

---

# Performance management in een Agile werkomgeving

**Waarom is het zo moeilijk om goede beoordelingsgesprekken te voeren? En waarom gaat het zo vaak fout? Hoewel organisaties veel tijd besteden aan de uitvoer en de vastlegging, zijn de betrokken managers en medewerkers vaak teleurgesteld in het eindresultaat.**

Er moet inmiddels toch een betere aanpak op het gebied van belonen en beoordelen zijn. In het boek Performance management in een agile werkomgeving geven de drie auteurs, Kilian Wawoe, Maud Schaapveld en Rutger Verbeet antwoord op bovenstaande vragen over performance management en doen zij een voorzet voor een nieuw systeem van performance management.

Ben u wel eens een leidinggevende tegengekomen die uitzag naar de eindejaarsperiode? Vrijwel niemand heeft het maken van beoordelingen en voeren van beoordelingsgesprekken als favoriete bezigheid. Hoe komt dit? Een van de problemen is dat het gewoonweg ontzettend moeilijk is om een eerlijke beoordeling op te stellen. Daarnaast is er nog de kunst van het bespreken van deze beoordeling en een medewerker met het juiste gevoel het gesprek laten uitgaan. De drie auteurs, Kilian, Schaapveld en Verbeet schetsen de geschiedenis van performance management en laten zien waarom organisaties dit proces nooit volledig in de vingers hebben gekregen. Hiermee is Performance management in een Agile werkomgeving geschikt voor iedere HR-professional of leidinggevende die een nieuwe kant op wil met performance management.

Het boek is logisch opgebouwd. In het eerste deel, dat vier hoofdstukken omvat, wordt het klassieke theoretische kader beschreven en komen belangrijke historische stromingen, zoals operante conditionering, de equity -theorie en goalsetting-theorie aan bod. Daarna volgt de ontwikkeling en de toepassing in praktijk van grofweg honderd jaar geleden tot nu. De twee bepalende visies hierbij, de bedrijfskundige- en de mensgerichte visie, worden tegen elkaar afgezet. In het laatste hoofdstuk worden de knelpunten besproken en wordt de noodzaak voor aanpassingen aan het huidige systeem aangetoond.

Deel II van het boek, met drie hoofdstukken, is gericht op een nieuwe invulling van performance management. De auteurs starten met het definiëren van ontwerpcriteria in hoofdstuk 5. Daarna beschrijven zij de taxonomie van het nieuwe systeem dat zij voor ogen hebben. Deze taxonomie bestaat uit 9 deelprocessen en wordt per deelproces afgezet tegen de huidige gangbare werkwijzen. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 beknopt een route voorgesteld hoe de invoering van een nieuw systeem eruit kan komen te zien. Het is geen verrassing dat het meest vernieuwende deel van het boek in de hoofdstukken 5 en 6 zit. Een belangrijk inzicht dat de auteurs uitwerken is het splitsen van traditionele rollen die bij één leidinggevende liggen naar het beleggen van deze rollen bij meerdere personen. Hiervoor onderkennen zij 3 rollen (coördinator, coach en rechter) en per rol een drietal processen waarmee het hele performance management afgedekt is. Zodoende trekken zij niet alleen het beoordelen los van belonen maar zorgen zij dat een medewerker:

- gestuurd wordt door reflectie op dagelijks werk (door de rol: coördinator);
- gecoacht wordt op mobiliteit, kennis en vitale (door de rol: coach);
- beoordeeld wordt op zijn werk via onder ander persoonlijke inschaling en benchmarking (door de rol: rechter).

Het onderwerp performance management heeft de afgelopen jaren op veel interesse en aandacht mogen rekenen. Veel organisaties hebben stappen genomen om de eigen systemen aan te passen aan de nieuwe eisen van het Agile werken. Soms met succes, soms met vallen en opstaan, en vaak ook met tegenvallende resultaten. De auteurs hebben voor dit boek een groot aantal professionals van uiteenlopende organisaties gesproken en veel vragen gesteld over de invulling en benadering van performance management en hoe goed deze in de praktijk functioneren. Zij zijn erin geslaagd om ondanks de vele meningen en tegenstrijdige antwoorden, een samenhangend verhaal op te stellen. Een intrigerende observatie is dat met name managers moeite kunnen hebben bij het loslaten van de 'macht' van het beoordelen en belonen. Erg interessant, zeker omdat uit alle theorie en ervaringen blijkt dat de huidige systemen voor kenniswerkers echt niet langer voldoen.

## Conclusie

In het boek zijn diverse casussen opgenomen waarin verschillende praktijkinitiatieven zijn beschreven. Deze geven de lezer een neutrale inkijk in de benaderingen die organisaties hebben gekozen, zonder dat sprake is van een beoordeling of 'succesverhaal' van de auteurs zelf. Voor mijzelf voelde het eerste deel van het boek als een interessant college over de ontwikkeling en opbouw van performance management. De theorieblokken zijn niet te lang en schetsen een goed beeld hoe we zijn uitgekomen op de huidige toegepaste inzichten. Zeker voor (beginnend) leidinggevenden zonder P&O opleiding kan dit deel erg boeiend zijn. Deel II van het boek zal ook HR-professionals inspiratie bieden bij het herijken van de eigen processen. De vraag of de nieuwe taxonomie succesvol zal zijn in de praktijk is nu nog niet te beantwoorden. Wellicht dat de auteurs in een volgend boek hun ervaringen kunnen delen als organisaties met het voorstel aan de slag zijn gegaan. Al met al erg de moeite waard om Performance management in een Agile werkomgeving thuis, zeker nu tijdens de corona-crisis, rustig te lezen en te beoordelen welke onderdelen toepasbaar zijn binnen uw organisatie.

## Over deze recensie

Deze boekrecensie is tevens verschenen op [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl).

Cheers,  
- Sjors Meekels