

Repliek 1 bij Beoordelen: Meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch

Mirella van der Heijden

In het artikel “Beoordelen: meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch” zet de emeritus hoogleraar Jansen uiteen welke conclusies hij trekt na jarenlang onderzoek naar het beoordelen van werknemers. Hij stelt als centrale vraag: betekent het einde van beoordelen, omdat het psychologisch slecht werkt, ook dat er geen bedrijfskundige aanleiding meer is om uitspraken te doen over arbeidsgedrag? In zijn conclusie geeft hij aan, dat dit geenszins het geval is. Hij is van mening dat de bedrijfskundige invalshoek in de arbeidsorganisatie behoort te domineren. Het uitgangspunt dat “omdat het psychologisch slecht werkt” geen reden is om niet meer te doen aan prestatie management (mijn geprefereerde woordkeuze boven beoordelen) onderstreep ik. In de praktijk zie ik echter, dat er noodzaak is om de methodiek die gebruikt wordt voor prestatie management te heroverwegen én dat ook de toepassing van de methodiek vaak te wensen over laat. Inmiddels zijn er veel organisaties die de methode heroverwegen of reeds een vernieuwde methode hebben geïmplementeerd. Zo ook VodafoneZiggo.

De klassieke methode van prestatie management (zie tekst box voor hoofdlijnen hiervan) werkte niet meer bij VodafoneZiggo. De methodiek werd door werknemers gewaardeerd met een 5,1 score op een schaal van 10. Dat was wat ons betreft onvoldoende. Wij merkten dat veel andere organisaties worstelden met dezelfde uitdagingen omtrent prestatie management. Het uitgangspunt dat een bedrijf een bepaalde waarde van de werknemer mag verwachten in ruil voor betaling ondersteun ik. Maar de invalshoek van de werknemer is ons net zoveel waard. Dat prestatie management slecht lijkt te

Mirella van der Heijden is Senior Talent Manager & Lead GROW bij VodafoneZiggo

werken, ligt in mijn ogen niet louter aan de keuze meer of minder bedrijfskundig of psychologisch maar aan andere factoren.

Bij klassiek prestatie management zien we vaak:

- Een jaarcyclus waarbij doelen worden gesteld die beoordeeld worden door de leidinggevende
- Een (bijvoorbeeld) 5-punts beoordelingsscore
- Dat prestaties van werknemers met elkaar worden vergeleken door middel van het gebruik van een geforceerde normaalverdeling of ranking
- Dat de beoordelingsscore is gekoppeld aan de jaarlijkse salarisverhoging en/of bonus.

Bij het inrichten van prestatie management is er bij VodafoneZiggo voor gekozen om andere factoren de nodige aandacht te geven. Hierdoor konden keuzes gemaakt worden om het bedrijfskundig en psychologisch goed in te richten, maar ook om nadelige psychologische effecten te verminderen. De factoren licht ik verder toe.

Het doel van prestatie management staat bij veel organisaties ergens in de regelingen duidelijk beschreven. In de realiteit wordt het echter toegepast voor meerdere doeleinden, die niet allemaal helder beschreven zijn. Het resultaat is een methodiek en uitvoering die niet naadloos aansluiten bij het geformuleerde doel. Veel formeel voorkomende doelen van prestatie management zijn 1) richting geven door het stellen van doelen en het bepalen of deze behaald zijn, 2) ontwikkeling stimuleren en daarmee prestaties op de lange termijn verbeteren en 3) het bepalen van salarisverhogingen en bonussen en daarmee te sturen op de loonsomstijging. Het nadeel is dat deze doelen haaks op elkaar kunnen staan. Bijvoorbeeld in geval van een absolute meting van prestaties, met als uitgangspunt dat iedereen een 10 kan halen, is het sturen op de loonsom onmogelijk als er een directe koppeling bestaat tussen de salarisstijging en de beoordeling. Het doel dient dus helder te zijn en de methode dient dit zonder intern conflict te ondersteunen.

Bij VodafoneZiggo merkten wij hierin ook een incongruentie. Het doel dat werknemers percipieerden, te weten de koppeling tussen beoordelen en belonen, sloot niet aan bij de wens om ontwikkeling centraal te stellen. Aanvullend verwachten wij dat de ontwikkeling van werknemers bijdraagt aan het vergroten van de waarde die wij leveren aan onze klanten. Bij het inrichten van een nieuwe methode zijn het doel en de behoefte met elkaar in lijn gebracht. Zowel prestatie als ontwikkeling zijn nu de belangrijkste doelen.

Ontwikkeling van onze werknemers is uiterst belangrijk omdat zowel de markt als functies zich in rap tempo ontwikkelen. De genoemde functies in het artikel van Jansen (w.o. schaker en pianist) lijken relatief statisch, terwijl de functies in ons bedrijf zich snel ontwikkelen en er ook nieuwe functies bijkomen. Denk maar aan functies als Big Data Engineer en Developer. Of leidinggevendenden die vanwege een nieuwe inrichting van de organisatie Chapter Leader of Product Owner worden. Mochten een of enkele van deze functies je niet bekend voorkomen dan is dit wellicht de bevestiging dat deze

ontwikkeling gaande is. Onze prestatie-managementmethodiek in combinatie met ons leerbeleid stelt de werknemer ook echt in staat zich te ontwikkelen en daarmee relevant te blijven. Om dit kracht bij te zetten zijn per functie skills en de bijbehorende niveaus gedefinieerd. Dit geeft werknemers inzicht in de verwachtingen binnen de huidige functie, maar wellicht nog belangrijker, geeft dit inzicht in wat er nodig is om door te groeien naar een andere functie. Hierdoor kan de werknemer zelf richting geven aan zijn of haar loopbaan.

Bij het herontwerpen van prestatie-management kan men op zoek gaan naar de ‘best practice’ ofwel datgene dat bij andere organisaties goed werkt. Echter, wat voor de ene organisatie goed werkt, werkt voor een andere organisatie niet. In gesprek met andere organisaties kwamen wij er al snel achter dat ook zij worstelden met dezelfde uitdagingen. Sommige bedrijven schaften de gesprekkencyclus en beoordelingsscores af. Uit onderzoek bleek dat dit op de lange termijn een daling in de gesprekken en van de werknemersbetrokkenheid tot gevolg kon hebben¹ wat ons niet wenselijk leek. Verder zagen we organisaties de methodiek veranderen, maar wel vasthouden aan een jaarcyclus.

Voor ons bleek het aantal gesprekken in een jaarcyclus ontoereikend. Doelstellingen gezet aan het begin van het jaar waren vaak na enkele maanden niet meer relevant. Hoewel VUCA (een acroniem gebruikt om de snel veranderende wereld waarin wij ons als individuen en organisaties op dit moment bevinden, die zich kenmerkt door een hoge mate van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit te beschrijven) in sommige gevallen wordt gezien als een trendy acroniem is dit wel de realiteit die wij en onze werknemers ervaren. Jansen stelt: “Externe turbulentie beheersen met behulp van interne turbulentie klinkt ook niet echt (psycho-)logisch.” In mijn ogen is het echter wel noodzakelijk om op een effectieve en adequate manier in te spelen op deze turbulentie. Zo namen wij in onze interne enquête en focusgroepen waar dat er behoefte is om hier rekening mee te houden bij het stellen van doelen. Zo gaf 75% van de respondenten in de enquête aan minimaal eens per kwartaal een gesprek te willen met de leidinggevende over prestaties en ontwikkeling. En nog eens 63% van de respondenten gaf aan dezelfde cadans te wensen met het team. Verder is binnen VodafoneZiggo gekozen voor een planning van activiteiten per kwartaal en werkt een deel van de organisatie agile. Op deze wijze kan er snel en adequaat gereageerd worden op de veranderende behoeften van klanten en technologische ontwikkelingen. Wij kiezen er dus voor om de cadans van de individuele doelen aan te passen in plaats van na een jaar terug te grijpen en te concluderen dat doelstellingen verouderd zijn.

Voor ónze organisatie bleek een kwartaalcadans een logische oplossing. Maar voor organisaties die een jaarlijkse planningscadans voeren zou een kwartaalcadans voor de gesprekkencyclus een onlogische keuze kunnen zijn.

1 CEB 2016 Pay for Performance Employee Survey

De juiste keuze voor de prestatie management gesprekken is dus inherent verbonden aan planningscadans van de organisatie en de marktdynamiek. Maar er zijn nog meer dynamieken die impact hebben op de keuze van de methodiek waardoor één best practice dus níet logisch is.

Naast het kiezen van de cadans is ook de positie van het team in de organisatie van belang. Wanneer er veel in multidisciplinaire teams of agile teams gewerkt wordt, is interne concurrentie funest. Een relatieve prestatie meting, met ranking of volgens een geforceerde normaalverdeling, zeker in combinatie met individuele target setting en een directe koppeling aan de salarisverhoging, draagt bij aan interne concurrentie en opportunisme in het behalen van doelen. In een zeer resultaatgerichte organisatie creëert dit een ongezonde dynamiek. Als de kracht van presteren in de teams zit dan zal de methodiek dit moeten ondersteunen. Immers, het is ondenkbaar dat Berghuis, Depay in het Nederlands elftal bewust neerhaalt, vervolgens scoort en daardoor een hogere ranking krijgt. En toch zijn veel prestatie management methodieken zo ingericht dat ze dergelijk gedrag stimuleren. Uiteraard is een vorm van competitie onvermijdelijk, maar we moeten voorkomen dit aan te moedigen door een foutief gekozen methodiek.

Verder bestaat VodafoneZiggo uit verschillende bloedgroepen, zoals monteurs, winkelpersoneel, call center medewerkers maar ook stafafdelingen en agile werkende teams. Een methodiek toepasbaar voor alle functiegroepen geniet de voorkeur, al kan de uitvoering per doelgroep specifiek gemaakt worden. Agile afdelingen werken bijvoorbeeld op een aangepaste manier voor het vormgeven van teamdoelen. Deze aangepaste wijze sluit aan bij ons prestatie management en stelt hen in staat om doelen in het kader van werkprestaties te stellen in de squads (de autonome teams verantwoordelijk voor de ontwikkeling en vernieuwing van producten, werkend met een hoge mate van zelfsturing) en ontwikkel- en gedragsdoelstellingen in de chapter (groep werknemers met dezelfde expertise binnen een tribe waarin regelmatig wordt overlegd om ervaringen, kennis en uitdagingen met betrekking tot hun vakgebied te bespreken). De basiselementen zoals cadans en reflectie blijven echter gehandhaafd. De werkzaamheid voor de doelgroepen zal wellicht verder geëvalueerd dienen te worden om ervoor te zorgen dat dit alle groepen goed ondersteunt.

Dat klassiek prestatie management vaak niet meer werkt, kan ook te wijten zijn aan ongewenste neveneffecten of misbruik van het systeem. Zo schreef ik eerder over overmatige interne competitie, ontstaan door gebruik van de geforceerde normaalverdeling. Nu is het van belang te vermelden dat er niet per se iets verkeerd is aan beoordelingscores die een normaalverdeling volgen als resultante van een beoordelingsproces voor een grote groep. Echter, wanneer er gebruik wordt gemaakt van een geforceerde normaalverdeling op het niveau van teams, zoals ook Jansen beschrijft, en de leidinggevende gedwongen wordt tot een relatieve beoordeling, dan heeft dit negatieve effecten tot gevolg. Er ontstaat dan een situatie waarbij een leidinggevende de

beoordelingsscore naar beneden toe beargumenteert om deze te 'verkopen' aan de werknemer. Met als resultaat schade in het vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer.

De dynamiek zoals zojuist beschreven leidt tot demotivatie en ontevredenheid bij beide partijen. Immers, leidinggevendenden voelen zich beperkt in het tonen van waardering en werknemers voelen zich daardoor niet erkend. De relatie tussen de leidinggevende en werknemer is vanwege de afhankelijkheid tussen beiden en de politieke en culturele context waarin ze opereren al complex. Een ranking of een geforceerde normaalverdeling draagt niet bij aan een goed gesprek gebaseerd op vertrouwen. Dit is een van de redenen dat wij werken met een absolute beoordeling. Iedereen een tien! Is dan mogelijk. Hierdoor zijn zowel leidinggevende en werknemers in staat het gesprek zuiverder in te steken. Hiermee kan een doelgericht opererende organisatie, waar plezier en vooruitgang uitgangspunten zijn zoals bij VodafoneZiggo, worden gerealiseerd.

Verder zien we dat het goede gesprek tussen leidinggevende en werknemer een uitdaging is. Het gesprek aan het einde van het jaar wordt vaak voor werknemers een (te) zwaar en spannend gesprek. Na de vele gesprekken die we hebben gevoerd hierover werd telkenmale genoemd dat het gesprek met name ging om de beoordelingsscore. Na het delen hiervan wordt vaak nog weinig meegekregen van de gegeven feedback. Slechts in de laatste vijf minuten werd vaak nog even gesproken over ontwikkeling. Uiteraard is dit wat gechargeerd, maar het is wel herkenbaar voor vele leidinggevendenden en werknemers. Het zal niet verwonderen dat er weinig reflectie en ontwikkeling voortkomt uit dergelijke gesprekken. Uiteraard zijn er ook dan nog lastige gesprekken, bijvoorbeeld wanneer een leidinggevende een werknemer bewust dient te maken van een ondermaatse prestatie. Vaardigheid in het voeren van deze gesprekken blijft een aandachtspunt.

Verder is er vaak de wens dat de leidinggevende een coachende rol aanneemt. Echter, veel werknemers zijn in de veronderstelling dat het gesprek 'aan de leidinggevende' is. De werknemer heeft immers weinig in te brengen gehad (vanuit de oude methodiek). Uit ons interne onderzoek kwam naar voren dat werknemers liever zelf aan het stuur zitten van 'hun' prestatie management. En dat vraagt wat van de werknemer voor het 'jezelf beoordeelbaar' maken, van het eigen reflectievermogen, van het eigenaarschap nemen over het gesprek en het zelf voorbereiden aan de hand van gevraagde feedback. Ik kan me dan ook vinden in de stelling van Jansen dat de werknemer er zelf verantwoordelijk voor is om de organisatie in staat te stellen hem/haar te beoordelen. Dit vereist een flinke gedragsverandering en verandering aan benodigde vaardigheden van zowel werknemer als leidinggevende. De verandering naar een andere prestatie management methodiek kan dan ook uitdagend zijn en behoeft veel aandacht en een gedegen aanpak.

Al met al staat prestatie management in de schijnwerpers en veel organisaties zoeken naar een methodiek die werkt. Veel minder dan voorheen wordt er gepredikt dat er één methode is die werkt. Dat er kritiek is op de klassieke methode is evident, ook al kent deze uiteraard ook voordelen. De kern draait om het ontwerpen van een prestatie management methodiek die aansluit bij het doel, waar de gebruiker een stem heeft in het ontwerp waardoor de acceptatie wordt verhoogd. Eén die past bij de organisatie én een gewenste gedragsverandering én prestatieverbetering ondersteunt. Nadelige psychologische effecten van klassieke methoden moeten opnieuw bekeken worden; kan dit anders en draagt het bij aan de ontwikkeling van de werknemer? Zoals Jansen beoordelen benadert, lijkt het op terugkijken, beoordelen en vervolgens belonen. Wij kiezen er juist voor om zowel terug te kijken, alsook de blik vooruit te werpen met het vizier op ontwikkeling. Het gaat hierbij om een balans waarbij de werknemer kan aangeven welke waarde hij of zij heeft geleverd, hoe de omgeving dit waardeert en hoe dat te gaan doen in de toekomst. En ja, een eerlijk gesprek is van belang en feedback doet soms zeer, maar we hebben zoveel geleerd onderweg. Er zijn nieuwe manieren om uit te proberen opdat werknemers zich écht gezien, erkend en gewaardeerd voelen.

Repliek 2 bij Beoordelen: Meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch

Paul Boselie

De afscheidsrede van Paul Jansen en het Tijdschrift voor HRM artikel met de prikkelende titel 'Beoordelen : meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch' is in meerdere opzichten een verrijking voor de HRM-gemeenschap bestaande uit zowel wetenschappers als professionals in de praktijk. Bij aanvang van mijn repliek op het betreffende artikel is het goed om te vermelden dat Paul Jansen een van mijn twee promotoren was van mijn proefschrift over de toegevoegde waarde van human resource management (2002). Kan ik op basis daarvan het werk van Paul Jansen 'objectief' beoordelen? Als ik eerlijk ben denk ik dat dit niet mogelijk is, nog even los van de wetenschappelijke discussie of objectiviteit in de wetenschap überhaupt mogelijk is. In mijn repliek ga ik toch een poging wagen om enkele reflecties op het artikel van Paul Jansen te delen. Dat zal ik doen aan de hand van een aantal thema's: Rigor en relevance; context; en objectiviteit.

Rigor & relevance

Wat Paul Jansen op verschillende plekken in het artikel impliciet sterk terug laat komen is wat bekend staat als 'rigor & relevance' in wetenschappelijk onderzoek. De term 'rigor' verwijst naar de grondigheid van wetenschappelijk onderzoek in termen van theoretische fundering, opzet van het onderzoek (ontwerp en uitvoering), methoden en technieken, analyse van de empirische data en tegenwoordig ook data management in termen van opslag, privacy en verantwoording. Deze zienswijze werd al aangestipt door Pat Wright en Wendy Boswell (2002) die in hun *Journal of Management* artikel

Paul Boselie (PhD, MSc) is Professor in B&O (i.h.b. vraagstukken van dienstverlenende organisaties met een publieke functie) aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

betogen dat de HRM-discipline nog veel kan leren van de Organizational Behavior (OB) discipline in termen van grondigheid, een discipline die nauw verwant is aan wat Paul Jansen noemt de Bedrijfspsychologie. Sinds 2002 is er veel veranderd en zien we dat ook terug in meer geavanceerd empirisch HRM-onderzoek naar bijvoorbeeld medewerkerswelzijn, gender balans en diversiteit. In de *Provocation Series* van het tijdschrift *Human Resource Management Journal* grijpt John Godard (2014) de gelegenheid aan om de HRM-discipline te waarschuwen voor te ver doorgevoerde psychologisering van het vakgebied human resource management, met vooral aandacht voor grondigheid ('rigor') en te weinig voor context en relevantie ('relevance'). Iets van die kritiek is ook terug te vinden in de bijdrage van Paul Jansen in zijn artikel in het Tijdschrift voor HRM. De titel van zijn stuk en pleidooi laat weinig te wensen over: 'Meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch'. Wat er precies bedoeld wordt met bedrijfskundig? Als hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap ben ik direct benieuwd om wat voor soort 'bedrijven' het dan gaat en of dat geschetste beeld ook geldt voor publieke en semi-publieke organisaties zoals ziekenhuizen, scholen, gemeenten, ministeries en politie. In zijn betoog heeft Jansen het ook over universiteiten, dus we mogen aannemen dat hij een brede benadering kiest. Daarmee krijgt 'relevance' een inkleuring die samenhangt met dat andere belangrijke begrip, namelijk context. Naast het begrip context geeft Paul Jansen invulling aan 'relevance' door voortdurend aandacht te geven aan de wisselwerking tussen wetenschap en praktijk aan de hand van begrijpelijke voorbeelden.

Context

Het artikel van Paul Jansen staat niet alleen vol van aansprekende praktijkvoorbeelden, maar biedt ook vele aanknopingspunten voor wat betreft contextuele dan wel situationele factoren die een rol spelen bij beoordeling. Ik heb de auteur nergens kunnen betrappen op het expliciet verwerpen van 'one-size-fits-all' benaderingen bij beoordeling en toch is het betreffende stuk gestoeld op deze diepgewortelde overtuiging. Dat gaat overigens verder dan kritiek op een mogelijk bestaan van een 'best practice' in beoordeling. Jansen laat zien dat er vaak te lichtvoetig gedacht wordt over beoordeling in de praktijk met alle mogelijke negatieve gevolgen van dien. Of het nu gaat om een geforceerde normaalverdeling of de rol van een leidinggevende, de auteur laat op een kritisch-analytische manier zien dat er niet te gemakkelijk gedacht en gewerkt moet worden met beoordelingen in de werksfeer. De kracht en misschien ook wel zwakte in zijn betoog is de rijke ervaring die Jansen heeft in verschillende rollen, waaronder onderzoeker, praktijkman, docent, begeleider van promovendi, bestuurder en direct leidinggevende. Dat roept ook de vraag op of iemand daarmee 'zuivere wetenschap' kan bedrijven, om met die laatste term (bedrijven) maar even in de titelsfeer van zijn artikel te blijven. In een recente publicatie van Frank Miedema (2021) met als titel *Open Science: the very idea* bespreekt de auteur de wetenschappelijke rol van *honest broker*, een soort van eerlijke makelaar, waarbij de vertaling en vooral combinatie 'eerlijke makelaar' gelijk al weer allerlei associaties oproept die wellicht afleiden van het concept *honest broker*. Wat Miedema bedoelt is een wetenschapper die standvastig en expertisegerelateerd optreedt bij verbin-

ding tussen wetenschap en praktijk. Kan een persoon meerdere rollen hebben? En of dat gewenst c.q. ‘zuivere wetenschap’ is. Dat is voor mezelf met een wetenschappelijke HRM achtergrond in combinatie met leidinggevende en bestuurlijke rollen ook een grote vraag. Met andere woorden: Welke Paul Jansen spreekt hier nu eigenlijk? Welke rollen neemt hij in en wat betekent dat voor het betoog? Ik startte mijn repliek door expliciet aan te geven dat ik misschien niet helemaal ‘objectief’ ben gezien mijn relatie met Paul Jansen. Vanuit mijn eigen ervaringen met hem en lezende het stuk komt mij zijn betoog heel natuurlijk over waarbij zijn wetenschappelijke inzichten overvloeien in zijn bestuurlijke en leidinggevende rollen, die gelijk ook weer verrijkend zijn en daarmee betekenis geven aan het betoog.

Objectiviteit

En dan de grote olifant in de kamer in de wetenschap: Objectiviteit. Paul Jansen is ooit opgeleid als psychometrist. In zijn wetenschappelijke loopbaan heeft hij veel kwantitatief onderzoek gedaan, hoewel gezegd moet worden dat hij ook andere methoden heeft toegepast. Tussen de regels door lees ik echter steeds een sterke hang naar cijfers en kwantitatieve onderbouwing. De vele, voor het merendeel overtuigende, voorbeelden getuigen van zijn persoonlijke voorliefde voor kwantitatief empirisch wetenschappelijk onderzoek. Zonder zich expliciet uit te laten over ‘objectiviteit’ kan de lezer wel hier en daar zijn hang naar objectiviteit lezen. De auteur heeft bijvoorbeeld expliciet bedenkingen bij het hanteren van een narratief CV als het gaat om het nieuwe erkennen en waarderen in de wetenschap. De eerder genoemde Frank Miedema (2021) en een van de roergangers van het eerdere *Science in Transition* (sinds circa 2013) is daar behoorlijk stellig over: objectiviteit in de beoordeling bij erkennen en waarderen van de wetenschap bestaat niet. Er is altijd sprake van een bepaalde mate van subjectiviteit. Miedema gaat zelfs zover dat hij voorstelt om op te houden te praten over objectiviteit als gegeven en te streven naar meer openheid over die onderdelen waarbij subjectiviteit een evidente rol speelt. Wat we bijvoorbeeld belangrijk vinden in wetenschappelijk onderzoek heeft alles te maken met de strategische keuzes die we maken en de doelen die we onszelf stellen om die strategie te realiseren. Het nieuwe SEP21-27 protocol (raamwerk voor onderzoeksevaluatie van Nederlandse onderzoeksgroepen voor de periode 2021-2027) staat letterlijk voor *Strategy Evaluation Protocol* (SEP). Hiervoor stond SEP voor: *Standard Evaluation Protocol*. De wijziging van ‘standard’ naar ‘strategy’ is een enorme verandering die door velen nog niet echt is opgemerkt. Dat is wel van groot belang voor de verdere inkleuring van beoordeling van de wetenschap, in dit specifiek geval onderzoek. Lees ik dat nu goed? Strategie boven standaard? Ja, evaluatie van onderzoek in de periode 2021-2027 zal gericht zijn op een evaluatie van de eigen strategie (de keuzes van de onderzoeksgroep) op basis van, en nu komt het: *meaningful metrics & narratives*. Met andere woorden: betekenisvolle en relevante kwantitatieve indicatoren in combinatie met narratieven die het geheel onderbouwen. Het narratief CV sluit daar naadloos op aan. Dat zal best nog even wennen zijn en is natuurlijk spannend, maar er zijn ook al signalen dat het gebruik ervan als heel positief wordt ervaren.

De negatieve reacties in de trend van ‘narratieven bieden mensen die goed kunnen praten en schrijven voordelen’ horen natuurlijk gewoon bij een cultuurverandering maar zijn toch vooral uitingen van koudwatervrees. Hier neemt het activisme aan mijn kant de overhand en wijkt de benadering van Paul Jansen af van mijn kritische blik als wetenschapper. Uit persoonlijke ervaringen weet ik echter dat hij dat als collega goed kan hebben. Hij is zelf immers ook niet te beroerd om een wetenschappelijke knuppel in het hoenderhok te gooien. Een steen in de vijver is soms nodig om wat beweging te creëren. Ik kan daarover meepraten uit eigen recente ervaring na mijn kritische interview van 25 juni (2021) in het wetenschappelijke tijdschrift *Nature* waarin ik een pleidooi hield om per direct afscheid te nemen van de *Journal Impact Factor* (JIF) als maatstaf voor HRM-beleid in de wetenschap, bijvoorbeeld bij werving, selectie, beoordeling en bevordering. Naast wereldwijde lof voor mijn universiteit die JIF afschaft als HRM-indicator maakte dat ook veel discussie en kritiek los, opvallend genoeg vooral vanuit Nederland en enkele specifieke disciplines (met name Sciences, Medicine en Engineering), nog even los van de observatie dat een aanzienlijk deel van de critici man is en hoogleraar.

Tot slot

Het artikel van Paul Jansen is gericht op verschillende facetten van beoordeling, maar als je het stuk leest zit er veel meer in en achter. Mijn andere promotor – Jaap Paauwe – is interessant genoeg vanuit een meer bedrijfseconomische optiek gebruik gaan maken van inzichten vanuit de organisatiepsychologie. Bijna de omgekeerde weg die Paul Jansen bewandeld heeft. Ergens komen die twee benaderingen en die twee giganten elkaar tegen op het snijvlak van mens en organisatie, maar wel met oog voor grondigheid, relevantie, context en praktijk. Op het snijvlak van wetenschap en praktijk, van individu en organisatie, van HRM en psychologie en van collega’s van verschillende universiteiten vinden vaak de leukste en meest inspirerende ontmoetingen plaats. Laten we vooral veel ruimte blijven maken voor deze ontmoetingen.

Literatuur

- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations. *Human Resource Management Journal*, 24, pp. 1–18.
- Miedema, F. (2021). *Open Science: the very idea*. Springer publishers, Utrecht University.
- Woolston, C. (2021). Impact factor abandoned by Dutch university in hiring and promotion decisions - interview with Paul Boselie. *Nature*, June 25.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28: 247-276.

Dupliek bij Beoordelen: Meer bedrijfskundig en minder bedrijfspsychologisch

Paul Jansen

Gelet op de welwillendheid en redelijkheid van de beide replieken op mijn bijdrage, was ik aanvankelijk van plan helemaal geen dupliek te schrijven. In een dupliek heb je immers letterlijk het laatste woord (althans in dit nummer); maar ik wil niet de voortreffelijke replieken op die manier 'kapotschrijven'. Je moet geen laatste woord willen hebben als je discussianten niet ritueel oppositioneel reageren op wat je naar voren brengt, maar met je meedenken teneinde de discussie verder te brengen. Uiteindelijk heb ik besloten me bij hen aan te sluiten en ook een poging te doen verder te denken over het 'einde van beoordelen'. Zo krijgt uiteindelijk de lezer het laatste woord.

Zoals van der Heijden aangeeft kan beoordelen vele, uiteenlopende organisatie- en medewerkerdoelen dienen. Die lopen uiteen van basis voor salaristoekenning en verbetering van het functioneren tot leren van feedback en bescherming tegen willekeur. Dit maakt beoordeling bij uitstek tot een bedrijfskundig vraagstuk met zowel bedrijfseconomische als bedrijfspsychologische invalshoeken. In het VU-vak Prestatie-Management ervoeren studenten bij hun praktijkopdracht deze tragiek van beoordelen in de zin dat je het met één systeem nooit goed kunt doen. Er zal altijd wel een doel genegeerd worden; en die keuze moet men uitleggen als manager bij de prestatieafspraken en als medewerker bij de realisatie. Twee narratieven dus. Als men in de beoordeling bijvoorbeeld de nadruk legt op de ontwikkeling van de medewerker, kan het belang van de organisatie eronder lijden. Ik ben

Paul Jansen is Professor Emeritus aan de School of Business & Economics, Vrije Universiteit Amsterdam.

het dus helemaal eens met van der Heijden dat het doel helder dient te zijn en de methode hierbij moet passen. Dit betekent ook dat in de loop van de tijd in de zin van onder andere algehele conjunctuur, specifieke bedrijfsfase en loopbaanfase van de medewerker, beoordelingsystemen zullen veranderen. Zie bijvoorbeeld de beschreven ‘incongruentie’ bij VodafoneZiggo dat het doel dat werknemers percipieerden: de koppeling tussen beoordelen en belonen, niet aansloot bij de wens om ontwikkeling centraal te stellen.

Een belangrijk punt dat van der Heijden maakt is dat weinig functies statisch zijn, en dat dit zijn weerslag heeft op de beoordeling. Dat deel ik, maar ik vind dat deze functiedynamiek overdreven wordt. Ik ervaar als klant van Ziggo gelukkig niet een dergelijke turbulentie. Beoordelen gaat over afspraken maken van wat er gedaan zal gaan worden en hoe die te beoordelen. Dat kun je op jaarbasis doen of op kwartaalbasis of op weekbasis of zelfs op dagbasis afhankelijk van wanneer de prestatie zichtbaar wordt (bijvoorbeeld bij de universiteit na afronding van een twee maanden durende collegereeks). Deze ‘cadans’ is niets nieuws. Het werk krijgt het karakter van een aantal kortdurende projecten, met na elk project een beoordeling. Dat is normaal in bijvoorbeeld bouw of advocatuur. Maar ook dan moet elk project beoordeeld worden in termen van de bijdrage die een medewerker heeft in de impact op de externe klant. Een bedrijfskundige benadering wordt hier zelfs belangrijker want de projectbeoordeling dient om ‘kort’ te sturen op de wijze van (samen)werken in het project en om te leren van klantfeedback.

Ik ben het dus helemaal eens met de noodzaak beoordelen in het bijzonder en prestatie management in het algemeen te verbinden met deze cadans van organisatie en markt. Het eindejaarsgesprek richt zich dan minder op het totaaloordeel over de prestatie (hoewel in het geval van resultaatgerichte beloning dit wel nodig is) maar op wat de projectervaringen en -beoordelingen impliceren voor verdere ontwikkeling. Ook daar mag je verwachten dat de medewerker de input levert, d.w.z. zich beoordeelbaar maakt en reflecteert op wat dat betekent voor de organisatie en zichzelf. Vooral bij een ontwikkelingsgericht jaargesprek dat is gebaseerd op, maar ook generaliseert over meerdere beoordelingsmomenten, zie ik een rol voor een met gedragsevidenties onderbouwd narratief. Centraal staan dan de vraag ‘Hoe worden wij groter van elkaar?’ en daarin tellen naast bewezen competenties ook ambitie en belemmeringen: *Wat wil je, wat is goed voor jou om te willen worden en waarom is dat ook goed voor de organisatie? Wat maakt dit lastig?* Het narratief is dan input voor een loopbaanontwikkelingsgesprek waarbij eerdere prestatie-/resultaatbeoordelingen een gegeven zijn.

Wel blijft er ook in dit geval een nadeel aan narratieven: over een prestatie kan ik een concrete afspraak maken voor het komend jaar (met alle voordelen als beschreven in de breed gevalideerde goal setting theorie), over een narratief gaat dat niet op voorhand. Er is bij narratieve beoordeling geen antwoord op de vraag: *Wat moet ik hier doen om het goed te doen? Hoe past wat ik moet gaan doen in waarvoor de organisatie staat en waarvoor ik ga?* Daarvoor moet, ook bij een ontwikkelingsgesprek, het verhaal als het ware verder ver-

teld worden teneinde te komen tot een vertaling in toekomstige prestaties, zodat de medewerker weet wat deze te doen staat en zich uiteindelijk beoordeelbaar maakt.

Natuurlijk wordt er (en werd er ook in het verleden, vergelijk Jansen, 1993) samengewerkt in organisaties (dat is het hele idee van een organisatie), maar dat neemt niet weg dat personen uiteindelijk individueel een loopbaan maken en ook eigen bijdragen aan het collectief hebben. Maak die dus maar zichtbaar. Doorgaand op het voetbalvoorbeeld dat van der Heijden geeft: er is sprake van teamwerk bij voetbal, maar ook na een sterke wedstrijd kunnen sommige spelers een goede beoordeling krijgen en andere een matige, afhankelijk van hoe zij hun taken vervulden. Juist projectwerk vraagt om individuen die individueel in staat zijn snel en efficiënt tot teamvorming te komen – en even snel en efficiënt weer afscheid te nemen.

In reactie op een vraag van Boselie: met een bedrijfskundige invalshoek doel ik op een benadering, waarin beoordelen wordt gezien als ingebed in een personeel organisatie- of bedrijfsproces dat uiteindelijk uitkomt bij een externe klant of belanghebbende. Zo'n integrale procesbenadering is evengoed van toepassing op organisaties zonder winstoogmerk als ziekenhuizen of universiteiten. Strikt genomen gaat het dan om een bestuurskundige benadering. Deze keuze is zowel ingegeven door het feit dat in de praktijk personeelsbeoordeling nooit een geïsoleerde activiteit is (de beoordeling dient ergens toe) en het gegeven dat ik nu eenmaal een leerstoel heb bekleed in een Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Juist bij een primair bedrijfskundige invalshoek ontstaat ruimte om van tijd tot tijd na te denken over waarvoor klanten komen: voor een knipbeurt of een haarbelevens (compleet met koffie en massage), voor veel topartikelen of maatschappelijk relevant onderzoek (valorisatie)?

Ik neem de gelegenheid te baat om nog eens in te zoomen op het beoordelen op universiteiten, in het bijzonder de discussie over 'Erkennen en Waarderen'.

Het (zelfbenoemde) activisme van Boselie in een zin als "*De negatieve reacties in de trend van 'narratieven bieden mensen die goed kunnen praten en schrijven voordelen' horen natuurlijk gewoon bij een cultuurverandering maar zijn toch vooral uitingen van koudwatervrees*", waardeer ik, maar het blijft natuurlijk uitermate voluntaristisch. Feit is: er is gewoon weinig geschreven over de validiteit van narratieven. Een al oude studie gaat over *accomplishment records* (Hough, 1984; een toepassing is Boesten & Van Leest, 1996) maar die zijn sterk gestructureerd. Een van de weinige recente artikelen over deze methode gaat meer over het automatisch scoren van de informatie (Campion et al., 2016). Ik heb niets tegen een narratief als input voor beoordeling, zolang de beoordelaar maar wel gedwongen wordt in een kwantitatief, gestructureerd frame. In de praktijk is het narratief immers input voor een besluit gericht op bijvoorbeeld opleiding, promotie, aannemen of projecttoekenning. En daar

blijkt werken met a priori criteria en expliciete scoring beter te werken. Er is sprake van een meer objectieve beoordeling in de zin van meer consistentie zowel in de tijd als tussen verschillende beoordelaars, en daarom van meer valide besluiten. Merk op dat mijn 'hang naar objectiviteit' zich niet richt op het meten van een 'ware, echte werkelijkheid' (dat is naïef positivisme), maar op de mate waarin we het meer of minder snel eens kunnen worden dat iets het geval is, dus berust op intersubjectieve overeenstemming als invulling van invariantie onder een verscheidenheid van transformaties (Nozick, 2001).

Maar ik ben het met Boselie eens dat het gesprek over wat een medewerker eigenlijk aan de organisatie / de samenleving moet leveren en wat deze daarvoor terugkrijgt, niet moet worden vertroebeld door een instrumentele invalshoek over de voor- en nadelen van narratieven. Ik studeerde in de tijd dat (vaak niet eens gepromoveerde) universitair medewerkers zelden internationale artikelen schreven. Daarop is (volgens bedrijfspsychologische *goal setting* beginselen) toen de nadruk gelegd (internationaal publiceren is als prestatie gedefinieerd) en dat heeft (te?) goed gewerkt. Het historische overzicht door Sijtsma (2021) bevestigt dat vóór deze kwantitatieve omslag (tellen!) op de universiteit ergens in de jaren tachtig van de vorige eeuw, de beoordeling in hoge mate berustte op een soort narratief *avant la lettre*.

Ik volg zonder meer Boselie in dat men bij de huidige narratieve aanpak die historische ervaring meeneemt en daarom het kwalitatieve narratief probeert te combineren met output-criteria ("*een geannoteerde lijst van de top-X-prestaties op een bepaald vlak*"; VU-visie op Erkennen en Waarderen, versie 19 december 2020, p. 4). De laatste dienen te worden toegelicht door middel van de eerste. Als de prestatie minder goed zichtbaar is, is het aan de medewerker om zich beoordeelbaar te maken. En daar komt een goed verhaal van pas - maar dan wel onderbouwd met gedragsevidenties in de vorm van gerealiseerde prestaties conform het motto '*Behavior, not intentions!*'. Ik zie het narratief daarom als een met evidenties onderbouwd antwoord op de primaire beoordelvingsvraag: "*In welke opzichten worden wij (organisatie) groter (beter, efficiënter, innovatiever, meer profitabel, ..) van jou, en word jij groter (meer employable, gemotiveerder, meer ervaren, ...) van ons?*". Dit sluit aan bij wat NWO op haar website vermeldt: "Het narratief academisch profiel is een verhalende beschrijving van het academische profiel van de kandidaat. Hiermee kunnen kandidaten zelf de afweging maken wat ze wel/niet relevant vinden om in hun CV te vermelden: wat voor wetenschapper zij zijn, wat is de onderzoeksfocus, -agenda en -visie van de onderzoeker? Wat hebben zij gedaan om die visie te verwezenlijken?" Het gaat om "alle informatie die zij nuttig/belangrijk vinden, die de kwaliteiten tonen van de aanvrager, bijvoorbeeld in relatie tot het vakgebied en tot de specifieke aanvraag."

Zo vind ik dat je van een hoogleraar met een voltijds aanstelling minimaal één afgeleverde promotie per jaar mag verwachten. In het verhaal erover mag je dan uitleggen waarom je dat wel/niet hebt gerealiseerd, - maar het verhaal kan niet die prestatie vervangen. Narratieven zijn reflecties op pres-

taties. Een simpele toets: vraag aan de primaire klant, bijvoorbeeld student: ‘Waar komt U voor: een goed college of een verhaal van de docent over hoe het deze af ging?’ Wel ben ik het met Boselie eens dat bij de nadruk op artikel-kwantiteit de vraag: ‘Wie zit daarop te wachten?’ inmiddels uit het oog is verloren. Maar dan hebben we een (wederom bedrijfskundige) discussie over wat de ‘terechte’ output moet zijn van een universitair medewerker binnen het geheel van een universitaire organisatie.

De kern van mijn verhaal was: Beoordelen is gericht op de interne prestatie maar die maakt altijd deel uit van een lange, bedrijfskundige procesketen aan het einde waarvan een externe klant staat die het uiteindelijke resultaat van het werk van de beoordeelde ontvangt of ondergaat. Zowel Boselie als van der Heijden hebben daarbij nuances of terechte kanttekeningen aangebracht, en heel mooie voorbeelden van toepassingen gegeven. Ik ben hun daarvoor dankbaar.

Referenties

- Boesten, A., & Van Leest, P. (1996). Organizational assessment of risk management and control. Performance appraisal with the “accomplishment record” method. *Safety science*, 23(1), 1-9.
- Campion, M. C., Campion, M. A., Campion, E. D., & Reider, M. H. (2016). Initial investigation into computer scoring of candidate essays for personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 101, 958 - 975.
- Hough, L. M. (1984). Development and evaluation of the “accomplishment record” method of selecting and promoting professionals. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 135-146.
- Jansen, P.G.W. (1993). Het magische ‘team’. *Personeelbeleid*, 29 (nr.3), 39-45.
- Nozick, R. (2001). *Invariances. The Structure of the Objective World*. Harvard University Press.
- Sijtsma, K. (2021). Over het kind en het badwater. *Erkennen en waarderen van heden en verleden. De Psycholoog*, maart, 45 - 50.