

# Het probleem met prestatie management: één accountabilitygesprek per jaar levert weinig resultaat

Door **David Maxfield**

'Wat wil je, een eerlijk en openhartig beoordelingsgesprek of toegewijde medewerkers die goed presteren? Want allebei gaat niet.' Veel organisaties komen tot die conclusie en hebben daarom prestatiebeoordelingen de deur uit gedaan. Ze gaan ervan uit dat je mensen niet aan hun verantwoordelijkheden kunt houden zonder hun motivatie en prestaties te ondermijnen.

Bij VitalSmarts noemen we dit een 'sukkelkeuze'. Toch is een prestatiebeoordeling geen kwestie van het één of het ander.

Wel kleven er aan traditionele prestatiebeoordelingen vaak grote nadelen. Ze zijn te informeel, te infrequent, vereisen te veel papierwerk en zijn te veel op het verleden gericht.

Medewerkers moeten echter wel weten wat er van hen wordt verwacht. Eerlijke feedback is onontbeerlijk. Goede prestaties vereisen transparantie en accountability. Het geheim is dat kunstmatige rituelen moeten worden vervangen door oprechte dialoog. Niet alleen tijdens formele beoordelingen, maar elke werkdag weer. Accountabilitygesprekken moeten informeel zijn, frequent, authentiek en op de toekomst gericht.

Maar zijn leidinggevenden in staat om veeleisende accountabilitygesprekken te voeren zonder een bureaucratische structuur die hen daartoe dwingt? Zoals het nu is, gaan veel leidinggevenden zulke gesprekken liever uit de weg, zelfs als er een formeel regime voor is ingesteld. Intussen hebben we ontdekt waarom ze deze gesprekken vermijden: niet omdat ze niet willen, maar omdat ze niet over de vereiste vaardigheden beschikken.

We vroegen 577 managers welke accountabilitygesprekken ze voeren en welke ze vermijden. Hiernaast noemen we vijf obstakels die ze bij medewerkers vaak tegenkomen en die ze graag willen aanpakken. De ironie wil dat dit juist gesprekken vereist die ze liever uit de weg gaan.

1. **Kanjers met een schaduwkant.** Medewerkers die sterk presteren, maar die in bepaalde opzichten nog wel wat kunnen worden bijgeschaafd. U vreest dat ze naar een andere baan omkijken als u er iets van zegt, maar u wilt hen niet kwijt.
2. **Mindere goden met lange tenen.** Medewerkers die heftig reageren op elke vorm van negatieve feedback. Dit zijn mensen die zich gekwetst voelen, boos worden of gaan mokken wanneer u aspecten ter sprake brengt die ze zouden kunnen verbeteren. U wilt ze wel specifieke en eerlijke feedback geven, maar u vreest dat hun prestaties dan nog verder achteruitgaan.
3. **Dromers.** Medewerkers die ervan overtuigd zijn dat ze bovengemiddeld presteren, terwijl dat niet zo is. U kunt geen manier bedenken om specifieke en eerlijke feedback te geven die hen motiveert aan verbetering te werken.
4. **Ongeleide projectielen.** Medewerkers die goed presteren, maar die ongeduldig zijn en een onrealistische kijk op hun carrière hebben. U weet niet hoe u hen eerlijk over hun carrière kunt adviseren zonder dat ze afhaken.
5. **Eenlingen.** Medewerkers die goed zijn in hun werk, maar die sociaal onhandig zijn. Ze halen hun deadlines, houden zich aan budgetten en behalen hun doelstellingen, maar dat gaat vaak ten koste van goede relaties. U wilt graag dat ze goed blijven presteren, maar u wilt ook dat ze gezonde relaties onderhouden.

Het ligt misschien voor de hand, maar uit ons onderzoek bleek overduidelijk dat het succes van deze accountabilitygesprekken niet wordt bepaald door beleid, procedures of papierwerk dat verband houdt met de formele beoordelingssystemen van de organisatie. Het maakt zelfs niet uit of de organisatie al dan niet prestatiebeoordelingen gebruikt. Het succes van leidinggevenden, dat wil zeggen de mate waarin ze in staat zijn deze vijf uitdagingen aan te gaan, wordt volledig bepaald door het niveau van hun vaardigheden (regressie = .58).

Welke vaardigheden zijn daarbij het nuttigst voor leidinggevenden? Daar doen we al ruim dertig jaar onderzoek naar, waarbij we leidinggevenden volgen die accountabilitygesprekken voeren, feedback geven en gesprekken in goede banen leiden.

Wat we daarbij hebben opgemerkt, vormt de basis voor onze Crucial Accountability-training.

Hieronder noemen we enkele effectieve vaardigheden die bij deze training aan bod komen.

**Identificeer het juiste probleem.** Voordat u aan het gesprek begint, denkt u aan IPR: Inhoud, Patroon, Relatie. Stel uzelf de vraag of u een probleem heeft met de Inhoud, oftewel één incident; met een Patroon, oftewel een indruk die ontstaat na meerdere incidenten; of met de Relatie, oftewel een probleem met vertrouwen, bekwaamheid of respect dat de werkrelatie in gevaar brengt.

- **Inhoud:** Leidinggevendens begaan vaak de vergissing dat ze zich volledig op Inhoud richten. Ze richten zich op één incident, terwijl ze zich eigenlijk zorgen zouden moeten maken over een Patroon of de Relatie. We denken dat dit komt omdat gesprekken over Inhoud betrekkelijk gemakkelijk en veilig zijn. Gemakkelijk, omdat de feiten direct duidelijk zijn; veilig, omdat het onderwerp beperkt is.
- **Patroon:** De accountabilitygesprekken die we bij ons onderzoek tegenkwamen, hadden allemaal betrekking op Patronen. Ze gaan over het verhaal dat u zelf vertelt. Dat verhaal is gebaseerd op meerdere incidenten, die u samenvoegt op een manier die betekenis voor u heeft. Als het Patroon uw voornaamste bron van zorg is, selecteert u incidenten die dat Patroon illustreren en gebruikt u die als referentiekader voor het gesprek.
- **Relatie:** Het is vooral belangrijk om kwesties te bespreken die een bedreiging kunnen vormen voor de huidige functie of voor de carrière-ambities van een medewerker. Wanneer u uzelf afvraagt of u iemand wel kunt respecteren of vertrouwen, moet u dit uitgebreid met hem of haar bespreken.

**Maak het gemakkelijk.** Effectieve leidinggevendens weten: leiden is onderwijzen. Ze werken eerst aan bekwaamheid en daarna aan motivatie. Ze maken het veilig voor anderen om vragen te stellen en te erkennen dat ze iets niet weten. Ze fungeren als wegbereider die belemmeringen voor goede prestaties blootlegt en wegneemt.

**Over VitalSmarts®** — VitalSmarts is een innovator op het gebied van effectief leiderschap. VitalSmarts heeft de bekroonde programma's Crucial Conversations, Crucial Accountability en Influencer Training ontwikkeld. De bijbehorende boektitels hebben op de bestsellerlijst van de New York Times gestaan. Deze programma's kunnen uitstekend in combinatie worden gebruikt. Dit stelt een organisatie in staat gedragsveranderingen bij medewerkers te bewerkstelligen, waardoor de bedrijfsprestaties significant worden verbeterd. In de Verenigde Staten hebben zo'n driehonderd van de ondernemingen op de Fortune 500-lijst gebruikgemaakt van het werk van VitalSmarts. Wereldwijd hebben ruim 1,8 miljoen mensen een VitalSmarts-training gevolgd. [www.vital-smarts.nl](http://www.vital-smarts.nl)

**Zorg voor motivatie.** Vaardige leidinggevendens weten dat het tegenovergestelde van 'gemotiveerd' niet 'lui' is. Ze ontkennen het bestaan van luie mensen niet; ze erkennen alleen dat het niet nuttig is om anderen op die manier te labelen. Het werkt beter om ervan uit te gaan dat mensen altijd gemotiveerd zijn, maar dat ze niet altijd gemotiveerd zijn om te doen wat u van hen verwacht. Met andere woorden: beschouw een probleem met motivatie liever als een verschil in prioriteiten dan als een ongewenste karaktertrek.

Vaardige leidinggevendens zorgen voor motivatie door hun prioriteiten te beschrijven en door te luisteren naar de redenen die de ander heeft om andere prioriteiten te kiezen. Het doel is niet om gelijk te krijgen of macht uit te oefenen, maar om begrip te kweken, de neuzen dezelfde kant op te krijgen en voor betrokkenheid te zorgen.

Leg uw prioriteiten uit door de natuurlijke gevolgen te beschrijven: consequenties, resultaten en uitkomsten die u probeert te bereiken of juist te voorkomen. Probeer sancties en dreigementen indien mogelijk te vermijden. Sancties zorgen er misschien voor dat iemand op korte termijn doet wat u zegt, maar ze zijn ondermijnend voor begrip en betrokkenheid.

Leidinggevendens die de Crucial Accountability-vaardigheden gebruiken, voeren effectievere beoordelingsgesprekken. Maar wat nog belangrijker is: ze zijn beter in staat om van dag tot dag problemen met prestaties aan te pakken, op een manier die accountability kweekt en tot meer betrokkenheid leidt.

Meer informatie over Crucial Accountability vindt u online op <https://www.vital-smarts.nl/trainingsconcepten/crucial-accountability/> of bel naar 085 020 11 55.

**David Maxfield** heeft verscheidene New York Times-bestsellers geschreven. Hij wordt vaak uitgenodigd als keynotespeaker en doet wetenschappelijk onderzoek naar veranderingsprocessen in organisaties. Hij leidt de onderzoekstak van VitalSmarts, een onderneming die trainingen aanbiedt in en onderzoek doet naar effectief leiderschap. Zijn werk is in 28 talen vertaald en wordt in 36 landen uitgegeven. Driehonderd van de ondernemingen op de Fortune 500-lijst hebben er goede resultaten mee geboekt.