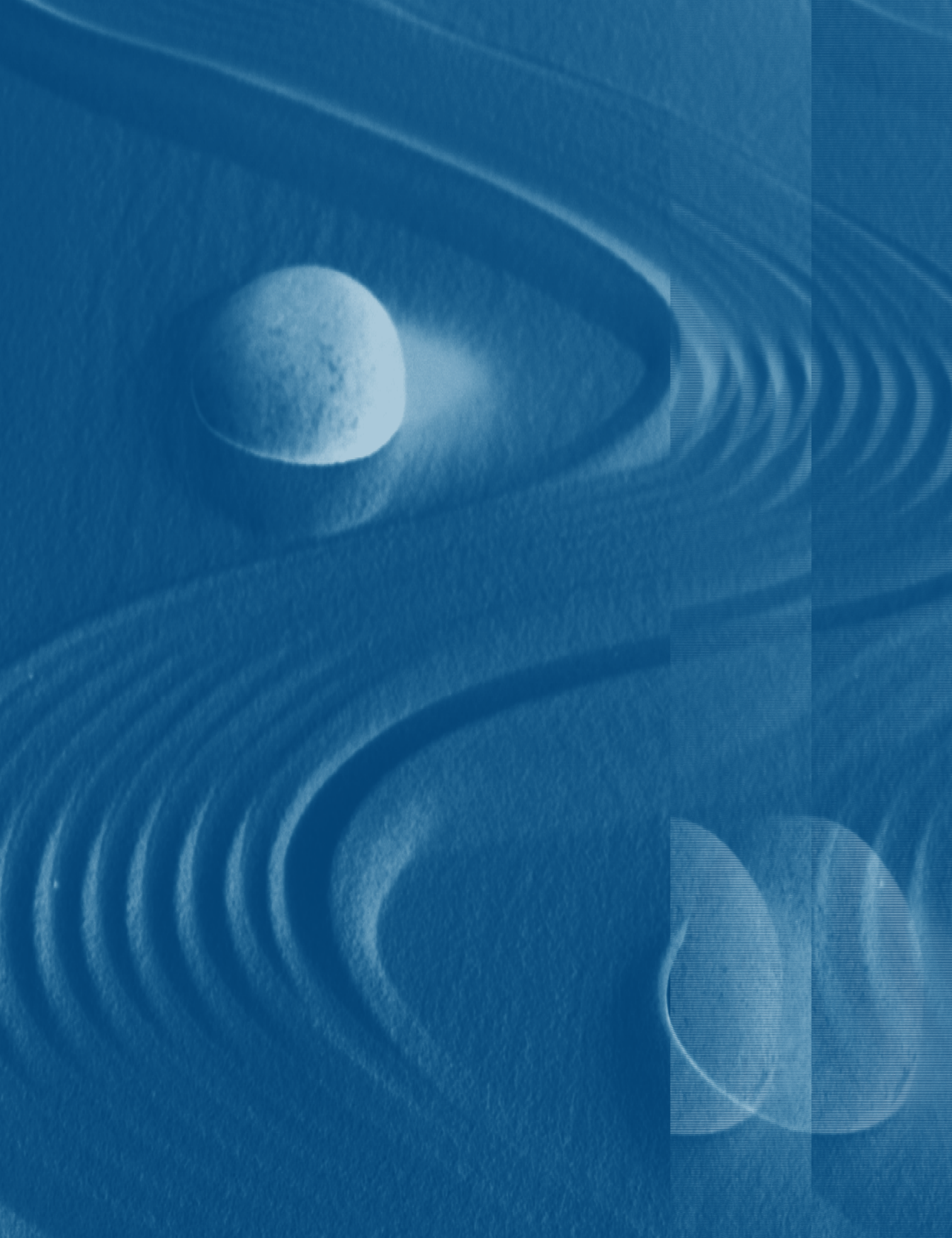




EEN NIEUWE AANPAK VOOR PRESTATIESTURING

Marcus Buckingham en Ashley Goodall

PERFORMANCE MANAGEMENT

Een onderneming zocht naar een andere invulling van collegiale feedback en jaarlijkse beoordeling, en ontwikkelde een systeem waarmee het prestatievermogen van de organisatie beter kan worden gestuurd.

Bij Deloitte zijn we ons systeem voor prestatiesturing ('performance management') aan het omgooien. Dat verbaast u misschien niet. Zoals zoveel andere ondernemingen zijn wij ook gaan beseffen dat de processen waarmee we tot nu het werk van onze mensen beoordeelden – en hen vervolgens trainden, promotie gaven en dienovereenkomstig beloonden – steeds minder goed passen bij onze doelen.

Deloitte heeft hier onlangs ook een enquête over gehouden. Ruim de helft (58 procent) van de daarin ondervraagde topmanagers meent dat hun huidige aanpak voor prestatiesturing noch de betrokkenheid van de medewerkers, noch het prestatievermogen bevordert. Zij hebben, net als wij, behoefte aan een flexibeler, actueler en meer geïndividualiseerd systeem – een aanpak die helemaal is toegespitst op het bevorderen van de prestaties van morgen in plaats van de beoordeling van die van gisteren.

Wat u misschien wel zal verbazen, is wat wij wel en niet opnemen in het nieuwe systeem van Deloitte. Er zit geen hiërarchie aan doelen in, waarbij doelen op lagere niveaus zijn afgeleid van de overkoepelende doelen van de organisatie. Evenmin zitten er eenmalige jaarlijkse beoordelingen in, en ook geen instrumenten voor het verzamelen van 360-gradenfeedback. We zijn uitgekomen bij een heel ander en veel eenvoudiger ontwerp voor het aansturen van de prestaties van mensen. De kenmerken van dit systeem zijn snelheid, wendbaarheid, maatwerk en aanhoudend leren. Onze aanpak wordt bovendien ondersteund door een nieuwe manier om be-

trouwbare prestatiegegevens te verzamelen. Dit systeem is veel zinniger voor een bedrijf als het onze, dat zo afhankelijk is van talentvolle mensen. We zouden echter misschien nooit op dit systeem zijn uitgekomen als we niet drie bewijsstukken in kaart hadden gebracht: een eenvoudige optelsom van de uren die we besteden, een inventarisatie van het wetenschappelijk onderzoek naar scores, en een zorgvuldig gecontroleerd onderzoek van onze eigen organisatie.

EEN OPTELSOM EN DE REDEN OM TE VERANDEREN

De kans is groot, dat het tot dusverre bij Deloitte gehanteerde systeem voor prestatiesturing veel gemeen heeft met dat van u. Aan het begin van het jaar worden voor onze 65.000 medewerkers doelen geformuleerd. Na afloop van een project krijgt iedereen van de betreffende manager een score voor de mate waarin hij of zij die gestelde doelen heeft bereikt. Ook noteert die manager op welke punten de medewerker heeft uitgeblonken, of juist niet. Deze beoordelingen worden meegenomen in de bepaling van een alomvattende score. Die score wordt aan het eind van het jaar afgegeven na langdurige 'consensusvergaderingen' waarin groepen 'raadslieden' honderden medewerkers bespreken in het licht van de prestaties van hun vergelijkbare collega's (*peers*).

Uit interne feedback weten we dat onze mensen de voorspelbaarheid van dit systeem prettig vinden. Ook zijn ze te spreken over het feit dat iedereen een 'raadspersoon' krijgt toegewezen en daardoor is vertegenwoordigd in de

consensusbijeenkomsten. De overgrote meerderheid van onze mensen is ervan overtuigd dat we een eerlijk systeem hebben. Wij beseffen echter dat dit niet langer de beste aanpak is voor de nieuwe eisen waarmee Deloitte wordt geconfronteerd. Eens per jaar geformuleerde doelen zijn te zeer ingeperkt voor de dynamische wereld van nu. De gesprekken over de totaalscore aan het eind van het jaar zijn bovendien minder waardevol dan de gesprekken die gedurende de uitvoering van de werkzaamheden worden gehouden over de concrete prestatie die wordt geleverd.

Dat we onze aanpak moesten veranderen, werd echter pas duidelijk toen we besloten om zaken te gaan tellen. We telden vooral eens op, hoeveel uur de organisatie kwijt was aan prestatiesturing. Wat bleek? Het invullen van al die formulieren, de duur van al die bijeenkomsten en het opstellen van de scores kostte ons als organisatie bijna twee miljoen uur per jaar. Toen we onderzochten hoe die tijd werd besteed, werd ons duidelijk dat een groot deel ervan opging aan gesprekken van managers achter gesloten deuren over de uitkomsten van het proces. Konden we niet wat anders doen met die investering in tijd? We wilden niet langer tegen onszelf praten over scores. We wilden het met onze mensen hebben over hun prestaties en hun carrières. En we wilden niet terug- maar vooruitkijken.

WAT ZEGT DE WETENSCHAP OVER PRESTATIESCORES?

Onze volgende ontdekking was dat een evaluatie van iemands *vaardigheden* inconsistente gegevens oplevert. Ik mag nog zo objectief zijn wanneer ik bijvoorbeeld uw strategisch denkvermogen beoordeel, maar mijn inschatting daarvan blijkt toch significant te worden beïnvloed door mijn persoon: hoeveel strategisch denkwerk ik verricht, of hoe waardevol ik strategisch denken vindt, of hoe streng ik ben bij het afgeven van een score. Hoe significant die invloed is? Het meest uitgebreide onderzoek naar de vraag wat scores eigenlijk meten, is van Michael Mount, Steven Scullen en Maynard Goff en werd in 2000 gepubliceerd in het *Journal of Applied Psychology*. In hun onderzoek werden 4.492 managers door steeds twee meerderen, twee collega's en twee ondergeschik-

ten gescoord op bepaalde prestatie-aspecten. Het bleek dat 62 procent van de variantie in de scores kon worden herleid tot de specifieke perceptiekenmerken van de afzonderlijke beoordelaars. De feitelijk geleverde prestatie verklaarde slechts 21 procent van de variantie. Dit bracht de onderzoekers (in *How People Evaluate Others in Organizations*, onder redactie van Manuel London) tot de volgende conclusie: 'Impliciet wordt verondersteld dat de scores het prestatieniveau meten van degene die wordt gescoord. Wat echter overwegend wordt gemeten, zijn de unieke scoringsvoorkeuren van degene die de scores afgeeft. De scores zeggen dus meer over degene die scoort dan over degene die wordt gescoord.' Dat was iets om over na te denken. Wat wij zochten, was inzicht in het prestatieniveau van de individuele medewerker. We wisten dat de directe teamleider van de medewerker in de beste positie verkeert om dat prestatieniveau te beoordelen. Hoe konden wij echter gebruik maken van die beoordeling van het prestatievermogen door de teamleider zonder ons schuldig te maken aan wat de onderzoekers 'persoonsgebonden effecten van de scoorder' ('idiosyncratic rater effects') noemden?

WE LEGDEN ONSZELF ONDER DE MICROSCOOP

We constateerden ook dat het doorslaggevende kenmerk van de allerbeste teams bij Deloitte is dat ze gespitst zijn op de dingen waarin ze bij uitstek goed zijn. De leden van die teams voelen dat zij iedere dag opnieuw het best denkbare werk moeten afleveren. Dit was geen intuïtief of uit anekdotes en lukrake opmerkingen gedistilleerd inzicht. We wisten dit op grond van een empirisch onderzoek naar onze eigen uitstekend presterende ('high-performing') teams.

Ons onderzoek bouwde voort op eerder onderzoek. Vanaf het eind van de jaren negentig heeft Gallup een meerjarig onderzoek uitgevoerd naar uitstekend presterende teams. Uiteindelijk is daarbij gekeken naar meer dan 1,4 miljoen medewerkers, 50.000 teams en 192 organisaties. Gallup ondervroeg zowel uitstekend als slecht presterende teams. Er werden vragen gesteld over allerlei onderwerpen, van missie en doel tot beloning en loopbaanmogelijkheden. De vragen waarover de uitstekend

DELOITTE WAS IN
TOTAAL BIJNA TWEE
MILJOEN UUR KWIJT
AAN PRESTATIESTURING

presterende teams het roerend met elkaar eens waren en de overige respondenten niet, werden eruit gefilterd. Al aan het begin van het onderzoek werd geconstateerd dat de variatie tussen uitstekend en minder goed presterende teams bijna volledig viel te verklaren uit een bijzonder klein aantal factoren. De allerkrachtigste daarvan bleek te zijn: 'In mijn werk krijg ik de kans om iedere dag datgene te doen wat ik het beste doe.' Businessunits waar de medewerkers het 'volledig ... eens' waren met deze stelling, hadden 44 procent meer kans op hoge scores voor klanttevredenheid, 50 procent meer kans op een gering verloop en 38 procent meer kans op productiviteit.

Wij wilden onderzoeken of deze uitkomsten ook voor Deloitte golden. Allereerst selecteerden we zestig uitstekend presterende teams uit alle delen van de organisatie; in deze teams waren in totaal 1.287 medewerkers actief. Voor de controlegroep kozen we een representatieve steekproef van 1.954 medewerkers. De omstandigheden in een team werden afgemeten aan de uitkomsten van een enquête naar zes factoren. Toen we de uitkomsten hadden verzameld en verwerkt, bleken drie factoren het meest te correleren met een hoog prestatieniveau voor een team: 'Mijn collega's willen kwaliteit afleveren', 'De missie van onze onderneming inspireert me', en 'Ik krijg iedere dag de kans om mijn sterke kanten in te zetten'. Van deze drie bleek de laatstgenoemde in onze hele organisatie het sterkst te worden beleefd.

Al dit bewijs hielp ons om heel scherp te kijken naar het probleem dat we met ons nieuwe ontwerp probeerden op te lossen. We wilden onze mensen helpen om hun sterke kanten in te zetten – in teams met heldere doelen en verwachtingen; vooral daar wilden we onze tijd aan besteden. Bovendien wilden we snel betrouwbare en specifieke prestatiegegevens kunnen verzamelen. Met dat doel voor ogen gingen we aan het werk.

RADICAAL HERONTWERP

Onze eerste stap bij het herontwerpen van het systeem was om zo helder mogelijk te formuleren wat er eigenlijk met prestatiesturing moet worden bereikt, tenminste bij Deloitte. We benoemden drie doelen voor ons nieuwe systeem. Het eerste doel lag voor de hand: het moest ons

in staat stellen om prestaties te *erkennen*, vooral door middel van variabele beloning. De meeste bestaande systemen maken dit mogelijk.

Om ieders individuele prestaties te kunnen erkennen, moesten we ons daar wel een duidelijk beeld van kunnen vormen; we moesten ze kunnen *herkennen*. Dat werd ons tweede doel. Hierbij speelden nu twee uitdagingen: de invloed van degene die de score afgeeft op die score; en de noodzaak om ons bestaande proces – evaluatie, projectscore, consensusbijeenkomst en eindscore – te stroomlijnen. De oplossing voor het eerste vraagt om een subtiele aanpassing in onze aanpak. Wij kwamen tot de conclusie dat het niet nodig was om meer mensen te vragen naar hun mening over een teamlid (in een 360-graden- of *upward feedback*-enquête, bijvoorbeeld). De directe teamleider van de te beoordelen persoon volstond. Maar, en nu komt het, we moesten die teamleider dan wel een ander soort vraag stellen. Als mensen scores moeten afgeven voor de vaardigheden van anderen, dan doen ze dat misschien niet consequent volgens identieke criteria. Moeten mensen echter hun eigen gevoelens en intenties benoemen, dan zijn ze bijzonder consequent. Om het prestatieniveau van de individuele medewerker in beeld te kunnen krijgen, moeten

we teamleiders dus niet vragen om de vaardigheden van hun afzonderlijke teamleden te scoren, maar hen vragen hoe zij zelf *in het vervolg* tegenover deze persoon staan.

Aan het eind van elk project (of elk kwartaal bij langlopende projecten) zullen wij teamleiders vragen om te reageren op enkele toekomstge-

richte uitspraken die wij hen zullen voorleggen voor elk van hun teamleden. We hebben de formulering van deze uitspraken in een aantal achtereenvolgende tests steeds verder verfijnd. Gebleken is, dat ze bij Deloitte duidelijke verschillen laten zien tussen mensen en een betrouwbaar oordeel opleveren over de behaalde prestatieniveaus. Het gaat om de volgende vier uitspraken:

1. Gelet op wat ik weet van de prestaties van deze persoon, zou ik, als het mijn geld was, deze persoon de hoogst mogelijke salarisverhoging en bonus toekennen [*Dit meet de totale prestatie en unieke waarde voor de onderneming op een vijfpuntenschaal, van 'volstrekt mee oneens' tot 'volledig mee eens'*].

TEAMLEIDERS WORDT
GEVRAAGD WAT ZIJ
WILLEN DOEN MET
MENSEN, NIET HOE ZIJ
OVER HEN DENKEN

2. Gelet op of wat ik weet van de prestaties van deze persoon, zou ik hem of haar altijd in mijn team willen hebben [*Dit meet het vermogen om goed samen te werken met anderen, volgens dezelfde vijf puntenschaal*].
3. Deze persoon loopt het risico slecht te presteren [*Hier moet de teamleider 'ja' of 'nee' op antwoorden; deze vraag biedt zicht op problemen die de klant of het team schade zouden kunnen berokkenen*].
4. Deze persoon kan vandaag nog worden bevorderd [*Ook hier moet de teamleider 'ja' of 'nee' op antwoorden; dit meet iemands potentie op basis van een ja- of nee-antwoord*].

We vragen onze teamleiders dus in essentie wat zij met elk teamlid zouden *doen*, en niet hoe zij over hem of haar *denken*. We verzamelen deze datapunten voor een heel jaar en wegen ze elk voor de duur van een bepaald project. Dit levert managers een rijke informatiestroom op voor hun gesprekken over wat zij op hun beurt zullen doen – of het nu gaat om opvolgingsplanning, ontwikkelingstrajecten of een analyse van het prestatiepatroon. Elk kwartaal kunnen managers aan de hand van de nieuwe gegevens een bepaalde selectie van het personeel evalueren, bijvoorbeeld degenen die in aanmerking komen voor promotie of mensen die over kritieke vaardigheden beschikken. Dan kunnen ze bespreken welke maatregelen Deloitte zou kunnen nemen om ervoor te zorgen dat die specifieke groep zich beter kan ontwikkelen. Met deze aggregatie van eenvoudige maar krachtige datapunten kunnen wij onze investering van twee miljoen uur per jaar ombuigen. Onze gesprekken moeten niet langer gaan over de scores, maar over onze mensen – waarbij we zowel de feiten omtrent hun prestatieniveaus bepalen als nadenken over de vraag hoe we op die feiten moeten reageren.

Deze consistente – en telbare – gegevens willen we voor de vaststelling van de beloning aanvullen met enkele niet-telbare aspecten, zoals de moeilijkheidsgraad van de projectopdrachten in een bepaald jaar en andere bijdragen aan de organisatie dan in de formele projecten. De gegevens vormen dus het startpunt bij de vaststelling van de beloning, en niet het sluitstuk. De uiteindelijke beslissing wordt genomen door een manager die iedere individuele medewerker persoonlijk kent, of door een groep managers die zich over een heel segment van onze vakgroep buigt en naar veel datapunten tegelijk kijkt.

We zouden bij deze nieuwe evaluatiemethode van 'scoring' kunnen spreken, maar ze lijkt volstrekt niet op de oude manier van scoren – niet in de wijze waarop de scores tot stand komen, noch hoe ze worden gebruikt. Omdat deze aanpak ons in staat stelt om snel een momentopname te maken van het prestatieniveau, spreken we van een 'prestatiefoto'.

ONTWIKKELING VAN EEN BIJZONDER EENVOUDIG SYSTEEM VOOR PRESTATIESTURING

Een van de belangrijkste instrumenten in ons nieuwe systeem voor prestatiesturing is de 'prestatiefoto'. Dit geeft ons snel een betrouwbaar beeld van de prestatieniveaus in de hele onderneming, zodat wij meer tijd kunnen besteden aan het persoonlijk contact met onze mensen. We hebben dit systeem als volgt ontwikkeld.

1 Welke criteria?

De maatstaven moesten aan drie criteria voldoen. Om de (al dan niet bewuste) invloed van de 'scoorder' op de score te neutraliseren, wilden we dat de scoorders hun eigen acties scoorden en niet de kwaliteiten of het gedrag van degene voor wie een score moest worden afgegeven. Om de benodigde spreiding in de scores te kunnen krijgen, moesten de vragen in extreme termen worden geformuleerd. En om verwarring te voorkomen, moest iedere vraag gaan over één enkel en gemakkelijk te begrijpen concept. We kozen een vraag over beloning, een over teamwerk, een over slechte prestaties en een over promotie. Het is niet aan ons om te zeggen of dit ook voor andere organisaties de juiste categorieën zijn. We kunnen alleen zeggen dat wij er mee uit de voeten kunnen.

2 Wie moet er scoren?

De scores moesten worden afgegeven door iemand die de prestaties van de te beoordelen medewerker zeer indringend had meegekregen. Bovendien moest dit iemand zijn van wie het persoonlijk oordeel zwaar woog voor ons. We besloten dat niemand dichter 'bovenop' de prestaties van medewerkers zit dan de teamleider, en dat de teamleider uit de aard van zijn/haar rol subjectieve oordelen moet vellen. We hadden behalve de teamleiders ook functie-managers of zelfs de collega's

op hetzelfde niveau van de te scoren medewerkers kunnen nemen. Maar we wilden beginnen met een duidelijk en eenvoudig systeem.

3 Hoe konden we het systeem testen?

Vervolgens toetsten we, of onze vragen ook zinvolle gegevens opleverden. De validiteitstoets is gericht op de moeilijkheid van de vraag (blijkt uit het gemiddelde antwoord) en de bandbreedte van de antwoorden (blijkt uit de standaardafwijkingen). We wisten dat als de vragen consequent een dicht cluster van ‘volledig mee eens’-antwoorden opleverden, we niet de gewenste verschillen in de scores zouden krijgen. Construct-validiteit en criterium-gerelateerde validiteit zijn ook belangrijk. (Dat wil zeggen dat de vragen gezamenlijk een onderliggende theorie moeten testen en het mogelijk moeten maken om correlaties te vinden met uitkomsten die op andere manieren zijn gemeten, bijvoorbeeld op grond van enquêtes over betrokkenheid.)

4 Hoe vaak moest er worden gescoord?

Bij Deloitte leven en werken we in een projectstructuur. Het lag dus voor de hand om aan het eind van elk project een prestatiefoto te maken. Voor langer lopende projecten besloten we dat een score eens in het kwartaal de beste frequentie was. We zochten naar een goede balans. We wilden dat de evaluatie zo nauw mogelijk verband hield met de ervaring die was opgedaan met de geleverde prestatie. Maar onze teamleiders mochten ook niet overbelast raken: als bij hen de puf eruit ging doordat ze de exercitie te vaak moesten herhalen, zou dat ten koste gaan van de kwaliteit van de evaluatiegegevens.

5 Hoe transparant moest het systeem zijn?

Hiermee experimenteren we nu. We willen dat onze prestatiefoto's de actuele 'waarheid' laten zien van wat onze teamleiders denken. De ervaring leert ons echter, dat als zij weten dat de teamleden iedere score kunnen zien, zij hun oordeel misschien wat zullen verzachten om lastige gesprekken te vermijden. We weten dat we

de verschillende scores die in de loop van het jaar worden verzameld voor een medewerker, zullen samenballen in een jaarlijkse eindscore. Wat moeten we aan het eind van het jaar echter precies delen? We delen liever meer dan minder: ook scores uit de prestatiefoto's voor interne projecten en niet enkel cliëntwerk, samen met prestatiegraadmeters als uren en verkoopomzet, en dit alles in de context van een groep vergelijkbare medewerkers. Hiermee hopen wij onze mensen de meest veelzeggende indruk te geven van waar ze staan. De tijd zal moeten leren hoe dicht we dat ideaal zullen weten te benaderen.

HET DERDE DOEL

Twee doelen van ons systeem waren nu dus benoemd: we wilden prestaties erkennen, en om dat te doen moesten we ze kunnen herkennen. Maar ondanks al het onderzoek, alle gesprekken die we hadden gevoerd met managers over prestatiesturing, en alle feedback die we hadden gekregen van onze mensen, voelden we toch sterk dat er nog iets ontbrak.

Gaat het bij prestatiesturing in de kern meer om sturen of om presteren? Anders gezegd: het is natuurlijk geweldig als je de prestaties die worden geleverd weet te meten en te belonen – maar zou het niet beter zijn om het prestatieniveau te verbeteren?

Ons derde doel werd dus om prestaties te bevorderen. En als de prestatiefoto het instrument was waarmee de organisatie haar prestaties kon meten, dan moest er ook een instrument komen waarmee managers het prestatieniveau konden verhogen. Uit onderzoek naar de aanpak van de beste teamleiders blijkt dat zij geregeld even overleggen met elk teamlid afzonderlijk over wat er op korte termijn moet worden gedaan. Aan de hand van deze korte gesprekken kan de teamleider verwachtingen stellen voor de komende week, prioriteiten doornemen, recentelijk werk bespreken, en natuurlijk corrigeren, coachen of belangrijke nieuwe informatie doorgeven. Deze gesprekken maken duidelijk wat er van elk teamlid wordt verwacht en waarom, wat de kenmerken zijn van een uitstekend stuk werk, en hoe ieder teamlid in de

HET PROBLEEM IS NIET
ZOZEER WELKE SCORE
WORDT GEGEVEN,
MAAR DAT HET ER
MAAR ÉÉN IS

komende dagen zijn of haar beste werk kan afleveren – ofwel: precies die drie-eenheid van doel, verwachtingen en sterke kanten die kenmerkend zijn voor onze beste teams.

In onze nieuwe aanpak steekt ieder teamleider eens per week zijn/haar licht op bij ieder afzonderlijk teamlid. Dit is volgens ons geen *aanvulling* op het werk van een teamleider – het is het werk van de teamleider. Als een teamleider dit niet wekelijks doet, kunnen de doelen van een teamlid vage aspiraties worden. Dan kan de teamleider niet zo behulpzaam zijn en verschuift het gesprek van coaching omtrent het werk dat op zeer korte termijn moet worden gedaan naar feedback over het werk dat in het verleden is gedaan. Met andere woorden, de inhoud van het gesprek wordt direct beïnvloed door de frequentie ervan: als je wilt dat mensen bespreken hoe ze hun werk op de zeer korte termijn het beste kunnen doen, dan moeten ze dat gesprek vaak voeren. Tot dusverre hebben wij in onze toetsen een directe en meetbare correlatie waargenomen tussen de frequentie van deze gesprekken en de betrokkenheid van teamleden. Zeer frequente checks (we zouden zelfs kunnen zeggen *drastisch* frequente checks) zijn de ‘killer app’ van een teamleider.

Er is echter zoveel waar teamleiders aandacht aan moeten besteden in hun beperkte tijd. Wij hebben geconstateerd dat de frequentie van de gesprekken het beste kan worden gegarandeerd door niet de teamleider het initiatief te laten nemen tot dit frequente overleg, maar de teamleden – want zij zullen meestal de richting en aandacht die ze erdoor krijgen op prijs stellen.

Om zowel de teamleider als het teamlid te helpen met het voeren van dit wekelijkse overleg, biedt ons systeem ook een hulpmiddel waarmee mensen zichzelf kunnen evalueren. Hiermee kunnen ze voor zichzelf onderzoeken en duidelijk krijgen wat hun sterke kanten zijn. Die inzichten kunnen ze dan delen met hun teamgenoten, hun teamleider en de overige organisatie. Onze redenering hierachter is tweërlei. Ten eerste hebben we geconstateerd dat de sterke kanten van mensen vandaag de beste prestatie opleveren en morgen de beste prestatieverbetering. Die sterke kanten horen dus centraal te staan. Ten tweede, als we willen bereiken dat ons systeem ook echt veelvuldig (wekelijks!) wordt gebruikt, dan moeten we er als het ware een stuk consumentenelektronica van

maken: het moet zo zijn ontworpen dat het niet alleen eenvoudig en snel is in het gebruik, maar vooral ook aanspoort om het te blijven gebruiken. De succesvolle consumententechnologieën van de afgelopen paar jaar (denk vooral aan de sociale media) hebben meestal als kenmerk dat ze het mensen mogelijk maken om te *delen*. Dit suggereert dat de meesten van ons aanhoudend geïnteresseerd zijn in zichzelf – onze eigen inzichten, prestaties en invloed. Ons nieuwe systeem moest dus een plek worden waar mensen hun beste kanten kunnen onderzoeken en dat kunnen delen met anderen.

PRESTATIENIVEAUS – HET ‘INLICHTINGENWERK’

Het nieuwe ontwerp werd aan een eerste proef onderworpen bij een groot vakgebied (*practice*) van Deloitte. Met het systeem kon een groep managers gegevens inzien ten behoeve van belangrijke personeelsbeslissingen. Op het beeldscherm verscheen een raster gevormd door een vijfpuntenschaal op zowel de X- als de Y-as, waarin medewerkers (bolletjes in het raster) waren geplaatst op grond van de scores van hun verschillende projectleiders voor de volgende twee uitspraken:

- ‘Ik zou deze persoon altijd in mijn team willen hebben’ (schaal van 1-5 op de Y-as)
- Ik zou deze persoon de hoogst mogelijke beloning geven’ (schaal van 1-5 op de X-as).

De managers konden naar believen een bolletje aanklikken om te zien om wie het ging en de nadere gegevens uit zijn of haar ‘prestatiefoto’ inzien. Deze overzichten geven zowel een totaalbeeld als gerichte informatie die kan helpen bij beslissingen over beloning en promotie, en om problemen te signaleren en aan te pakken.

Totaalbeeld

Het totaaloverzicht liet zien dat de 1.014 medewerkers bij deze ene vakgroep (verspreid over in totaal zes taakniveaus) overwegend in het kwadrant rechtsboven zaten (gemiddelde score van 3 of hoger op beide assen).

Beloning

Vervolgens werden enkel de medewerkers op taak-

niveau 4 geselecteerd: 343 medewerkers. Opnieuw gaf de grafiek een (diagonale) spreiding in het kwadrant rechtsboven te zien. Een fundamentele vraag bij systemen voor prestatiesturing is of ze wel voldoende variatie tussen individuen kunnen 'vangen' om de beloning eerlijk te verdelen. Een gegevensdistributie als deze biedt een startpunt voor een bredere discussie.

Promotie

Vervolgens werden voor taakniveau 4 enkel de medewerkers in beeld gebracht van wie de teamleiders 'ja' hadden geantwoord op de stelling 'Deze persoon kan vandaag nog promotie krijgen' (153 medewerkers). De gegevens hierover bevorderen de objectiviteit in de jaarlijkse gesprekken over promotie. Iemand die in deze weergave ('kan vandaag nog promotie krijgen') een solide plek inneemt in het kwadrant rechtsboven, lijkt inderdaad goed op weg te zijn naar een volgende carrièrestap. Voor zo iemand is het dan zaak de geschiktheid voor promotie nader te onderzoeken (anciënniteit in huidige rol, prestaties tot nu toe, eisen voor het bedrijf, steun van manager en andere criteria). Andere medewerkers komen op grond van hun plek in het raster eventueel in aanmerking voor een promotie op enige termijn. En voor weer anderen kan blijken dat de mening van de eigen teamleider over de promotiekansen sterk afwijkt van de mening van andere projectleiders weergegeven door de positie in het raster; in dit laatste geval is nader onderzoek nodig naar deze kennelijke meningsverschillen.

Problemen

Ook konden uitsluitend die medewerkers in beeld worden gebracht van wie de teamleiders 'ja' hadden gezegd op de uitspraak 'Deze persoon riskeert een slecht prestatieniveau'. Op taakniveau 4 in deze vakgroep betrof dit 35 medewerkers. Hier bleken ook medewerkers bij te zitten die voor het overige uitstekend scoorden (kwadrant rechtsboven); kortom, zelfs uitstekend presterende medewerkers kunnen uitglijden en het is belangrijk dat de organisatie hen overeind helpt. Het kan in zo'n geval wellicht gaan om iemand

die nog worstelt met nieuwe verantwoordelijkheden na een promotie; wellicht kan een coaching-traject in zo'n geval uitkomst bieden. In andere gevallen kan het gaan om ernstiger problemen, die om een zwaardere ingreep vragen.

TRANSPARANTIE

Dit is waar we nu staan: we hebben drie doelen benoemd die aan de basis liggen van prestatiesturing – prestaties *erkennen*, *herkennen* en *bevorderen*. We hebben drie in elkaar grijpende procedures ten behoeve van die doelen: de jaarlijkse beslissing over de beloning, de prestatiefoto per project of kwartaal, en het wekelijkse overleg tussen teamleider en teamlid. Bovendien zijn we overgestapt van een afgebakende kijk naar het verleden op een aanhouden-de concentratie op de toekomst, dit door middel van geregelde evaluaties en frequente checks. We hebben elke component van dit systeem getoetst bij steeds grotere groepen bij Deloitte. Daaruit bleek dat verandering

zich geleidelijk kan voltrekken: verschillende business-units kunnen eerst een oriëntatie op sterke kanten van mensen en teams invoeren, vervolgens frequenter overleg gaan voeren, daarna met nieuwe typen metingen aan de slag gaan en tot slot nieuwe software in gebruik nemen voor de bewaking van prestatieniveaus. (Zie kader 'Prestatieniveaus – het 'inlichtingenwerk'.) Eén kwestie drong zich in dit hele traject echter steeds opnieuw op: transparantie. Als een organisatie iets over mensen weet, en die kennis wordt in een getal gevangen, dan vinden mensen dat ze het recht hebben om daarover te worden geïnformeerd. Men wil weten waar men staat. We denken dat deze kwestie ook om een apart, en drastisch, antwoord vraagt.

In de eerste versie van ons ontwerp lieten we de uitkomsten van onze prestatiefoto niet zien aan de teamleden. Uit eerdere ervaringen wisten we namelijk, dat wanneer een beoordeling wordt gedeeld, de antwoorden vertekend raken – het oordeel wordt verzacht. Omdat we ongefilterde oordelen wilden hebben, hielden we de antwoorden op de vragen vertrouwelijk. We vreesden anders de waarheid die we boven water probeerden te krijgen bij voorbaat al geweld aan te doen.

WIJ ZOEKEN NIET DE EENVOUDIGSTE MAAR DE MEEST INFORMATIEVE EVALUATIE

Maar wat is dat eigenlijk, die waarheid? Wat zien we als we iemand een cijfer proberen te geven? In de sport is er voor iedere speler of atleet een hele pagina aan statistiek. In de geneeskunde levert iedere bloedproef een rapport van drie kantjes op. Een psychometrisch onderzoek staat bol van de tests en de percentielen. Maar als we de prestatie op het werk willen kwantificeren, dan proberen we de oneindige variëteit en nuances van de mens te reduceren tot één enkel cijfer.

Gesprekken leveren toch zeker een veel beter begrip op? Gesprekken met de teamleider over hoe het je vergaat in je werk, of tussen managers als ze jouw beloning of loopbaan bespreken. Deze gesprekken zijn het best gediend met niet één, maar vele datapunten. Als we onze uiterste best willen doen om jou te vertellen waar jij staat in je werk, moeten we ons een zo goed mogelijk beeld vormen van jouw diversiteit – en daar dan het gesprek over voeren.

We hebben nog geen antwoord op de vraag naar de transparantie. Maar wat we ons afvragen, en wat we testen, is dit: wat is het meest gedetailleerde beeld dat wij van jou kunnen krijgen en delen? Hoe kunnen die gegevens bijdragen aan het gesprek over jouw prestatieniveau? Wat moeten we onze managers geven om hen in staat te stellen verhelderende gesprekken te voeren? We vragen ons niet af *Wat is de eenvoudigste kijk op jou?*, maar *Wat is de meest informatieve?*

In de afgelopen paar jaar is de discussie over prestatiesturing vooral een discussie geweest over prestatiescores – of ze rechtvaardig waren of niet, en of organisaties er wel of niet hun beoogde doelen mee bereikten. Maar misschien gaat het eigenlijk om iets anders: het is niet zozeer dat de scores niet zouden uitdrukken wat de organisatie over iemand weet, maar dat die kennis op een treurig eendimensionale manier wordt gepresenteerd. Uiteindelijk is het probleem niet dat ene cijfer dat we iemand geven, maar het feit dat het slechts één cijfer is. Scores zijn een aftreksel van de waarheid; tot nog toe een noodzakelijk aftreksel, zouden we kunnen zeggen. Mensen willen echter dat hun organisatie hen kent. En ze willen zichzelf kennen in hun werk. Dat kan niet worden ingedikt tot een cijfer. We beschikken tegenwoordig

over technologie waarmee we kunnen overschakelen van een kleine naar een grote hoeveelheid gegevens over onze mensen – een *big data*-versie als het ware. Nu we onze nieuwe aanpak gaan opschalen om deze in heel Deloitte in te voeren, is dat onze volgende uitdaging.

Over de auteurs

Marcus Buckingham levert hulpmiddelen en training voor prestatiesturing aan organisaties. Hij publiceerde diverse succesvolle boeken, meest recentelijk *StandOut 2.0: Assess Your Strengths, Find Your Edge, Win at Work* (Harvard Business Review Press). Ashley Goodall is directeur Leader Development bij Deloitte Services LP met standplaats New York.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Reinventing performance management', by Marcus Buckingham and Ashley Goodall, in the April 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 4, pp. 40-50. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.