

A man and a woman are sitting on a curved wooden bench outdoors. The man is on the left, wearing a dark jacket and blue jeans. The woman is on the right, wearing a red jacket and blue jeans. They are both smiling slightly. In the background, there is a modern building with large windows and some trees. The scene is brightly lit, suggesting daytime.

Hoe ziet de arbeidsmarkt van morgen eruit? Dat is de vraag waarmee de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en het daaraan gelieerde kenniscentrum Innovatief in Werk zich bezighouden. De NSvP verbindt wetenschap en praktijk, stimuleert onderzoek en deelt kennis via verschillende kanalen. De stichting streeft naar een ‘menswaardige toekomst van werk’, waarin werk zich aanpast aan de mens in plaats van andersom.

# Heeft mens- gedreven prestatiemanage- ment de toekomst?

**Mens-gedreven prestatie management staat volop in de belangstelling als een nieuwe en betere manier om ontwikkeling én prestaties van medewerkers te ondersteunen. De traditionele manier van beoordelen lijkt op veel plaatsen te hebben afgedaan. Maar is die nieuwe vorm wel beter?**

Bij mens-gedreven prestatie management ligt de focus op toekomstig presteren in plaats van op behaalde prestaties uit het verleden. De verantwoordelijkheid voor het proces ligt dan minder bij de leidinggevende maar meer bij de werknemer. Twee promovendi aan KU Leuven onderzochten wat deze nieuwe vorm van prestatie management in de praktijk inhoudt. Ze konden hun onderzoek doen mede dankzij financiële steun van de NSvP.

## Nadenken

“Organisaties lijken massaal af te willen van prestatie management 1.0 terwijl het mens-gedreven alternatief zich nog moet bewijzen. Dat is de aanleiding om als NSvP er in te duiken”, legt programmamanager Luc Dorenbosch uit. “De voor- en nadelen van prestatie management 2.0 zijn met dit onderzoek op de agenda gezet. Het is belangrijk dat HR nadenkt over of een nieuwe aanpak wel zoveel beter is. Naar buiten toe is het verhaal vaak ‘wij doen aan het nieuwe prestatie management’. Maar als dat alleen geldt voor de happy few aan vaste krachten en de flexwerkers en inhuurders

worden nog steeds keihard beoordeeld en daarop afgerekend, wat is je nieuwe verhaal dan waard?”

■

‘Het is belangrijk om jouw systematiek regelmatig tegen het licht te houden’

■

## Twijfels

Er zijn al langere tijd twijfels of het klassieke beoordelings-systeem, dat bestaat uit het vastleggen van doelstellingen en het beoordelen en evalueren daarvan, voldoende werkt, legt directeur Sonia Sjollema van de NSvP uit. “Is het wel objectief genoeg, stimuleert het de motivatie? Of is het een formeel instrument om iemand een bedrag toe te kennen?” Werknemers hebben behoefte aan een nieuwe manier van beoordelen. Het wantrouwen spat van het oude systeem af. En waarom moet beoordelen individueel? Daarvoor is veel werk te complex tegenwoordig, zegt Dorenbosch. “Tegelijk hebben bedrijven en HRM-afdelingen zelf ook behoefte aan

een nieuwe systematiek. In deze arbeidsmarktcrapte sta je er niet goed op met het oude systeem.”

### Tussenvormen

Dorenbosch: “Mens-gedreven prestatie management lijkt humaner, maar het heeft zijn eigen haken en ogen. Persoonlijk vind ik het best kwalijk dat er zo hard wordt geroepen dat het nieuwe systeem goed werkt, zonder dat daar bewijsmateriaal voor is.” Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk vooral de tussenvormen, waarbij elementen uit beide methoden worden toegepast, voorkomen. Bepaalde punten uit de oude systematiek blijven en daar worden nieuwe aan toegevoegd. Dorenbosch: “Als dat werkt in een organisatie, dan is dat ook prima. Persoonlijk geloof ik niet dat het oude helemaal zal verdwijnen.”

### 10 Verandervarianten

NSvP ontwikkelde op basis van de uitkomsten van het onderzoek een overzicht ‘Performance management; 10 verandervarianten in de praktijk’. Het overzicht onderscheidt drie vormen van prestatie management. PM 1.0 is eigenlijk het ouderwetse model, PM 2.0 het nieuwe mens-gedreven

model en PM 0.0 noemt Dorenbosch de ‘mkb-variant’ waarin vooral beoordeeld wordt op vakmanschap. “Je kunt iets en dat is waardevol.” Sjollema: “Dat aspect is interessant; je hoeft niet continu de druk op te bouwen dat iemand meer moet kunnen.” Het overzicht helpt HR om te bepalen in welke fase de organisatie zich bevindt en welke vervolgstappen het kan zetten, afhankelijk van de context waarin de organisatie zich bevindt en wat de organisatie belangrijk vindt. Dorenbosch: “Er is niet één aanpak. Het is belangrijk om jouw systematiek regelmatig tegen het licht te houden. Waar zit jij in de transitie? Wil je daar blijven zitten? Wil je het goede behouden en het minder goede verbeteren? Durf je te experimenteren en nieuwe dingen uit te proberen?” Sjollema: “Het doel van het onderzoek was om de blik te verruimen en ook de tussenliggende oplossingen te laten zien.” Dorenbosch: “Ga intern de discussie daarover voeren: wat werkt het beste in jouw organisatie? Wat is je grondslag? Wil je iedereen allrounder maken? Dat kan eigenlijk niet, is inefficiënt. Het is slimmer in te zetten op dingen die mensen al kunnen, dat verbeteren en daarvoor belonen. Dat is een schok voor de oude generatie, maar niet voor de jongere. We moeten meer denken vanuit het individu.”

