

Bibliografische gegevens:**Titel:** Performance Management in een Agile Werkomgeving**Auteur:** Kilian Wawoe, Maud Schaapveld & Rutger Verbeet**Uitgeverij:** Performa, Den Haag

Performance Management in een Agile Werkomgeving

Ber Damen

Hoe bevorder je de resultaten en prestaties van een organisatie? Hoe stimuleer en ondersteun je medewerkers in het verwezenlijken daarvan? Hoe borg je de realisatie van doelen? Met welke interventies doe je dat? En vooral: hoe stuur je daar dan op? Het zijn vragen die zo oud zijn als de organisatie zelf. Vragen ook waarnaar al meer dan honderd jaar onderzoek wordt gedaan. Een rijke traditie, maar met weinig eensluidende antwoorden.

Wawoe, Schaapveld en Verbeet doen met hun boek 'Performance Management in een Agile Werkomgeving' een nieuwe duit in het zakje. Een ambitieuze duit, ook dat. Ze willen niet alleen het klassieke performance-managementsysteem inruilen voor een moderne versie, ze willen bovendien een nieuw systeem ontwerpen dat past bij de snel veranderende omgeving waarin organisaties tegenwoordig opereren. Dat noem ik de lat hoog leggen.

En hoe brengen zij het ervan af? Laat ik beginnen met het goede nieuws. Het is een overzichtelijk en toegankelijk boek. Lekker dun – een goede honderd pagina's, dus dat mag voor de moderne manager en HR-professional geen obstakel vormen – en het leest lekker weg. De auteurs maken een adequate analyse van de huidige situatie in beoordelings- en beloningsland en beschrijven de deplorabele staat waarin het klassieke performance-managementsysteem verkeert. Met hun analyse varen ze mee op de golf van de trends in organisatieland. Het adagium dat daar heerst, is gericht op het vergroten van de flexibiliteit en de wendbaarheid ("agile here, agile there, agile everywhere...") van organisaties, het versterken van hun innovatievermogen en het zoeken naar toegevoegde waarde.

De auteurs concluderen – in mijn ogen geheel terecht – dat de vertrouwde mechanismen van de klassieke organisatie niet meer voldoen. We zijn naarstig op zoek naar betere (en beter werkende) alternatieven voor het inrichten, besturen en leiden van organisaties. Het traditionele performance-managementsysteem is zo'n vastgeroest en uitgewerkt mechanisme. Ooit een goed en goed toepasbaar idee, maar inmiddels een anachronisme. De auteurs beschrijven het in geuren en kleuren. Het werkt niet meer. Ze leggen vaardig de vinger op de zere plekken en tonen aan dat het volhardend blijven inzetten ervan in organisaties ook echte pijn veroorzaakt – vooral voor de mensen die er werken.

Maar wat dan wel? Daar lopen de auteurs een beetje vast. Ze weten heel goed wat er niet (meer) werkt als het om performance management gaat, maar het aandragen van betere alternatieven is andere koek. Zij zijn overigens niet de eersten die het proberen. Anderen gingen hen voor, maar het blijkt een weerbarstig fenomeen.

Waarom is zo'n performance-managementsysteem zo moeilijk te veranderen? Waarom houden we er in veel organisaties zo hardnekkig aan vast? Dat wordt helaas ook in dit boek niet duidelijk, terwijl wel duidelijk – en met behulp van allerlei geaccepteerde psychologische en managementtheorieën – wordt aangetoond dat het niet werkt. Waarom lukt het dan niet om er afstand van te nemen? Wat is daar toch zo moeilijk aan?

Dat de auteurs niet duidelijk aangeven waarom het niet lukt, is volgens mij te wijten aan de omstandigheid dat ook zij het klassieke denken over organisaties maar moeilijk kunnen loslaten. Met veel duidelijke voorbeelden schetsen zij de nadelen van een klassiek prestatiebevorderingsmechanisme. Die hebben op de eerste plaats te maken met het feit dat 'prestaties' helemaal niet zo makkelijk te definiëren – laat staan te meten – zijn. Op de tweede plaats is evenmin gemakkelijk aan te geven wat dan precies de invloed van medewerkers op die prestatie is geweest. Met andere woorden, welk deel van de prestatie is aan de inspanningen van de medewerker te danken? En wat aan de inspanning van collega's, de situatie, de toevallige omstandigheden of puur geluk?

Hier wreekt zich in de klassieke beoordelingssystematiek een psychologische wetmatigheid, waarvan de auteurs dan weer juist géén melding maken: de fundamentele attributiefout. Dit is de universele neiging die we hebben om voor onszelf mislukkingen te wijten aan de omstandigheden en succes juist aan ons eigen gedrag toe te schrijven, terwijl we bij anderen precies het omgekeerde doen. Dit mechanisme – dat in en op zichzelf al meer dan voldoende reden zou moeten zijn om in elke organisatie onmiddellijk met beoordelen te stoppen – maakt dat we geneigd zijn de oorzaak van succes en mislukken toe te schrijven aan het gedrag van mensen en de kracht van de omstandigheden daarbij schromelijk te verwaarlozen – bij onszelf én bij anderen. Dat maakt het objectief beoordelen van prestaties eenvoudigweg onmogelijk.

Toch houden de auteurs vol – en met hen de leden van de diverse panels die zij voor hun boek consulteerden – dat je excellente presteerders juist wél anders moet beoordelen en belonen. Dus voor iedereen hetzelfde, behalve voor de allerbesten? Wat ik niet begrijp in dit boek, is dat een gloedvol betoog wordt gehouden voor het loskoppelen van beoordelen en belonen en het stoppen met onderscheid maken tussen de prestaties van mensen... behalve voor de allerbesten... en hoewel we – ook volgens de auteurs – helemaal niet kunnen bepalen wie dat überhaupt zijn... Hier openbaart zich een inconsistentie in het betoog van de auteurs die het presenteren van een modern alternatief bij voorbaat tot een hachelijke onderneming maakt.

Dat de auteurs ook nog in de valkuil trappen – net als veel anderen overigens – ‘agility’ als de heilige graal van het hedendaagse organisatieleven te beschouwen en daarop hun moderne performance-managementsysteem te baseren, valt hen te vergeven. Wendbaar werken is immers hip en trendy. Naar mijn bescheiden mening, is het echter slechts een middel voor het verbeteren van prestaties in organisaties, geen doel op zich. Daar je performance-managementsysteem op baseren, lijkt mij daarom niet verstandig.

Wat overblijft, is het mooie, beknopte overzicht dat dit boek presenteert. Een overzicht van de redenen waarom performance-managementsystemen niet werken, van de wetenschappelijke wetmatigheden die hieraan ten grondslag liggen, van de hardnekkigheid waarmee organisaties er toch aan vasthouden, van de dilemma’s die zich voordoen als je het systeem wilt wijzigen en van de moeilijkheden die dat vervolgens met zich meebrengt. Het boek biedt de lezers veel waardevolle inzichten en tevens veel stof tot nadenken. En de zoektocht naar werkbare alternatieven duurt voort...

Ber Damen is partner bij Van de Bunt Adviseurs en lector HRM bij Hogeschool Avans+