

Beoordelen, Belonen en Motiveren; september 1985.

Het was een maandag in de vroege herfst van 1985. Maandagochtend was er altijd directie vergadering in de grote conferentiekamer op WB5. Directeuren, adjunct-directeuren en wetenschappelijk adviseurs, totaal een 25 man zaten rond de grote tafel. De zon scheen door de ramen aan de zuidkant de kamer binnen. Eén van de onderwerpen vanmorgen, was de nieuwe beoordelings-ronde van de hogere medewerkers van het Nat.Lab., de HBO'ers en de academici. De Nat.Lab. populatie had ongeveer driehonderd van deze hoog opgeleide mensen en hun gemiddelde leeftijd lag duidelijk onder de 40 jaar, omdat veel jonge onderzoekers in hun dertiger jaren "doorstroomden" naar Product Divisies. Om een goede balans te vinden bij de jaarlijkse beoordelingsronde was er een Interne Honorering Commissie, IHC, ingesteld, bestaande uit een paar adjunct-directeuren en het Hoofd Personeelsdienst. Ik was kort geleden lid geworden van deze commissie. We hadden de afgelopen week vergaderd en het was duidelijk dat we iets moesten doen aan de differentiatie van de beoordelingen en de daarmee samenhangende loonsverhogingen. De praktijk was dat de beoordelaars heel goed waren in het aangeven welke medewerkers boven het gemiddelde uitstaken, maar niet bereid waren de medewerkers aan te wijzen die daar beneden functioneerden. Het was zelfs zo dat men blij was met een "slechte" medewerker omdat je dan de vrijheid had een "goede" aan te wijzen. Maar het resultaat was in het algemeen dat er steeds minder differentiatie kwam in salaris-verhoging, maar alleen in mooie woorden werd beoordeeld. In de IHC werd besloten om een verdeling "op te leggen". Iedere sector, ongeveer dertig personen, moest voldoen aan een verdeling van 25:50:25, minder goed, goed, beter. Dit zou de beoordelaars dwingen om te differentiëren. Ik was daar niet voor, maar als enige, en de meeste stemmen gelden. In de directievergadering werd het voorstel neergelegd, maar er werd wel bij vermeld dat er ook een alternatief minderheidsvoorstel was. Ik mocht dat dus kort toelichten. Tot mijn verbazing koos de vergadering voor dit voorstel. Na een jaar of vijf ervaring met deze methode van differentiatie schreven we er een publicatie over in Personeelsbeleid (26 (1990) 336). "Beoordelen, belonen en motiveren; een asymmetrische differentiatie."

Wat was nu het systeem? Ook een opgelegde verdeling, maar nu 60:30:10, goed, beter, best. Meer dan de helft van de medewerkers krijgt een "normaal goede" beoordeling. Qua salaris-verhoging zitten ze natuurlijk onder het gemiddelde, maar dat voelt niet zo. Het is voor beoordelaars nooit moeilijk om de 10 % toppers aan te wijzen en er blijft dan speel-ruimte over voor de 30% die dit jaar net bovengemiddeld hebben gepresteerd. Volgens mij was dit systeem juist zo geschikt voor de Nat. Lab. populatie van jonge medewerkers. Deze kwamen net van het HBO of de Universiteit en waren op het Nat.Lab. aangenomen omdat ze zo goed waren. We rekruteerden toch uit het bovenste deel van de aanbodcurve! Het werd terecht als heel demotiverend gezien als je een jonge professionele medewerker eerst vertelt dat je hem of haar aanneemt omdat hij zo goed is en vervolgens een jaar later een beneden-gemiddelde beoordeling geeft: "je behoort tot de onderste 25%".

Er zijn natuurlijk een paar randvoorwaarden aan dit systeem. In de eerste plaats moet je de probleem gevallen direct uit de verdeling halen en apart beoordelen. Dit is vaak zo specifiek dat statistiek niet van toepassing is. Verder moet de groep medewerkers waar je de verdeling oplegt niet te klein zijn. In die tijd werd de beoordeling gedaan door de adjunct-directeur, het hoofd van de sector, en ging het over 20 tot 40 personen per sector. Later werd de beoordeling teruggebracht naar de groepsleiders en toen werd het systeem minder goed hanteerbaar omdat de aantallen te klein werden, vaak minder dan 10 per groep. Het 60:30:10 systeem heeft een

groot aantal jaren goed op het Nat.Lab. gewerkt. In het algemeen werd het zeker niet als demotiverend gezien. Toen ik het eens uitlegde aan een oud-directeur van een Product Divisie, zei hij dat hij het een "laf systeem" vond. Een directeur moest juist hard zijn in zijn oordeel. Ik vond zelf dat die zogenaamde hardheid heel demotiverend kan zijn.

Feye Meijer.