandering. Dat dit zou een grote stap zijn in het beoordelingsland die spannend is voor alle partijen realiseer ik me. Maar we zijn er echt aan toe aan een mechanisme waarin werkelijk recht gedaan wordt aan mensen.

