

Waarom Schaffen We Personeelsbeoordeling Niet Af?

© 2001, Coert Visser

Bespreking van: Abolishing Performance Appraisals.

Prestatiebeoordeling is een heilige koe Bent u tevreden over uw beoordelingssysteem? Waarschijnlijk niet (1). Vele onderzoeken in binnen- en buitenland laten namelijk zien dat de grote meerderheid van de medewerkers en managers ontevreden is over hun beoordelingssystemen en -praktijken (2) en dat beoordelingssystemen niet beantwoorden aan de gestelde doelen. Desondanks is prestatiebeoordeling één van de heiligste koeien in het bedrijfsleven: het uitvoeren van een formele jaarlijkse prestatiebeoordeling staat zelden of nooit ter discussie. Abolishing Performance Appraisals (3) van Tom Coens en Mary Jenkins is bij mijn weten het allereerste boek dat gaat over het afschaffen van systematische prestatiebeoordeling.

Het gebruik van prestatiebeoordeling
Wat is prestatiebeoordeling? Prestatiebeoordeling is het proces van het evalueren of beoordelen van de manier waarop iemand functioneert. Hierbij gaat het vrijwel altijd om 1) een verplicht proces dat gestuurd wordt door de organisatie, dat 2) betrekking heeft op een bepaalde periode (meestal een jaar), waarbij 3) de (eind)beoordeling plaatsvindt door een leidinggevende en waarbij 4) de resultaten op papier worden gezet, en 5) na te zijn ondertekend door de medewerker 6) worden bewaard door de organisatie.

Systematische prestatiebeoordeling bestaat al decennialang en wordt door vrijwel iedere zichzelf respecterende organisatie in de Westerse wereld toegepast. Opmerkelijk is dat de wijdverbreide ontevredenheid over beoordelingssystemen al even lang bestaat als de systemen zelf. Al decennialang zoekt menigeen dan ook naar verbeteringen van deze systemen. Eind jaren vijftig bedacht Peter Drucker (2) hiertoe bijvoorbeeld Management By Objectives (MBO) dat in de jaren zeventig en begin jaren tachtig zeer populair werd. Andere voorbeelden van innovaties in beoordelingssystemen zijn competentie modellen, gedragsverankerde beoordelingsschalen en 360-graden

beoordelingsinstrumenten. Momenteel beleeft resultaatgerichte beoordeling aan de hand van individuele prestatie-indicatoren (een soort neo-MBO) opnieuw grote populariteit. Maar helaas. Ondanks alle innovaties bleven en blijven de problemen van ontevredenheid en ineffectiviteit bestaan.

Waarom werkt het niet?

Voor Coens en Jenkins is het duidelijk waarom alle pogingen om prestatiebeoordeling effectiever te maken niet werkten. Volgens hen ligt de oorzaak van de ineffectiviteit van prestatiebeoordeling niet in een slecht ontwerp of in een ongedisciplineerde invoering of uitvoering ervan maar in het feit dat de onderliggende kernaannames van prestatiebeoordeling niet logisch en niet realistisch zijn. Hieronder volgen enkele van hun belangrijkste kritiekpunten op formele prestatiebeoordeling.

1. Managers kunnen individuele prestaties niet objectief en valide beoordelen.

Formele prestatiebeoordeling richt zich sterk op het niveau van het individu door te pogen individuele prestaties te beoordelen en door individuele doelen en targets te stellen. De aanname dat individuele prestaties objectief kunnen worden beoordeeld is niet juist. In de eerste plaats omdat prestatiebeoordeling grotendeels een subjectief en politiek proces is. Managers willen niet eens objectief zijn. In de tweede plaats is bekend is dat beoordelen van mensen, hoe goedwillend je ook bent, gepaard gaat met een behoorlijk aantal soorten beoordelingsfouten. Deze kunnen via training wel enigszins beperkt, maar nooit geëlimineerd worden. In de derde plaats is het zo dat het organisatiesysteem (inclusief processen en interacties tussen mensen) de belangrijkste bepalende factor van individueel functioneren is (zie o.a. [Hidden Value \(4\)](#)). Hierdoor is het per definitie moeilijk tot onmogelijk vast te stellen wat de bijdrage van het individu is. Die zeer weinigen die uitzonderlijk slecht of uitzonderlijk goed functioneren zijn waarschijnlijk de enigen die in

hun functioneren onderscheidbaar zijn van anderen en dan vaak nog alleen na enkele jaren functioneren.

2. Het verbeteren van individuele prestaties leidt niet tot het verbeteren van de prestaties van de organisatie.

De gerichtheid op het individuele niveau stoelt tevens op de aanname dat het verbeteren van individuele prestaties leidt tot een betere organisatieperformance. Dat volgt echter niet logischerwijs. De aanname die men hanteert is dat het verbeteren van de onderdelen leidt tot het verbeteren van het geheel. Vergeten wordt hierbij om de samenwerking tussen de onderdelen te verbeteren. In praktijk is het zo dat individuele targets in combinatie met de neiging om mensen te rangordenen vaak interne concurrentie aanwakkeren. Een realistischer perspectief is: initiatieven tot het verbeteren van individueel functioneren zijn het meest effectief indien ze worden gecombineerd met serieuze pogingen om het werkklimaat, systemen en processen te verbeteren.

3. Formele prestatiebeloning werkt niet motiverend.

Een assumptie bij formele prestatiebeoordeling is dat het stellen van doelen en het geven van regelmatige feedback door de leidinggevende (en op initiatief van de leidinggevende) medewerkers motiveert om hun prestaties te verhogen. Een realistischer perspectief is het volgende. In de eerste plaats hoeven/kunnen mensen niet echt gemotiveerd te worden. Ze zijn namelijk al intrinsiek gemotiveerd om goede prestaties te leveren (zie o.a. [The Human Side of Enterprise \(5\)](#)). In de tweede plaats: de motiverende impact van feedback varieert per situatie, per feedbackmethode en per individu. Mensen verschillen sterk in hun voorkeuren voor de vorm, frequentie en inhoud van feedback. Algemeen geldt overigens wèl dat feedback tijdig moet zijn (dus niet 1x per jaar) om effect te hebben op het functioneren. Zowel positieve als negatieve feedback kunnen overigens in veel contexten demotiverend werken (zie [Punished by Rewards \(6\)](#)).

4. Prestatiebeoordeling vormt geen goede grondslag voor betaling

De aanname onder de koppeling tussen beoordeling en beloning is dat geld mensen motiveert tot een beter functioneren. Deze aanname is niet juist. Geld is geen motivator maar kan slechts een krachtige demotivator zijn, wanneer je het gevoel hebt dat je onderbetaald

wordt of wanneer je de besluitvorming over beloning als unfair beleeft. Bovendien, dit is minder bekend, is uit onderzoek bekend dat extrinsieke factoren zoals geld de intrinsieke motivatie kunnen verminderen. Een ander fundamenteel bezwaar: beoordeling van individuele prestaties is grotendeels onmogelijk en kan daarom alleen al geen goede grondslag voor beloning zijn. De overgrote meerderheid van de mensen ziet -onterecht - zichzelf als behorend tot de betere presteerders en denkt daarom aanspraak te kunnen maken op een meer dan gemiddelde verhoging. Een recept voor deceptie.

Coens en Jenkins werken deze bezwaren overtuigend, gedetailleerd en genuanceerd uit. Ze gaan bijvoorbeeld in op uitzonderingssituaties waarin prestatiebeoordeling wèl nuttig kan zijn, ze gaan in op de juridische kant van de zaak (onder andere bij ontslagzaken) en ze gaan in op de vraag hoe werknemers beloond kunnen worden zonder prestatiebeoordeling.

Hoe verder?

Coens en Jenkins hebben beiden veel ervaring met organisaties die prestatiebeoordeling of onderdelen daarvan hebben afgeschaft. Als voorbeelden noemen zij:

- University of Wisconsin Credit Union
- Madison, Wisconsin Police Department
- Wheaton Franciscan Services
- General Motors Powertrain Division
- Glenroy, Inc.
- Gallery Furniture Company
- Entré Computer Services
- Memorial Hospital, Fremont, Ohio
- Michigan State University
- Electronic Data Corporation (EDS)

De auteurs komen niet met een uitgewerkt alternatief voor prestatiebeoordeling. Ze benadrukken dat wat er vooral in de plaats van prestatiebeoordeling moet komen een nieuwe manier van denken is. Ze dringen er op aan om de verkeerde aannames die ten grondslag liggen aan prestatiebeoordeling te vervangen door realistischere aannames met als resultaat dat het werkklimaat en de cultuur in de organisatie ingrijpend veranderen. Wel komen de Coens en Jenkins met een zestien stappen programma om prestatiebeoordeling te vervangen (het voert te ver om die hier allemaal te bespreken, lees het boek...).

Betekent dit nu dat al diegenen die hun brood verdienen met het ontwerpen van beoordelingssystemen en het trainen van managers zich bedreigd moeten voelen? Volgens de auteurs valt dat mee. Tom Coens zegt hierover: "The goals of appraisal are all worthwhile---and the skills of assessment will always be necessary for promotion, career advancement, allowing a new employee to go off probation, etc. So are the skills associated with effective communication, feedback, helping people develop in their careers, etc. We just urge that these practices be unbundled and disconnected from systematic, annual or quarter paper collecting ---so all of your valuable skills and background are needed in the new world we are urging."

Het afschaffen van prestatiebeoordeling is geen sinecure. Ondanks de bijna algemene ontevredenheid willen de meeste mensen er toch mee doorgaan. Hiervoor geven de auteurs verschillende verklaringen. Een belangrijke reden is dat de bedoelingen achter prestatiebeoordeling vaak goed zijn (motiveren, eerlijk belonen, richting bieden, etc.). Dat deze bedoelingen niet gerealiseerd worden, heeft niet met slechte wil maar met foutieve aannames te maken. Maar velen zullen een voorstel tot het afschaffen van prestatiebeoordeling aanvoelen als het afschaffen van hun goede bedoelingen ("Maar hoe kunnen we mensen dan eerlijk belonen, richting geven, motiveren, etc?"). Een andere reden is dat mensen in onzekere, onbekende situaties de neiging hebben om vast te houden aan wat ze kennen. De huidige omstandigheden in het organisatieleven zijn dermate aan verandering onderhevig dat velen het gevoel hebben geen grip meer te hebben. Kortom: juist nu zullen velen krampachtig vasthouden, in een combinatie van moed en wanhoop, aan wat ze kennen. En dus ook en vooral aan prestatiebeoordeling.

Conclusie

Ik vind dit een moedig en interessant boek. Het is prettig geschreven en vrij goed gestructureerd. Kortom: lezenswaardig. En het komt op tijd nu er golf van resultaatgerichte beoordelingssystemen over ons heen lijkt te komen. Toen ik anderen vertelde over de ideeën in dit boek ontmoette ik veel herkenning. Eén manager verwoordde het zo: "Eigenlijk is het van den dolle. Jaar in jaar uit de rituele beoordelingsdans terwijl het alleen maar een boel narigheid veroorzaakt. Terwijl we dit al jaren weten."

Of dit boek op korte termijn zal leiden tot ingrijpende veranderingen in organisaties valt te betwijfelen. Het is namelijk niet zo dat goede ideeën altijd snel worden ingevoerd. De incubatietijd kan lang zijn. Dit geldt trouwens vooral voor nieuwe denkwijzen (nog steeds geloven bijvoorbeeld drommen mensen nog in de homo economicus terwijl al decennialang bekend is dat deze niet bestaat). Voordat grote bedrijven massaal prestatiebeoordeling gaan afbouwen moet er nog heel wat water door de Rijn. De gevestigde belangen en gepleegde investeringen zijn zo groot en het is zo moeilijk om een omvangrijk systeem ingrijpend te veranderen. Wel denk ik dat het waarschijnlijk is dat kleinere organisaties in toenemende mate zullen gaan werken zonder prestatiebeoordeling. En dat grotere organisaties ermee zullen experimenteren in proeftuinen.

Zijn er Nederlandse voorbeelden?

Diverse Amerikaanse voorbeelden van organisaties zonder prestatiebeoordeling zijn bekend. Voor het lezen van dit boek had ik al eens gehoord dat [SAS Institute](#), een intrigerend softwarebedrijf, prestatiebeoordeling (deels?) heeft afgeschaft.

Ik ben nieuwsgierig naar Nederlandse voorbeelden. Heeft u ervaring met het werken zonder prestatiebeoordeling? Hoe zijn uw ervaringen? Laat het ons weten!