



5

vragen aan... **Ber Damen**

Ber Damen is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog bij organisatieadviesbureau Van de Bunt. Damen ondersteunt organisaties onder meer in het ontwikkelen van hun koers, leiderschap en medewerkers. Organisaties moeten stoppen met prestatiemanagement en zorgen voor beter leiderschap, zegt hij.

1. Waarom houden veel organisaties vast aan prestatiemanagement?

"In de meeste organisaties is prestatiemanagement gekoppeld aan de beloning. Het is een mechanisme geworden om geld te verdelen, vanuit de overtuiging dat je iemand die beter presteert ook beter moet belonen.

Dat betekent dat je dus uitspraken moet doen over iemands presteren. Dat is trouwens best lastig."

2. Waarom is het lastig om uitspraken te doen over iemand presteren?

"De eerste vraag is waarom we mensen die beter presteren, beter moeten belonen. Waarom vinden we dat? Dan volgt de vraag: hoe stel je dat beter presteren vast? Is het wel een individuele prestatie? Kun je iemands individuele bijdrage isoleren? Dat kan in de moderne kennisintensieve maatschappij niet meer. Daarom zeg ik: kappen ermee."

3. Wat is het alternatief?

"Beter leidinggeven, dat is het beste systeem. Adequaat leidinggeven is een dagelijkse vorm van prestatiemanagement waarin de leidinggevende in gesprek gaat met zijn medewerker en zegt wat hij moet doen, hoe hij dat moet doen en suggesties geeft om te verbeteren en zich te ontwikkelen. Helaas geven veel mensen slecht leiding en is prestatiemanagement in veel organisaties een verdeel- en heersmechanisme."

4. Hoe moet je belonen invullen als je het loskoppelt van de prestatie?

"Je kunt belonen op basis van de rol die iemand vervult. Daar bestaat het functiewaarderingssysteem voor, waarover je overigens ook een hele boom kunt opzetten. Verzin iets voor dat verdelingsmechanisme. Wat is er te verdelen? En hoe, en op basis waarvan?"

5. Wat is de rol van HR?

"HR moet afscheid nemen van prestatiemanagement en inzetten op leidinggeven. Maar veel HR'ers zitten vast in de overtuiging dat de link prestatie-waarderen-belonen terecht is. Dat is de financiële bril. Zet je je ontwikkelbril op en kijk je of mensen voldoende ontwikkelkansen krijgen, dan kijk je vooruit, terwijl je met een PMS per definitie achteruit kijkt."