

Prestatiemanagement in verandering: wat bedoelen we dan?

Dr. Luc Dorenbosch

Nederlandse Stichting voor Psychotechniek
luc@nsvp.nl



Weet u nog.... we waren flink aan het afschaffen:

- Afschaffen sollicitatiegesprekken
- Afschaffen CVs
- Afschaffen functiegebouwen
- Afschaffen flexibele kantoortuinen
- **Afschaffen performance management**

Waarom elke test beter is dan selecteren op een cv en een sollicitatiebrief

Samenwerken in agile teams: Geen functies maar rollen



2016

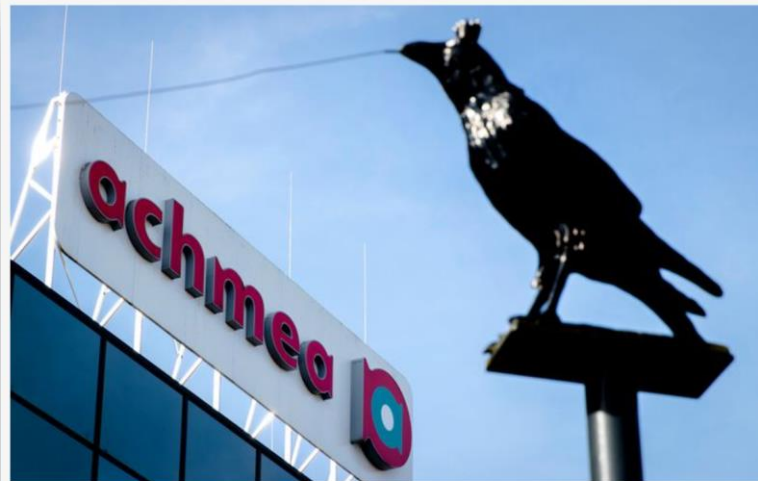
Nooit meer een functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is op zijn retour. Want: „Eén keer per jaar een bloemetje meenemen op je trouwdag maakt nog geen goed huwelijk.“ Maar hoe moet het dan wel?

Monique van Oostrum © 30 januari 2016



2018



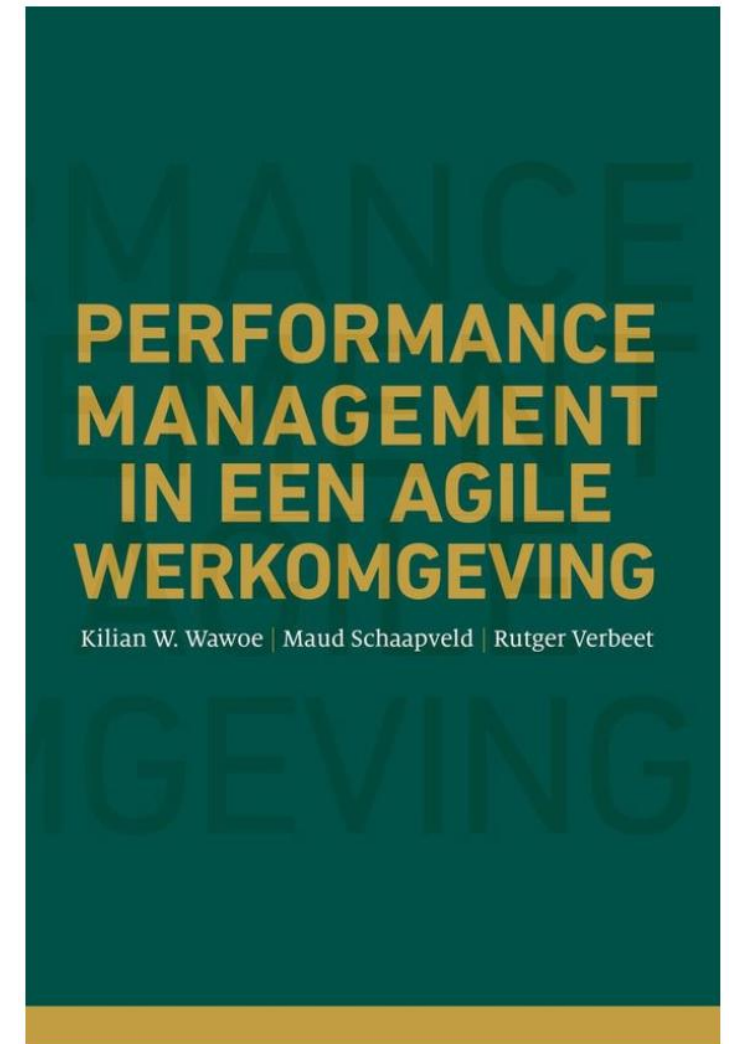
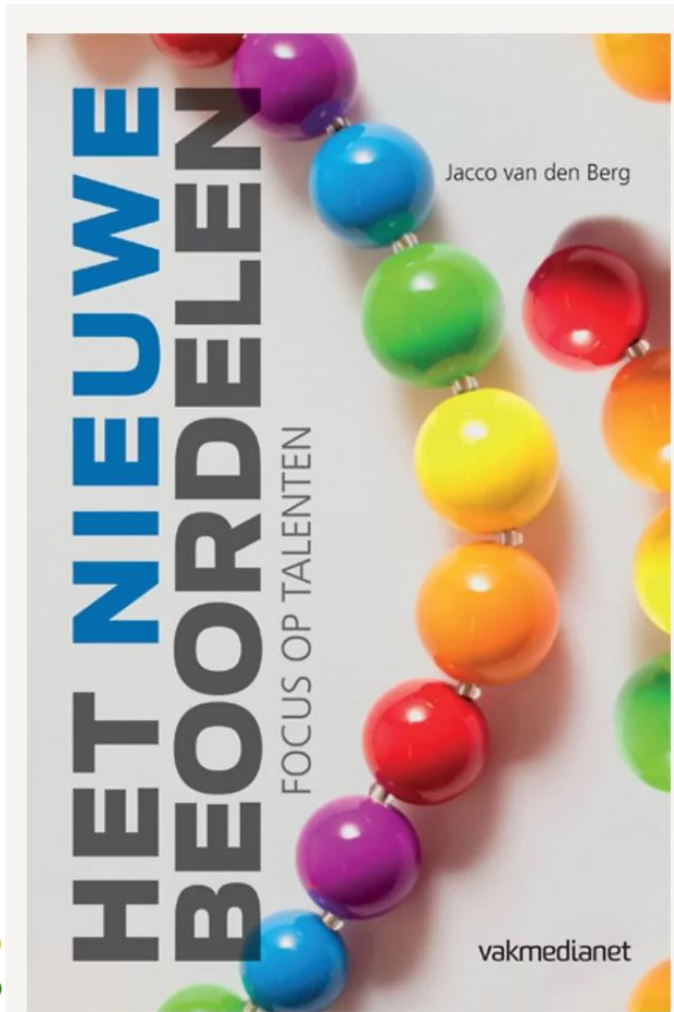
ANP

Achmea schaft functioneringsgesprek voor alle 12.000 medewerkers af

2021

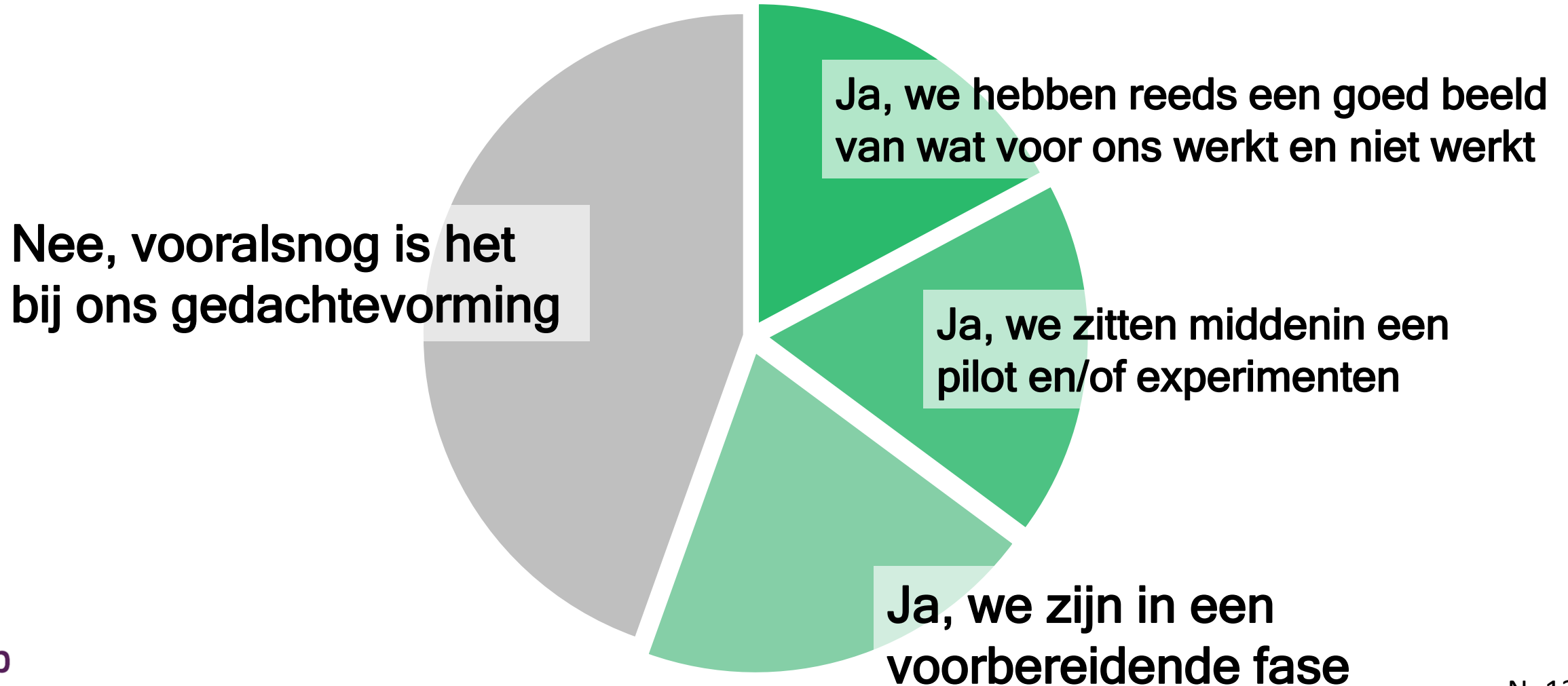


Zeer lezenswaardige boeken, die een zetje geven...



En er gebeurt ook wat in de praktijk...

Ben je zelf actief met performance management omvorming?

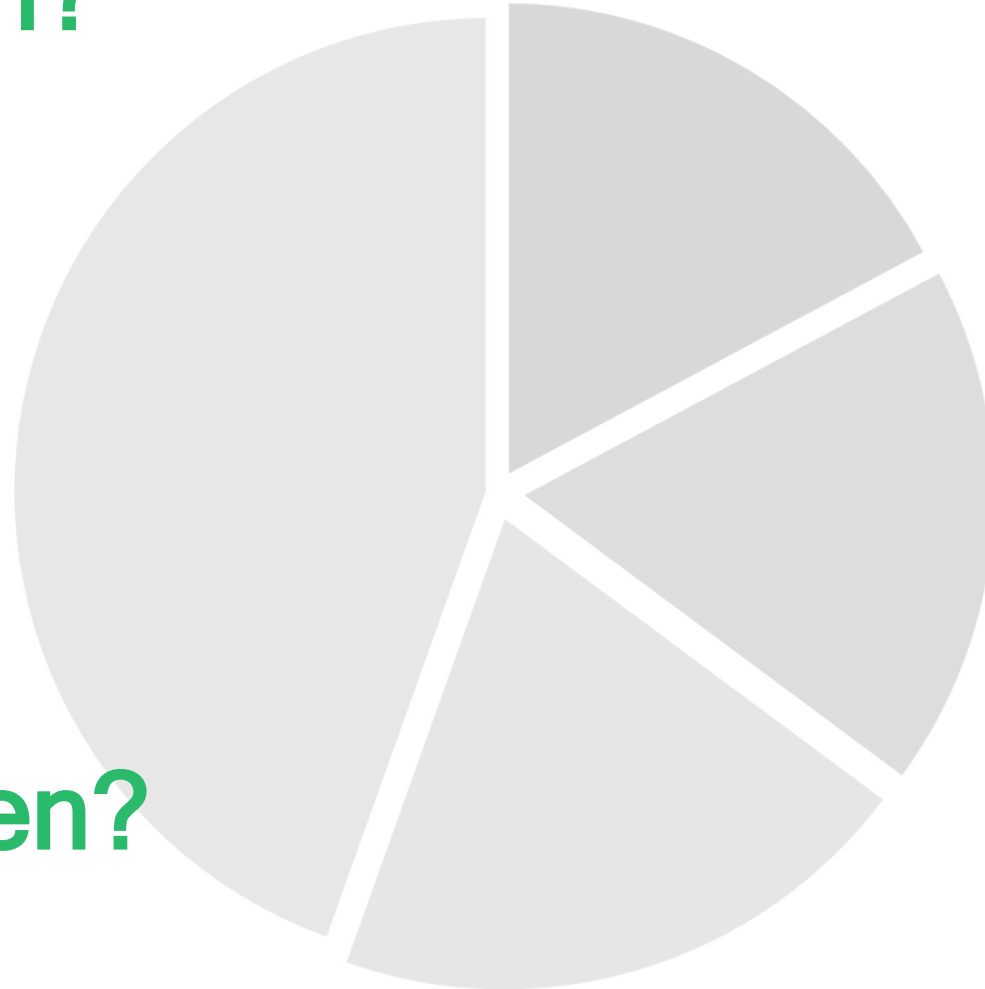


Maar wat?

Afschaffen?

Renoveren?
Innoveren?

Combineren?
Experimenteren?



Performance Management

10 verandervarianten in de praktijk

Maar wat zijn we dan aan het doen?

Met welke uitgangspunten?

PM 0.0

PM 1.0

PM 2.0

**Sterke Punten
Benadering!**

PM 0.0

- Prestatiesturing niet noodzakelijk/geen issue
- Intrinsieke motivatie uit vakmanschap
- Beloningsgroei op basis van leeftijd/ervaring
- Je presteert/ontwikkelt, omdat je vakman bent
- Talent uit zich in de kwaliteit van het (vak)werk

PM 1.0

- Individueel presteren niet vanzelfsprekend
- Extrinsieke motivatie o.b.v. prestatiebeloning
- Beloningsgroei gekoppeld aan beoordeling
- Prestatie/ontwikkeling in lijn met organisatie
- High-performance = talent (context-specifiek)

PM 2.0

- Ontwikkeling is belangrijker dan resultaatdoel
- Intrinsieke motivatie uit maatwerk/autonomie
- Beloningsgroei gekoppeld aan teamprestaties
- Prestatie/ontwikkeldoelen zelf vormgeven
- Iedereen heeft talenten die je kunt activeren

Focus op de sterke kant van het personeelsbestand? Hoe?

- **Weg van de deficiet-benadering (= PM 1.0)**
Beter presteren = wegwerken tekortkomingen
Niet motiverend, géén persoonlijke ontwikkeling
- **Naar een sterke punten benadering (= PM 2.0)**
Presteren definiëren a.d.h.v. eigen unieke kwaliteiten
Wél motiverend, wél persoonlijke ontwikkeling



Waar gaat het dan naar toe?

Afschaffen?

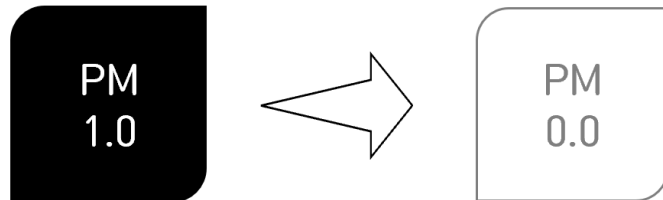
Van continueren naar:



Elimineren

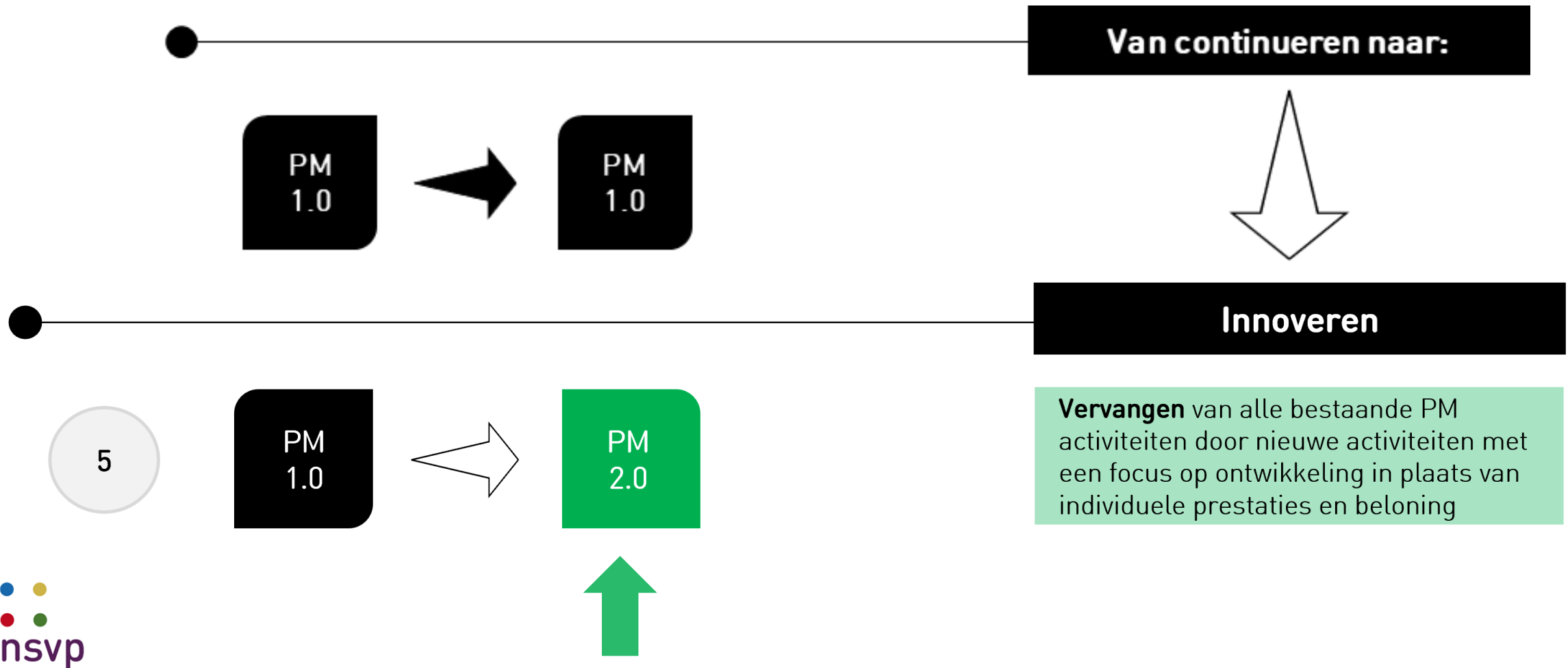
Afschaffen van alle PM activiteiten.
Bevordering individuele prestatie en/of ontwikkeling géén focus meer in beleid.

1



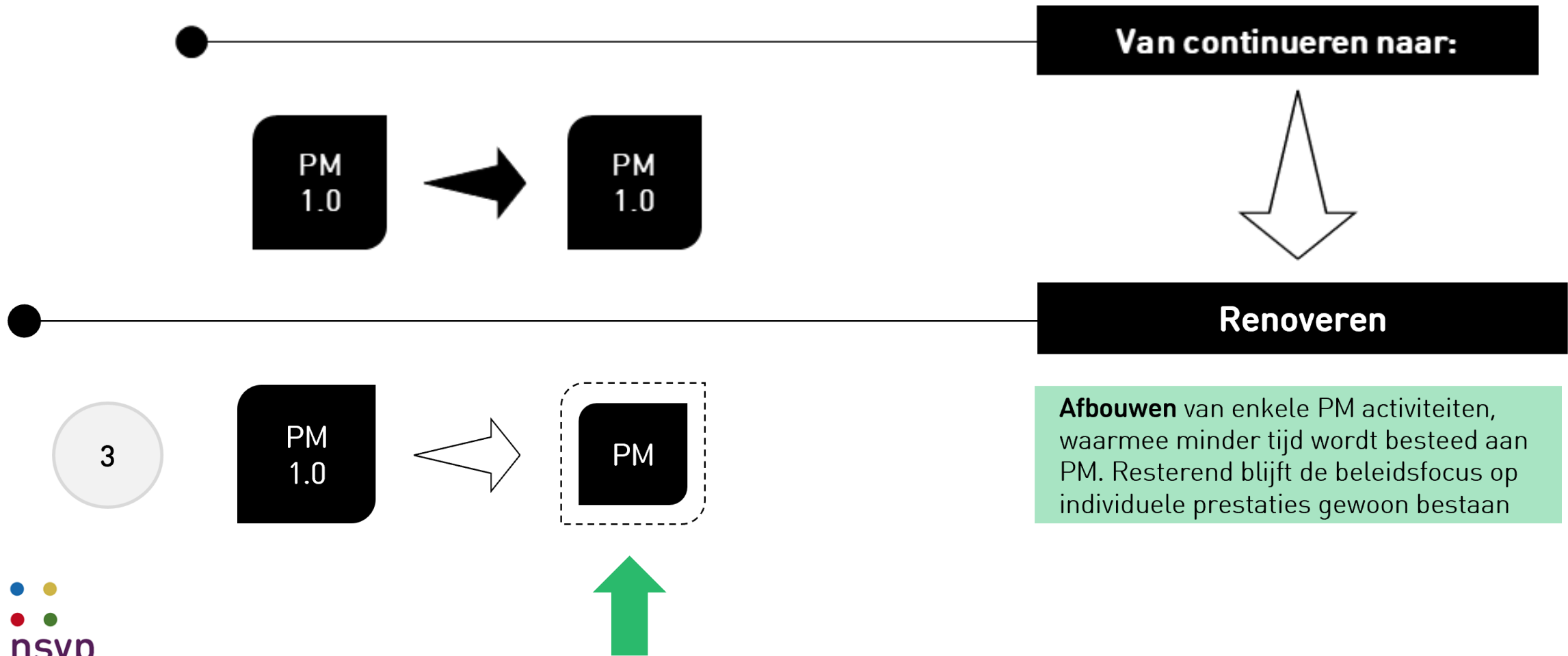
Waar gaat het dan naar toe?

Innoveren?



Waar gaat het dan naar toe?

Renoveren?



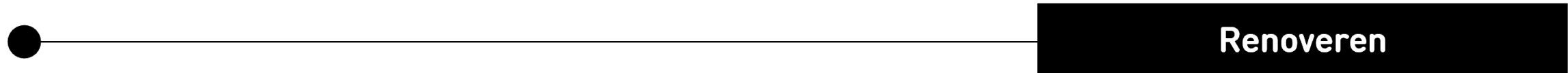
Beetje 0.0 en een beetje 2.0?

Beloning

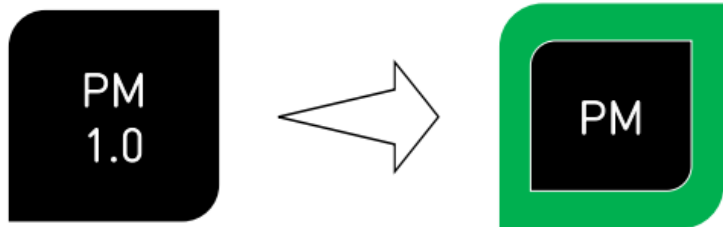
Vanaf volgend jaar bestaat er bij Achmea geen directe koppeling meer tussen beloning en beoordeling. De verzekeraar gaat binnenkort met de vakbonden in overleg om nieuwe manieren van belonen te bespreken. **Achmea denkt zelf aan vaste loonsverhogingen, zogeheten periodieken.** Volgens Ploumen worden mensen in een kennisorganisatie meer gemotiveerd als ze meer autonomie krijgen en zich meer kunnen ontwikkelen. “Niet door een geldelijke beloning, die moet gewoon in orde zijn.”

Waar gaat het dan naar toe?

Renoveren?



4



Verbeteren van bestaande PM activiteiten (bv. beoordeling), door ook individuele ontwikkelingsdoelen te koppelen aan prestatiedoelen (targets)

Beetje 2.0 en een beetje 1.0?

NIEUWS



Personeel 11 juli 2022

Bètafaculteit stopt met omstreden tenure track

De bètafaculteit van de VU gaat stoppen met het veelbesproken tenure-trackstelsel. De faculteit start in plaats daarvan met een zogeheten career track, een tijdelijk traject dat overgaat in een vast contract na 18 maanden.

- **Tenure-track wordt Career-track**
- Minder focus op behalen van aantal A-publicaties voor vaste aanstelling (= PM 2.0)
- Maar... Focus op publicaties blijft belangrijk bij groei naar UHD (= PM 1.0)

Wouter Vleugels & Giverny de Boeck: “Hoe maken organisaties de performance management transitie?”



Prestatiemanagement 2.0?

Naar een beter begrip van mensgedreven
prestatie management in de praktijk

Wouter Vleugels
Giverny De Boeck
Sonia Sjollema
Luc Dorenbosch

Als HR-instrument heeft prestatie management tot doel om de betrokkenheid en motivatie van werknemers te verhogen en er zodoende voor te zorgen dat werknemers bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Echter, in de praktijk lijkt dit niet steeds het geval te zijn, en zowel bij leidinggevenden als werknemers groeit de frustratie over de effectiviteit van het instrument.

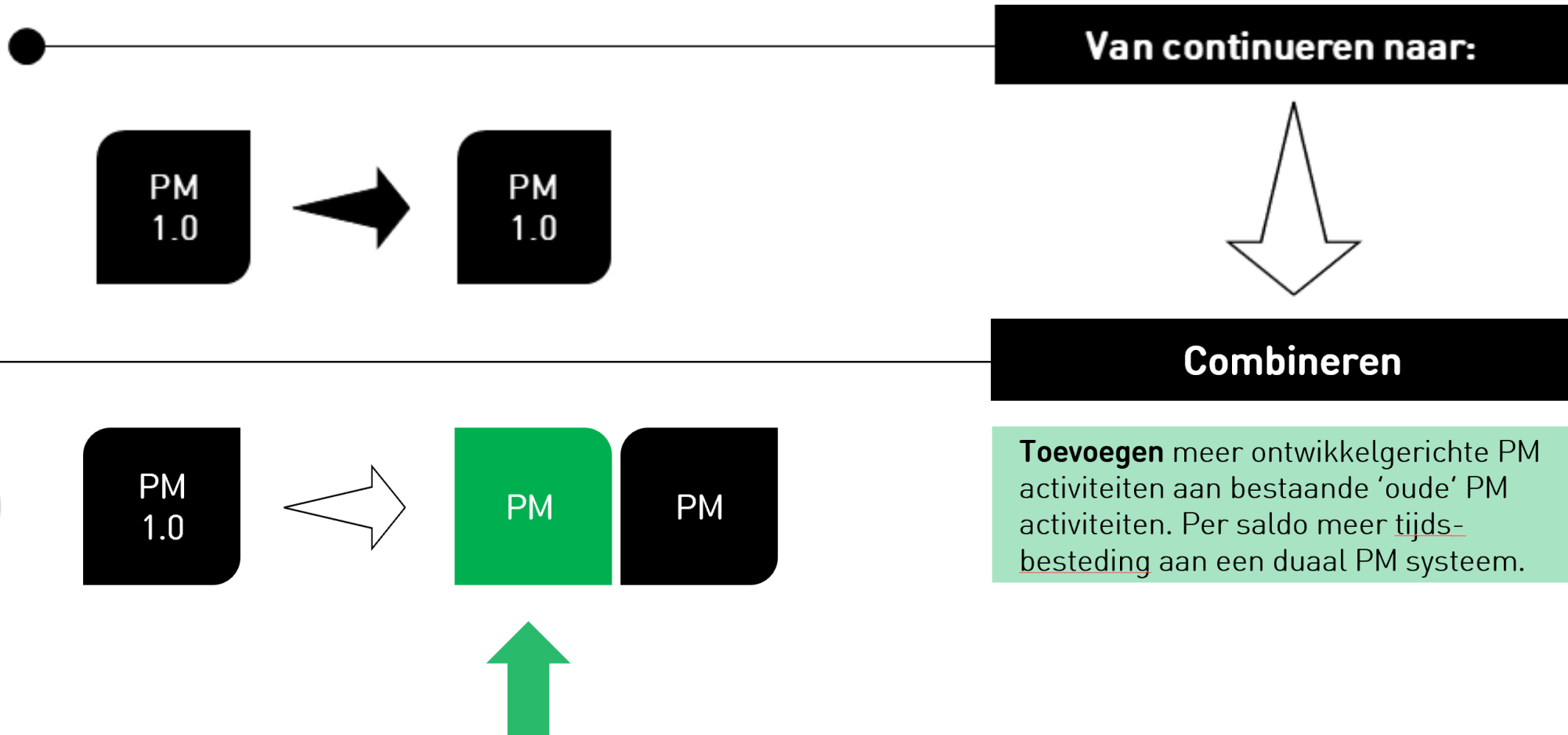
...actieve aard van bestaande, daarom steeds vaker voor ar een dynamisch, mens- l komt te staan. Het doel merkende eigenschappen isaties de transitie naar naar mensgedreven presta- icht van prestaties geleverd

Diverse “hybride” PM varianten Tussenfase? Of eindfase?

...ng processen, de verantwoordelijkheid voor het proces verschuift van de leidinggevende naar de werknemer; de transitie van resultaat- naar mensgedreven prestatie management lijkt in de praktijk eerder om een evolutie dan een revolutie te gaan. Via een proces van experimenteren, evaluaeren, en bijsturen komen organisaties vaak bij een hybride systeem uit waarin elementen van resultaat- en mensgedreven prestatie management gecombineerd worden.

Waar gaat het dan naar toe?

Combineren?

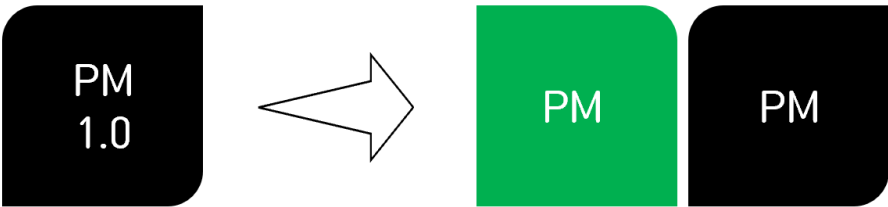


Van continueren naar:



Combineren

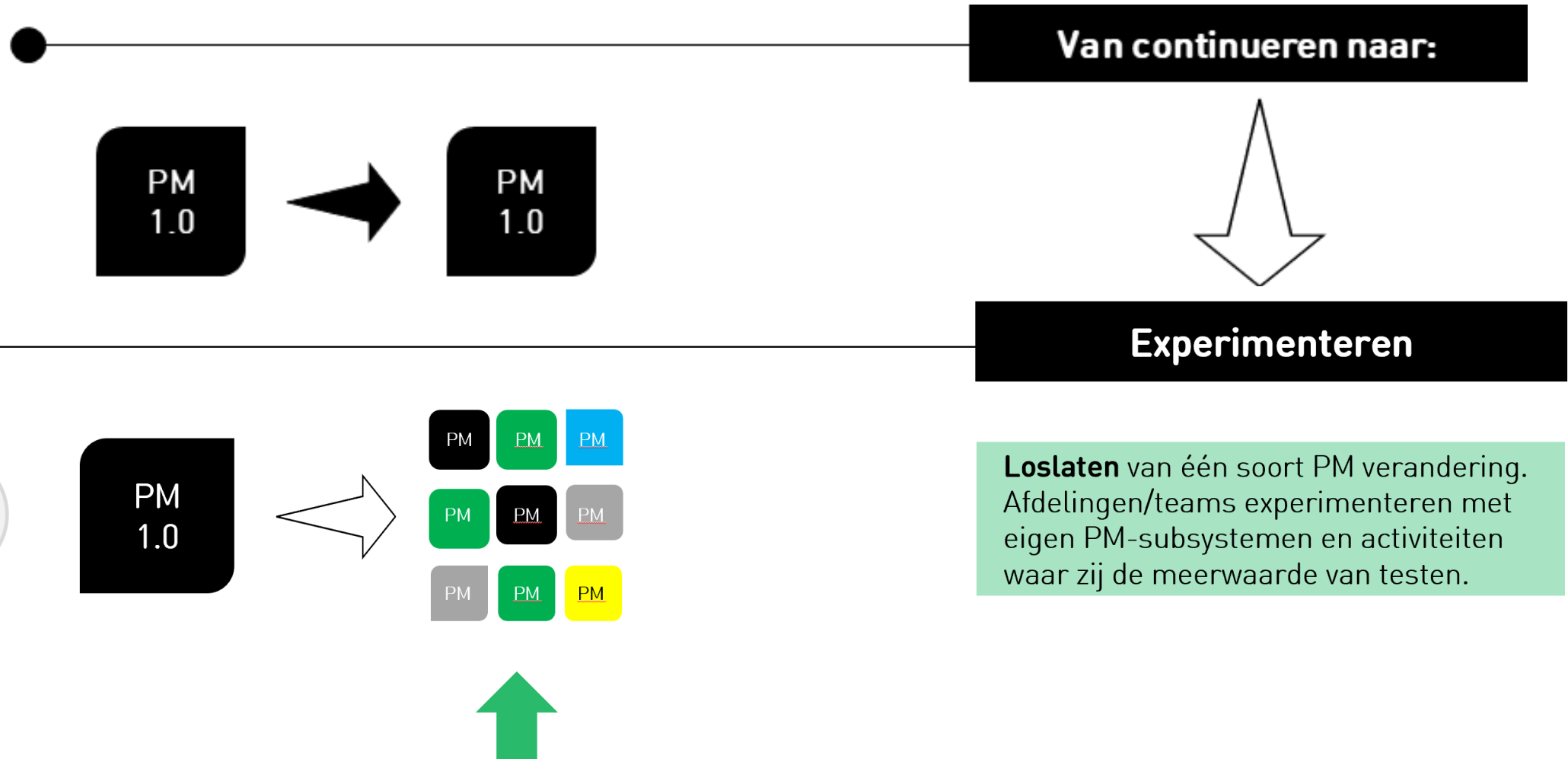
6



Toevoegen meer ontwikkelgerichte PM activiteiten aan bestaande 'oude' PM activiteiten. Per saldo meer tijdsbesteding aan een dual PM system.

Waar gaat het dan naar toe?

Experimenteren?



Experimenteren met PM.



Herontwerpen van beoordelen & belonen



➤ Naar waar verzetten we de schuifjes?

Formeel



Informeel

Jaarlijks



Doorlopend

Oordeel van een derde



Self assessment

Hiërarchisch



Collegiaal

Gericht op presteren



Beoordelen van ontwikkeling

Materieel belonen



Immateriële incentives

Herontwerpen van beoordelen & belonen



➤ Naar waar verzetten we de schuifjes?

Individueel



Team

Functie als uitgangspunt



Individuele potentie als maat

Uniform



Gedifferentieerd

Geheim



Transparant

'Goed HRM'



Specifiek op ons bedrijf

Traditioneel



Innovatief en gedurfd

Welke verandervariant(en) zie je bij jullie?

Welk gesprek / gesprekken past daarbij?