

BBTK-ABVV

Nieuwsbrief

September 2015

Waarom je werknemers in een rangorde plaatsen niet werkt



Amazon-topman Jeff Bezos staat [erom bekend](#). Yahoo-topvrouw Marissa Mayer [zweert erbij](#).

Wat? [Stacked ranking](#): het toekennen van cijfers (op een schaal van 1 tot 5) aan hun werknemers en hen zo te verdelen in een top, middenmoot en onderkant.

Bungel je bij je jaarlijkse evaluatie onderaan?

Dan word je ontslagen. Zit je bovenaan: promotie of bonus.

Klinkt rigoreus, toch is deze manier van evalueren wijdverbreid onder grote (veelal Angelsaksische) bedrijven.

Maar [steeds meer](#) werkgevers komen daar op terug.

De laatste: [adviesbureau Accenture](#) (330.000 werknemers).

Zo verklaarde topman [Pierre Nanterme](#) tegenover [The Washington Post](#):

“All this terminology of rankings, forcing rankings along some distribution curve or whatever, we’re done with that.”

Wat is er aan de hand?

Wel zo fair

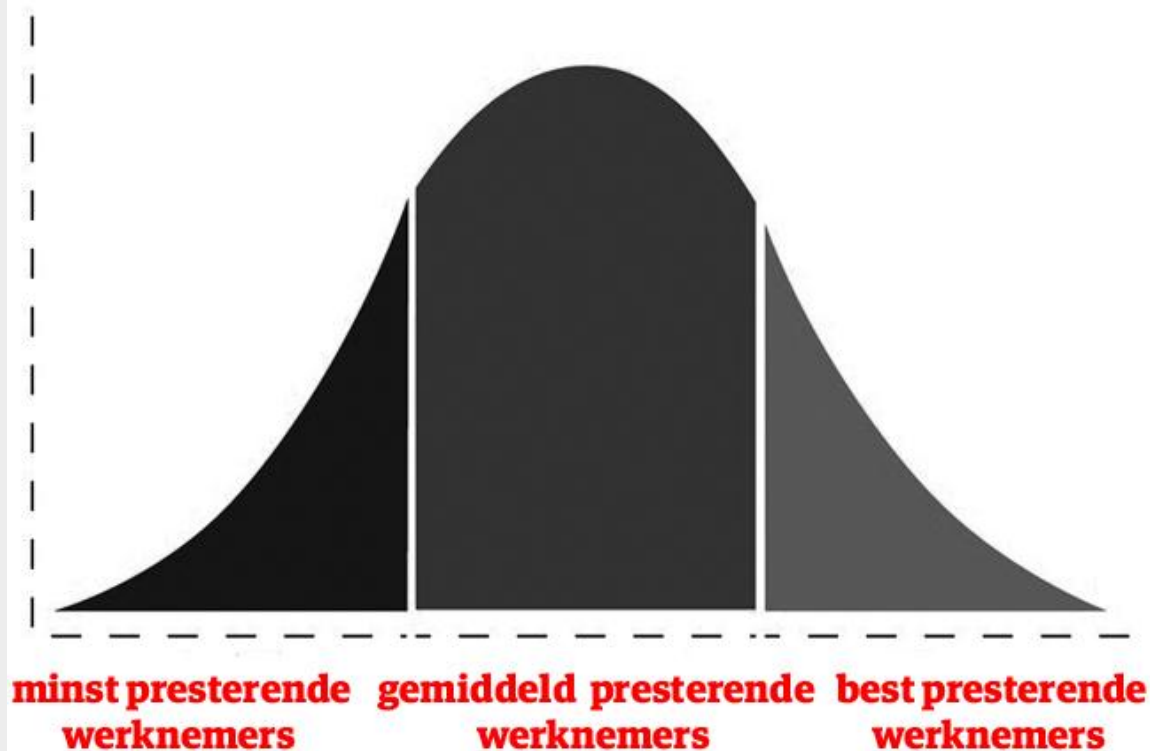
Het ‘ranken’ van werknemers aan de hand van cijfers werd vanaf [de jaren '80](#) populair, nadat [Jack Welch](#), de toenmalig topman van General Electric, het binnen zijn bedrijf introduceerde.

Het achterliggende idee: het toekennen van een cijfer zou het beoordelingsproces niet alleen standaardiseren, maar ook objectiveren.

Probleem was dat veel managers de neiging hadden iedereen een cijfers ergens in het midden te geven.

Welch loste dit op door zijn managers te dwingen werknemers [te verdelen](#) in groepen langs [een curve](#): alleen een bepaald percentage (15 procent) mocht in de top worden geplaatst.

Dan was er nog de middenmoot (75 procent) en de minst presterenden (10 procent).



Wie in die laatste groep eindigde, had pech. Wel zo *fair*, volgens Welch:

“Some think it’s cruel or brutal to remove to the bottom 10% of our people. It isn’t. There’s no cruelty like waiting and telling late in their careers that they don’t belong.”

Demoraliserend

Maar over de jaren groeide ook de kritiek.

Het terugbrengen van iemands prestaties tot een cijfer zou niet alleen [demotiverend werken](#), het leidt ook tot [risicomijdend gedrag](#) en (ongezonde) [onderlinge concurrentie](#).

Een cijfer houdt bovendien geen rekening met de context waarin prestaties zijn geleverd, zegt [Dirk van Dierendonck](#), bijzonder hoogleraar Human Resource Management in Rotterdam:

“Dat je een doel niet hebt gehaald of een project is mislukt, kan ook te maken hebben met omstandigheden die buiten jou liggen. Dit systeem laat daar weinig ruimte voor.”

In een [Vanity Fair](#)-profiel over [Microsoft](#), dat tot 2013 ook aan stack ranking deed, noemden werknemers deze methode de ‘meest destructieve kracht’ binnen hun bedrijf.

Kostbaar ook.

Accountantskantoor Deloitte, dat [in maart aankondigde](#) zijn rankingssysteem om te gooien, berekende hoeveel tijd de eigen organisatie hieraan kwijt is. De uitkomst: bijna 2 miljoen uur.

Per Jaar.

“As we studied how those hours were spent, we realized that many of them were eaten up by leaders’ discussions behind closed doors about the outcomes of the process.”

Het individu

Hoe bedrijven als [Microsoft](#), Deloitte en Accenture hun werknemers nu beoordelen?

Door managers regelmatig feedback te laten geven.

Geen jaarlijkse eindbeoordeling, maar “[regular check-ins](#)”.

Én: meer focus op ‘het individu’, zijn of haar kwaliteiten en ontwikkeling.

Accenture-topman [Nanterme](#):

“We’re going to evaluate you in your role, not vis à vis someone else who might work in Washington, who might work in Bangalore. It’s irrelevant. It should be about you.”

Deze nieuwsbrief is een uitgave van de bbtk-abv fractie van Janssen

Deloitte experimenteert met het gebruik van vier simpele vragen bij beoordelingen, waaronder:

'Deze persoon is nu klaar voor een promotie' en 'Gegeven wat ik weet van deze persoon, zou ik hem of haar altijd in mijn team willen'.

Want, zo legde Ashley Goodall (toen hoofd Leader development bij Deloitte) in maart uit:

"People may rate other people's skills inconsistently, but they are highly consistent when rating their own feelings and intentions."

Een ding is zeker: "No more curve."

Deze tijd vraagt om een ander systeem

Het Amerikaanse NeuroLeadership Institute heeft 30 multinationals onderzocht die de afgelopen jaren het stacked ranking-systeem hebben laten vallen. Volgens hen zijn er vier redenen waarom de methode minder wordt gebruikt:

- 1) De veranderende aard van werk (meer korte dan lange termijn doelen, meer werk in teams),
- 2) De noodzaak van meer samenwerking (waar stacked ranking eerder onderlinge concurrentie aanwakkert),
- 3) De noodzaak talent aan te trekken en te behouden (en hun behoefte aan regelmatige feedback) en
- 4) De noodzaak mensen sneller te laten ontwikkelen (en meer tussentijdse, open evaluaties daaraan bijdragen).

Microsoft

Het was één van de laatste grote wijzigingen die oud-Microsoft-topman Steve Ballmer kort voor zijn pensionering begin 2014 aankondigde: het technologieconcern ging stoppen met het geven van cijfers aan hun ruim 100.000 werknemers.

In het oude systeem konden zij een 1 tot een 5 krijgen (1 het best, 5 het slechtst).

Slechts 20 procent kreeg een 1, 20 procent een 2, 40 procent een 3, 13 procent een 4 en 7 procent een 5.

Het nieuwe systeem (o.a. meer flexibiliteit voor managers bij het toekennen van bonussen) moest de nieuwe strategie van Microsoft reflecteren: meer nadruk op teamwork.

Accenture

"Het beoordelen van werknemers zoals we dat deden in het oude systeem aan de hand van een normaalverdeling leidde vaak tot teleurstellingen", zegt Judith Blenken Blijdenstein, HR director bij Accenture Nederland (2.500 werknemers).

"Het is als een rapportcijfer dat je niet meer kunt veranderen, want het kijkt terug.

Maar het heeft niets te maken met bijvoorbeeld je betrokkenheid.

In het nieuwe systeem krijgen werknemers die feedback direct, zodat ze waar nodig kunnen bijsturen.

Dat heeft op de lange termijn veel meer effect."

Deloitte

De belangrijkste reden voor Deloitte te stoppen met forced ranking: de 'war on talent' die gaande is, zegt Stacia Sherman Garr, adjunct-directeur bij de HR-onderzoekstak van Deloitte in WSJ.

"Forced ranking kan bedrijven helpen in tijden van reorganisaties slecht presterende mensen er tussenuit te pikken, maar als het jaarlijks wordt toegepast, lopen bedrijven het risico dat ze essentiële werknemers demotiveren en te diep snijden in hun eigen organisatie.

Zeker wanneer er een wereldwijd tekort is aan professionals met gespecialiseerde, technisch vaardigheden."

En zij zijn niet alleen...

General Electrics, het bedrijf dat stacked ranking ooit groot maakte, stopte eerder al met het herverdelen van zijn werknemers volgens vaste percentages. Vorige maand kondigde het aan het geven van cijfers aan werknemers te gaan afbouwen. Ook worden jaarlijkse evaluaties vervangen door regelmatige feedback. Volgens onderzoeksbureau CEB is inmiddels 6 procent van de Fortune 500 bedrijven gestopt met het ranken van werknemers. Onder hen: Adobe, Expedia, Motorola, Intel, J