

Beoordelen nieuwe stijl

De beoordelingsgesprekken komen er weer aan. Maar is het beoordelingsmodel dat uitgaat van het principe 'de middelmaat presteert' nog wel van deze tijd?

Tekst Luc Dorenbosch

Onderzoek stelt dat het steeds minder past om het functioneren van werknemers aan de hand van een *Bell curve* te beoordelen. Beoordelen en belonen op basis van een *long tail* zou het performancemanagementmodel van de 21^e eeuw zijn. Bij voorbaat excuses. Cryptischer kon de eerste alinea niet zijn. *Bell curve*? Ok. Maar *long tail*? Help me even. Doen we. Soms komen onderzoekers immers tot echt relevante inzichten voor de HR-praktijk en moeten we even kopje onder gaan om de waarde ervan te doorzien. Vooral nu. Het einde van het jaar komt dichterbij en ook de beoordelingsgesprekken komen er weer aan. Dan is het altijd weer de vraag wie er uitmuntend, gemiddeld of ondermaats heeft gepresteerd. Wanneer leidinggevenden het gros van de werknemers rond het midden beoordelen en slechts enkelen als uitmuntend of ondermaats, dan wordt een *Bell curve* gehanteerd. Individuele werknemerprestaties zijn dan in de beoordeling door leidinggevenden statistisch normaal verdeeld. De middelmaat 'presteert'.

Maar is dit in het werk van tegenwoordig nog wel een realistische veronderstelling? En wat voor schade kan het een organisatie berokkenen als werknemers op deze manier verkeerd worden beoordeeld? Dit vroegen de Amerikaanse wetenschappers

Aguinis en O'Boyle zich recentelijk af. Hun resultaten stemmen tot serieus nadenken over een performance-managementmodel dat beter past bij hoe menselijk kapitaal tegenwoordig waarde creëert: de zogenaamde *long tail*.

Lange staart

Het idee van de *long tail* is eigenlijk heel simpel. Allereerst, werknemers die gemiddeld presteren voegen veel minder waarde toe dan in het *Bell curve*-model wordt verondersteld. Verder zijn er in werkelijkheid meer dan een handjevol uitmuntende *starperformers* die ook nog eens een veel groter deel aan waarde toevoegen aan de organisatie. Werknemerprestaties zijn dus niet normaal verdeeld (*curveachtig*), maar scheef verdeeld (*staartachtig*). Prestatie volgt hier de meer bekende *Pareto-wet*: 80 procent van de waardecreatie komt op conto van 20 procent uitmuntende werknemers. Dit was altijd al een bekend gegeven in commerciële salesprofessionen, maar Aguinis en O'Boyle tonen in hun zeer omvangrijke studie overtuigend aan dat dit ook geldt voor de objectieve prestaties van academici (aantal publicaties), acteurs (*award-nominaties*), schrijvers (*plaats op bestsellerslijst*) en politici (*herkozen worden*). In bijna al deze professionen en disciplines werd de grootste output geleverd door een select gezelschap

schap. Het bleek zelfs dat 60 procent tot 80 procent in de onderzochte groepen ondergemiddeld presteert en bijelkaar minder dan de helft van de totale output (in bijvoorbeeld publicaties, nominaties) weet te produceren. Dat zou betekenen dat de 'gemiddelde' werknemer in werkelijkheid dus veel ondermaatser functioneert dan dat hij of zij in een Bell curve-model behandeld wordt. Bent u er nog?

Onderschatting

Voor Aguinis en O'Boyle is hun onderzoek een bewijs dat waardecreatie door menselijk kapitaal anders tot stand komt dan er nu vaak beoordeeld en beloond wordt.

Voor de HR-praktijk stellen zij dat de 20 procent tot 30 procent starperformers in een organisatie of afdeling, nu vaak in aantal worden onderschat en dat de managementaandacht nog te veel is gericht op de grootste gemiddelde groep die in werkelijkheid niet het grootste deel van de groepsproductiviteit bepaalt. Met andere woorden, loopt 5 procent van de starperformers weg, dan heb je als manager een groter prestatieprobleem dan wanneer er 30 procent van je gemiddeld scorende werknemers vertrekt.

Een beetje Amerikaans is wel dat de onderzoekers vooral de aanbeveling doen om daarom de 'sterren' in een organisatie op een schild rond te dragen. Interessanter is echter te weten wat er gebeurt als je performance-managementmodel uit de pas loopt bij hoe werknemers in bepaalde beroepen waarde toevoegen. De arbeidsmarkt bestaat niet alleen uit academici, schrijvers of politici.

Aard van de prestatie

Een bekend voorbeeld is het beroep van bankier. Je kan stellen dat bankiers voor de crisis juist te veel zijn beoordeeld met een lange staart, waardoor bankiers het signaal kregen dat grote prestatieverschillen tussen collega's mogelijk waren (en met forse bonussen gepaard gingen). Om tot de starperformers te kunnen behoren, gingen bankiers hierdoor te veel risico's nemen met alle negatieve financiële gevolgen vandien. Juist in het bankiersberoep zou je willen dat het een redelijk homogene groep is die stabiel en betrouwbaar

Goede bedrijfsprestaties zijn meer en meer gekoppeld aan juist wendbare werknemers

functioneert. Dan past een Bell-curve-model met weinig ruimte voor excessieve beoordeling en veel nadruk op een grote gemiddelde groep hen dus het beste.

Waar het bij de bankiers de afgelopen decennia mogelijk te ver is doorgeschoten, stellen Aguinis en O'Boyle echter dat over het algemeen de organisatieprestatie in de 21^e eeuw van aard is veranderd richting een grotere afhankelijkheid van die 20 procent tot 30 procent starperformers.

Goede bedrijfsprestaties zijn meer en meer gekoppeld aan juist wendbare werknemers met een diversiteit aan specialismes waarmee maatwerk in producten of diensten kan worden geleverd. Te veel homogeniteit van het menselijk kapitaal in de organisatie is dan onpraktisch en niet productief richting het type bedrijfsprestatie dat de veranderende markt van je verwacht. Het kan een klein sterrenteam aan programmeurs zijn, dat je app wezenlijk anders maakt dan al die andere apps. Als organisaties bij een veranderende aard van hun marktprestatie dan blijven vasthouden aan beoordeling volgens de traditionele Bell curve, wordt een deel van de starperformance dus stelselmatig niet erkend. Het risico is dan dat een deel van

bijvoorbeeld de sterprogrammeurs vertrekt waardoor productinnovatie snel stagneert en de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt. Hier zou gelden: beoordeel met een long tail, in de vorm van meer uitmuntende en veel minder gemiddelde beoordelingen.

Aanval en verdediging

Toch is de praktijk nog weerbarstiger. Want niet alles wat van werknemers wordt verwacht, is uniform. Voor een deel verwachten organisaties werknemergedrag dat homogeen is aan de rest (bijvoorbeeld als het gaat om procedures volgen of integriteit) en op een ander deel van het takenpakket verwachten organisaties dat een werknemer zich onderscheidt (bijvoorbeeld in creativiteit of het binnenhalen van klanten). Eén baan bevat dan zowel 'verdedigingstaken', waarbij het vooral waken is voor fouten, als 'aanvalstaken', waarop iemand starperformance kan leveren.

Dagmar Beudeker, die volgend jaar in Leiden promoveert op dit onderwerp, onderzocht wat het doet met werknemers als beide soorten prestatieverwachtingen gelijkmatig in één baan voorkomen. De conclusie is onder andere dat er rolonduidelijkheid kan ontstaan en dat werknemers meer vermoeid zijn na het werk.

De aanbeveling aan managers is om de link tussen de aard van de prestatie en het gehanteerde performance managementmodel goed te kennen. Het gaat dan niet om de inhoud van de prestatie, maar of je van werknemers als groep grotendeels homogeen gedrag of juist onderscheidende starperformance verwacht. Besef daarbij ook dat de aard van de taakprestaties in een enkele baan al anders kan zijn. Het expliciet maken van de prestatieverwachtingen op taakniveau, kan onnodige onduidelijkheid bij werknemers dan wegnemen. Het kan het verschil maken tussen frustrerende en waardeerende beoordelingsgesprekken. Alvast alle goeds gewenst voor het nieuwe beoordelingsjaar.



Luc Dorenbosch
onderzoeker/
baaningenieur bij
TNO Arbeid