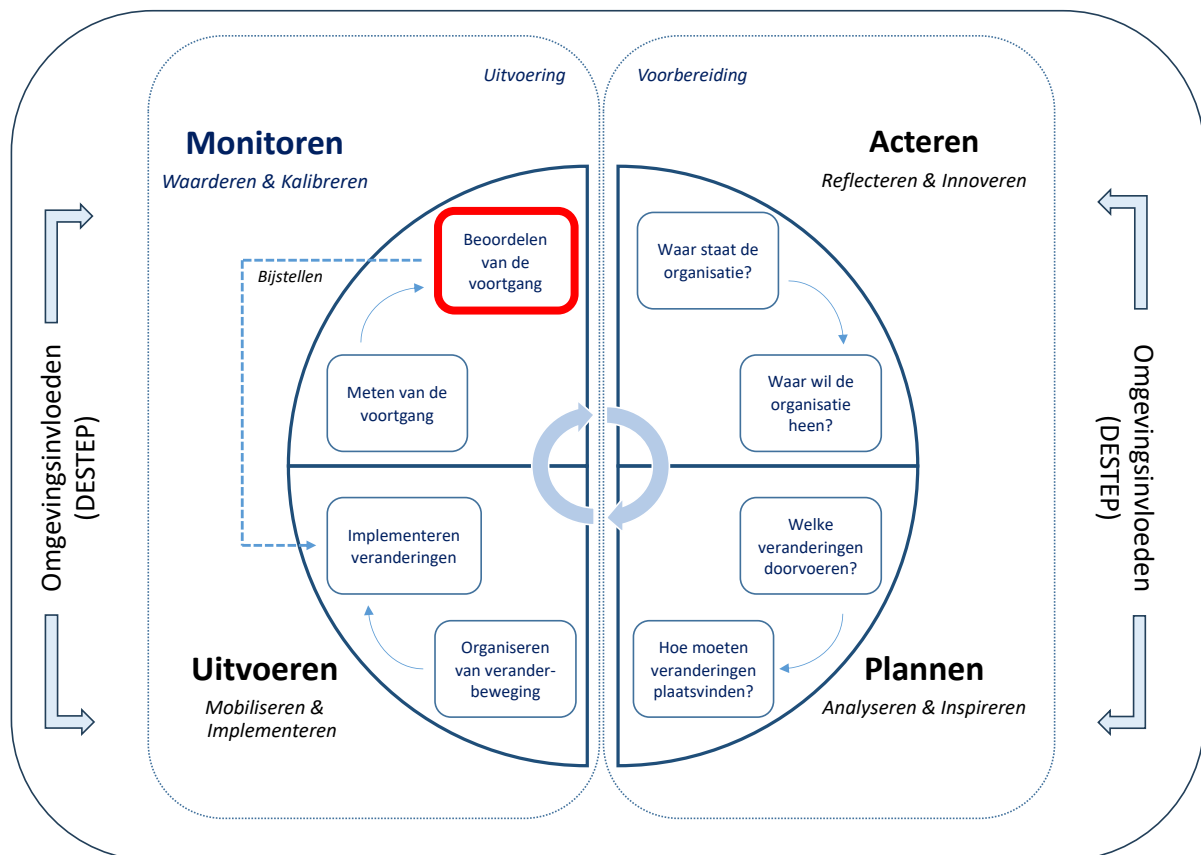


Blog 13. Stimuleren van prestatiegericht gedrag

In deze reeks blogs wordt de verandermanagement cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van aanblijvende organisatieprestaties. Continue organisatie zelfevaluatie, het analyseren van de veranderende omgevingsfactoren, het inzetten van een mensgerichte verandering en toegespitst prestatie management maken het mogelijk benodigde veranderingen tijdig te identificeren en op een verantwoorde en succesvolle wijze te implementeren.



Dit is de laatste blog van de serie. Onderwerp is hoe prestatiegericht gedrag gestimuleerd kan worden.

Behalen van prestaties als doel op zichzelf

Het behalen van een hoge prestatiescore mag geen doel op zichzelf worden. Het gaat om de interpretatie van de gegevens, en wat dit zegt over het reilen en zeilen van de organisatie. Het nemen van de juiste beslissingen kan namelijk in hoge mate het succes, en de koers, van de organisatie bepalen. Echter geen enkele manager of managementteam, hoe bekwaam ook, kan gevalideerde beslissingen nemen zonder relevante en betrouwbare informatie.



Met de tegenwoordige systemen en mogelijkheden heb je al snel een enorme hoeveelheid data tot je beschikking. Welke overigens niet persé de benodigde 'informatie' oplevert. Het

is de kunst te bepalen welke informatie nodig is en hoe deze te interpreteren, zonder direct alles te willen volgen.

Prestatiegericht gedrag

Dat het gebruik van niet alleen financiële, maar ook niet-financiële indicatoren toegevoegde waarde heeft, is in voorgaande blogs reeds bepleit. Echter uit onderzoek blijkt dat de meeste managers zich voornamelijk richten op financiële maatstaven, zoals opbrengsten, kostenbesparing en –beheersing. Het aantal financiële indicatoren in een prestatiesysteem zijn vaak (alles) overheersend. Zoals eerder aangegeven zijn financiële maatstaven een resultante van acties en resultaten in het verleden. En zeggen ze niet in alle gevallen iets over de toekomst.

Om in te spelen op toekomstige veranderingen, zowel kansen als bedreigingen, behoeven andere interne en externe prestaties een meer prominente rol. Denk hierbij aan innovaties, behoud van klanten, bewegingen van concurrenten, nieuwe toetreders of substituten. Maar ook meer ‘zachtere’ indicatoren gericht op de medewerkers van de organisatie, zoals leercurven, competentieontwikkeling, tevredenheidsscore, maar ook het verloopcijfers. En dan met name de kennis en ervaring die daarmee de organisatie verlaat en om welke reden. Dat inzien en begrijpen brengt echte langere termijn winst.

Prestatie-informatie is van ons allemaal



De mate waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten, hangt samen met de stimulans die zij voelen om zich in te zetten deze positief te beïnvloeden. Voorwaarde hiervoor is dat de resultaten dan ook daadwerkelijk inzichtelijk en te beïnvloeden zijn door de medewerkers. Het benoemen van verantwoordelijkheidsgebieden met bijbehorende taken en bevoegdheden stimuleert medewerkers om actie te ondernemen. En brengt tegelijkertijd rolduidelijkheid en helderheid wie waarop kan sturen.

De prestatiedoelstellingen die in gezamenlijk overleg gemaakt worden, vergroten het commitment en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker. Het creëert mede-eigenaarschap. De gestelde prestatiedoelen moeten voldoende uitdagend zijn, waarbij regelmatige feedback plaatsvindt of deze gehaald zijn of niet. Hierop kan tijdig gereageerd worden. Zonder actie is de waarde van beschikbare informatie namelijk nihil.

Openheid en communicatie over de strategische richting van de organisatie, de kaders waarbinnen organisatieleden mogen en kunnen opereren, de te behalen streefwaarden, terugkoppeling van de inzichten en de daaruit voortkomende leerervaringen, zijn daarvoor voorwaardelijk. Afstemming is een ‘must’ om vanuit hetzelfde referentiekader te kijken naar de beschikbare prestatie-informatie. Communicatie kan desgewenst verlopen langs de bestaande overlegstructuren, zodat prestatie-management aansluit bij de bestaande organisatie-inrichting en gewoonten.

If you can't communicate and talk to other people and get across your ideas, you're giving up your potential.
- Warren Buffett

Prestatiemanagement en veranderende omstandigheden

Omstandigheden veranderen continu. Zeker in de huidige globale marktplaats en politiek klimaat. De omgevingsvariabelen die de organisatie beïnvloeden worden complexer en groter in omvang. Dit betekent dat de levensduur van een strategie steeds korter wordt en oude uitgangspunten voor bepaalde organisatiedoelstellingen minder belangrijk of zelfs irrelevant kunnen worden gezien de nieuwe toekomstige uitdagingen en veranderende doelstellingen.



Als de kaarten opnieuw geschud en gedeeld worden, ontstaat er een nieuw spel. Dit betekent dat er wederom gekeken moet worden naar basis uitgangspunten en interacties tussen de doelstellingen en reeds geformuleerde meetindicatoren. Kloppen de verhoudingen nog of gaat het nastreven van het optimaliseren van de ene doelstelling ten koste van een andere? Elkaar niet ondermijnen, maar juist versterken! Het is nooit 'af'. Verandering is van alle tijden en alle momenten. Wie niet verandert, staat stil. En stilstand is achteruitgang.

Afsluitend, de prestatie management cyclus is een iteratief proces. Het is een oneindig proces van: Acteren, Plannen, Uitvoeren, Monitoren en bijsturen waar nodig.

Voor meer toelichting over (agile) transformatie, data-driven change, digitale strategie en implementatie, methoden en technieken voel je vrij contact op te nemen met Niels Aerts of Max van Genderen van Percoa middels onderstaande contactgegevens.

Max van Genderen: max.vangenderen@percoa.nl

Niels Aerts: niels.aerts@percoa.nl of niels@aertsimpact.nl