



STOP MET PRESTATIESCORES

David Rock, Josh Davis en Beth Jones

PERFORMANCE MANAGEMENT

De neurowetenschap maakt duidelijk waarom HR-management op basis van scores verouderd is.

Het bewijs dat de traditionele aanpak voor strategisch personeelsmanagement niet werkt, stapelt zich op. Dit geldt in het bijzonder voor systemen voor prestatiesturing (*performance management*, PM). Bij PM bepalen medewerkers samen met hun leidinggevenden hun doelen voor het komende jaar. De leidinggevenden doen vervolgens navraag bij anderen, die met die medewerkers hebben gewerkt, en schrijven een evaluatierapport. Daarna worden de medewerkers beoordeeld en numeriek gerangschikt, en op basis daarvan worden salaris, bonus en promotiekansen toegekend. De Society for Human Resource Management ondervroeg in 2013 HR-professionals over de kwaliteit van hun eigen PM-systemen. Slechts 23 procent vond de eigen onderneming daar bovengemiddeld in. In andere studies viel het oordeel nog slechter uit. Volgens de Corporate Executive Board (CEB), een managementonderzoeksgroep, blijkt uit enquêtes dat 95 procent van de managers ontevreden is met het eigen PM-systeem en dat 90 procent van alle hoofden voor HR denkt dat het onjuiste informatie oplevert.

Bij veel ondernemingen is het systeem voor prestatiesturing misleidend, omslachtig en complex. Sommige personeelsafdelingen zijn een vol kwartaal kwijt aan het beheer ervan. Belangrijker is nog dat deze systemen een averechts effect kunnen hebben. Neurologisch onderzoek laat zien dat de meeste PM-benaderingen ondermijnend werken voor de prestaties die ze geacht worden te verbeteren. Dat komt omdat ze zijn gebaseerd op een fundamenteel misverstand over de manier waarop mensen reageren, zoals blijkt uit veelvuldig gemeten patronen van hersenactiviteit.

Er kleven minstens twee fundamentele problemen aan

prestatiesturing. Ten eerste leidt kwantitatief scoren of rangschikken van mensen automatisch tot een 'vechten of vluchten'-reactie die de oordeelsvorming ondermijnt. Deze neurale respons is van hetzelfde type als de 'kaping' van de hersenen die optreedt bij een acute fysieke bedreiging, bijvoorbeeld een plotselinge confrontatie met een roofdier in het wild. Die acute reactie is bedoeld om mensen snel en agressief te laten handelen. Ze is echter niet geschikt voor het soort doordachte reflectie dat mensen in staat stelt te leren van een functioneringsgesprek.

Een leidinggevende zegt bijvoorbeeld, met de beste bedoelingen: 'Je was nummer 2 dit jaar. Hier zijn enkele ontwikkelingsacties om aan te werken.' Bij een bedrijf dat prestatieniveaus scoort op een schaal van 1 t/m 3 is een score 2 bijzonder lovend. De gemiddelde medewerker kruipt bij het horen van die score echter meteen in zijn schulp; louter door het besef dat anderen hoger zijn ingeschat, worden zijn hersenen 'gekaapt'. Misschien zegt hij het niet openlijk, maar de medewerker voelt zich door zo'n mededeling miskend en onderuitgehaald. Het gevolg: een sterke neiging om feedback te negeren, zich te verzetten tegen ambitieuze doelen, en geen acht te slaan op collega's die het goede voorbeeld geven.

Het tweede probleem met PM is dat het een onjuiste maar dominante kijk op menselijke groei en leren in de hand werkt. Er zijn in essentie twee impliciete overtuigingen die mensen daarover kunnen aanhangen, ontdekte Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford. Zij spreekt van 'gegeven'- versus 'groei'-denken. 'Gegeven'-denkers zijn van mening dat intelligentie en talent in principe bij de geboorte zijn bepaald en het hele verdere leven hetzelfde blijven. Mensen worden slim of

minder slim geboren, en daar moeten ze het mee doen. ‘Groeï’-denkers menen dat mensen hun hele leven lang leren, groeien en zich verbeteren. Het laatste is juist; de meeste mensen leren in de loop der jaren bij. Ze zouden echter nog veel doeltreffender kunnen leren, en bij alles wat ze doen naar topprestaties streven, als ze niet werden belemmerd door de mentale verlamming die samenhangt met het ‘gegeven’-denken.

Nu zullen er niet veel mensen zijn die bij iedere kwalliteit denken dat die hun ‘gegeven’ is, dan wel dat ze erin kunnen groeien. Iemand beschouwt zijn creativiteit in zijn werk misschien als een gegeven: hij verwacht niet dat hij ooit beter zal worden in het bedenken van innovatieve nieuwe producten. Maar naar zijn pianospel kijkt hij misschien door een ‘groeï’-bril: hij oefent iedere dag omdat hij ervan uitgaat dat zijn spel beter kan worden.

Helaas is het ‘gegeven’-denken wijd verbreid onder organisaties en wordt het versterkt door PM-systemen. Dit heeft tot gevolg dat veel medewerkers niet de moeite nemen om te leren en te groeien in hun beroep. Denk maar eens terug aan de schooltijd. Vermoedelijk wilde geen enkele leerling de indruk wekken hard te moeten werken om goede cijfers te halen. De klasgenoten mochten eens denken dat het hem of haar ontbrak aan talent. Zo ook zullen mensen in een door ‘gegeven’-denken gedomineerde werkomgeving vaak geneigd zijn om moeilijke uitdagingen uit de weg te gaan. Een ambitieus doel of strategische noodzaak, hoe belangrijk ook, zal worden beschouwd als een valkuil. Het is niet verrassend dat mensen met deze mentaliteit ook eerder vals zullen spelen. In een onderzoek bleek dat de kans op frauderen onder deelnemers bij wie vooraf het ‘gegeven’-denken was ingeprent, bijvoorbeeld door hun te vertellen dat ze niet konden veranderen of groeien, drie keer zo groot was als onder de deelnemers met een ‘groeï’-overtuiging.

De gevolgen voor organisaties zijn desastreus. De gangbare prestatiesturing (PM) is in verband gebracht met hoog personeelsverloop, lage productiviteit en grote problemen in de samenwerking. In de zeventiende editie van de jaarlijkse internationale CEO-enquête van PwC, uitgevoerd in 2013, bleek 93 procent van de ondervraagde CEO’s te erkennen dat er iets moest veranderen in het personeelsbeleid. Iets wat hun ondernemingen deden, werkte duidelijk niet. Of neem de constatering van Robert Eichinger, onderzoeker leiderschapsontwikkeling bij het

Korn Ferry Institute: medewerkers helpen bij hun ontwikkeling staat helemaal onderaan in een ranglijst van in totaal 67 managementcompetenties. En dat na tientallen jaren van investeringen in PM-systemen. Met andere woorden, nergens zijn managers gemiddeld zo slecht in, als hun medewerkers te helpen zich te ontwikkelen.

Een organisatie met een *high performance*-ambitie zal de destructieve effecten van de conventionele prestatiesturing moeten zien te keren. Nodig zijn evaluatiemethoden die erkenning geven aan de unieke bijdragen die medewerkers leveren aan de vooruitgang van de organisatie. Bij dergelijke beoordelingen moet worden uitgegaan van het ‘groeï’-denken. De menselijke hersenen kunnen groeien en zijn flexibel. Alleen al daarom moet het uitgangspunt zijn dat iedereen beter kan presteren – als de context en omstandigheden dat toelaten.

De eerste stap kan zijn om als management meer inzicht te krijgen in het huidige systeem voor prestatiesturing, vooral wanneer daarin wordt gewerkt met een rangschikking op basis van kwantitatieve scores. Aangezien PM bij de meeste organisaties echter zo diep is geworteld en zo nauw verband houdt met de ‘vechten/vluchten’-reactie en het ‘gegeven’-denken, zal er wellicht eerst moeten worden gewerkt aan bewustwording voordat een koerswijziging mogelijk wordt.

RANGSCHIKKING EN DE ONVREDE ERMEE

In theorie zou een uniform PM-systeem gebaseerd op doelstellingen een eenvoudige exercitie moeten zijn. Het lijkt logisch om doelen te stellen en na een half of een heel jaar feedback te geven over de voortgang om te bepalen of die doelen zijn bereikt, en daar vervolgens beloningsconsequenties aan te verbinden. Ook ligt het voor de hand daarvoor een gemeenschappelijk waarderingssysteem te hanteren voor alle medewerkers. En dus werd in de jaren zeventig door de meeste grote organisaties een scoringsysteem ingevoerd waarbij de prestaties van medewerkers werden afgemeten aan een schaal van 1-3 of 1-5. Wie een 1 kreeg, had het uitstekend gedaan – een medewerker met een 5 had een probleem.

Al snel bleek dat managers geneigd waren om iedereen in het midden te scoren. De topman van een grote levensmiddelenfabrikant (met een scoringssysteem van

1-5) had daar wel een verklaring voor: 'Een manager die iets anders geeft dan een 3 heeft daar extra werk aan. Een 1 of 2 moet je kunnen uitleggen, en bij een 4 of 5 moet de medewerker een verbeteringstraject in.'

Er is geprobeerd dit probleem op te lossen door van managers een verdeling over de hele bandbreedte te eisen. Een pionier hierin was General Electric onder leiding van Jack Welch eind jaren tachtig. In dit systeem van 'geforceerde rangschikking' (ook wel *rank and yank* – rangschikken en rekken – genoemd) moest een bepaald percentage van de medewerkers helemaal bovenaan uitkomen en een bepaald percentage helemaal onderaan, met alle gevolgen van dien voor hun promotiekansen en bonussen. Er ontstond een miljar-denindustrie op het gebied van personeelssoftware ter ondersteuning van dit soort systemen, die gemeengoed werden bij grote ondernemingen. Die beschouwden het als een consistente vorm van prestatiegerichte beloning. Volgens de *Wall Street Journal* bediende in 2012 ruim zestig procent van de ondernemingen in de *Fortune 500* zich nog steeds van deze methode.

Zowel leidinggevend en medewerkers ervaren deze aanpak echter als ontmoedigend en afmattend. Satoris Culbertson, docent management aan Kansas State University, bestudeerde de reactie op meer dan tweehonderd functioneringsgesprekken. Zij stelt dat alleen al het afgeven van een numerieke score kan worden opgevat als negatieve feedback – en zelfs 'groei'-denkers reageren niet goed op negatieve feedback. 'Allerlei knappe koppen schaven al decennia aan die schalen [voor prestatierangschikking],' zegt Brian Kropp, die bij het CEB leiding geeft aan de kennisgroep voor personeelsbeleid. 'Dan zou je toch denken dat iemand zo langzamerhand wel de juiste aanpak moet hebben gevonden. Niet dus.'

DE SCARF-HYPOTHESE

Waarom brengt prestatierangschikking bij medewerkers een vechten- of vluchtenreactie in de hersenen teweeg? Volgens een op neurowetenschap gebaseerd raamwerk, het SCARF-model (geformuleerd door David Rock), heb-

ben vijf organisatorische factoren een bijzonder grote (maar veelal onbewuste) invloed bij negatieve reacties van mensen. Dat zijn de *status* (de perceptie beter of slechter te worden ingeschat dan anderen); *certainty* (zekerheid: de mate van voorspelbaarheid van toekomstige gebeurtenissen); *autonomie* (de mate van controle over hun leven die mensen ervaren); *relatedness* (verwantschap: de ervaring doelen te delen met anderen); en *fairness* (rechtvaardigheid: het gevoel met respect en rechtvaardig behandeld te worden, vooral in vergelijking met anderen). Wordt het niveau van een van de SCARF-factoren als laag ervaren in een organisatie, dan voelen mensen zich bedreigd en onzeker. Ze zullen het misschien niet laten merken, maar het gevoel is er, en vaak

worden hun productiviteit en hun bereidheid om betrokkenheid te tonen erdoor ondermijnd. Prestatierangschikking veroorzaakt die onrust op alle vijf manieren:

1 Status

Door de hele geschiedenis heen hebben mensen in lagere statusposities altijd al nummers 'opgeplakt' gekregen om hun zelfrespect te ondermijnen en hen te ontmoedigen. In de prestatierangschikking van de meeste organisaties van tegenwoordig betekent iedere score lager dan 1 automatisch een lagere statuspositie met een dienovereenkomstig lagere beloning en navenante promotiekansen. Mensen dragen dit nummer, en de belediging die er impliciet aan kleeft, een jaar lang in gedachten met zich mee, tot aan hun volgende functioneringsgesprek. 'Stel je voor,' zegt Eichinger van Korn Ferry, 'dat in een gezin alle kinderen zouden worden gerangschikt en dat hun verteld zou worden hoe zij presteren ten opzichte van de anderen.' Ouders doen zo iets niet omdat de meeste gezinsleden zich er oncomfortabel bij zouden voelen – ook de gene die als beste uit de bus zou komen.

2 Certainty (zekerheid)

Vaak bepaalt Personeelszaken (HR) hoe medewerkers worden beoordeeld. Voor de rest van de organisatie is de systematiek ondoorzichtig. Ook al werken ze nog zo hard en zijn ze nog zo slim, medewerkers weten niet of ze daarmee ook een hogere score krijgen. De rangschikking

ER IS ER MAAR ÉÉN
DIE NEUROLOGISCH
'OPKIKKERT' VAN
PRESTATIESTURING:
DE TOPMANAGER DIE
HET PROCES LEIDT

is namelijk niet alleen gebaseerd op hun eigen prestatie maar ook op hun waargenomen bijdrage vergeleken met een cohort van leeftijdsgenoten. Als iedereen optimaal functioneert maar de manager mag enkel de tien procent met de hoogste rangschikking belonen, dan verliest de medewerker ieder gevoel van controle.

3 Autonomie

Als op school een leerling een slecht cijfer haalt, dan is het verbeteringstraject meestal vrij duidelijk: de leerling zal harder moeten studeren of zal hulp moeten krijgen. Hoe dan ook heeft de leerling daar zelf enige greep op. In een organisatie is er echter niet altijd zo'n duidelijk verbeteringstraject. De verbetering kan afhangen van factoren waar medewerkers geen controle over denken te hebben of die ze volstrekt niet kunnen beïnvloeden. Denk aan de reacties van klanten op een product, of aan de bereidheid van anderen om samen te werken. Ook al hebben medewerkers in werkelijkheid misschien meer invloed dan ze denken, de prestatiescores ondermijnen toch hun gevoel van autonomie. Die scores versterken bij de medewerker de indruk dat hij niet wordt vertrouwd en is overgeleverd aan hogere machten waarover hij geen controle heeft. Bovendien ligt de nadruk in de meeste PM-systemen op de prestaties uit het verleden, niet op toekomstige mogelijkheden. Daarmee wordt een impliciete boodschap afgegeven aan de medewerkers: hun capaciteiten liggen vast en kunnen niet veranderen. Medewerkers die in hun werk niet veel autonomie (hebben) ervaren, rekenen er vermoedelijk ook niet op dat dat in de toekomst zal veranderen.

4 Relatedness (verwantschap)

Als slechts één persoon de hoogste score en daarmee de hoogste bonus kan krijgen, dan hebben de medewerkers plotseling alle reden om elkaars scores te ondermijnen in plaats van met elkaar samen te werken. 'In het evaluatie-seizoen worden de messen geslepen,' vertelt een manager. 'Twee weken voor mijn evaluatie ga ik in de aanval.' Een bekend voorbeeld is de schuld die het (inmiddels afgeschafte) beoordelingssysteem bij Microsoft kreeg voor een verslechtering van de bedrijfsresultaten. Bij Microsoft werden individuele kleine teams niet gescoord, maar in een artikel in *Vanity Fair* werd een programmeur bij de onderneming geciteerd die duidelijk dacht van wel.

Hij zei: 'Het leidt ertoe dat de medewerkers vooral met elkaar concurreren in plaats van met andere bedrijven.' Zo'n onbedoeld effect treedt ook op in de hiërarchie. Als medewerkers het gevoel hebben dat hun leidinggevendenden vergelijken met hun collega's, zullen ze niet openlijk informatie willen delen die hun relatieve score in gevaar kan brengen.

5 Fairness (rechtvaardigheid)

Uit een onderzoek van de CEB bleek dat zeker twee op de drie mensen die als toppresterder worden beloond in de ogen van hun collega's niet de grootste bijdrage leveren aan de onderneming. Dat verklaart misschien waarom in een ander onderzoek, van onderzoeksbureau i4cp, werd geconstateerd dat drie op de vier respondenten PM-systemen oneerlijk vonden – een verdrievoudiging sinds 2008, toen het slechts één op de vier was. Onrechtvaardigheid is misschien wel het grootste probleem van een geforceerde rangschikking, want het systeem zit zo in elkaar dat de beoordelingen elk jaar willekeuriger lijken te worden. Bij de meeste ondernemingen zijn de echte wanpresteerders wel vertrokken na een paar jaar evalueren aan de hand van een geforceerde rangschikking. Iedereen die dan nog in de organisatie werkt, presteert bijna per definitie boven verwachting. Managers worden echter gedwongen om hun mensen te blijven beoordelen volgens een verdeling van 20/70/10 – en nog steeds moet de onderste tien procent weg. Elk jaar opnieuw eindigt dus minstens één zeer gemotiveerde en uiterst capabele medewerker op de allerlaatste plaats; die moet dus vertrekken, zijn manager diep gefrustreerd achterlatend.

Natuurlijk versterken al deze factoren elkaar, zodat het effect nog erger is. Stel bijvoorbeeld dat medewerkers vinden dat anderen onterecht hoger zijn ingeschat, maar dat zij nergens verhaal kunnen halen. Dan kan het gecombineerde gebrek aan rechtvaardigheid en autonomie een veel sterkere emotionele reactie oproepen dan elk van die factoren afzonderlijk zou doen.

Het resultaat van dit alles? Mensen voelen zich niet gewaardeerd. Ze worden behoudender. Ze stellen lage doelen om ervoor te zorgen dat ze die zichtbaar halen. Ze voeren geen openhartige gesprekken over hun ontwikkeling omdat ontwikkeling en feedback zulke emotioneel beladen concepten zijn. Wat overblijft is een proces van 'hokjes aankruisen'. Gesprekken die de persoonlijke groei

werkelijk bevorderen worden niet of nauwelijks gevoerd.

Het scoringssysteem is vooral ook zwaar voor degenen die de beoordelingen moeten doen. Leidinggevend voelen dat ze aanhoudend verbetering moeten laten zien, dat de scores van hun mensen stelselmatig moeten stijgen. Ook voelen ze zich gedwongen om onderscheid aan te brengen in hun beoordelingen – met als gevolg dat ze het gevoel hebben sommigen van hun ondergeschikten tot slecht presterende zondebok te maken. Steven Rice, die bij technologiebedrijf Juniper Networks in de directie de verantwoordelijkheid draagt voor personeelszaken, legt uit waarom zijn onderneming besloot te stoppen met de geforceerde rangschikking: ‘Het is heel belangrijk om mensen uit te leggen hoe ze werkelijk presteren. Maar in plaats daarvan werden ze kunstmatig over een aantal hokjes verdeeld omdat er nu eenmaal een bepaald beloningsbudget was vastgesteld. De procedure was volstrekt ongeloofwaardig. In de meeste gevallen sloot de prestatiefeedback niet aan bij de beloning en score. De procedure moest leiden tot een rechtvaardige beoordeling maar creëerde wantrouwen ... Managers voelden zich de gevangene van het systeem en vonden de hele procedure zinloos.’

Er is er meestal maar één die neurologisch opkijkt van de PM-exercitie. Dat is niet de best presterende medewerker maar de topmanager die toeziet op de hele procedure – een rol die uiterst bevredigende gevoelens van status, zekerheid en autonomie teweegbrengt. Volgens één onderzoek wordt alleen al door informatie te categoriseren het beloningscentrum in de hersenen geactiveerd. Daarom is het ook zo belangrijk dat topmanagers de problemen onder ogen gaan zien. Zij beseffen misschien niet dat er een probleem is omdat het PM-proces hun eigen cognitieve beloning vergroot terwijl die voor alle anderen in de organisatie door dat zelfde proces wordt verkleind.

WAT IS ER MIS MET FEEDBACK?

Specialisten in personeelswerk zijn er altijd van uitgegaan dat feedback – direct commentaar op prestaties – door de meeste medewerkers op prijs wordt gesteld. Iedereen veronderstelt zonder meer dat feedback mensen motiveert om te presteren en dat de best presterende medewerkers feedback ook bijzonder nuttig vinden.

Dat is echter niet zo. ‘Groeï’-denkers reageren er weliswaar positiever op dan de ‘gegeven’-denkers, maar de gangbare vorm van feedback motiveert niet en wordt ook niet als belonend of aangenaam ervaren. Volgens één onderzoek heeft iedereen er zelfs een gruwelijke hekel aan.

Psychologen aan de universiteiten Kansas State, Eastern Kentucky en Texas A&M vroegen 234 medewerkers bij een grote universiteit hoe zij zich voelden over de functioneringsgesprekken zij hadden gehad. De respondenten werden ingedeeld in drie categorieën: degenen die zeiden dat ze competent werden gevonden, degenen die moeilijke taken vermeden (om negatieve feedback te voorkomen), en degenen die gericht waren op ontwikkeling en het aanleren van vaardigheden. De onderzoekers verwachtten dat bij de laatste groep de kans op een positief oordeel over feedback het grootst was. Wat bleek? Alle drie de groepen ervoeren negatieve feedback als ontmoedigend, en in dezelfde mate.

Leidinggevend die functioneringsgesprekken voeren, houden meestal geen rekening met de manier waarop feedback overkomt op mensen. Zelfs onschuldige opmerkingen waar waardering uit spreekt, kunnen gemakkelijk worden opgevat als kritiek. Daar is een biologische reden voor. Tot ongeveer ons twaalfde levensjaar zijn wij mensen voor ons fysieke overleven afhankelijk van anderen. Daardoor hebben we sterk ontwikkelde neurale circuits waarmee we onze sociale omgeving interpreteren, en zijn we bijzonder alert op sociale bedreigingen en beloningen.

Feedback onderstreept meestal het ‘gegeven’-denken, bijvoorbeeld doordat er uitspraken worden gedaan als ‘Dit is hoe jij bent’. Dat alleen al maakt mensen minder open. Jennifer Mangels, nu hoofd van het Dynamic Learning Lab van Baruch College, heeft hier samen met collega’s onderzoek naar gedaan. In dit onderzoek werd bij de deelnemers de hersenactiviteit gemeten terwijl ze algemene kennisvragen kregen voorgelegd over geschiedenis, literatuur, aardrijkskunde en dergelijke. Er waren twee groepen deelnemers: ‘gegeven’-denkers (die vonden dat intelligentie niet verandert) en ‘groeï’-denkers (die hadden gezegd dat dat wel kon). Nadat ze de vragen hadden beantwoord, kregen de proefpersonen in beide groepen feedback over hoe ze het hadden gedaan. Daarna kregen ze de juiste antwoorden te horen.

Bij de 'gegeven'-denkers werd, vergeleken met de 'groei'-denkers, meer activiteit gemeten in een deel van de voorste hersenen dat reageert op negatieve prikkels. Toen zij de juiste antwoorden kregen te horen, werd bij hen in het deel van de hersenen dat wordt geassocieerd met lange-termijnleren ook minder lang activiteit gemeten. Bij deze groep ging de aandacht meer naar iets anders uit, misschien om te reageren op de feedback. Toen de toets kort daarna werd herhaald, verbeterden de resultaten van de 'gegeven'-denkers ook in mindere mate dan die van de 'groei'-denkers, hoewel beide groepen de toets de eerste keer even goed hadden gedaan.

Kortom, het lijkt er dus op dat prestatiefeedback van andere mensen, zelfs al is die goed bedoeld, het vermogen van medewerkers om te leren vermindert. Om daarvoor te compenseren, moet in het ontwerp voor feedback zorgvuldig worden geprobeerd het 'groei'-denken te bevorderen.

EEN NIEUWE LEEST VOOR DE EVALUATIE VAN MEDEWERKERS

Steeds meer organisaties hebben geluisterd naar de klachten van hun medewerkers en hebben hun prestatiesturing verfijnd. Zij vervangen de evaluaties en scoring aan het eind van het jaar door diepgaande gesprekken. In die gesprekken wordt vaak gekeken naar de uiteenlopende kwantitatieve informatie die inmiddels beschikbaar is over het prestatieniveau van medewerkers en de onderneming. Denk aan verkoopgegevens, uitkomsten uit personeelsenquêtes over het werkklimaat en gegevens over de betrokkenheid van medewerkers. Sommige ondernemingen experimenteren met alternatieven voor de conventionele PM-aanpak of hebben die al breed ingevoerd. Voorbeelden zijn onder andere Adobe, Cargill, ConAgra, Gap, Intel, Juniper Networks, Medtronic en Sears. Een opmerkelijk voorbeeld is Microsoft, dat in 2013 het roer drastisch omgooide. Daar kijken ze nu naar de resultaten die mensen samen bereiken door elkaar onderling te steunen en vooral in te zetten op permanent leren en groeien. Bij Microsoft is de traditionele PM-aanpak, inclusief scores, geforceerde rangschikking en jaarlijkse evaluaties, volledig aan de kant gezet.

Deze organisaties vervangen de destructieve prestatie-

tiescoring door een systeem dat aanhoudend de ontwikkeling van mensen bevordert en zorgt voor een eerlijke beloning. Hoe? Door de oude aanpak niet helemaal af te schaffen. Uit het CEB-onderzoek bleek dat het stellen van doelen een prestatieverbetering van 36 procent opleverde. Zelfs feedback, dat het lerend vermogen zo vaak ondermijnt in plaats van verbetert, kan op een productieve manier worden ingericht (zie ook kader 'Wat is er mis met feedback?'). Ook de bonusstructuur en de berekening van het salaris kunnen worden verbeterd.

Ondernemingen die de moedige beslissing nemen om te stoppen met het scoringsstelsel, kiezen meestal uit twee alternatieven. De eerste optie is om sterk gestructureerde gesprekken te voeren over de prestaties van de medewerkers. De personeelsafdeling kan bijvoorbeeld vijf of zes thema's benoemen om in de jaarlijkse evaluatie te bespreken, zoals carrièreontwikkeling, bijdrage, samenwerking of innovatie. Ook wordt advies gegeven over de manier waarop er over die onderwerpen moet worden gesproken.

De tweede optie is een gestuurd gesprek. Bij deze variant worden er geen gespreksonderwerpen aangereikt maar een algemeen kader (vaak met enige training voor leidinggevend). Het gesprek gaat over de doelen die mensen zichzelf stellen en in hoeverre zij die dichterbij weten te brengen, en ook over hun bijdrage aan de onderneming in verleden en heden.

Een cruciaal aspect in beide gevallen is dat zowel de leidinggevende als de medewerker wordt gestimuleerd om te denken in termen van groei. Dit verbetert de manier waarop mensen feedback aanhoren, stimuleert hen om ambitieuze doelen te stellen, maakt het gemakkelijker voor hen om zich extra in te spannen voor een belangrijk project, en helpt hen een voorbeeld te nemen aan anderen.

Het verschil tussen het 'gegeven'- en 'groei'-denken blijkt uit allerlei subtiele nuances in gesprekken, en leidinggevend kunnen met hun woordkeus het verschil maken in een organisatie. Een zin als 'Goed gedaan – jij hebt duidelijk talent', bijvoorbeeld, activeert het 'gegeven'-denken: talent is aangeboren en onveranderlijk. De leidinggevende kan in plaats daarvan ook zeggen: 'Goed gedaan – je moet hier hard aan hebben gewerkt.' Of: 'Ik zie dat je je hier volledig voor hebt ingezet.' Dat activeert 'groei'-denken bij de medewerker: de mate van inzet en creativiteit die mensen aan de dag leggen maakt verschil.

Omgekeerd kan de medewerker ook de leidinggevende stimuleren om te gaan denken in termen van 'groei'. Een uitspraak als 'Ik wil de beste zijn' stimuleert 'gegeven'-denken: er kan er maar één de beste zijn. Een uitspraak als 'Ik wil uitdagingen aangaan waardoor ik nieuwe dingen kan leren' stimuleert 'groei'-denken.

Het loont de moeite om 'groei'-denken te stimuleren. In één onderzoek waarbij dat bij een groep managers werd gedaan, leidde het aanhoudend tot meer vertrouwen in de eigen capaciteiten en een grotere neiging om goede voorbeelden te volgen. Dat komt wellicht doordat 'groei'-denken het mogelijk maakt om anderen te volgen zonder zichtbaar aan status in te boeten. Het 'gegeven'-denken leidt daarentegen impliciet tot de conclusie dat de uitkomst altijd nul moet zijn: als er één is die stijgt in status, valt de rest automatisch terug. Mensen die zo denken zijn eerder geneigd anderen de voet dwars te zetten dan zich te concentreren op hun eigen ontwikkeling.

Een andere intrigerende trend in productieve functioneringsgesprekken verraste ons in eerste instantie. Bij sommige ondernemingen waar de meeste numerieke scores waren afgeschaft, werd wel gemeten of iemand wel of niet paste bij de bedrijfscultuur. Bij Juniper spreken ze in dit verband van een *J-Player* en een *Non-J Player*. Een *J-Player* is iemand die zich over het algemeen gedraagt volgens de waarden van Juniper en redelijk goede prestaties levert. Juniper legt helder en consequent uit wat *Non-J-gedrag* (niet gewenst gedrag bij Juniper) inhoudt, en medewerkers die willen blijven worden geholpen zich aan te passen. Ruim tachtig procent van de *Non-J's* besloot te vertrekken; zij begrepen waarom ze het niet zouden redden bij Juniper.

Wij hadden in eerste instantie onze bedenkingen bij dit systeem van 'er wel of niet bij horen'. Later werd ons het belang ervan echter duidelijk. Het topmanagement wilde medewerkers wel blijven scoren, maar om andere redenen dan wij hadden gedacht. Die scoring was niet bedoeld om erachter te komen wie er slecht presteerden – dat maakte het nieuwe systeem toch wel duidelijk. Men wilde vooral afrekenen met degenen die niet bij de bedrijfscultuur pasten en daardoor een blok aan het been waren voor hun afdelingen en collega's. Positief aan dit eenvoudige systeem was bovendien dat de vraag 'Kun jij blijven?' los-

gekoppeld werd van de vraag 'Hoe kun je hier groeien?'. Hierdoor kon het gesprek met een *J-Player* vooral gaan over zijn/haar professionele en individuele groei, zonder dat de persoon in kwestie zich nog zorgen hoefde te maken over een slechte rangschikking.

Een derde trend die we signaleren is dat veel ondernemingen het hele PM-proces anders gaan positioneren. Opnieuw Steven Rice van Juniper: 'Bij ons Excellence Center in Bangalore wees een technicus ons erop dat ons proces voor prestatiesturing in strijd was met onze waarden. De geforceerde scores verhinderden leidinggevendend namelijk om authentieke feedback te geven of werkelijk op basis van hun eigen inzicht te belonen.' Rice beseftte toen dat het systeem niet stukje bij beetje kon worden gerepareerd. Juniper moest een volstrekt nieuwe aanpak bedenken die 'werkt zonder onbedoelde bijwerkingen'.

Juniper heeft zijn medewerkers sinds 2011 niet meer gescoord en heeft ook geen documentatie over scores bewaard. Ook de geforceerde rangschikking werd afgeschaft. Leidinggevendend en medewerkers voeren er nu

geregeld gedegen gesprekken aan de hand van het gestructureerde gespreksmodel. Participatie en tevredenheid zijn bij Juniper over het geheel genomen omhoog geschoten onder medewerkers en leidinggevendend. Op de halfjaarlijkse evaluatiedag ('Gespreksdag' heet dat bij Juniper)

noemde ruim 88 procent van de deelnemers hun gesprekken 'nuttig' of 'zeer nuttig'. Rice vertelt dat zowel de beloningsdifferentiatie als de afstemming van de beloning op de relatieve bijdrage zijn toegenomen. 'Zevenentachtig procent van de medewerkers gaf aan zich extra te willen inzetten en 79 procent meende nergens beter te kunnen presteren dan bij Juniper.'

Bij Gap voeren leidinggevendend maandelijks gesprekken in een nieuw proces voor prestatiesturing dat 'Groei-en, Presteren, Slagen' (GPS) wordt genoemd. (GPS is ook de afkorting voor het aandeel Gap op de effectenbeurs.) Door haar PM-systeem te reorganiseren en een nieuwe naam te geven, heeft Gap de procedure minder bedreigend gemaakt; dat laatste is op zich al een belangrijke stap naar betere gesprekken.

Sharon Arad, lid van het topmanagement bij Cargill, beschrijft de verandering die daar plaatsvond nadat enkele

MICROSOFT HEEFT VOLLEDIG GEBROKEN MET DE TRADITIONELE PM-AANPAK

jaren geleden het PM-systeem werd herzien: 'We vonden dat het systeem niet leidde tot kwalitatief goede gesprekken, waardoor medewerkers een [score] kregen die velen als een brevet van onvermogen ervoeren. Uiteindelijk waren de scores geen betrouwbare indicatie van iemands prestaties en betrokkenheid.'

Veel leiders bij Cargill vroegen zich af of de resultaten en gesprekken wellicht zouden verbeteren met een systeem zonder scores. Men besloot dat drie jaar lang te toetsen in een proef met een paar duizend medewerkers. Elk jaar vergeleek Arads team de feedback van de testgroep met die van een willekeurig samengestelde steekproef van medewerkers die wel op hun prestaties werden gescoord. 'Over het algemeen meldde negentig procent van de niet-gescoorde medewerkers elk jaar een positieve ervaring,' zegt Arad. Dit stond in schril contrast met de feedback die medewerkers bij Cargill doorgaans gaven over hun ervaring met prestatiesturing. Cargill besloot dit jaar het systeem zonder scores in te voeren in de hele organisatie.

Vergeleken met de scoring- en rangschikkingssystemen levert de aanpak zonder scores aanzienlijk betere resultaten op voor belangrijke aspecten waarvan is aangetoond dat ze correleren met de prestaties van een organisatie: tevredenheid, retentie, betrokkenheid. Wij denken dat het aantal bedrijven dat voor deze aanpak kiest snel zal toenemen en dat de bedrijven die prestaties evalueren zonder te scoren uiteindelijk de meerderheid zullen vormen. Wie weet zal op het numeriek scoren van mensen op een dag worden teruggekeken als een tijdelijke dwaling in de geschiedenis van het personeelswerk. Voor een onderneming met veel 'vet op de botten' is het misschien nog wel zinnig om medewerkers cijfermatig te scoren; daar zal het zinvol zijn om mensen wakker te schudden en met elkaar te laten concurreren. Tegenwoordig zijn echter heel veel ondernemingen al tot op het bot afgeslankt. Zij hebben een beter model nodig. We moeten betere gesprekken voeren met medewerkers. Het is tijd om af te rekenen met prestatiescores.

Literatuur

Corporate Executive Board (2012). *Breakthrough Performance in the New Work Environment*. (Aangehaalde studie van CEB/Corporate Leadership Council over rechtvaardigheid en doelen stellen.)
Culbertson, S., J.B. Henning & S.C. Payne (2013). 'Performance Apprai-

sal Satisfaction: The Role of Feedback and Goal Orientation'. *Journal of Personnel Psychology*, 12/4, pp. 189-95. (Over negatieve reacties op cijfermatige rangschikking.)

Diversen: strategy-business.com/organizations_and_people.

Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House. (Belangrijkste bron voor 'gegeven'- versus 'groei'-denken.)

Eichenwald, K. (2012). 'Microsoft's Lost Decade'. *Vanity Fair*, augustus. (O.a. over het effect van de geforceerde rangschikking.)

Kwoh, L. (2012). "'Rank and Yank' Retains Vocal Fans'. *Wall Street Journal*, 31 jan. (Citeert topmanagers die de traditionele prestatiesturing aanhangen, haten of tolereren.)

Mangels, J.A. e.a. (2006). 'Why Do Beliefs about Intelligence Influence Learning Success? A Social Cognitive Neuroscience Model'. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, september, 1/2, pp. 75-86. (Bron voor de kadertekst in dit artikel over het probleem met feedback.)

Pulakos, E.D. e.a. (2014). *Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change*. Corporate Leadership Council. (Bron van statistische informatie over onvrede met prestatiesturing.)

Rock, D. (2009). 'Managing with the Brain in Mind'. *Strategy+business*, herfstnummer. (Prille publicatie van de volledige SCARF-theorie.)

Over de auteurs

D. Rock (davidrock@workplacecoaching.com) is medeoprichter en directeur van het NeuroLeadership Institute, een initiatief om wereldwijd neurowetenschappers en deskundigen op het gebied van leiderschap bij elkaar te brengen. Hij publiceerde *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long* (Harper Business, 2009) en is ook CEO van de NeuroLeadership Group, een internationaal adviesbureau. J. Davis (joshdavis@neuroleadership.org) is hoofd onderzoek en 'lead professor' voor het NeuroLeadership Institute en tevens als docent verbonden aan de psychologische faculteit van Barnard College, een onderdeel van Columbia University. B. Jones (bethjones@neuroleadership.com) is een senior onderzoeker en consultant bij de NeuroLeadership Group die vanuit Ridgway (Colorado) werkt.

'Kill Your Performance Ratings', by David Rock, Josh Davis, and Beth Jones, reprinted with permission from the Autumn 2014 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.