

# Permanent onder een vergrootglas werken

Stel je voor: collega's bekritisieren jou en elkaar het gehele jaar door. Ze sturen je zelfs bij en maken zo managers overbodig. Het is de wensdroom in een groeiend aantal bedrijven. Maar er zijn legio valkuilen.

Johan Leupen

# G

General Electric, hét rolmodel van de prestatiecultuur, maakte deze zomer een onorthodoxe beslissing: het bedrijf stapt definitief af van het eindejaarsgesprek. Zijn jaarlijkse ritueel van de beoordelingscyclus is te rigide, demotiverend voor het gros van de medewerkers en onvoldoende flexibel om jonge hoogvliegers geboeid te houden. Ook de traditie van de jaarlijkse salarisverhoging staat op de helling bij het 124 jaar oude bedrijf.

Als een boegbeeld als GE dit soort lang gekoesterde rites van het bedrijfsleven overboord zet, kijken boardrooms over de hele wereld nieuwsgierig mee. Ook in Nederland zijn bedrijven als ING, Wolters Kluwer en Booking.com bezig om hun systemen van prestatiebeoordeling en coaching radicaal te vernieuwen. De conclusie tot nu toe: het is passé om

een- of tweemaal per jaar een obligaatsprek met je werknemer te hebben, terwijl je met behulp van smartphonesoftware, data-analyse en rekenmodellen het hele jaar door de vinger aan de pols kunt houden.

De frustratie over de beoordelingscyclus is al zo oud als de cyclus zelf: de oorsprong ligt in de jaren zestig, toen de inflatie voor het eerst zo hoog werd dat de salarisverhoging ook een jaarlijks gespreksonderwerp moest worden. Sindsdien is de cyclus de bron van wijdverbreide irritatie bij werknemers maar ook de werkgevers zelf, over de subjectieve invulling en willekeur, en de gebrekkige informatie die de manager gebruikt om prestaties te benoemen en belonen.

Het risico op een gedemotiveerde werknemer is levensgroot: menig bedrijf ziet zijn verloop pieken rond de decembermaand, vlak na het jaarlijkse circus van evaluatiegesprekken: hij of zij voelt zich zwaar ondergewaardeerd als blijkt dat vermeende grootse prestaties niet of niet meer op het netvlies van de manager staan. Ook het stempel van een 'gemiddelde' prestatie, dat aan zo'n 70% van het personeel wordt toegekend, is dodelijk: dat werkt vervreemdend en generaliserend.

Sinds kort experimenteert een groeiend aantal bedrijven met fundamentele veranderingen en de introductie van een zogenaamde permanentefeedbackcultuur. Dat zegt partner en hr-adviseur Tommes Krullaars van PwC: hij ziet banken, verzekeraars en ook energiebedrijven voor het eerst grote stappen zetten

2

**Nieuwe aanpak**

*Beoordeling op basis van lovende reacties op een powerpointpresentatie, of klantbezoek waarbij bepaalde verkopers onvoldoende uit de verf kwamen.*



“

**'Als ik een grote fout maak, bel ik meteen mijn leidinggevende op. Ik ben daar relaxed over omdat ik fouten mag maken'**

en soms zelfs helemaal stoppen met de halfjaarlijkse gesprekken. Ervoor in de plaats komen vijf of soms twintig kortere meetmomenten of check-ins, ondersteund door data die het hele jaar door verzameld worden via peilingen en metingen op de werkvloer.

Een Amsterdamse producent van dergelijke hr-software is Impraise, en dat bedrijf mag ING, Booking.com en Elsevier tot zijn klanten rekenen. Het lichtend voorbeeld is Silicon Valley, waar bedrijven als Google, Amazon en Adobe al jaren werken met algoritmes om hr- en verkoopdata van tienduizenden werk-

nemers te analyseren en te bepalen hoe groot en frequent hun salarissprongen en promoties dienen te zijn. Ze gebruiken geraffineerde digitale metingen en micropeilingen op afroep om dagkoersen te krijgen van de individuele prestaties.

Dat begint al op microniveau: bij lovende reacties op een powerpointpresentatie, of een klantbezoek waarbij bepaalde verkopers onvoldoende uit de verf kwamen. De toekomstdroom is om de Amerikaanse 'start-upcultuur' van maximale transparantie en toerekenbaarheid te introduceren. Het moet laagdrempeli-

ger worden voor werknemers om successen en nieuwe inzichten uit te wisselen en direct te belonen, maar ook om elkaar tijdig aan te spreken op fouten.

De weg naar die maximale transparantie is echter lang en vol obstakels: veel bedrijven durven hun traditionele beoordelingscyclus niet los te laten. Soms is dat uit vrees om de regie te verliezen, vaker nog uit angst om werknemersprivacy te schenden en de ondernemingsraad of vakbond voor het hoofd te stoten. Vooral bij veel oudere, hiërarchische en vergrijps.....

*Lees verder op pagina 8*

de bedrijven is het controversieel en potentieel bedreigend om de deken van de groepsprestatie af te trekken, en te proberen bloot te leggen welke individuen er wel en niet aan bijdragen.

Wetenschappelijke-informatiebedrijf Elsevier experimenteert sinds drie maanden onder 450 saleswerknemers wereldwijd met een feedbackcultuur. Het zoekt daarbij de balans tussen innovatieve vormen van coaching, en behoud van de traditionele beoordelingscyclus. Medewerkers worden aangemoedigd om elkaars optredens tijdens teamvergaderingen te recenseren, maar de feedback moet wel constructief zijn en is alleen zichtbaar voor direct betrokkenen. Er wordt niemand op afgerekend. 'Veiligheid gaat boven transparantie', vat Eric Hooftman van Elsevier het samen.

Afschaffen van de jaarlijkse beoordeling is vooralsnog een brug te ver, zegt hr-afdelingshoofd Sandra van Heeswijk van Dept, een groep van digitale bureaus. Zij gebruikt de feedbacksoftware van Impraise om haar 400 werknemers (gemiddelde leeftijd: 30) beter te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling, en om functioneringsgesprekken beter voor te kunnen bereiden. 'Ik vind zo'n moment van jaarlijkse contemplatie nog steeds heel belangrijk.' De suggestie dat generatie Y vraagt om doorlopende feedback is maar deels waar, zegt ze: 'Ze zijn wel gewend om veel te delen, maar hebben ook niet zo'n dikke huid. Ik gebruik zelf een verhouding van 90% positieve en 10% negatieve feedback.'

Beide managers benadrukken dat een feedbacksysteem staat of valt met een veilige bedrijfscultuur: 'De grootste valkuil is dat werknemers zo'n systeem gaan gebruiken om elkaar in de rug te steken', zegt hr-manager Van Heeswijk. Feedback geven mag binnen haar bedrijf dan ook niet anoniem. 'Als ik een grote fout maak, bel ik meteen mijn leidinggevende op. Ik ben daar relaxed over omdat ik fouten mag maken. Maar voor veel krimpnde bedrijven met duizenden werknemers betekent extra transparantie extra werkdruk. Daar kan dit helemaal niet. Een angstcultuur wordt met dit soort software alleen maar erger.'

FNV-beleidsadviseur Wim van Veelen waarschuwt voor 'spionageapps' en de 'onuitputtelijke behoefte van bedrijven om werknemers te scannen', waarbij ze in hun drang naar onderlinge competitie tegen elkaar uitgespeeld worden. Dat hij zich daarbij niet baseert op sciencefiction blijkt wel uit de casus van internetwinkler Amazon, een pionier op het gebied van feedbacksystemen.

Het ontvaardde in wat een van de

# 3

## Trend

*Banken, verzekeraars en ook energiebedrijven zetten voor het eerst grote stappen en stoppen soms helemaal met de halfjaarlijkse gesprekken.*



***Als de hr-afdeling wil bijdragen aan de creativiteit, zal ze uit de rol van politieagent moeten stappen'***



BEELDEN: GETTYIMAGES/FDSTUDIO

hr-managers bij Amazon in 2015 omschreef als 'doelgericht darwinisme': werknemers werden er aangemoedigd om elkaar hard af te rekenen of zelfs te beschadigen, al dan niet via anonieme meldingen aan de managers. Die moesten jaarlijks namenlijsten produceren met hekkensluiters die ontslagen zouden worden. Ze offerden de minder kritische teamleden op om de rest te beschermen. Iedere interactie tussen werknemers werd in potentie een strijd, in plaats van een samenwerking.

Krullaars van PwC benadrukt dat het succes van een permanente feedback-

cultuur in de eerste plaats af zal hangen van de kwaliteit van het management. 'Je ziet gewoon van uur tot uur wie er wel en wie niet presteert. De vraag is: hoe ga je ermee om? Het vraagt meer van leiderschap: enerzijds dat je duidelijker bent over wat je van mensen verwacht en wat de consequenties zijn, maar anderzijds ook dat je mensen meer loslaat in de uitvoering. Als de hr-afdeling wil bijdragen aan de wendbaarheid en creativiteit zal ze uit de rol van politieagent moeten stappen.' Hij sluit af: 'Voor veel bedrijven is die onwetendheid tot nu toe ergens wel prettig geweest.'