



# Verslag Inspiratiebooster 23 maart 2018

Valesca Tobias  
Martijn Hemmes

*Performance Management: afschaffen,  
renoveren of innoveren?*



## **Introductie**

HR experts zijn het er steeds meer over eens. Performance management en dan vooral de beoordeling van medewerkers moet radicaal op de schop. Die gesprekken kosten de bedrijven ontzettend veel tijd en moeite en zorgen vaak voor frustratie en demotivatie onder medewerkers. Het ligt voor de hand om te roepen dat je moet stoppen met deze gesprekken, maar wat is het alternatief?

**Op vrijdag 23 maart organiseerden het Bedrijvennetwerk HR en de NSvP de inspiratiebooster *Performance management: afschaffen, renoveren of innoveren?***

**Hierbij een verslag van de dag.**

NSvP  
Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

T 026-4457800  
F 026-4439222

info@nsvp.nl  
www.nsvp.nl  
www.innovatiefinwerk.nl

Bij aanvang van het symposium op 23 maart werden de ruim honderd aanwezigen direct wakker geschud bij het horen van de volgende stelling: "Performance management stelt de mens radicaal centraal". Een 'rode zee' van kaartjes liet zien dat het huidige performance management beleid de medewerker *niet* centraal stelt.



De grote opkomst en het enthousiasme waarmee de deelnemers hun interesses en ervaring deelden liet zien dat het onderwerp sterk leeft onder de HR professionals in Nederland en dat er behoefte is aan een alternatief.

### **Vanuit de onderzoekswereld: dr. Marianne van Woerkom**

De organisatoren, de NSvP en het Bedrijvennetwerk HR, delen de ambitie in het HR-beleid de mens radicaal centraal te

stellen. De eerste spreker, Marianne van Woerkom, sloeg een brug tussen de onderzoek en praktijk door te laten zien dat de huidige aanpak van beoordelen, waarin het beoordelingsgesprek centraal wordt gesteld, zowel door werkgevers als werknemers vaak als tijdrovend en demotiverend wordt ervaren. Met het symbolische voorbeeld van het schaap met vijf poten liet ze zien dat er vaak te veel wordt verwacht van een werknemer. In een beoordelingsgesprek wordt vervolgens vooral aandacht gegeven aan de aspecten waar de medewerker te kort schiet ten opzichte van het ideaalplaatje (deficitbenadering, de kwaliteiten van een medewerker komen daarbij weinig aan bod. De vraag die centraal staat is hoe het anders zou kunnen. Met behulp van de resultaten uit haar eigen onderzoek toonde ze aan dat de intrinsieke motivatie die ontstaat uit het kunnen gebruiken van de eigen sterke punten bijdraagt aan toegenomen werktevredenheid, prestatie en innovatie. Wanneer ruimte is voor de bespreking van talenten, mogelijkheden en

sterktes, kan het gesprek inspireren tot ontwikkeling. ruimte is voor de bespreking van talenten, mogelijkheden en sterktes, kan het gesprek inspireren tot ontwikkeling.



### **Vanuit de praktijk: Dagmar Beudeker aan het woord**

Dagmar Beudeker (TNO) nam het stokje over van Marianne en deelde een aantal interessante inzichten over de ontwikkeling van een nieuwe opzet voor performance management bij TNO. In een snel veranderende arbeidsmarkt is het van belang om performance management zo in te richten dat deze continu inspeelt op de behoefte van zowel organisatie als medewerker en bijdraagt aan ontwikkeling. TNO staat voor innovatie en wil het huidige beleid m.b.t. performance management graag herzien

zodat het een positieve uitwerking voor de medewerker heeft. Voordat nieuwe plannen voor PM ter sprake kwamen, heeft er een analyse van de huidige situatie plaatsgevonden aan de hand van HR Analytics, enquêtes onder medewerkers en eigen ervaringen. Het huidige performance management (PM) bestaat uit een continu herhalende cyclus waarin vanuit de TNO strategie functieprofielen zijn ontwikkeld, doelstellingen worden opgesteld en op basis van de doelstelling de voortgang wordt besproken. TNO is zich bewust van het feit dat PM nu vooral de organisatiedoelen centraal stelt en meer mensgericht ingericht kan worden. Doel is onder andere de controle meer los te laten en een cultuur te creëren waar (directe) medewerkers elkaar regelmatig feedback geven en gesprekken te faciliteren waarbij de focus ligt op het benutten van sterktes.

### **Tijd voor interactie: in dialoog met elkaar**

Na het inspirerende verhaal van Dagmar werden alle HR professionals actief betrokken bij een aantal interessante vraagstukken. Verspreid over



verschillende tafels gingen de aanwezigen met elkaar in gesprek over (1) aannames die ten grondslag liggen aan de bestaande praktijk m.b.t. PM, (2) de vraag of er ruimte is voor een centrale positie van de mens binnen PM, en tot slot (3) de vraag welke alternatieven zich aandienen als de mens radicaal centraal staat.

Aannames in het huidige beleid zijn vooral: "one size fits all", "PM staat in het teken van het behalen van organisatiedoelen", "prestaties zijn meetbaar", en "de leidinggevende is de aangewezen persoon om gesprekken te voeren", "controle is nodig voor prestaties" en "feedback leidt tot motivatie om te ontwikkelen". Duidelijk is dat veel aannames niet met de werkelijke ervaringen overeenstemmen. Het liefst zien we dat de mens een meer prominente rol krijgt binnen PM, maar binnen de huidige (beoordelings)systematiek is daar weinig ruimte voor. Zoals Dagmar ook al aangaf in haar presentatie, zullen er een aantal aspecten losgekoppeld moeten worden binnen de huidige systematiek om de mens een meer "vrije" rol te geven. Denk

daarbij aan het loslaten van jaar/systeem/functie-denken en de focus op ontwikkeling i.p.v. controle.

### **Challenge van de NSvP**

Aan het eind van de dag sprak Luc Dorenbosch (NSvP) over het doel van de NSvP, een onafhankelijk vermogensfonds, dat vernieuwende initiatieven ondersteunt door het uitschrijven van Challenges, en kennis deelt via het eigen kenniscentrum Innovatief in Werk. Dit jaar staat de Sterke Punten Challenge centraal en tijdens de bijeenkomst werd de inschrijving geopend! De NSvP gaat in totaal €60.000 investeren in aanvragen die binnen de subsidiemogelijkheden valt. We kijken uit naar de meest solide plannen waarin goed wordt weergegeven hoe het werken op sterkte een impuls kan krijgen.

Daag jezelf uit en doe mee!

Inschrijven kan via:

<http://omkering.innovatiefinwerk.nl/de-challenges/challenge-2018/sterkep...>