

Performance management en HRM

A.F.A. Korsten 2004

Inhoudsopgave

A Inleiding

1 Inleiding

B Algemeen overzicht

2 Managementconcepten: een overzicht

3 Performance in het zelfbeeld van werknemers

4 Performance als resultaatgerichtheid van werknemers

5 Performancemanagement: begrippen

6 Performance management als beoordelingsmethodiek

7 Elementen van performance management

8 Assessment centers

9 De praktijk van performance management (1): beoordeling

10 De praktijk van performance management (2): bezieling

C Uitwerking

11 Hoe goede managers met personeel omgaan

12 Feedback instrumenten

13 Management van diversiteit

14 De commissie- Van Rijn: performance in de rijksdienst

D Balans

15 Balans

Performance management en HRM

A.F.A. Korsten, 2004

A Inleiding

1 Inleiding

Personeelsmanagement heeft een erkende positie verworven in arbeidsorganisaties, en ook in het strategisch beleid. Personeel is een krachtbron, een cruciale factor in het succes of falen van organisaties, aldus de leer van *Human resources management*.

Het personeelsmanagement wordt begin 2000 geconfronteerd met diverse uitdagingen.

- 24-uurs economie: Hoe arbeidstijdmanagement vorm te geven? Wanneer houdt werken op en wanneer begint vrije tijd?
- Employability: Hoe werknemers breed inzet te maken en hoe kunnen organisaties hun kwetsbaarheid verminderen? Hoe voorkomen we ervaringsconcentratie?
- Competenties: Welke vaardigheden heeft een organisatie nodig om succesvol te zijn? Hoe wordt vraag en aanbod van competenties gemacht? Hoe de doorgroei van talent, gericht op competenties voor andere functies, te organiseren?
- Performance management: Hoe de medewerkers te sturen naar resultaat, in een situatie van groei van autonomie van medewerkers en zelfbepaling en zelfsturing?

Hier gaan we in op performance management. Eerst iets over kijken naar resultaten, want performance management is een mogelijkheid uit meerdere om personeel op resultaten van een organisatie te richten.

Kijken naar resultaten van een organisatie

Een arbeidsorganisatie zoals een gemeente of een instelling voor geestelijke gezondheidszorg, een ziekenhuis of universiteit heeft doelen. Een *strategisch plan* geeft de doelstellingen aan die vanuit een *algemeen organisatiedoel* te realiseren zijn (in casu een missie). Daarnaast kunnen er veel doelstellingen zijn die in wetten staan en in *operationele plannen* zijn uitgewerkt. Wie als centraal leidinggevende de stap van doel naar doelstellingen zet, zal vervolgens ook *resultaten* willen bereiken. Een ziekenhuis kan zus of zoveel operaties van soort 1 verrichten maar wil door nieuwe technologie en inzichten de behandelingen versnellen en de opnameduur verkorten. Een universiteitsbestuurder wil wellicht meer studenten werven door een nieuwe aantrekkelijke studierichting te openen voor moment x, zodat ze de concurrentie voorblijft en meer middelen verwerft door een groei in studentenaantallen. Een gemeente wil wellicht de ophaal van huisvuil vernieuwen door robotisering van apparatuur en tevens de kosten per huishouden voor ophaal terugdringen. Deze organisaties hebben gemeenschappelijk dat ze resultaten willen bereiken. Dat proces laten ze niet op zijn beloop. Besturen en managers willen grip krijgen op resultaatbereik. Tegenwoordig spreekt men daarom van *resultaatgericht sturen*. Achter

dit concept ligt dus een opvatting over 'maakbaarheid'. Dat wil zeggen, de organisatie vereist een inrichting zodat resultaten ook bereikt worden. Jargon rukt op dat daar bij hoort. 'Targets' halen.

Deze beschouwing gaat over resultaatgericht sturen. Wie in een arbeidsorganisatie resultaten wil bereiken, kan verschillende benaderingen kiezen. Hier komt er maar een aan bod: de personele. Welke zijn de verschillende?

Resultaat bereiken: benaderingen op een rij

De *financiële medewerkers* kiezen voor een resultaatgericht management in de vorm van 'moderne' planning & control. Het personeelsmanagement laat hen grotendeels koud, althans vanuit het perspectief van resultaten bereiken. Financiële mensen willen sturen op middelen en beschouwen geld als het primaire middel, niet mensen en hun energie en voorkeuren.

Mensen of geld, een *organisatiekundige* of manager met organisatie en management-leerboeken in de kast kiest wellicht voor een integrale managementoptiek. Althans als hij of zij van beroep niet controller was en dus van daaruit tot een planning & control-aanpak geneigd is. Een organisatiekundige zal een systeem van contractmanagement voorstellen, waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed verdeeld zijn en decentrale eenheid resultaatverantwoordelijk worden.

De *jurist* zal aandacht vragen voor een adequaat stelsel van delegatie en mandaat. Opmerkelijk is dat in de organisatiekundige literatuur de aandacht voor de inhoud van mandaten beperkt is (zie Dölle).

De *bestuurskundige* acht alle optieken van belang. Geen optimaal resultaat zonder gemotiveerde mensen op de juiste plaats die doordrongen zijn van de organisatiedoelen. Geen optimaal resultaat zonder de inrichting van een organisatie en afspraken over wat van managers op verschillende niveaus verwacht wordt en de ruimte die ze daarvoor krijgen (intergaal management in de vorm van contractmanagement? (zie Schrijvers, Gerding, Van Huygevoort). Geen optimaal resultaat zonder hantering van adequate delegatie en mandaat. Geen optimaal resultaat tenslotte zonder planning en control en derhalve een financieel stuurinstrumentarium van planning en beheer.

De *personeelsmanager* zal de personele invalshoek bij resultaatgerichtheid van een organisatie en het personeel kiezen en zo uitkomen bij het scheppen van condities in de vorm van onder meer gunstige arbeidsomstandigheden, adequate functiewaardering, ontwikkeling van medewerkers door opleiding, mobiliteitsbeleid, een evenwichtige beloning, geschikt leiderschap en sturing en performance management als integrale beoordelingsmethodiek (Seegers en Beekhuizen, 1999). Human resources management (HRM) geeft meer inzicht hierin.

In de praktijk wordt de organisatiekundige, financiële, juridische en personele invalshoek wel verbonden maar lang niet overal consequent in- en uitgevoerd.

Performance van personeel

Hier gaan we vooral in op de personele invalshoek in: performance management als beoordelen van personeel. Beoordelen gaat onder de vlag van performance management. Performance management gaat over, beoordelen op competenties en

het meer strategisch omgaan met personeel in relatie tot beoordelen, aldus Vinke (Vinke en Nijman, 1999: 23).

Performance management is uiteindelijk gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123). Beoordelen van personeel is niet ouderwets. Er wordt alleen niet meer zo gesproken over beoordelen.

Literatuur over performance management

vanuit personeelsoptiek

- Seegers, J.J. en N. Beekhuizen, Performance management, in: Vinke, R. en G. Nijman (red.), Jaarboek personeelsmanagement 2000, Kluwer, Deventer, 1999, pp.123-145.

vanuit financiële invalshoek

- Schrijvers, A.P., Verbetering van het financieel management bij gemeenten, in: Helden, G. van, e.a. (red.), Financiële aspecten van non-profit management, Samsom, Alphen, 1994, pp. 139-161.

resultaatsturing algemeen

- Croonen, J.W., Prestatiesturing in overheidsorganisaties, in: Management in overheidsorganisaties, maart 1996, C 1190.

- Beers, W. van, Performance management in de praktijk – Een ontwikkelingsgerichte benadering, Thema, Zaltbommel, 2003.

Auteurs

Performance management is een gebied dat betreden wordt door auteurs als Vinke, Seegers.

Indeling

De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Managementconcepten: een overzicht
- Performance in het zelfbeeld van werknemers
- Performance als resultaatgerichtheid van werknemers
- Performancemanagement: Begrippen
- Performance management als beoordelingsmethodiek
- Elementen van performance management
- Assessment centers
- De praktijk van performance management (1): beoordeling
- De praktijk van performance management (2): bezieling
- Hoe goede managers met personeel omgaan
- Feedback instrumenten
- Management van diversiteit
- De commissie- Van Rijn: performance in de rijksdienst

B Algemeen overzicht

2 Managementconcepten: een overzicht

De centrale vraag in dit onderdeel is: is performance management een trend en een management concept als de vele andere zoals die door managementgoeroes naar voren worden gebracht? Om een antwoord te kunnen geven gaan we in op welke trends er zijn, wie een managementgoeroe is, welke managementconcepten door hen zoal naar voren zijn gebracht en welke factoren die concepten zo naar voren doen springen.

Trends

Visser (1999) maakte een selectie van voor arbeidsorganisaties relevante trends. Hij noemt de volgende en wij geven enkele namen tussen haakjes:

- kennismanagement (Weggemans; Nonaka en Takeuchi),
- prestatiesturing (Kaplan & Norton: balanced scorecard),
- zelforganisatie (Rijkers, bouwen aan zelfsturende teams),
- werken in teams (Belbin; Katzenbach),
- 360 graden-feedback (Kemp & Van der Togt, Prestaties sturen door 360-graden feedback),
- emotionele intelligentie (Cooper),
- coaching,
- binding en boeien (De Geus, De levende onderneming).

Performancemanagement is ook een trend, hoewel door hem niet genoemd. Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123). Performancemanagement sluit aan op de trend tot meer prestatiesturing.

Top 100

Er bestaan veel meer managementconcepten dan performance management. Recent zijn er diverse boeken verschenen over managementgoeroes en hun concepten. De top 100 aller tijden met de belangrijkste boeken, is een zo'n boek. Een boek van Kennedy over managementgoeroes verscheen is een ander boek en we noemen een overzicht van Crainer *'De ultieme business bibliotheek'*. Het valt op dat performancemanagement daarin geen prominent concept is. We zullen verderop aangeven waarom dat zo is.

Tot de belangrijkste goeroes uit de jaren negentig behoorden de volgende, als men de namen in al die gidsen kruist. Een top tien. Peter Drucker, Charles Handy, Henry Mintzberg, Tom Peters, Warren Bennis, Edgar Schein, Michael Porter, Peter Senge, Michael Hammer/James Champy. Henry Mintzberg is de man van het configuratieconcept en gedrag van managers. Champy/Hammer zijn bekend vanwege hun visie op reengineering. Schein hield zich bezig met psychologie van management. Bennis publiceerde over leiderschap.

Er zijn natuurlijk wel meer namen te geven. Bent u geïnteresseerd in vraagstukken van core business dan komt u uit bij Gary Hamel & C. Prahalad. Wilt u veranderen, dan is het werk van Rosabeth Moss Kanter belangrijk. Wilt u produktieve teams vormen, lees het werk van Belbin. Wilt u zich bezinnen op de competitieve

voorsprong of achterstand van naties of regio's, lees dan werk van Michael Porter. Wie zicht wil krijgen op cultuurverschillen tussen landen en wat dat uitmaakt voor zakendoen en organiseren, moet het werk van Geert Hofstede lezen. Wie wil weten of het binnenste van de manager ertoe doet, moet kijken hoe Manfred Kets de Vries psycho-analyseert.

We kunnen niet zeggen dat performance management geen eruit springend concept is omdat er geen dragende goeroe achter zit.

Managementconcepten

Managementgoeroes zijn meestal goed voor een managementconcept. Karsten en Van Veen (1998) zetten in hun boek *'Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid'* een aantal managementconcepten op een rij en signaleerden een opeenvolging en afwisseling.

De opeenvolging van managementconcepten roept vragen op, zoals:

- hoe ontstaan managementconcepten eigenlijk?;
- waardoor verdwijnen bepaalde managementconcepten na verloop van tijd?;
- zijn de opvolgers de betere concepten en waarvoor eventueel?;
- hoe omvattend zijn de nieuwe managementconcepten dat wil zeggen worden ze niet te breed ingezet en onder omstandigheden die dat niet toelaten?;
- kunnen bepaalde managementconcepten samen gehanteerd worden in een en dezelfde organisatie;
- wat doen managers in de praktijk daadwerkelijk met welk managementconcept?;
- worden doelstellingen met een managementconcept bereikt of niet?

Lucien Karsten en Kees van Veen (1998) laten zien dat de echte interesse voor management in het bedrijfsleven en in niet-private organisaties pas dateert uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Binnen de overheid ontstond toen kritiek op de eenzijdige nadruk op de *drie R's* rechtvaardigheid, rechtsbescherming en rechtsgelijkheid.

Aanvulling werd gewenst met de *drie E's* van efficiency, effectiviteit en eenvoud.

Efficiencystreven leidden tot organisatiedoorlichtingen, denken over economies of scale, fusies. Effectiviteitsstreven leidde tot doelbereikingsonderzoek van

beleidsevaluatoren. Eenvoud als streven leidde bijvoorbeeld tot

dereguleringsoperaties, waarbij het werk van de commissie-Geelhoed er uit sprong.

De drie E's stegen op het prioriteitenlijstje van managers. Onder het motto van marktwerking en bedrijfsmatig werken werden concepten uit de private sector uitgeprobeerd in gemeenten, provinciebestuur en bij de rijksoverheid. Maar het bleef niet bij de R's en de E's. Kwaliteitsmanagement, bij voorbeeld, laat zich niet zuiver vangen in alleen maar E's.

Checklist: wat een managementconcept moet hebben om aan te spreken

Als deze contractmanagementmodellen zo populair waren maar ook werden opgevolgd, zoals voor het Tilburgs model gold, welke factoren spelen daarbij dan in het algemeen een rol? We ontleen aan het boek van Karsten en Van Veen een aantal factoren.

1. De naam. Een belangrijke conditie voor een aansprekend managementconcept is een aansprekende naam. Lange en saaie benamingen zijn niet geschikt. Afkortingen als MANS, BPR of TQM zijn wel geschikt.
2. De inhoud. Een tweede voorwaarde is dat een managementconcept een uitdagende inhoud moet hebben. Een sensitizing concept moet iets onthullen van de toekomst van een organisatie en het gevoel geven dat de huidige aanpakken niet voldoende zijn.
3. Managementconcepten zijn taaluitingen met functies. Ze zijn een voertuig voor een dialoog over organisatieinrichting en -verandering. Over een concept is een gesprek te voeren, een discussie te openen, er een congres over te organiseren.
4. Urgentie om naar het bestaande kritisch te kijken. Managementconcepten vervullen zo een agenderende functie. Een manager die het bestaande niet meer voldoende aan de maat vindt moet niet terecht komen in een grote onzekerheid maar juist een illusie krijgen van positieve uitdaging en van meer zekerheid.
5. Houvast. Het concept moet prikkelen om het bestaande ter discussie te stellen vanuit een begin van houvast. Al te wilde ideeën maken dus geen kans. Aantrekkelijke managementconcepten zijn ijsschotsen in een kolkende rivier om op te springen zonder te verdrinken. Managementconcepten bieden zowel een ordening van problemen als een oplossing.
6. Omvattendheid. Een concept is meer dan een kritiek of een pleidooi, een visie. Een concept bevat ook een richtingwijzer voor de aanpak. Zo kun je het doen.
7. Elan opwekken. Een concept moet bij voorkeur ook elan genereren. Een concept moet dus niet te confronterend zijn. Het mooi, nieuwe moet sterker zijn dan het negatieve aan het bestaande.
8. Realistisch, aansprekend. Een aansprekend managementconcept moet ook aansluiten bij de belevingswereld van managers en anderen in de dagelijkse praktijk. Voorbeelden kunnen werking hebben om overtuigd te raken van de gewenste aanpak.
9. De kern is puntig. Een concept moet puntig neer te zetten zijn in slogans, in een aanpak, in een checklist. Een concept moet niet beschreven zijn als een wetenschappelijk geschrift.
10. Succesvoorbeelden. Een concept is kansrijker als er al succesvoorbeelden beschikbaar zijn. Die en die organisatie is erin geslaagd om dit en dat te bereiken op basis van het concept. De reputatie van een organisatie straalt dan af op het concept.
11. Een managementconcept is een reactie op eerdere concepten. Na een pleidooi voor kleinschaligheid volgt na enige tijd ook een pleidooi voor grootschaligheid. Na een fusiegolf komt ontvlechting als pleidooi.

Psychologische betekenis van managementconcepten

Karsten en Van Veen (1998) stellen dat de managementconcept in de praktijk zeker in een behoefte voorzien. Managementconcepten komen tegemoet aan de psychologische behoefte van managers aan voorspelbaarheid, zekerheid, houvast, beheersing en controle. Een manager die met concepten komt, laat zien bij de tijd te zijn, na te denken. Managementconcepten zijn soms ook handige middelen om pijnlijke maatregelen te verzachten. Het klinkt heel anders anders als een manager stelt dat de organisatie zich wil terugtrekken op de core-competences dan als gezegd wordt bezuinigingen volgen als gevolg van tegenvallende jaarcijfers.

Kritiek op managementconcepten

We noemen enkele kritiekpunten op managementconcepten.

1. Een discussiebijeenkomst (120199) in slot Zeist over het boek van Karsten en Van Veen bracht naar voren dat sommige managementconcepten eenzijdig zijn. Ze richten zich teveel op een aspect van een bedrijf of publieke organisatie. Ze verwaarlozen het hart en de ziel van een organisatie. Een voorbeeld: Business process redesign is een incrementele aanpak om werkprocessen door te lichten op onder de hoeveelheid knooppunten, waarbij werk van de een naar de ander gaat en eventueel gedeeltelijk over gedaan wordt. Maar men blijft zo wel makkelijk denken binnen de bestaande kaders. Denk aan inschrijvingsprocessen van studenten bij de Open Universiteit. Een radicale aanpak kan ontstaan als een ICT'er binnen komt en zegt dat inschrijving en betaling ook via een webwinkel kan geschieden. Dan wordt het denken ineens over een heel andere boeg gegooid.
2. Een tweede kritiekpunt is dat managementconcepten een universele oplossing zijn maar elk inrichtings- of veranderingsproces uniek is.
3. Concepten kennen een historische gebondenheid. Ze kwamen op als gevolg van bepaalde omstandigheden en zwakten in organisaties. De tijdgeest is niet zonder betekenis.

Performance management geen gewoon concept

In het voorgaande werd aangegeven wat managementconcepten zijn en wat hun populariteit verklaart. Performance management wijkt wat af van algemene management concepten als integraal management of total quality management.

Performance management achten wij vooral een procesvernieuwing binnen taakgebonden (personeels) management. Het is geen omvattend concept voor het functioneren van een hele organisatie met al zijn functies dat aan de genoemde criteria voldoet. Het concept sluit wel aan op resultaatgerichte sturing. Performance management als concept drukt wel urgentie uit, biedt houvast, heeft een zekere omvattendheid, is aansprekend, wekt elan op, en is kernachtig te voorwoorden.

Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123).

Literatuur over modes in management

Reflectie

- Bos, R. ten, Fashion and utopia in management thinking, KUB, Tilburg, 2000.
- Karsten, L. & K. van Veen, Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid, Van Gorcum, Assen, 1998.
- Korsten, A. en Th. Toonen (red.), Bestuurskunde: hoofdfiguren en kernthema's, Stenfert Kroese, Leiden, 1988.

Goeroes

- Braams, R., Manfred Kets de Vries, Nederlandse management goeroe van wereldfaam, in: Intermediair, 8 jan. 1998, pp. 152-153.
- Pugh, D.S. e.a, Writers on organizations, Penguin, Harmondsworth, 1984.
- Kennedy, C., Gids voor managementgoeroes, uitgeverij Contact, Amsterdam, 1999.

Spraakmakende boeken in overzichten

- Crainer, S., De ultieme business bibliotheek, Scriptum, Schiedam, 1999.
- Witteveen, A. & K. Visser, De top 100 aller tijden – Een bespreking van de 100 belangrijkste managementboeken, Main Press, 1997.

Trends in management

- Visser, K., Trends in management, Academic Service, Schoonhoven, 1999.

Managementboeken waarin modes zijn verwerkt

- Rainey, H.G., Understanding and managing public organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

Specifieke concepten: leren

- Senge, P., De vijfde discipline, Scriptum, Schiedam, 1992.

Specifieke concepten: kennismanagement

- Weggeman, M., Kennismanagement, Scriptum, Schiedam, 1997.

Specifieke concepten: reengineering

- Champy, J., Reengineering van managementprocessen, Scriptum, Schiedam, 1995.

Specifieke concepten: algemeen

- The best of Harvard business Review, Harvard University, 1991.

Conceptontwikkeling als framing

- Morgan, G., Beelden van organisatie, Scriptum, Schiedam, 1992 (Engelstalige versie Sage).
- Korsten, A., Bestuurskunde als avontuur, Kluwer, Deventer, 1988.

3 Performance in het zelfbeeld van werknemers

Hangt de arbeidssatisfactie van ambtenaren af van wat de buitenwereld van de performance van de overheidsorganisatie denkt? Je zou denken van wel op basis van de opkomst van denken over resultaatgericht bestuur en interactief bestuur. Of is het toch zo dat ambtenaren zich afsluiten van burgers en zich geen snars aantrekken van wat burgers van hen denken? Een onderzoek bracht enige helderheid.

Zelfbeeld staat los van veronderstelde opinie van burgers

Het onderzoek toont het volgende.

- Gemeenteambtenaren gaan *niet* met minder plezier naar hun werk wanneer de burgers in meerderheid negatief over hun gemeente denken, volgens onderzoek. Ze sluiten zich dus wat hen zelf betreft nogal af van hun maatschappelijke omgeving en zijn blijkbaar toch naar binnen gericht.
- Ook heeft een negatief oordeel geen negatieve invloed op de motivatie en het zelfbeeld van ambtenaren.

Dat is een conclusie uit een onderzoek dat in opdracht van adviesbureau K+V plaatsvond onder twee 100.000+ - gemeenten (BB, 211201: 4). Het onderzoek is gehouden onder 140 beleidsmedewerkers van twee grotere gemeentne. Hiervan had negen op de tien tenminste een hbo-opleiding. Het onderzoek richtte zich op de eventuele samenhang tussen het zelfbeeld van ambtenaren, het beeld dat ze van hun eigen organisatie hebben en het beeld dat ze denken dat de buitenwereld van de gemeente heeft.

Ambtenaren hebben gevoel van eigenwaarde

Gebleken is dat gemeenteambtenaren uit een tweetal onderzochte grote steden zichzelf - als ze hun functioneren relateren aan zaken als servicegerichtheid, actiegerichtheid en integriteit – een bovengemiddelde (positieve) score toekennen. Daarentegen denken ze dat de buitenwereld *aanzienlijk negatiever* aankijkt tegen hun werkgever. Het eigen beeld dat de werknemer *van de organisatie* heeft, ligt qua score tussen het zelfbeeld en het vermeende externe beeld in. Wanneer de buitenwereld negatief over de gemeente denkt, betreft de ambtenaar dat *niet* op zichzelf.

Verdedigingsmechanismen van ambtenaar

Dat ambtenaren zich de kritiek van buitenaf niet persoonlijk aanrekenen, zien de onderzoekers als een manier van zelfbescherming. Bovendien betwijfelen veel ambtenaren uit het onderzoek of de burgers wel voldoende kennis in huis hebben om een goed oordeel over de ambtelijke organisatie te kunnen geven.

Beeld organisatie wel beïnvloed door verondersteld burgeroordeel

Het beeld van de ambtenaar op de eigen organisatie hangt wel in negatieve zin samen met het beeld van de burger van de organisatie zoals de ambtenaar dat ziet, volgens het onderzoek onder 140 beleidsambtenaren (BB, 211201: 5). De ambtenaren blijken negatiever over hun eigen organisatie naarmate ze denken dat de burgers kritischer zijn over de organisatie. Met andere woorden, ambtenaren betrekken het

oordeel van burgers, zoals ze dat zien of veronderstellen, wel degelijk op de kwaliteit van hun eigen organisatie. Als ambtenaren kritisch zijn op hun eigen organisatie kan dat ook doorwerken op de ambtelijke mobiliteit. Men zoekt elders een baan. Dat doet men vooral dan als men van mening is dat het negatieve beeld van burgers terecht is. Zolang ambtenaren zelf van mening zijn dat het imago wel matig of slecht is, maar dat niet terecht is, is er duidelijk minder invloed van deze variabele op ambtelijke mobiliteit opgevat als vertrek.

4 Performance als resultaatgerichtheid van werknemers

Resultaatgerichtheid van twaalf welzijnsinstellingen

Twaalf welzijnsinstellingen zijn vergeleken op het punt van de mate van resultaatgericht werken (Van Bussel e.a., in: Openbaar Bestuur, 2001, nr. 9).

Resultaatgerichtheid bleek sterk te leven binnen deze organisaties. De resultaten bleken maar gedeeltelijk positief. Verbeterpunten zijn:

Extern: de organisaties moeten een veel explicieter verband leggen tussen hun activiteiten en beoogde maatschappelijke effecten. Dat versterkt hun positie ten opzichte van de subsidieverstrekker. Zo kunnen ze van uitvoerder tot co-maker in welzijnsbeleid worden.

Intern: De resultaatgerichtheid behoeft een betere vertaling naar de individuele medewerker. De Balanced Scorecard kan daarbij van nut zijn.

Literatuur

- Bussel, H. van, L. Fliers e.a., Sturen op resultaten en maatschappelijke effecten van welzijnsinstellingen, in: Openbaar Bestuur, jrg. 11, sept. 2001, pp. 22-26.

5 Performance management: begrippen

Het doel van performance management

Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123).

Hoe performance management in te vullen

Het doel van performance management is 'te bereiken door medewerkers in een organisatie zodanig te motiveren, te richten, te sturen en te begeleiden dat zij een effectieve bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet aan de eigen doelen' (1999: 123).

Verband tussen performance management en competentie management

Performance management is 'onlosmakelijk' verbonden met competentie management, aldus Seegers & Beekhuizen (1999). Dat komt omdat beide gericht zijn op het bereiken van organisatiedoelen langs de kant van personeelsmanagement. Ze vullen elkaar aan en zijn niet concurrerend.

Competentiemanagement is te omschrijven als 'het aantrekken, ontwikkelen en optimaal inzetten en behouden van strategisch noodzakelijke competenties, waarmee de organisatie een competitief voordeel kan bereiken en behouden' (1999: 123). Als een organisatie een competitief voordeel behaald kan ze haar doelen realiseren, wat men met performance management ook wenst te bereiken.

De definitie van competentie management heeft overigens een beperking. Ze lijkt te sterk gericht alleen op private organisaties. Overheidsorganisaties zijn over het algemeen niet gericht op concurrentievoordeel terwijl ze toch aan competentie management kunnen doen.

Organisatie versus werknemersperspectief op performance management

Een organisatie kan anders tegen performance management aankijken dan een werknemer. De belangrijkste organisatiedoelen van performance management zijn 'het stimuleren van de prestatie door beloning, het optimaal benutten van de competenties van de medewerkers door middel van een goede taakverdeling en taaktoewijzing en de zorg voor goede medewerkers in de toekomst' (Seegers en Beekhuizen, 1999: 124).

Het medewerkersperspectief impliceert de volgende belangrijke doelen van performance management: 'het verkrijgen van werk dat is aangepast aan de persoonlijke capaciteiten en interesses en het realiseren van mogelijkheden tot groei en zelfontplooiing. Maar ook het verkrijgen van een rechtvaardige beloning'.

Performance management als outputsturing

De verhouding tussen competentie management en performance management is als volgt.

Performance management dient competentie-ontwikkeling te bevorderen. Zo gezien zijn performance management en competentie management twee kanten van een medaille. Competentie management impliceert *sturen op input* (de kwaliteiten van werknemers/ medewerkers), terwijl performance management vooral gericht is op het bereiken van resultaten in een organisatie, en dus *outputsturing* (Seegers & Beekhuizen, 1999:124). Ze zijn verbonden zo stellen Seegers en Beekhuizen (199) door *sturen op gedrag* en daarmee *sturen op resultaten en competenties*.

Past performance management bij contractmanagement

Performance management past in principe goed bij contractmanagement. Immers, contractmanagement impliceert het maken van afspraken tussen topleiding en de leiding van een decentrale eenheid in een organisatie over het bereiken van resultaten (en eventueel effecten). Contractmanagement houdt dus in dat de decentrale unit zich richt op resultaten en daarvoor middelen krijgt. Met enige regelmaat wordt van beneden naar boven teruggekoppeld of resultaten ook bereikt worden (managementrapportage). De decentrale leidinggevende met een contract moet de gewenste resultaten vervolgens uitwerken en de medewerkers 'voor de kar krijgen', door personeelsselectie die hiermee correspondeert, door naar letter en geest van het contract te motiveren, te belonen en mobiliteitsbeleid te voeren.

Literatuur over human resources management

- Bureau Berenschot, Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 2000, Samsom, Alphen, 2000.
- Pinnington, A. & T. Edwards, Introduction tot human resource management, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Vloeberghs, D., Handboek human resource management, Acco, Leuven, 1997.
- Kluytmans, F. & C. Hancke (red.), Leerboek personeelsmanagement, Kluwer, Deventer, 1990.

6 Performance management als beoordelingsmethodiek

Beoordelen van personeel is niet ouderwets. Er wordt alleen niet meer zo gesproken over beoordelen. Beoordelen gaat onder de vlag van performance management. Performance management brengt management development in beeld, beoordelen op competenties en het meer strategisch omgaan met personeel, aldus Vinke (Vinke en Nijman, 1999: 23).

Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123). Het doel van performance management is 'te bereiken door medewerkers in een organisatie zodanig te motiveren, te richten, te sturen en te begeleiden dat zij een effectieve bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet aan de eigen doelen' (1999: 123). De beoordeling van personeel moet hiermee sporen.

Beoordeling in drievoud

Het sturen op performance impliceert drie vormen van beoordeling:

- Functioneringsbeoordeling;
- Prestatiebeoordeling;
- Potentieelbeoordeling.

• *Het heden in kaart.* Een functioneringsbeoordeling impliceert het nagaan of een medewerker aan de verwachtingen van de leiding voldoet en of verbetering tot de mogelijkheden behoort (Seegers en Beekhuizen, 1999: 124). Bij een functioneringsbeoordeling komen de sterke en zwakke kanten van de medewerker naar voren, hoe de medewerker de taken volgens de leiding vervuld en hoe het gedrag is bij te sturen. Zijn de capaciteiten van de werknemer voldoende in correspondentie met het organisatiedoel en de taken? Dat is uit een f-beoordeling op te maken, evenals of de leiding zelf goed functioneert. Functioneringsbeoordeling is gericht op het richten van de competentie-ontwikkeling van medewerkers.

Functioneringsbeoordeling kan twee vormen aannemen, een traditionele en een meer moderne, recentere. Traditioneel neemt f-beoordeling de vorm aan van een *functioneringsgesprek* dat jaarlijks minstens eenmaal wordt gehouden. De meer recente moderne f-beoordeling is performance management waarbij van tijd tot tijd door middel van *voortgangsgesprekken* of *coachingsgesprekken* het dagelijks functioneren van een medewerker wordt gestimuleerd.

• *Het verleden in kaart.* We komen bij een tweede vorm van beoordeling, de prestatiebeoordeling. Hierin staat centraal of een medewerker voldoende presteert en of het functioneren effectief was. Deze prestatiebeoordeling is meer formeel dan een functioneringsgesprek, waarin gelijke uitwisseling van informatie en het maken van afspraken over toekomstige taakvervulling voorop staan. Een prestatiebeoordeling is meestal aan de orde wil men een medewerker extra belonen of in geval van bijzondere klachten.

• *De toekomst.* Een derde vorm van beoordeling van personeel is de potentieelbeoordeling. Het doel van deze vorm van beoordeling is om de doorgroei van een medewerker in relatie tot de loopbaan vast te stellen. Potentieelbeoordeling is essentieel bij competentie management. Niet de prestatie van een afgelopen jaar telt, niet hoe de huidige taak wordt vervuld, maar de vraag of sprake is van talent en daarmee van geschiktheid voor andere functies. Bij potentieelbeoordeling ligt niet het accent op het verleden, zoals bij prestatiebeoordeling het geval is, evenmin op het heden, zoals bij functioneringsbeoordeling het geval is, maar op de toekomst.

Potentieelbeoordeling nader bezien

Potentieelbeoordeling van werknemers is gericht op selectie van talent dat geschikt is voor toekomstige functies, en waarvan dus doorgroei verwacht mag worden. De veronderstelling achter potentieelbeoordeling en het hele denken in termen van competenties is

- ten eerste dat iedere medewerker bekwaamheden of competenties heeft die verder te ontwikkelen zijn,
- ten tweede dat de ontwikkelingsmogelijkheden zijn vast te stellen zonder geheel af te gaan op de huidige functie vervulling en
- ten derde dat een organisatie behoefte heeft aan personen die diverse soorten functies kunnen vervullen.

Dat zijn veronderstellingen die niet geheel opgaan bij bepaalde typen organisaties zoals professionele organisaties (universiteiten, ziekenhuizen) en missionaire organisatie als een bisdom van de katholieke kerk. Niet elke getalenteerde medewerker kan, mag of moet chirurg worden en niet elke 'hoogstaande' priester bisschop.

Toekomstgerichte organisatie

Een toekomstgerichte organisatie doet aan performance management en dan in het bijzonder van de drie beoordelingsmethodieken aan potentieelbeoordeling. Het is nodig om tijdig maatregelen te nemen zodat de personeelsbezetting voldoet aan toekomstige eisen, voor zover die te kennen zijn. Talenten krijgen de mogelijkheid om te werken naar toekomstige functies, waarbij ze continu gevolgd worden.

7 Elementen van performance management

Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en

Beekhuizen, 1999: 123). Het doel van performance management is 'te bereiken door medewerkers in een organisatie zodanig te motiveren, te richten, te sturen en te begeleiden dat zij een effectieve bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet aan de eigen doelen' (1999: 123). De beoordelingsmethodieken van personeel moeten hiermee sporen.

Vijf elementen van performance management

Wat zijn nu de belangrijkste elementen van performance management? We volgens Seegers en Beekhuizen (1999: 125).

1. *Resultaatgerichtheid*. De bedoeling is dat individuele medewerkers beseffen dat hun eigen bijdrage effectief moet zijn voor het realiseren van organisatiedoelen. Het besef moet tot *afspraken* worden omgebogen tijdens functioneringsgesprekken, in werkoverleg en in projecten.
2. *Commitment en resultaatverantwoordelijkheid*. De bedoeling is dat medewerkers of breder werknemers persoonlijk verantwoordelijk gemaakt worden voor het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling, ondersteund door personeelszaken en de lijnmanager.
3. *Effectieve communicatie*. Een derde element is dat beoordeling, functioneren en ontwikkeling bevorderen in een taal wordt 'benaderd'.
4. *Nieuwe stijl van leidinggeven*. Leiding wordt gegeven op basis van coaching en begeleiding, niet vanuit een top down - bazen perspectief dat verwijst naar de verhouding van een baas en een hond die moet luisteren.
5. *Beloning naar prestatie*. 'De rechtvaardigheid van de beoordeling en daarmee de billijkheid van beloning en promotie staat niet ter discussie' (Seegers en Beekhuizen, 1999: 125).

Reactief en proactief

Performance management is niet slechts reactief, doordat veel accent gelegd wordt op beoordeling van functioneren en prestaties maar ook sterk proactief door de aandacht voor doorgroei (potentieelbeoordeling) en het concreet aansturen en corrigeren van medewerkers, voorzover nodig. Zo gezien vormt performance management een continu proces. Er is niet slechts sprake van beoordeling achteraf maar ook van sturing vooraf. Om tot resultaten te komen worden afspraken gemaakt met betrekking tot gewenste doelstellingrealisatie en de wijze van functioneren van werknemers, en daarnaar wordt bij tijd en wijle teruggeblikt en op gereflecteerd. Aan duidelijkheid moet geen gebrek zijn. De werknemer moet weten waarop hij/zij zich moet richten.

Turbulentie bemoeilijkt performance management

Het in het kader van performance management richten van personeel op de centrale doelstellingen is makkelijker als de organisatie zich niet 'in turbulent vaarwater bevindt'. Als de doelstellingen echter verschuiven door trendbreuken in de relevante context van een organisatie, bijvoorbeeld op het vlak van demografie, technologie, budgetten, sociaal-culturele opvattingen in de samenleving, kan het doen concentreren van personeelsleden op doelen en taken tijdelijk of langduriger moeilijk

worden. We behoeven slechts te refereren aan de doelverschuiving van de Open Universiteit Nederland. Deze onderwijsorganisatie had op basis van afspraken met de belangrijkste financier, de minister van OC&W, in het eind van de jaren negentig tot taak om hoger onderwijs te verzorgen voor studenten die eerder die mogelijkheid niet hadden (tweede-kanstaakstelling), om bij te dragen aan de onderwijsinnovatie van hoger-onderwijsinstellingen en bij te dragen, zonder staatsvergoeding, aan life long learning. Eind 1999 meldde minister Hermans dat F 15 miljoen bezuinigd werd op de staatstaak, dat de OUNL moest kijken naar de doelmatigheid van opleidingen (meer doelmatigheid), en dat vooral een bijdrage aan grootschalig digitaal onderwijs in een consortium, samengesteld uit diverse instellingen, gewenst werd. Dat betekende doelverschuiving, die bepaalde medewerkers in een 'anomische' situatie bracht waarin ze wat ze aan wo-opleiding hadden opgebouwd uit hun vingers zagen glijpen. De criteria om in te grijpen in opleidingen waren immers 'soft'. Wat is ondoelmatigheid van een opleiding? Een opleiding die weinig studenten heeft is een simpel criterium dat echter afgezet moet worden tegen de hoeveelheid personeel. Een opleiding A van 200 studenten die door vijf kernmedewerkers bediend wordt kent een staf-studentratio van 1:40. Echter, een opleiding B van 2100 studenten met een staf van 70 kernmedewerkers kent een staf-student-ratio van 1: 30, ongunstiger dus. Welke opleiding is nu ondoelmatiger? Wij menen dat opleiding B ondoelmatiger is, ondanks het gezichtsbedrog dat opleiding B veel meer studenten heeft dan opleiding A.

7 Competentiemanagement en performance management

Competentiemanagement is een *tweede kant* van de medaille, met aan de andere kant performance management, aldys Seegers en Beekhuizen (1999).

Competentiemanagement: wat het is

Onder *competentiemanagement* wordt verstaan 'het managen van de kennis, de vaardigheden, de persoonlijkheidskenmerken en de persoonlijke motivatie van individuele medewerkers' (Vinke & Nijman, 1999: 20).

Waar competentiemanagement

Competentiemanagement kwam oorspronkelijk vooral voor in de private sector. De grootte van de organisatie bleek er niet wezenlijk toe te doen. Wel of organisaties in meerdere landen vestigingen hebben. Van multinationals voert de helft 'een actief competentiebeleid' (Vinke & Nijman, 1999: 20). Dat wordt verklaarbaar geacht. Vooral multinationals hebben behoefte aan een 'taal' voor interne afstemming van eisen die aan medewerkers worden gesteld, en voor denken over persoonlijke ontwikkeling. Overigens is het voor multinationals niet eenvoudig mogelijk om competenties vast te stellen 'over de grenzen heen'. Het is dus zeer de vraag of een competentie niet op zijn minst enigszins beïnvloed wordt door verschillen van land tot land. Internationaal onderzoek van Hofstede en anderen naar cultuurverschillen tussen landen geeft aanleiding om niet aan te nemen dat een multinational er goed aan doet om met een gelijk competentieprofiel te werken voor een functie of die nu in land 1 of land 20 vervuld wordt. competenties voor een bepaalde functie zullen nog volledig los staan van nationale invloed nog volledig lokaal bepaald worden.

Waarom competentie-management?

Volgens Rob Vinke en Greta Nijman kan invoering van competentie-management leiden tot een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

Competentie-management kan ook in het belang van medewerkers zijn met talent. Immers, als performance management ertoe dient om potentieelbeoordelingen te plegen voor selectie en doorgroei dan is dat in het belang van de medewerkers die ontplooiing nastreven en ambitie hebben. Veel arbeidsorganisaties gebruiken competentie-management dan ook vooral als instrument voor ontwikkeling van medewerkers. Training, opleiding en ontwikkeling scoren hoog als oogmerken van competentie-management. Competentie-management blijkt ook in te zetten voor werving en selectie, beoordelen en belonen, en plaatsing van personeel (Vinke en Nijman, 1999: 21).

Groei van competentie-management

Rond 2000 blijken meer organisaties aan te geven behoefte te hebben aan competentie-management in vergelijking met andere personeelsinstrumenten dan daarvoor. Organisaties blijken het belang ervan steeds meer in te zien. Maar organisaties blijken nog niet geheel ernaar te kunnen handelen (Vinke & Nijman, 1999: 21).

Wie is verantwoordelijk voor competentie-management

Moet een arbeidsorganisatie een speciale competentie-manager benoemen? Veer private organisaties zetten die stap niet. Competentie-management wordt veelal een taak van lijnmanagers geacht. Hoewel er enig verschil is tussen sectoren.

P&O-afdeling

P&O-managers worden vaak medeverantwoordelijk geacht voor competentie-management. Kunt u dat verklaren? Het antwoord is dat P&O-betrokkenheid hard nodig bleek om personeelsinstrumenten voor competentie-management te ontwikkelen. Bij organisaties, als multinationals, die verder zijn met competentie-management, is ook de instrumentatie als verder ontwikkeld en de toepassing voortgeschreden.

De invoering van competentie-management

Over de invoering van competentie-management blijken organisaties die bekend zijn hiermee lang niet altijd tevreden (Vinke en Nijman, 1999: 21). Waarom? De *eenduidigheid* van het competentiemodel en de *competentiedefiniëring* is niet altijd voldoende. Als organisatie een vernieuwing bepleiten en ook invoeren, zoals competentie-management, blijken ze die vernieuwing heel vaak niet consequent door te voeren. Diverse initiatieven worden opportunistisch onder de vlag van de vernieuwing geschoven, terwijl ze daaronder eigenlijk niet thuis horen. De uitwerking van een vernieuwingsinitiatief 'verslapt' ook nogal eens maar de pretentie blijft. Dat geeft werknemers nogal eens een ongemakkelijk gevoel. Het advies is om juist een vernieuwing goed te doordenken. Als die eenmaal wordt ingevoerd, moet dat ook consequent gebeuren. Het laten stranden van een vernieuwing of laten opvolgen door een andere vernieuwing kan zin hebben als de

vernieuwing bij nader inzien niet kan brengen wat ervan verwacht wordt en geen 'fit' heeft met de context.

Grootste kracht

De grootste kracht van competentie management ligt in de verbinding tussen competenties en HRM-instrumenten, zoals werving en selectie, beoordeling en ontwikkeling, beloning, en plaatsing van werknemers op verschillende posities of in teams, dus mobiliteitsbeleid.

Vertrekpunt bij vaststelling van competenties

Waarvan uit te gaan bij het vaststellen van competenties van medewerkers? Van strategisch beleid.

Neem eens aan dat verzelfstandiging op rijksniveau op gang gebracht moet worden? Dan zullen functies nodig zijn die het interfacemanagement tussen moederdepartement en verzelfstandigde eenheid regelen. Dan zullen competenties gevraagd worden op het vlak van hoe de aansturing vanuit het moederdepartement moet plaatsvinden; welke 'targets' worden gesteld; op het terrein van kennis van en vaardigheid in het opstellen van contracten tussen departement en verzelfstandigde eenheid; hoe de terugkoppeling vanuit de verzelfstandigde eenheid vorm te geven.

Stel dat groei van een organisatie een doel is dan zullen competenties geformuleerd worden in termen van bijvoorbeeld commercialiteit, initiatiefrijksdom, marktgerichtheid, ondernemerschap.

Twee benaderingen als vertrekpunt bij competentie management

Er bestaan twee benaderingen bij competentie management:

1. de 'top down' - benadering;
2. de bottom up' - benadering.

Een dergelijk denken over competenties waarbij wordt uitgegaan van het strategisch management of beleid wordt wel de 'top down' - benadering genoemd (Vinke en Nijman, 1999: 22). Die komt niet vaak voor in private organisaties.

Vaker komt een bottom up' - benadering voor, meent Rob Vinke. Dan wordt onderzocht welke medewerkers nu en in de toekomst het meest geschikt worden geacht, over welke competenties ze in vergelijking met andere medewerkers beschikken en welke competenties bij deze talenten beter zijn ontwikkeld. Dat onderstreept het belang van *potentieelbeoordeling*.

Het komt ook wel voor dat niet helemaal bekend is welke competenties in de toekomst nodig zijn maar dat alleen de talenten eruit gepikt worden en gestimuleerd worden om een doorgroeitraject aan te gaan en af te spreken. Zo gezien wordt competentie management - van onderop maatwerk waarbij het idee losgelaten wordt dat een competentielijst per functie valt vast te stellen.

Vinke en Nijman (1999) stellen dat de maatwerk-aanpak te veel tijd kost. Zij bepleiten standaardisering bij de invoering van competentie management.

Eisen aan competenties

Waarvoor voldoet een goede verzameling van competenties? Vinke formuleert ze. We nemen ze over.

1. Een competentie-overzicht geeft een *goede vertaling* tussen het strategisch beleid en de eisen die aan verschillende medewerkers worden gesteld.
2. Een competentie-overzicht is *herkenbaar* in een organisatie. De aan competenties gerelateerd begrippen worden op elk niveau in de organisatie op gelijke wijze geïnterpreteerd.
3. Een competentie-overzicht is een categorisch systeem, waarin alle competenties gezamenlijk een lijst geven van *de eisen* die in een specifieke organisatie aan medewerkers worden gesteld, maar tegelijk onderscheid mogelijk is tussen competenties en zo weinig mogelijk overlap in de competentieformulering plaatsvindt.
4. Een competentie die onderdeel is van een competentie-overzicht is *meetbaar*. Vast te stellen moet zijn of een medewerker aan een competentie voldoet.
5. Een individuele competentie is een *bouwsteen* voor de personeelsinstrumenten (Vinke en Nijman, 1999: 22). Competenties moeten te gebruiken zijn voor 'werving en selectie, beoordeling, ontwikkeling en training, plaatsing en eventueel beloning'.

Literatuur over competentie management

- Vinke, R. & G. Nijman (red.), Jaarboek personeelsmanagement 2000, Kluwer, Deventer, 1999.
- Buskermolen, F. e.a. (red.), Het belang van competenties in organisaties, Lemma, Utrecht, 1999.
- Parra, B. de la, e.a. (red.), Managen van competenties in organisaties, Lemma, Utrecht, 2000.
- Schlusmans, K., (red.), Competentiegerichte leeromgevingen, Lemma, Utrecht, 1999.

8 Assessment centers

De *assessment center methode* bestaat uit een set groepsoefeningen en individuele taken die geselecteerd worden in functie van specifieke doelstellingen en gedragskenmerken. Deze methode weegt de sterke en zwakke kanten van de deelnemers tegen elkaar af in functie van een optimum en kan daarom integraal deel uitmaken van een effectief human resources management.

De assessment center methode is in Nederland en Vlaanderen doorgedrongen als selectiemiddel en ontwikkelingsinstrument (Lievens E Van Keer, 1999). Ongeveer een kwart van de Vlaamse ondernemingen zegt deze methode regelmatig te gebruiken. Deze methode komt niet alleen in de private sector voor maar ook bij overheids- en non-profitorganisaties.

Literatuur over assessments

- Vijverberg, A. & P. Hunfeld, Ontwikkeling en assessment van adviescompetenties in een elektronische leeromgeving, in: Schlusmans, K. e.a. (red.), Competentiegerichte leeromgevingen, Lemma, Utrecht, 1999, pp. 209-225.
- Boot, J. e.a., Competentiegericht leren met het Educational Development en Assessment System, in: Schlusmans, K. e.a. (red.), Competentiegerichte leeromgevingen, Lemma, Utrecht, 1999, pp. 261-273.
- Lievens, F. & E. Van Keer, Assessment centers in Vlaanderen: een wetenschappelijke evaluatie, Academia Press, Gent, 1999.

9 De praktijk van performance management (1): beoordeling

Hoe verloopt performance management in de praktijk? Performance management is gericht op het zodanig motiveren van medewerkers in een arbeidsorganisatie dat ze een krachtige bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet ook aan de eigen doelen (Seegers en Beekhuizen, 1999: 123). Het doel van performance management is 'te bereiken door medewerkers in een organisatie zodanig te motiveren, te richten, te sturen en te begeleiden dat zij een effectieve bijdrage leveren aan de belangrijkste doelen van de organisatie en impliciet aan de eigen doelen' (1999: 123).

Performance management en competentie management zijn twee kanten van een medaille. Het nastreven van outputsturing door medewerkers te richten op resultaten gaat gepaard met drie beoordelingsmethodieken:

1. functioneringsbeoordeling - gericht op het heden - ,
2. prestatiebeoordeling - gericht op het verleden -, en
3. potentieelbeoordeling – gericht op de toekomst - .

Wie het potentieel in kaart wil brengen moet competenties kennen van toekomstige functies en medewerkers kunnen beoordelen op competenties. Bij potentieelbeoordeling komt competentie management dus nadrukkelijk om de hoek kijken.

Waarop wordt in de praktijk beoordeeld?

Voor de beantwoording van de vraag waarop in de praktijk beoordeeld wordt moet eerst aangegeven worden waarop zoal beoordeeld kan worden. Er bestaan grofweg de volgende soorten criteria:

1. inputcriteria;
2. outputcriteria.

Bij inputcriteria moet gedacht worden aan criteria als:

- Persoonskenmerken in de vorm van gedragscompetenties of gedragskenmerken;
- Kennis, technische vaardigheden en diploma's;
- Motivatie.
- Biografische kenmerken (ervaring, levenshistorie, mobiliteit).

Van de inputcriteria spelen tegenwoordig competenties een steeds belangrijke rol.

Bij outputcriteria moet men denken aan realisatie van doelstellingen op verschillende resultaatgebieden. Ook is te denken aan het bereiken van teamresultaten.

Onderzoek laat zien dat beoordeling vooral gericht is op werkgedrag, op inspanningen en op hoe de medewerker overkomt, en met een nagenoeg gelijke score op resultaten (output) en persoonlijke kwaliteiten. Bij de overheid wordt vooral op werkgedrag beoordeeld (Vinke & Nijman, 1999: 126).

Werkgedrag en gebruik van competentiemodellen

Bij het beoordelen van personeel op werkgedrag wordt frequent gebruik gemaakt van een competentiemodel en met een lijst van gedefinieerde gedragscompetenties, die de basis vormt voor beoordeling. Maar toch moet ook niet vergeten worden dat de ene organisatie de andere niet is. In menige organisatie wordt beoordeeld op basis van gezond verstand. Van goed doordachte of zelfs geijkte competentiemodellen is amper sprake (Vinke & Nijman, 1999: 127).

Vraag: een gedetailleerde lijst van gedragscompetenties voorzien van meerdere indicatoren en niveaus van beoordeling, waar zou die meer en waar minder gebruikt worden? antwoord: Relatief veel bij nutsbedrijven en nauwelijks bij adviesbureaus. Dat is te verklaren uit de aard van de werkzaamheden. Bij nutsbedrijven is *zero fault* op het gebied van veiligheid een eis, bij adviesbureaus niet want er is sprake van de productie van adviezen als vertrouwensgoederen. Adviesbureaus maken bij beoordeling van adviseurs gebruik van een globale lijst van competenties. Merkwaardigerwijs zijn juist de betere competentiemodellen recent juist ingevoerd bij Adviesbureaus (Vinke & Nijman, 1999: 127). Een voorbeeld van de wet van de stimulerende achterstand.

Doel van competentiemodellen

Het primaire doel van het gebruik van competentiemodellen ligt in de praktijk bij carrière - en loopbaan beslissingen en trainings- en ontwikkelingsbeslissingen. Daarna komen werving en selectie, en potentieelinschatting (Vinke & Nijman, 1999: 128).

Het werken met centraal vastgestelde competenties betekent dat kerncompetenties worden vastgesteld. Daarnaast kan sprake zijn van functiespecifieke competenties. De combinatie blijkt in de praktijk voor te komen.

De methode van beoordelen

Performance management bestaat volgens Vinke uit drie fasen die in een jaarcyclus worden doorlopen.

Fase 1. Resultaatplanning- Het maken van afspraken over resultaatverwachtingen.

Fase 2. Voortgangsbewaking. 'Dat betekent het op schema houden van de medewerker'.

Fase 3. Beoordeling – Het formeel beoordelen van resultaten.

Performance management impliceert het regelmatig houden van gesprekken over het werk met medewerkers:

- planningsgesprekken over welke doelstellingen concreet bereikt moeten worden,
- voortgangsgesprekken en coachingsgesprekken over de vraag of aan de verwachtingen en eisen wordt voldaan zodat nog bijsturing mogelijk is,
- formele beoordelingsgesprekken.

Kijken we opnieuw naar de praktijk dan zal het niet verrassen dat in menige organisaties plannings- en voortgangsgesprekken enkele malen per jaar plaatsvinden, beoordelingsgesprekken zelden of nooit vaker dan een keer per jaar en loopbaangesprekken meestal niet eens per jaar, maar eens per twee jaar..

10 De praktijk van performance management (2): bezieling

Een story over een Riagg: kanttekening bij sturing op resultaat

Een Riagg-directeur stelde eens: mijn organisatie moet tot de beste vijf van Nederland behoren. Daarvoor maakte hij nota's zoals bij voorbeeld: een strategische plan met de hoofdkoers; een overzicht met productiegetallen bevattend het aantal contacten van therapeuten en anderen met cliënten; nota's met verzuimanalyses; voortgangscontroles voor de Raad van Toezicht; een protocolleringsbeleid; uitgangspunten voor privacybescherming van dossiers met cliëntgegevens; een kwaliteitsplan. Onze directeur had zijn zaakjes op papier op orde. Hij had ook oog voor mensen. Het overlegde regelmatig met de middle managers. Er werd ook een arbeidssatisfactieonderzoek uitgevoerd, samen met andere Riagg's om te zien hoe de Riagg er in vergelijkend opzicht voorstond. Toch was er enige onvrede op de werkvloer over de managementstijl. Dat betrof allereerst de manier waarop enkele medewerkers eruit gewerkt werden resp. afscheid genomen werd. De directeur niet schuwde om zaken voor de rechter te brengen. Dat lag natuurlijk niet alleen aan de directeur. Er was sprake van seksuele intimidatie van een medewerker ten aanzien van een andere medewerker, en aanverwante zaken. De juridisch adviseur dacht natuurlijk mee. Maar toch liet het op de werkvloer sporen na over de managementstijl. In productiegetallen geloofden de psychiaters en therapeuten niet. Immers, hoeveel contacten ze onderhielden met cliënten was een kunstmatig getal. Het getal was eenvoudig te verdubbelen als ze dat wilden. Ze werkten ook eerder langs een proceslijn dan dat ze productie fabriceerden. Maar het was eis van het ministerie. Dus moest het. Conclusie: we zien dat sturing van bovenaf op productiegetallen vragen oproept.

Een tweede story: pructbegrotingen

Door te wedden op *outputsturing* denkt een leider te bereiken dat resultaten zijn af te zetten tegen criteria of resultaten van andere organisaties (*benchmarking*). Vervolgens moet een afrekenmechanisme leiden tot positieve waardering bij bereikte resultaten en 'straf' bij het niet halen van 'targets'. Positieve stimuli zouden dan een impuls geven aan leiding en werknemers om het beter te doen, terwijl hetzelfde zou moeten gelden bij achterblijvende resultaten. Deze benadering heeft beperkingen. Oud-wethouder van Leiden Paul Bordewijk en EUR-medewerker bestuurskunde Henk Klaassen (2000) lieten in '*Wij laten ons niet kennen*' zien dat het bij productbegrotingen in diverse middelgrote gemeenten althans zo niet werkt. Veel gemeentelijke sturing via de begroting blijkt ondanks de lippendienst aan *outputsturing geen outputsturing* (sturen op resultaat), hoezeer dit ook gewenst wordt, maar toch *inputsturing* (sturen door het beschikbaar stellen van middelen). Gegeven deze beperkingen is een

planning & control - systematiek derhalve ook van beperkte waarde. Dat betekent dat het maken van afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van *contractmanagement* tussen ambtelijke leiding en de leiding van decentrale eenheden over te bereiken resultaten, hoewel niet geheel betekenisloos toch enigszins gerelativeerd moet worden. Immers, er kunnen wel afspraken bestaan waarover in *managementrapportages* wordt teruggekoppeld van onderop naar de centrale leiding maar dringt deze aanpak ook door in de hoofden en harten van medewerkers op de werkvloer. Bordewijk en Klaassen (2000) relativieren dat.

Sturen door te bezielen als alternatief of complement

Er is veel te zeggen over *sturing op bezieling*. Een *toegewijde ambtenaar* is veel waard. Een toegewijde ambtenaar beschikt over veel interne motivatie. *Dedication* noemt Mintzberg dat in zijn in 1996 in Harvard Business Review gepubliceerd beroemd artikel over het aansturen van overheidsorganisaties.

Veel overheidsorganisaties zijn immers *geen machinebureaucratie* (zie de configuraties die Mintzberg noemt in *Structure in fives'*: de machinebureaucratie is een configuratie naast onder meer de ad hoccracy en de professionele organisatie). Bij een machinebureaucratie is misschien nog iets te bereiken met sturing op output en een P&C- cyclus omdat er sprake is van een zekere homogeniteit aan producten maar bij de politie en in het onderwijs bestaat veel vrijheid van handelen aan niet-homogene producten en zijn producten soms helemaal niet herkenbaar maar werkt gewerkt aan processen als preventie bij de politie. Politie mensen en onderwijzers drijven sterk op innerlijke motivatie. Wie een politie-organisatie wil sturen moet dus niet slechts of primair sturen op productie, hoe populair dat onder de paarse kabinetten- Kok (1994-2001) ook was maar zeker ook op toewijding.

Klassieke studie over bezieling: Kaufman

Performance heeft met resultaten bereiken te maken. Sturen op resultaat kan men proberen langs de lijn van hiërarchie maar ook langs de route van bezieling. Gemotiveerd personeel bereikt meer dan ongemotiveerd personeel. Een klassieke studie naar motivatie bij de beleidsuitvoering is verricht door Herbert Kaufman (1960) *'The forest ranger'*. Daarin wordt de 'forest service' belicht, een dienst van het Amerikaanse ministerie van Landbouw.

De 'forest service' beheerde over het hele land bosgebieden. De dienst kende tien regio's en 792 districten. Aan het hoofd van de districten stonden 'rangers', houtvesters, die verantwoordelijk waren voor het beheer en de exploitatie van de gebieden volgens de opvattingen van de dienst en alle taken op operationeel niveau.

Tussen de centrale dienst eenheid en de districten bestond een grote afstand en ook tussen leiding en districtshoofden. Bovendien waren er grote verschillen tussen de taken van verschillende districten.

• *Waarom eenheid bij zoveel verschil tussen districten en afstand tot leiding?*

Hoe kon het dan toch gebeuren dat er sprake was van *eenheid in de beleidsuitvoering*. Dat is het onderwerp van de zeer lezenswaardige studie van Kaufman (Fleurke,

1993). In het eerste deel van het boek schildert Kaufman de beweging naar desintegratie en fragmentatie in de dienst. In het tweede deel komt de verklaring voor de eenheid en de centripetale krachten aan bod. De uitvoerders betoonden zich bij tijd en wijle zelfs overijverig in conforme uitvoering van het centrale beleid. De verklaring is dat de leiding van de dienst *integratietechnieken* bij de beleidsuitvoering toepaste.

- *Integratietechnieken bij de uitvoering.*

Om welke integratietechnieken het ging, toont het volgende overzicht.

a *Handleidingen* informeerden over de toepassing van standaardmethoden.

b De 'rangers' moesten regelmatig rapporteren over hun werkzaamheden en ook een dagboek bijhouden. De *rapportages* werden verwerkt in statistische overzichten, die zowel naar de basis werden teruggespeeld en naar de top gingen.

c Door middel van *toezicht* werden afwijkingen van de beleidsuitvoering opgespoord en konden ook berichten van de leiding naar de basis worden doorgegeven.

d De plaatselijke bevolking kon bezwaren uiten over de gang van zaken in het district. Er was dus sprake van een zekere mate van *kwaliteitszorg*.

e Om te voorkomen dat 'rangers' en plaatselijke bevolking te nauwe banden aangingen, volgde regelmatige *overplaatsing*. Daardoor werd de *afhankelijkheid* van de 'rangers' van de organisatie vergroot.

f De leiding voorzag in loopbaanbegeleiding en trainingsprogramma's.

De 'rangers' waren overigens vrijwel allen lid van een beroepsvereniging.

- *Elitegevoel.*

De dienst kenmerkte zich door een grote belangstelling voor onderzoek en ontwikkeling. Uit de ontstaansgeschiedenis en het functioneren van de dienst wordt ook duidelijk dat de leiding hechtte aan het gevoel bij rangers dat ze lid waren van een elitecorps. Bij het aannemen van de houtvesters werd sterk gelet op de bereidheid om de hiërarchische leiding te accepteren en zich nauwgezet aan de codes te houden. Buitenstaanders werden zelden geparachuteerd in de dienst.

- *Strakke leiding en administratieve terugkoppeling.*

Kaufman maakt duidelijk dat er sprake was van strakke leiding en administratieve 'feedback'. De aanpak is klassiek. Het ging om een sociale beheersing van de uitvoeringsorganisatie, die we thans in deze strakke vorm bijna niet meer kennen. Later heeft Kaufman (1973) hierover opnieuw een boek gepubliceerd: *'The administrative feedback'*. Toch moeten we dit resultaat niet misverstaan. De houtvesters hadden een grote loyaliteit ten aanzien van de organisatie. Zij waren enthousiast voor hun werk, saboteerden impulsen van de leiding niet en gingen zelden in beroep tegen besluiten.

Actuele waarde van de studie van Kaufman

Ten eerste dat ze aandacht vraagt voor de mogelijkheden van strakke leiding en toezicht. Ten tweede biedt de studie zicht op het geven van effectieve leiding, dus het

nut van management. Ten derde: er is sprake van gedragsbeïnvloeding van beleidsuitvoerders door middel van integratietechnieken als *identiteits- en cultuurbeïnvloeding* (Fleurke, 1993).

De studie ontmaskert sommige opvattingen. Een opvatting is dat grote organisaties niet volledig centraal te sturen zijn en te beheersen. Er wordt gesproken van zelfsturing en van sturing binnen zelfsturende teams. Het onderzoeksresultaat van Kaufman is daaraan tegengesteld. Het blijkt wel degelijk mogelijk om een uitvoeringsproces binnen althans *een professionele organisatie*, want dat was de 'forest Service' centraal te sturen. Ten tweede maakt de studie duidelijk dat de kwaliteit van de beleidsuitvoering sterk bevordert wordt door bezieling van de uitvoerders.

Literatuur

- Bordewijk, P. en H. Klaassen, Wij laten ons niet kennen, Samsom, Alphen, 200.

Bordewijk, P., Toewijding en de publieke sector, in: Binnenlands Bestuur, 16 november 2001, pp. 36-39.

- Fleurke, F., Beleidsuitvoering door bezieling – Herbert Kaufman 'the forest ranger', in: Bestuurskunde, 1993, nr. 8, pp. 392-401.

- Kaufman, H., The forest ranger – A study in administrative behavior, Baltimore, 1960.

- Kaufman, H., Administrative feedback - Monitoring subordinates' behavior, Washington D.C., 1973.

C Uitwerking

11 Hoe goede managers met personeel omgaan

Hoe gaan managers in arbeidsorganisaties vaak met personeel om? Deugt dat? Zo nee, wat moet anders? Die vraag stelden de organisatiekundigen Marcus Buckingham en Curt Coffman zich. Uit gedrag van managers in private en publieke organisaties is volgens deze Amerikaanse onderzoekers gebleken dat goede managers vaste regels van het personeelsbeleid *niet* uitvoeren. Goede managers onderscheiden zich van doorsnee-managers. Doorsnee-managers blijven pogen om de zwakke kanten van de eigen medewerkers verbeteren. Dat doen goede managers niet. Goede managers trachten de sterke kanten van hun personeelsleden nog sterker te maken. Sterk moet sterker worden. Zo luidt het devies van goede (= hier gelijk aan succesvolle) managers.

Personeelsmanagement van doorsnee managers

Wat is de gebruikelijke aanpak, de we typeerden als 'de vaste regels' (of 'conventional wisdom'), die goede managers links laten liggen. Personeelsbeleid omvat vaak de volgende (gebruikelijke) onderdelen.

- Werf de juiste persoon. Als je dat lukt, ben je ver genoeg. *Bijscholing* kan later nog, volgens de aanpak van de doorsnee manager.
- Personeelsselectie is belangrijk en dus moet gelet worden op *criteria* bij selectie. Personeel wordt door de doorsnee managers vooral geworven op basis van ervaring, intelligentie en wilskracht.

- De geselecteerde, nieuwe medewerker moet te horen krijgen wat van hem of haar wordt verwacht. Gebruikelijk is dat de *juiste stappen* voor de medewerker worden aangegeven opdat deze het gewenste einddoel bereikt.
- Medewerkers motiveren is uiteraard ook aan de orde. Dat gebeurt doordat de medewerker de *zwakke kanten* leert onderkennen. Daaraan wordt vervolgens gewerkt. Wat zwak is, moet door training of cursussen overwonnen worden. Werknemers kunnen zich zo verder ontwikkelen. Dat is vaak voorwaarde voor promotie en het doorstoten in een organisatie in de vorm van het dragen van meer verantwoordelijkheid.

We zien zo dat doorsnee managers vier taakonderdelen hebben bij het omgaan met personeel. Toch werkt deze aanpak onvoldoende volgens Buckingham & Coffman (1999; 2000). Hun onderzoek onder succesvolle managers in de hele wereld toont dat er iets mis is met het beeld dat we zojuist toeschreven aan de doorsnee managers.

Beter: focus op sterke kanten van medewerkers

Succesvolle managers geloven niet in veranderingen van mensen. Het is verspilde energie om iets in medewerkers te stoppen waarvoor ze van nature niet of nauwelijks aanleg hebben. Voetballers met weinig techniek kun je niet maken tot zeer technisch-begaafde voetballers. Linksbenige specialisten zijn over het algemeen niet om te scholen tot links- en rechtsbenige specialisten. Goed personeelsmanagement moet dus volgens succesvolle managers voortbouwen op wat personeelsleden al aan talent in huis hebben. Personeelsmanagement wordt volgens Buckingham en Coffman *talentmanagement*.

Wat zijn nu de componenten volgens welke succesvolle managers werken?

1. De personeelswerving moet gebaseerd zijn op het vinden van de gewenste *sterke punten* die aangeboren zijn. Niet de zwakke.
2. De succesvolle manager stuurt op *resultaat* en niet op processtappen, zoals in het conventionele beeld. Er is ruimte voor de keuze van een eigen werkwijze om het resultaat te bereiken. Er is nooit slechts een weg.
3. Medewerkers moeten gemotiveerd worden door op hun sterke punten te letten en niet op de minpunten.
4. Carrière: zoek voor jezelf *de juiste plek*.

We lichten elk van de punten toe.

Ad 1 Personeelswerving volgens succesvolle managers

Zo gezien, moet personeelswerving en –selectie veranderen. De criteria in personeelsadvertentie moeten niet zijn: gevraagd iemand met ervaring, intelligentie of wilskracht. De succesvolle medewerkers gaan uit van het beschikbaar talent en dus van het aanwezige talent. De juiste talenten zijn van belang om in welke functie dan ook uit te blinken. Uit het onderzoek komt dat het onder meer wel gaat om talenten als zelfverzekerdheid, het vermogen om persoonlijke relaties aan te knopen met medewerkers, empathie. Deze talenten zijn vooral aangeboren en niet echt te ontwikkelen. Daarom is het het beste om kandidaten hierop te selecteren. Deze talenten zijn van meer importantie dan denkkraft en ervaring.

Ad 2 Niet stappen maar resultaten

We komen bij het tweede kenmerk. Voor de doorsnee manager gold: 'de geselecteerde, nieuwe medewerker moet te horen krijgen wat van hem of haar wordt verwacht. Gebruikelijk is dat de juiste stappen voor de medewerker worden aangegeven opdat deze het gewenste einddoel bereikt'. De succesvolle managers benadrukken naar nieuwe medewerkers de gewenste resultaten en niet de juiste stappen op weg naar een doel. Volgens succesvolle managers kunnen verschillende wegen naar Rome leiden. Zij duiden vooral het doel 'Rome' aan en niet de wegen. Niet iedereen die een specifieke functie vervult, gaat namelijk de taken op dezelfde wijze uitvoeren. De succesvolle manager geeft dus ruimte voor verschil in werkwijze. De medewerkers mag zichzelf zijn. De succesvolle manager onderkent de grenzen van het modellerend vermogen. De werkstijl van medewerkers is na selectie niet wezenlijk te veranderen. De succesvolle manager geeft ruimte maar focust wel op prestaties in het kader van het doel van de organisatie. De succesvolle manager weet gewenste prestaties en resultaten te benoemen. De succesvolle manager laat het personeel doelgericht werken maar geeft ruimte voor verschil in de wegen waarlangs dat te bereiken is. Er is ruimte voor verschil in de taakuitvoering.

Ad 3 Motivatie richten op positieve punten

De doorsnee manager kan arbeidsmotivatie niet negeren en dat gebeurt ook niet. We gaven aan dat de medewerkers volgens de doorsnee manager hun zwakke kanten moeten leren onderkennen en er vervolgens aan moeten leren werken door een opleidings- en trainingsprogram. Door zwakheden weg te werken zou een medewerker volgens de conventionele wijsheid de 'kansgebieden' aanzienlijk verruimen. Er is blijkbaar sprake van maakbaarheid van de mens. Veel doorsnee of conventionele managers zijn niet doordrongen van motiveren op basis van de sterke kanten van medewerkers. Conventionalistische managers oftewel doorsnee managers zien de uniciteit van mensen niet. Ze zien niet dat sommige medewerkers bijscholen 'duwen met een touw' is, onbegonnen werk, een heilloze onderneming.

Succesvolle managers zoals ze in het onderzoek van Buckingham & Coffman naar voren komen, proberen medewerkers juist anders te motiveren dan de doorsnee managers doen, namelijk langs de lijn van hun sterke punten en niet langs die van de zwakheden. Dat impliceert opnieuw dat door succesvolle managers niet de meetlat van de gewenste, te modelleren medewerker gebruikt wordt. Er is geen verfijnde functie-omschrijving, want het lukt toch niet om een medewerker 'in de mal te kneden'. Iedere medewerker is anders volgens de succesvolle manager. Uniciteit van mensen moet volgens de succesvolle managers onderkend en erkend worden. Het gaat erom het beschikbare talent te richten op de gewenste prestaties.

Ad 4 Carrière: zoek voor jezelf de juiste plek

De doorsnee managers denken dat personeel als het de zwakheden weggewerkt heeft en zo de 'kansgebieden' voor een doorgroei verruimd heeft, in aanmerking kan komen voor promotie naar een baan die meer verantwoordelijkheid met zich brengt. Dat is de vermeende 'conventional wisdom' die Buckingham & Coffman op basis van hun empirisch materiaal bestrijden. Werknemers gaan volgens de denklijn van doorsnee managers steeds opnieuw op zoek naar zwakheden tot men bij de top

aangekomen eindelijk niet meer verplicht is tot bijscholing. Succesvolle managers verwerpen dit idee echter. De medewerker moet geholpen worden de juiste plek in een organisatie voor zichzelf te vinden. De medewerker moet op zoek naar de functie die bij hem of haar past, en omgekeerd, de functie kan ook op zoek naar een medewerker. Dat betekent dat een werknemer soms naar een andere functie kan, maar ook dat het beter is wanneer een medewerker een functie houdt. Goede managers vinden het voor zichzelf een taak en verantwoordelijkheid om medewerkers naar een functie te leiden waarin ze de meeste kans van slagen hebben. Wat goed is voor het individu, is goed voor de organisatie, aldus Buckingham & Coffman.

Maakbaarheidsfilosofie

Wat goed is aan de visie van Buckingham & Coffman?

- Goed management is talentmanagement, dat wil zeggen het opsporen van talenten. Dat is een sterk punt. Zoek de goede medewerker op de goede plaats. Stappenplannen voor doorgroei hebben maar beperkt betekenis, want de mens is weinig tot verandering geneigd en modelleren is niet goed mogelijk.
- Succesvolle managers maken zich minder illusies over de mate waarin medewerkers zich kunnen vervolmaken. Ook dat is een sterk punt. Succesvolle managers brengen de maakbaarheidsfilosofie in management tot realistische proporties terug. Medewerkers zijn geen poppen die naar believen in de gewenste vorm te kneden zijn. Er zijn grenzen aan het instrumentarium van personeelsmanagement. Met opleiden en trainen kun je niet alles bereiken. Werknemers zijn in de kern wie ze zijn, met talent en gebrek. Benut het talent en probeer het gebrek niet om te vorm tot een sterk punt, want dat lukt toch niet. Geef ze ruimte, want hun werkwijzen verschillen. Zorg wel dat je de goede linksbuiten ook links in het elftal laat spelen. Zorg dat je de spelers van het type Jan Wouters (destijds bij Ajax) laat meedoen als blijkt dat ze anderen beter laten spelen. Dat geeft het meest rendement. Daarbij gaat het om de resultaten. Een organisatie ontleent het bestaansrecht aan het doel: het leveren van prestaties.
- Een zwakker punt concentreert zich op de vraag: is het conventionele beeld wel een echt bestaand beeld? We denken dat de auteurs hier wat overdrijven. Ze schetsen een gestyleerd beeld, vooral als stijlfiguur om duidelijk te maken wat het nieuwe van hun onderzoek is.

Literatuur

- Buckingham, M. & C. Coffman, *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*, New York, 1999.
- Buckingham, M. & C. Coffman, *Wat de beste managers van de wereld anders doen*, Het Spectrum, Utrecht, 2000.
- Kluytmans, F. (red.), *Leerboek personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer, 1999.

12 Feedbackinstrumenten

p.m.

Literatuur

- Jellema, F., De kwaliteit van 360-graden feedback instrumenten – Zeven Nederlandse instrumenten nader bekeken, in: M&O, 2000, nr. 3, pp. 23-36.
- VanYperen, N.W & A.P. Baar, Betrouwbaarheid en rechtvaardigheid van de 360 graden feedback beoordelingsmethode, in: M&O, 2000, nr. 5, pp. 39-53.

13 Management van diversiteit

p.m.

Literatuur over management van diversiteit

- Bakas, A., V. David, e.a., Polderpalet – Management van diversiteit, Samsom, Alphen, 2000.
- RMO, Van discriminatie naar diversiteit – Kanttekeningen bij de Meerjarennota emancipatiebeleid Van vrouwenstrijd naar vanzelfsprekendheid, Den Haag, 2001.
- Twuyver, M. van, Culturele diversiteit in organisaties, Scriptum Management, Schiedam, 1995.
- Meerman, M., en F. Glastra, Verdeelde aandacht – Over opvattingen en praktijk van het managen van diversiteit bij Justitie, in: M&O, 200, nr. 3, pp. 21-40.
- Benschap, Y. e.a., Personeelsmanagement in revisie? – Omgaan met diversiteit in Nederland, in: M&O, 1999, nr. 2, pp. 7-21.

14 De commissie - Van Rijn: performance in de rijksdienst

In 2001, ten tijde van het ministerschap van De Vries in het tweede kabinet- Kok, verscheen het rapport van de commissie - Van Rijn over de arbeidsmarkt in de publieke sector. Dat rapport *'Investeren in mensen en kwaliteit'* trok veel aandacht vanwege de financiën, die gevraagd werden voor verbetering van de arbeidsomstandigheden in de collectieve sector. Er zouden tussen 15 en 20 miljard gulden nodig zijn. De commissie pleit voor verlenging van de werkweek van ambtenaren van 36 naar 38 uur. De intentie is als het aan de commissie ligt om ouderen langer aan het werk te houden en in ruil krijgen ze daarvoor een dertiende maand salaris.

Het rapport is het eindproduct van de interdepartementale werkgroep onder voorzitterschap van de directeur-generaal Management en Personeelsbeleid van BZK Martin van Rijn. De werkgroep heeft in opdracht van het kabinet de arbeidsproblematiek van de collectieve sector op korte en middellange termijn in kaart gebracht.

Tempering

Is het rapport van de commissie- Van Rijn na uitkomen reden voor feest? De volgende argumenten zijn relativerend.

- Het rapport deed nogal wat stof opwaaien vanwege de hoogte van het gevraagde bedrag voor verbetering van de arbeidsomstandigheden in de collectieve sector: 15-20 miljard gulden. In de persmedia werd gesproken van explosief materiaal.
- De collectieve sector is groter dan de rijksdienst en veel geld kan gaan naar sectoren buiten het rijk. De personeelsproblematiek is het grootst in de sector

onderwijs en zorg. Als het kabinet geld reserveert voor personeel gaat het naar die sectoren toe.

Behartenswaardig

Maar de andere aanbevelingen van Van Rijn c.s zijn ook behartenswaardig. Het imago van de overheid moet beter (zie Ringeling), het management moet professioneler, ouderen zouden langer aan het werk moeten blijven, de salarissen dienen meer marktconform te zijn. Veel van de aanbevelingen van de commissie moeten worden meegenomen in het CAO-overleg in de verschillende sectoren.

Waar de overheid het alleen voor het zeggen heeft, heeft het rapport van Van Rijn c.s. een meer besliste toon. Van Rijn c.s. pleiten voor een *wenselijke vernieuwingsslag*. Van Rijn c.s. schreven over *innovatiecentra* die structurele verbeteringen moeten aandragen voor de modernisering van de overheid, carrières voor specialisten (en dus niet alleen voor generalisten), invoering van het INK - model, een betere inzet van ICT en over talent scouts.

Op het eerste gezicht valt op het rapport van de commissie weinig af te dingen. Veel is weer op een rijtje gezet. Sommige voorstellen van Van Rijn c.s. zijn niet moeilijk om te realiseren. Twee argumenten. Volgens diverse CAO voor rijkspersoneel bestond al de mogelijkheid op jaarbasis 100 uur meer te werken of 80 uur minder. Indien de werkweek verruimd wordt van 36 naar 38 uur heeft een werknemer op basis van de wet op het deeltijdwerken het recht om minder te gaan werken. Denk aan 36 uur werken.

Langere termijn

De voorstellen voor de langere termijn zijn het interessantste aan het rapport. Er wordt gesproken van 'een noodzakelijke vernieuwingslag'. En over verhoging van productiviteit en kwaliteit. De commissie- Van Rijn: 'Het ontwikkelen en uitvoeren van beleidsprogramma's binnen en tussen sectoren zou verder en sneller moeten gebeuren, waarbij zowel de ambtelijke sturing (meer programma- en projectmanagement) als de politieke sturing moet worden aangepast'.

Kwaliteit

De verantwoordelijkheid van het topmanagement voor de kwaliteit van de organisatie is groot. Hier valt nog progressie te boeken volgens de commissie - Van Rijn. Waarom? Omdat veel ambtenaren die van baan wisselen aangeven dat de kwaliteit van het management een reden is om te verkassen.

De kwaliteitsverbetering moet voortkomen uit innovatie op het vlak van

a management en sturing,

b ICT-inzet en

c personeelsbeleid.

Ad a Management en sturing

Het rapport van Van Rijn c.s. geeft op dit vlak voorzetten. Management en sturing zijn te verbeteren door het maken van *prestatie-afspraken*, het ontwikkelen van

managementvaardigheden, het geprogrammeerd werken aan kwaliteit en het organiseren van het delen van kennis.

Bij het maken van afspraken over prestaties gaat het om afspraken tussen werknemer en direct leidinggevende of politieke bestuurder.

Waarom te denken bij betere managementvaardigheden? Het rapport - Van Rijn is hier slechts kort over. De aanbeveling komt neer op een andere wijze van rekruteren, een 'permanente en geprogrammeerde ontwikkeling' en 'gestuurde mobiliteit'.

Het organiseren van het delen van kennis moet slagvaardiger gebeuren, Zonder dat sprake is van ingewikkelde reorganisaties.

Dit alles moet worden uitgewerkt want een blauwdruk hiervoor hebben Van Rijn c.s. niet. Een van de voorstellen is het instellen van taakgroepen (task forces) voor het opstellen van innovatiecentra in diverse sectoren. Deze innovatiecentra moeten volgens een programmatische aanpak structurele verbeteringen op gang brengen op drie samenhangende gebieden: management en sturing, de inzet van ICT en de vernieuwing van human resources management.

De productiviteit moet verhoogd worden door institutionele veranderingen, zoals prikkels tot efficiënt werken, benchmarking, afrekenen op resultaat en vormen van prestatiebeloning. Benchmarking wordt ook in verband gebracht met kwaliteit.

Het ministerie van Justitie wordt als voorbeeld opgevoerd voor een geschikte werkwijze: benchmarking vindt er plaats, en er bestaat aandacht voor kwaliteitsbeleid en kwaliteitscontroles, klant-tevredenheidsonderzoek en onderzoek naar personeelsmotivatie. Ook andere ministerie zouden toe moeten naar een kwaliteitsmanagement volgens het INK-model (zie M&B, jrg. 2000, nr. 6).

Ad b ICT

Voor een toekomstige overheid is ICT zeer belangrijk. De commissie - Van Rijn meent dat de inzet van ICT bij de overheid nog te veel gericht is op het vergemakkelijken en efficiënter maken van het werk, zonder dat de werkwijze zelf veranderd wordt. Met IIC is juist meer mogelijk. ICT is niet slechts een hulpmiddel voor efficiencyverhoging maar kan ook nieuwe oplossingen bieden. ICT zou ook kunnen bijdragen aan een groter maatschappelijk rendement van beleid.

Handhaving en toezicht kunnen met behulp van ICT beter. Volgens Van Rijn c.s. zal telewerken, samen met kantoorinnovatie grote gevolgen gaan hebben voor de organisatie en werkwijze van interne bedrijfsprocessen en beleidsprocessen.

ICT - ontwikkelingen moeten top down gestuurd worden vanwege de kostenbesparingen.

ICT vereist een investering in kennismanagementsystemen, menen Van Rijn c.s.. Waar meer projectmatig gewerkt wordt, neemt de noodzaak van kennismanagement toe. Veel van wat een organisatie doet en in de hoofden van medewerkers zit, zou ontsloten moeten worden.

Discussie

Wat vindt u van de volgende uitspraken over ICT en kennismanagement, die met enige vrijmoedigheid ontleend is aan het rapport van de commissie- Van Rijn.

- 'De kennis die nu nog in de hoofden van medewerkers zit, moet worden ontsloten en vastgelegd in systemen die voor iedereen toegankelijk zijn'.
- ICT maakt de uitwisseling van kennis en ervaring veel makkelijker. 'Verrijkende, on-line discussies tussen professionals' is door ICT mogelijk.

Ad c Personeelsbeleid

Goed management is een voorwaarde voor goed personeelsbeleid. Maar wat is goed personeelsbeleid? De commissie - Van Rijn beveelt aan dat er meer werk gemaakt wordt van behoud van menselijke waarden en ontwikkelingsmogelijkheden meetellen in de personele kant van het management. Tevreden medewerkers zijn meer gemotiveerd en creatiever. Tevreden medewerkers bieden een beter klimaat voor het aantrekken van talent. De commissie meent ook dat een incentivebeleid nodig is voor talentvolle medewerkers. Er moet een functionaris komen voor het herkennen van talenten en het behoud van kwaliteit.. Er moet worden geïnvesteerd in het ontwikkelen van individuele loopbaanpaden en leermogelijkheden. Differentiatie moet als criterium meetellen. Niet iedereen heeft recht op hetzelfde. De commissie denkt dat werkmotivatie en productiviteit positief invloed kunnen ondergaan van beloning in allerlei vormen.

Grenzen van integraal management

Volgens de commissie - Van Rijn zijn de grenzen van *integraal management* in zicht. Ze heeft daarvoor twee argumenten.

1 In de dagelijkse praktijk van de rijksdienst zou teveel een concurrentieslag plaatsvinden tussen inhoud, personeel, huisvesting, financiën en alles waarvoor de integraal manager nog meer verantwoordelijk voor is.

2 Toen integraal management werd bepleit en ingevoerd hebben velen zich onvoldoende gerealiseerd dat er geïnvesteerd moest worden in de organisatie en het instrumentarium van de P&O - functie. De wisselwerking tussen werken aan beleid en gevolgen voor personeel heeft onvoldoende plaats gevonden.

Specialisatie in ere hersteld

De commissie - Van Rijn neemt afscheid van bepaalde automatisen. Dat een managementfunctie in het verschiet ligt na eerst een inhoudelijke lijn gevolgd te hebben, moet als automatisme verdwijnen. De een moet een managementfunctie kunnen vervullen en de ander een specialistische inhoudelijke functie zonder dat op voorhand daar grote beloningsverschillen mee gepaard gaan. Als deze aanbeveling overgenomen wordt, komt daarmee een einde aan het feit dat een carrière en de daaraan gerelateerde beloning alleen weggelegd is voor managers. Dat betekent dat de commissie de specialist erkent. Weliswaar worden toeslagen toegekend aan bepaalde specialisten maar de commissie- Van Rijn pleit dus voor de officiële erkenning van niet-managementfuncties als carrièrepad.

Commentaar op het rapport van de commissie – Van Rijn

1. Een kritiek op het rapport is de volgende. Werken bij de overheid wordt ook door de commissie -Van Rijn nogal vergeleken met werken in het bedrijfsleven. Deze vergelijking is ten eerste niet goed mogelijk omdat het werk bij de overheid anders is dan in het bedrijfsleven. Neem defensie en politie. Ten tweede, de overheid heeft te maken met openbaarheid, het bedrijfsleven niet in die mate. De overheid is een glazen huis. Ten derde, de arbeidsduur ligt in het bedrijfsleven hoger dan bij de overheid. Standaard is dat bij de overheid 36 uur gewerkt wordt. In het bedrijfsleven ligt dit veelal hoger. Ten vierde, het ziekteverzuim bedraagt bij de ambtenaren 7 procent en in het bedrijfsleven 5 procent. Ook dat is een argument, meent De Swart (2001).
2. Een tweede punt betreft de gelegde accenten. Bepaalde commentatoren menen dat de oplossingen voor arbeidsmarktproblemen vooral gezocht moeten worden in flexibiliteit (De Swart, 2001). Meer werk moet mogelijk zijn, maar dan ook meer verdienen. Minder werk is ook mogelijk. De flexibele werkweek. Flexibiliteit uit zich in afspraken over een loopbaan en onderwijs.
3. Wat lost salaris voor de dertiende maand op? Voor wie de vergelijking met het bedrijfsleven wel wil maken, de dertiende maand, zoals voorgesteld door de commissie - Van Rijn, wordt in het bedrijfsleven niet per definitie en aan iedereen uitgekeerd. Hier geldt een *performancecriterium*, dat wil zeggen betaling voor de individuele toegevoegde waarde en prestaties van werknemer X (De Swart, 2001).
4. Ron Niessen, bekleeder van de Ien Dales-leerstoel aan de UvA en tevens verbonden aan het ministerie van BZK, meent dat als de overheid zich ondernemender zou moeten opstellen, zoals Van Rijn c.s. bepleiten, ze dat zou moeten doen door te investeren in menselijk kapitaal. 'De overheid blijkt in dit opzicht geen lerende maar een hardleerse organisatie te zijn', meent hij (Niessen, 2001b: 19). Overheidsmedewerkers zouden verplicht moeten worden om een minimum aantal opleidingspunten per jaar te halen, zoals dat bij advocaten het geval is. Er is diepte-investering in mensen nodig door meer aandacht voor vorming en opleiding. Van Rijn c.s. hebben het dan vooral over scholing voor de huidige functie en op een vervolg. Niessen ziet dit ruimer en wijst als jurist ook op het bijbrengen en versterken van democratisch besef, rechtsstatelijk besef en *integriteitsbewustzijn* bij de werkers in de overheid als arbeidsorganisatie. Het gaat om onderdelen van de persoonlijke standaarduitrusting van een ambtenaar. De eis van integriteitsbesef geldt bij de overheid in versterkte mate omdat elk *integriteitsincident* het imago van de hele overheid aantast en afbreuk doet aan het vertrouwen dat de burger in de overheid moet hebben. Beroepsorganisaties die meer onder invloed van de tucht van de markt staan geven op dit punt van persoonlijke ontwikkeling het voorbeeld. Vluchten in de prioriteit van de productie kan niet meer.
5. Doordat de commissie - Van Rijn aandacht heeft voor de beloning van de specialist, tegenover de van oudsher gegroeide beloning voor inhoudelijk georiënteerde werknemers die doorgroeiden naar een meer generalistische managementfunctie, wordt het denken over verplichte mobiliteit anders. Niessen (2001b) brengt naar voren dat tegen mobiliteit zoals voorzien in de Algemene Bestuursdienst (ABD), waarbij boven een bepaalde schaal om de zoveel jaar van functie gewisseld wordt, niks tegen is maar wel tegen *verplichte* mobiliteit. 'Ik beschouw verplichte mobiliteit als een verschijningsvorm van al te sterke

gerichtheid van het overheidsperoneelsbeleid op het ontwikkelen van generalisten, oftewel de *gerichtheid op despecialisatie*. Hieruit spreekt ook een onderwaardering, een depreciatie van specialisten, en dat terwijl de overheid een *kennisintensieve organisatie* is. Zo'n organisatie drijft op kennis en ervaring van haar leden, en het ontwikkelen en behouden van kennis zou juist een voornaam punt van zorg moeten zijn voor de overheid. Despecialisatie en depreciatie van specialisten hebben desastreuze gevolgen voor de overheidsdienst. Want in 2004 (...) zijn er grote tot zeer grote wervingsproblemen te verwachten voor een aantal specialistische functies, zoals juristen ...', aldus Niessen (2001b: 19).

Literatuur over de arbeidsmarkt in de collectieve sector

- Commissie- Van Rijn, Investeren in mensen en kwaliteit - De arbeidsmarkt in de collectieve sector, Den Haag, 2001.
- Ministerie van BZK, Kerngegevens overheidsperoneel 1999, Den Haag, 2001.
- Altenburg, P.M., Cijfers en centen, in: Bestuur & Management, april 2001, pp. 20-21.
- Kreij, R. de, Een noodzakelijke vernieuwingsslag, maar nu echt, in: Bestuur & Management, april 2001, pp. 4-8.
- Niessen, C.R., De overheid is hardleers, in: Bestuur & Management, april 2001b, pp. 18-19.
- Niessen, C.R., Vluchten kan niet meer ..., Amsterdam, 2001a (oratie).
- Swart, T. de, Overheid en bedrijfsleven, in: Bestuur & Management, april 2001, p. 12.
- Buurma, H. & C. Jacobs (red.), Integraal management in overheid en publieke sector, Lemma, Utrecht, 1996.
- Helder, S., Op weg naar structurele inzet benchmark-instrument, in: B&G, maart 2001, pp. 12-31.
- Hakvoort, J.L.M., en H. Klaassen, Benchmarking in non-profit organisaties, in: Beleidsanalyse, 1999, nr. 3, pp. 11-20.

D Balans

15 Balans

Beoordelen van personeel is een schip dat onder de vlag van performance management vaart. Beoordelen is niet ouderwets maar vormt een bestanddeel uit actueel personeelsbeleid.

Performance management dient competentie-ontwikkeling te bevorderen. Zo gezien zijn performance management en competentie-management twee kanten van een medaille. Competentiemanagement impliceert *sturen op input* (de kwaliteiten van werknemers/ medewerkers), terwijl performance management vooral gericht is op het bereiken van resultaten in een organisatie, en dus *outputsturing* (Seegers & Beekhuizen, 1999:124). Ze zijn verbonden zo stellen Seegers en Beekhuizen (199) door *sturen op gedrag* en daarmee sturen op resultaten en competenties.

Literatuur over kennis- en competentie-management

- Baladi, P., Kennis- en competentie-management bij Ericsson business consulting, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 92-109.

- Capelli, P., Een marktgestuurde methode om talent in huis te houden, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 4-24.
- Armstrong, M., Beloningsschalen: hoe breder, hoe beter?, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 24-34.
- Harper, S.C., Timing: het fundament van anticiperend management, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 34-56.
- Koeppe, G. & R. Grap, Teamwerk is niet altijd het Ei van Columbus, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 56-64.
- Hormozi, A.M., R.D. McMinn & O. Nzeogwu, De projectlevenscyclus: de beëindiging, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 64-78.
- Reinhart, C., Over barrières naar prestaties springen, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 78-86.
- Buckingham, G., Zijn lijnmanagers wel geïnteresseerd, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 86-92.
- Baladi, P., Kennis- en competentie management bij Ericsson business consulting, in: HRM Select, jrg. 12, 2000, nr. 3, pp. 92-109.
- Pinnington, A. & T. Edwards, Introduction tot human resource management, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Vloeberghs, D., Handboek human resource management, Acco, Leuven, 1997.
- Kluytmans, F. & C. Hancke (red.), Leerboek personeelsmanagement, Kluwer, Deventer, 1990.