



Whitepaper
7 tips voor modern
performance
management

Uit deze whitepaper haal je:

- De laatste inzichten uit onderzoek over de effectiviteit van performance management
- Hoe geef je succesvol invulling aan gesprekken over medewerkerontwikkeling?
- Tips voor HR om performance management stapsgewijs te verbeteren

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Van klassiek naar modern performance management	6
3. Focus op sterke punten	13
4. Succesvol vormgeven	16
5. Tot slot	21
Literatuur	23
Aan deze whitepaper werkten mee	24

De noodzaak van wendbaarheid en flexibiliteit was er al voordat het coronavirus zo bepalend werd. De toen al snel veranderende wereld vereiste dat en bij veel organisaties ging het roer om.

Tijdens de pandemie is deze ontwikkeling in een versnelling geraakt en nog essentiëler geworden. Goede en slechte tijden wisselen elkaar immers in rap tempo af, waarbij de ene sector krimpt en de andere groeit. De ongelijkheid doet zich zelfs voor bij verschillende departementen in dezelfde organisatie. Businessmodellen veranderen en medewerkers verkeren in onzekerheid over hoe hun werk zich ontwikkelt en of ze überhaupt straks nog een baan hebben. Ook de aard van het werk is sneller veranderd in 2020, door het werken en vooral samenwerken op afstand.

Al die nieuwe omstandigheden schreeuwen om andere competenties in de organisatie, bij leidinggevend en bij medewerkers. Leervermogen, flexibiliteit en het vermogen tot samenwerken met verschillende mensen in steeds veranderende settings zijn enkele van de onmisbare kwaliteiten geworden.

Balans met de organisatiedoelen

Maar hoe ontwikkel je je medewerkers optimaal wanneer ze in zo'n wispelturige wereld ook nog veel thuis en minder op de werkvloer zijn? Leidinggevendenden zullen rekening moeten houden met individuele eigenschappen en omstandigheden van mensen en ieders ambities en behoeften. En toch steeds de balans met de organisatiedoelen weten te vinden.

In ieder geval is de traditionele manier van performance management onder revisie. De drie formele gesprekken per jaar maken plaats voor continue feedback (en feed-forward) waarbij de sterke punten van de medewerker het uitgangspunt vormen en individueel maatwerk, samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid pijlers zijn.

Voor HR is een mooie en uitdagende taak weggelegd om de organisatie bij de hand te nemen – en dat kan ook geleidelijk – naar dit nieuwe performance management. In deze whitepaper geven we handvatten hoe HR-professionals dat kunnen doen.

Al die nieuwe omstandigheden schreeuwen om andere competenties in de organisatie, bij leidinggevendenden én bij medewerkers

2. Van klassiek naar modern performance management

Onze vluchtige, onzekere en complexe wereld vraagt van organisaties een steeds hoger aanpassingsvermogen, en wendbaarheid. En door covid-19 is de noodzaak hiertoe alleen maar groter geworden. Medewerkers moeten dus ook een *'agile en growth mindset'* gaan ontwikkelen.

Het traditionele performance management sluit daar niet meer op aan. De gesprekscyclus van doelen stellen aan het begin van het jaar, (soms) halverwege evalueren en concluderen en beoordelen aan het einde van de rit, gaat uit van een rustige, onveranderlijke werkomgeving en vangt de realiteit niet meer.

En nu we al een tijdje vooral thuis werken, schiet de traditionele manier nog meer tekort. Een onderzoek van Gallup ¹ in augustus 2020 bracht naar voren dat de betrokkenheid van thuiswerkende medewerkers naar tien procent daalt wanneer er eenmaal of minder per jaar een gesprek met de leidinggevende plaatsvindt dat écht over de medewerker zelf gaat. Hoe meer (goede) gesprekken, hoe meer betrokkenheid. Wanneer de manager enkele keren per week met een medewerker een betekenisvol gesprek (ook digitaal) heeft en feedback geeft, stijgt de betrokkenheid naar 63 procent. Duidelijk omschreven doelen en kpi's zijn in die communicatie onmisbaar, om samen de prestaties te volgen.

¹ Performance Management Must Evolve to Survive COVID-19, Wigert en Barret (Gallup), 8 pagina's, 2020.

Basisaanpak voor goede gesprekken

Een ander onderzoek van Gallup, vier jaar geleden, toonde dat 68 procent van de medewerkers in Nederland vond dat leidinggevendenden voor een demotiverend werkklimaat zorgen.

De klassieke manier om prestaties van medewerkers te verbeteren door middel van functionerings- en beoordelingscycli blijkt niet effectief. Een groot onderzoek van talent management platform Intuo² onder de eigen klanten, kleine en grote organisaties, toonde dat een eenvoudige basisaanpak – met meerdere gesprekken per jaar, goede voorlichting, training en ondersteuning – dat wél kan zijn. Zeker wanneer die aanpak maatwerk faciliteert voor medewerker en leidinggevende. Bij drie of meer goede gesprekken per jaar met de leidinggevende blijkt 61 procent van de medewerkers tevreden met het proces van performance management.

Onderzoek Gallup: de frequentie van feedback is cruciaal voor betrokkenheid van thuiswerkers

² Artikel n.a.v. onderzoek Intuo: Performance management: hoe eenvoudiger, hoe beter! Boonstra en van Damme, HRpraktijk.nl, 2020.

Tip 1

Bepaal een basisaanpak voor goede gesprekken en faciliteer maatwerk

Mensen moeten langer doorwerken. Het belang van duurzame inzetbaarheid is evident. Niet verwonderlijk daarom dat (sturen op) een betere ontwikkeling van medewerkers bij de betreffende organisaties de grootste reden (boven bijvoorbeeld cultuurverandering) is om het performance management te willen veranderen.

De betrokkenheid van het topmanagement is volgens de onderzoekers van Intuo cruciaal om die veranderingen te doen slagen. Wordt de stevige maar eenvoudige basis voor nieuw performance management niet ondersteund van bovenaf, dan is de kans op succes klein.

Die ondersteuning zit hem onder meer in het faciliteren van een degelijke communicatie over de aanpak en de doelen, goede training, hulpmiddelen en begeleiding.



Tip 2

Zet de veranderingen in vanuit de top van de organisatie

Maatwerk, feedforward, vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid

In de klassieke gesprekscyclus wordt teruggekeken, met een of twee keer feedback per jaar. De moderne gesprekscyclus beoogt een continue dialoog gericht op samenwerken, elkaar helpen ontwikkelen en zo goed mogelijk het werk doen. Bijvoorbeeld door in teams samen te werken aan gezamenlijke doelen en afspraken te maken over taakverdeling en hoe ieders kwaliteiten zo goed mogelijk kunnen worden benut. Zo krijgen collega's ook meer oog voor elkaars talenten.

Een feedbacktool waarbij een medewerker zelf de feedback organiseert en het elkaar scherp houden bij de koffieautomaat door vertrouwde collega's functioneren prima, maar veelvuldige gesprekken met leidinggevenden zijn volgens Jan Tjerk Boonstra (Principal Consultant bij Human Capital Group) niet altijd nuttig. Zeker niet wanneer medewerkers stabiel aan eenzelfde project werken. Dan zou het eerder storend kunnen uitpakken. Met elkaar praten op momenten dat het nodig is, is zijn advies. En vooral maatwerk, per team en individu. Ook bij het formuleren van doelen.

“Niet pampere, medewerkers moeten in beweging blijven.”

- Jan Tjerk Boonstra, MBA - Human Capital Group

Meer nog ziet de HRM-deskundige in feedforward, waarbij de insteek tijdens gesprekken het leren van elkaar is. Samen wordt de feedback geanalyseerd en bespreken leidinggevende en medewerker hoe het beter kan in de toekomst. Een ritme van samenwerking waarbij het onderlinge vertrouwen groeit en de verantwoordelijkheid voor prestaties en ontwikkeling gezamenlijk wordt gevoeld. “Het is dan een echte continue ontwikkelingsdialoog geworden.”

In de klassieke variant komt de medewerker vooral op gesprek om een cijfer en een mening aan te horen, en daar nog even op te reageren, vaak in een verdedigende stijl. De moderne gesprekscyclus kenmerkt zich door actieve rol, waarin de medewerker de verantwoordelijkheid heeft om zelf informatie aan te leveren. Vooral niet pampere, benadrukt Boonstra. “Dat is in het verleden wel gedaan, door mensen met rust te laten. Maar medewerkers moeten in beweging blijven, competenties eigen maken die over vijf jaar nog gevraagd worden op de arbeidsmarkt.”

Vermijd beoordelingscijfers

Beoordelingen horen bij de klassieke gesprekscyclus. Maar wanneer het alleen bij beoordelingen blijft, zonder een echt goed gesprek, doen ze vaak meer slecht dan goed, concludeert Marianne van Woerkom, professor dr. Human

Resource Studies aan Tilburg University³. Zo verslechteren relatief lage ratings de relatie van de medewerker met de leidinggevende. De medewerker gaat in de defensieve houding uit zelfbescherming, neemt afstand tot de leidinggevende, waar je als organisatie juist verbinding nastreeft. “Een beoordeling is meestal niet functioneel voor de doelen van een organisatie”, zegt zij. “Het helpt niet om mensen beter te laten functioneren. Het huidige systeem is gebouwd alsof mensen structureel disfunctioneren en beoordelingen daarom nodig zijn. Maar dat geldt voor ongeveer 5 procent van de medewerkers. In die gevallen moet je wel intensief gesprekken voeren en beoordelen, zodat je een dossier opbouwt.”

“Een beoordeling helpt niet om mensen beter te laten functioneren.”

- Professor dr. Marianne van Woerkom - Tilburg University

Voor de grote meerderheid ziet zij veel meer in het boven tafel brengen van de beste momenten van iemand en daarop voortborduren. Het is de sterke puntenbenadering, waarover straks meer in deze whitepaper.

Ze is zich ervan bewust dat veel organisaties het beoordelen niet snel loslaten, en dat hoeft ook niet volledig. Als een tussenfase kunnen de twee benaderingen elkaar aanvullen. Die hybride vorm tussen het goede gesprek en beoordelen komt nu veel voor.

³ Van Woerkom M en Kroon B (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, volume 11, 1-10.

Tip 3

Laat de koppeling tussen beoordelen en ontwikkelen los of kies voor een hybride vorm

Bonusloos belonen

Performance management anno 2021 betekent ook niet dat we moeten stoppen met het volgen van prestaties. Pareltjes in de organisatie mogen wel degelijk extra worden beloond. Een koppeling tussen coachingsgesprekken en geld vindt Jan Tjerk Boonstra echter niet handig. “Dat wordt dan te belangrijk en er is altijd gedoe over een bonus.”

Standaardverhogingen of versnelde promotie zijn goede alternatieven voor de bonus. Een paar uur vrijaf of een leuke attentie die bij de persoon past, brengen de waardering voor een mooie prestatie ook over. Ook ondermaats presteren moet worden besproken. Vanuit de top moet de boodschap duidelijk overkomen: we zien wat je doet en waarderen dat, of we gaan samen werken aan verbetering.

Tip 4

Monitor prestaties en uit waardering op een passende wijze

3. Focus op sterke punten

Waar ben je niet goed in en hoe kunnen we dat verbeteren? Het is de benadering die we zo lang gewend zijn. Maar sinds enkele jaren waait er een andere wind door veel organisaties, daartoe ook aangezet door de wetenschap. Een gestaag groeiende lijst studies (onder meer Meyers et al., 2015, Kooij et al., 2017, Ghielen et al., 2018, Miglianico et al., 2020, Van Woerkom en Kroon, 2020) toont inmiddels dat het focussen op de sterke punten van een medewerker, zowel in het werk zelf als tijdens gesprekken met leidinggevend, veel voordelen oplevert. In het werk zelf kan dat bijvoorbeeld door job crafting, zodat iedereen in teams kan doen waar hij of zij goed in is.

Door de nadruk op sterke punten stijgen de motivatie, tevredenheid, zelfvertrouwen, betrokkenheid, het welzijn, de persoonlijke groei en de prestaties van de medewerker. En het verzuim daalt.

In de context van een positief gesprek staat de medewerker ook meer open voor het bespreken van mindere prestaties

De sterke puntenbenadering komt uit de positieve psychologie. Door iemand feedback te geven naar aanleiding van diens beste momenten, nemen de positieve emoties sterk toe en stijgen zelfkennis en bewustwording. Daarbij hoort ook waardering voor karaktertrekken die niet direct met het werk te maken hebben, zoals humor en gevoel voor rechtvaardigheid.

Geef medewerkers de mogelijkheid die sociale talenten ten volle te benutten en maak zo als organisatie ook optimaal gebruik van het volledige potentieel van een medewerker. Taken die niet motiverend zijn, kunnen naar iemand die daar juist wel talent voor heeft.

Van Woerkom: "Wanneer medewerkers zich richten op activiteiten waar ze talent en interesse voor hebben, is er een positieve reactie op de feedback. Ze voelen dan ook de behoefte aan verandering en zijn sneller geneigd dingen bij te leren."

Opbrengsten van een sterke puntenbenadering:

- Verbetering van motivatie
- Medewerkerstevredenheid
- Zelfvertrouwen
- Betrokkenheid
- Welzijn
- Persoonlijke groei en prestaties
- Minder verzuim



Behoeft e aan verbondenheid

Het benoemen van piekmomenten en talenten, zonder daarbij met anderen te vergelijken, komt tegemoet aan de psychologische basisbehoeften om jezelf competent, autonoom en verbonden met anderen te voelen.

Regelmatige gesprekken met een positieve insteek versterken de relatie tussen leidinggevende en medewerker, concludeert Van Woerkom uit haar onderzoek.

Hieruit bleek ook dat een tweesporenbeleid mogelijk is: focus op sterke punten en hanteer tegelijkertijd een traditionele set beoordelingscriteria. In de context van een positief gesprek over hoe sterke punten verder te ontwikkelen binnen het werk, staat de medewerker meer open voor het bespreken van ook mindere prestaties. Kritiek wordt dan opgevat als een bijdrage aan ontwikkeling. Betere prestaties zijn het eindresultaat.

Tip 5

Neem de sterke punten van een medewerker als basis, niet de tekortkomingen

4. Succesvol vormgeven

Laat de controle zoveel mogelijk los en maak ruimte voor vertrouwen, acht Boonstra een goed startpunt om het nieuwe performance management vorm te geven. “Maak mensen sterker in hun vak, laat ze zich ontwikkelen.”

Maar hoe doe je dat in de praktijk? De leidinggevende is de scharnier, daarbij gecoacht en getraind door HR-professionals. De leidinggevende dient in het nieuwe performance management over meer kwaliteiten te beschikken, en minder tijd aan papierwerk te besteden. Hij/zij moet echt een leider worden die over situationele leiderschapskwaliteiten beschikt. Het gesprek is geen administratief geleid trucje meer en het ego moet even in de kast. Inlevingsvermogen, dienstbaarheid en gedeeld leiderschap zijn nodig. Individueel maatwerk leveren en als leidinggevende de mensen met wie je praat echt willen leren kennen. Dat laatste vereist vooral goede luistervaardigheden.

“Laat de controle zoveel mogelijk los en maak ruimte voor vertrouwen.”

- Jan Tjerk Boonstra, MBA - Human Capital Group

De positieve ervaringen van de medewerker staan centraal, ongeacht het werkresultaat. Op die ervaringen wordt voortgebouwd. Sluit het succesrecept aan bij het huidige takenpakket en toekomstplan? Samen wordt onderzocht hoe het verschil tussen de ideale situatie en de huidige situatie kan worden verkleind.

Leidinggevende en medewerker bespreken overigens ook hoe de sterke punten kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie. De corporate strategie wordt niet uit het oog verloren, en bij teruglopend functioneren moet sturing aan, en ondersteuning bij, verbetering worden gegeven.



Tip 6

Geef de medewerker eigenaarschap van het gesprek, met een actieve rol

Van leidinggevende tot sparringpartner

Een groot verschil met het traditionele gesprek is de actieve rol van de medewerker. Die verandering kan worden ingezet door medewerkers vooraf te laten nadenken over waar ze het over willen hebben, tipt Van Woerkom. Wanneer de medewerker zelf een belangrijke taak heeft in de input en vormgeving van het gesprek, verandert ook de rol van de leidinggevende, in die van sparringpartner, die meepuzzelt en meedenkt. In iemand die naast in plaats van tegenover de medewerker komt zitten. En die samen met de medewerker doelen stelt, en daar genoeg tijd voor uittrekt om dat zorgvuldig te doen, en ze vervolgens een paar keer per jaar samen evalueert. "Het is belangrijk dat een medewerker het gesprek gaat ervaren als iets dat ook echt van hem of haar is. En datzelfde geldt voor de leidinggevende."

"Laat medewerkers vooraf nadenken over waar ze het over willen hebben."

- Professor dr. Marianne van Woerkom - Tilburg University

Net als Boonstra kan wat haar betreft het aantal gesprekken zich beperken tot zoveel als leidinggevende en medewerker dat nodig achten. Bij gewoon goed functioneren kan het performance management bestaan uit het verzamelen van input door de medewerker, daarop te reflecteren, het te bespreken met een collega en het naar HR te sturen.

Daarnaast acht zij het beter om de medewerker feedback te laten vragen bij mensen die vanuit hun directe betrokkenheid ook echt iets kunnen zeggen over die medewerker.

“Een leidinggevende is daar vaak niet de aangewezen persoon voor. Ik ken voorbeelden waar een leidinggevende feedback moet geven aan zeventig mensen. Dat ondermijnt de waarde van je feedback want veel van die zeventig mensen zal de leidinggevende niet echt kennen.”



Tip 7

Train de leidinggevende in nieuwe gesprekstechnieken, vooral luistervaardigheden

Belangrijke rol HR

Ongevraagde feedback is sowieso niet constructief, benadrukt ze. Terwijl een beetje prikkelen best mag, en dan het liefst door een door de medewerker zelf gekozen feedback partner. HR kan hierin een coördinerende rol spelen en mensen op weg helpen.

De rol van HR is sowieso belangrijk in het nieuwe performance management, als opvoedkundige. Want ook de training voor een leidinggevende om de nieuwe gesprekstechnieken eigen te maken en het samen met de medewerker opstellen van een ontwikkelplan op basis van de sterke punten, zal HR gaan faciliteren.

De knop zal om moeten, van seinen naar ontvangen en van baas naar partner. Ga samen bijvoorbeeld een goed voorbeeld analyseren waarbij de medewerker heel goed presteerde en plezier in het werk had. Wat waren de condities daarvoor, in welke context gebeurde dat? Leidinggevende en medewerker gaan zo ontrafelen waar het geluk vandaan kwam en bespreken hoe die toestand in de toekomst weer te realiseren is. Het begint dus bij het leren een ander type gesprek te voeren en de goede vragen te stellen. Van Woerkom: "Dat is voor een leidinggevende leuker om te doen, en veel bevredigender."

Hoe helpt slimme software bij modern performance management? De nieuwe omstandigheden schreeuwen om andere competenties in de organisatie, bij leidinggevenden én bij medewerkers. Talentmanagement software, zoals Visma | Raet die biedt, helpt bij het inzicht geven in de aanwezige en benodigde competenties maar ook in de ambities en prestaties van medewerkers.

Hulpmiddel voor medewerkerontwikkeling

De balans tussen organisatiedoelen en individuele ambities en behoeften van medewerkers moet er wel zijn. Ook daarbij biedt software een goed hulpmiddel, door de individuele doelen vast te leggen en te refereren aan de organisatiedoelen. Het ondersteunen van de veranderingen door de top van een organisatie uit zich in het faciliteren van een degelijke communicatie over de aanpak en de doelen, goede training, hulpmiddelen en begeleiding. De Performance Management software van Visma | Raet ondersteunt het gehele proces en biedt slimme integratie met het learning management systeem zodat de medewerker de gewenste ontwikkeling in een persoonlijk leerportaal kan initiëren.

De actieve rol van de medewerker, met de verantwoordelijkheid zelf informatie aan te leveren, is een belangrijk element in de transformatie naar het moderne performance management. De software van Visma | Raet is er op gericht dat de medewerker ook echt zelf de regie voert.

Het is van belang om veel goede gesprekken te voeren met medewerkers. Of je nu een hogere motivatie, meer betrokkenheid of sturen op prestaties, duurzame inzetbaarheid of persoonlijke groei nastreeft. Met de Performance Management software van Visma | Raet faciliteer je manager en medewerker om het goede, continue gesprek te voeren.

Samengevat helpen wij jouw organisatie graag met:

- Flexibiliteit en maatwerk in doelen stellen én bijstellen
- Inzicht geven in prestaties, competenties en ambities van medewerkers
- Verdeling van eigenaarschap in gesprekken, met meer regie voor medewerkers
- Feedbacktool waarbij de medewerker zelf feedback organiseert
- Managementinformatie op organisatie-, team- en medewerkerniveau

Meer weten over de Performance Management software van Visma | Raet?
Ga naar www.vismaraet.nl/performance

Literatuur

- Van Woerkom M. and Kroon B. (2020). *The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance*. Academische publicatie: Front. Psychol. 11:1883. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01883
- [Gallup \(2020\)](#). *Workspace: Performance Management Must Evolve to Survive COVID-19*. Article by Ben Wigert and Heather Barrett.

Aan deze whitepaper werkten mee



Jan Tjerk Boonstra MBA

Jan Tjerk is Principal Consultant bij Human Capital Group, lid van de hoofdredactie van het magazine HR Strategie, lid van de Advisory Board van business school TIAS, lid van de Raad van Advies van HR Academy en kerndocent van diverse masterclasses en leergangen van HR Academy en tevens docent aan (Hogeschool) Inholland Academy.

Specifieke thema's in zijn portfolio zijn HRM-strategie en -implementatie, strategische personeelsplanning, HR professionalisering, organisatie- en teamontwikkeling, het nieuwe organiseren, organisatiewendbaarheid en -flexibiliteit, performance management en bestuurdersbeloning.

Jan Tjerk was eerder werkzaam voor Zorgverzekeraars Nederland, Zorgconsult Nederland/Nederlandse Zorgfederatie, Hay Group, Berenschot en Manpower/Right Management.



Prof. dr. Marianne van Woerkom

Prof. dr. Marianne van Woerkom is aan de Universiteit Twente gepromoveerd op een proefschrift over leren op de werkplek. In 2003 is zij begonnen bij het Departement Human Resource Studies, Tilburg University en sinds november 2018 is zij aangesteld als hoogleraar Positieve Organisatie Psychologie bij het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Department of Psychology, Education and Child Studies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij onderzoekt het bevorderen van ontwikkeling, welbevinden en bevlogenheid van werkenden en de toepassing van de positieve psychologie binnen organisaties.

Meer weten?

Wil je meer weten over de Performance Management software van Visma | Raet? En hoe je medewerkers kunt stimuleren om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling? Laat het ons weten, wij nemen contact met je op. Of ga naar www.vismaraet.nl/performance

 Vraag meer informatie aan

Over Visma | Raet

Visma | Raet is marktleider in cloudoplossingen en daaraan gerelateerde services, met name op het gebied van HR-processen en salarisverwerking. Met haar software en services helpt Visma | Raet klanten om de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek te hebben. Visma | Raet en haar strategische partners bieden een geïntegreerd platform dat de waardeketen van haar klanten ondersteunt met relevante analytics en gebruikersbeheer. Gebruikers kunnen vanuit het Visma | Raet-platform op elk moment toegang krijgen tot de gewenste applicaties.

Visma | Raet is onderdeel van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behorend tot de top 10 van Europese business softwarehuizen. Visma AS heeft in totaal 800.000 klanten en 10.000 medewerkers.

Kijk voor meer informatie op: www.vismaraet.nl of bel +31 (0)88 - 230 23 00.