

Performance behaviour

PERFORMANCE BEHAVIOUR

De Lean-methode voor het continu verbeteren van prestatiegedrag

Neil Webers



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Ontwerp en opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Fotografie: Vincent van den Hoogen, Eindhoven

Druk- en bindwerk: Drukkerij Bariet, Ruinen

ISBN 978 90 5261 768 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

WOORD VOORAF	9
VOORWOORD	11
1 WAT IS PERFORMANCE BEHAVIOUR?	15
1.1 Relatie tussen prestatie en gedrag	17
1.2 Verwerking van informatie naar gedrag	22
1.3 Gedragsprofielen	28
1.4 Prestaties van de organisatie	34
1.5 De prestatiekant van performance behaviour	46
1.6 De gedragskant van performance behaviour	52
1.7 Sturing en verantwoording van gedrag en prestatie	57
2 DE STANDAARD BEWAKEN: STUREN EN VERANTWOORDEN	61
2.1 De standaard bewaken in vijf routinestappen	62
2.2 Stap 1 Stel het (verbeter)doel scherp	70
2.3 Stap 2 Stel een uitvoeringsplan op met daarin alle standaarden	73
2.4 Stap 3 Voer het plan uit volgens de standaarden	75
2.5 Stap 4 Meet het resultaat	80
2.6 Stap 5 Bevestig het resultaat als het gelijk is aan het doel, of stuur bij als het daarvan afwijkt	83
2.7 Voorbeeld van de standaard bewaken: 5s	84

3	DE STANDAARD VERBETEREN: AFWIJKING VAN DE NORM ALS CONTINUE VERBETERTRIGGER	87
3.1	Van de standaard bewaken naar de standaard verbeteren in tien verbeterstappen	88
3.2	Stap 1 Baken het specifieke verbeterdoel af	91
3.3	Stap 2 Verzamel meetbare verbeterdata	94
3.4	Stap 3 Analyseer de data en leid er verbeterinformatie uit af	101
3.5	Stap 4 Breng alle mogelijke oplossingen in kaart zonder ze in volgorde te plaatsen	103
3.6	Stap 5 Kies de beste oplossing(en): correctieve en preventieve acties	103
3.7	Stap 6 Plan de verbeteracties tot in detail	105
3.8	Stap 7 Voer het verbeterplan exact uit zoals het is gepland	105
3.9	Stap 8 Meet de resultaten van de verbeteractie	106
3.10	Stap 9 Bevestig het resultaat en hecht het af door de dagelijkse standaard bij te stellen	106
3.11	Stap 10 Stuur de acties bij op basis van de gemeten afwijkingen	106
4	DE STANDAARD VERNIEUWEN: ZES STAPPEN OM ONDSCHIEDEND TE INNOVEREN	109
4.1	Projecten beheersen én problemen oplossen	110
4.2	Stap 1 Determine: bepaal doel en scope	113
4.3	Stap 2 Define: definieer en baken af	118
4.4	Stap 3 Design: ontwerp scenario's en werk ze uit	124
4.5	Stap 4 Execute: voer het ontwerp uit zoals gepland	127
4.6	Stap 5 Measure: meet het resultaat en stuur bij	128
4.7	Stap 6 Seal: veranker en draag geborgd over	129
5	VAN VERANDEREN NAAR CONTINU VERBETEREN	131
5.1	Waarom organisaties doorlopend moeten veranderen	132
5.2	Weerstand tegen verandering	136
5.3	Veranderen in fasen	144
5.4	Succesfactoren voor verandering	146
5.5	Lean als referentiepunt voor continu verbeteren	160
5.6	Het ontwikkelen van de verbeterstrategie: van potentie naar prestatie	165
6	CONTINUE GEDRAGSONTWIKKELING	171
6.1	Van waste behaviour naar performance behaviour	172
6.2	Competenties, rollen en gedragspatronen	177
6.3	De valkuil van de verkeerde prioriteiten bij performance behaviour	182
6.4	Continue ontwikkeling van gedrag	186
6.5	Gedragsprofielgeoriënteerde ontwikkeling	190

7	PERFORMANCE-BEHAVIOURLEIDERSCHAP: VAN PUSH NAAR PULL	197
7.1	De acht deelgebieden van performance-behaviourleiderschap	198
7.2	Gedragprofielen en leiderschap: de performance-behaviourleider	204
7.3	Performance-behaviourleiderschap versus traditioneel leiderschap	210
7.4	Auditing als borgpin van gedrag en prestatie	211
7.5	Beïnvloeding van gedrag en prestatie	216
7.6	Performance-behaviourleiderschap en cultuur	223
	PERFORMANCE-BEHAVIOURWOORDENBOEK	225
	LITERATUURVERZICHT, VERWIJZINGEN EN LINKS	231
	DANKWOORD	235

Woord vooraf

Door ir. Judith Wieland, manager Productie koffiefabriek Douwe Egberts Utrecht, SaraLee

Een boek over prestatiegedrag.

Sinds ik werkzaam ben in een productieomgeving, ben ik erg gecharmeerd van programma's als *lean manufacturing* en *total productive maintenance*. De eenvoud van de filosofie en de methodes spreekt me erg aan. Maar hoe doeltreffend en ogenschijnlijk simpel de tools ook zijn, het introduceren ervan in onze koffiefabriek bleek een heel ander verhaal. Inmiddels weet ik dat dat alles te maken heeft met prestatiegedrag.

In heisessies, workshops en trainingen over gedrag wordt steevast hetzelfde gedrag als gewenst aangegeven: afspraak is afspraak, op tijd komen, je aan de procedures houden en ga zo maar door. En steeds blijkt het bijzonder moeilijk om dit ook in de praktijk vol te blijven houden. 'Gewoon doen' is gemakkelijk gezegd, maar blijkt niet zo eenvoudig. Op dat gebied hebben wij erg veel baat gehad bij de aanpak van Neil Webers, die performance behaviour bij ons introduceerde.

Ik was op dat moment net productiemanager geworden van een afdeling die erg slecht presteerde. De output van de productielijn was laag, en vooral onbetrouwbaar. Er waren wel procedures vastgelegd, maar die werden niet tot nauwelijks gebruikt. Daar kwam nog bij dat er met grote regelmaat dingen aan de productielijn veranderd werden, om de resultaten te verbeteren, waardoor de procedures vaker niet dan wel up-to-date waren. Hoewel de operators en monteurs hard werkten, heerste er bij velen een gevoel van machteloosheid.

Volgens de aanpak die in dit boek wordt beschreven, zijn we toen begonnen met het zetten van een standaard en deze ook (met ons leven) te bewaken: procedures werden gemaakt, uitgelegd, indien nodig herschreven en nogmaals herschreven, net zo lang tot ze voldeden en alle kennis van iedereen erin verwerkt was. Maar belangrijker: we gaven iedereen de gedragsdoelstelling mee om zich aan de procedures te houden. Daarnaast hebben we een prestatie-managementstructuur opgezet waarbij zowel op de ‘gewone’ doelstellingen als op de gedragsdoelstellingen, op het juiste niveau en met de juiste frequentie gestuurd wordt. En om dit hele verhaal stevig te verankeren, hebben we auditing van gedrag ingevoerd. We meten dus of iedereen het juiste gedrag laat zien: in hoeverre houden we ons aan de afspraken, komen we op tijd en houden we ons aan de procedures? En zonder ook maar één technische aanpassing aan de productielijn werd de afdeling veel betrouwbaarder en leverde zij een hogere output.

Nu is het met standaardisatie niet veel anders dan met andere (*lean*) werkmethodes: ze werken pas als iedereen eraan meedoet, maar iedereen doet pas echt mee als het blijkt te werken. Sturen op gedrag is daarbij essentieel. Daar helpt dit boek bij.

Voorwoord

De snelheid van veranderingen in organisaties neemt toe: de levensduur van producten wordt steeds korter en daardoor worden ook de strategische cycli korter. Verandering en verbetering zijn dan ook geen tijdelijk proces meer, maar vinden continu plaats.

Veel organisaties worstelen met de vraag op welke manier ze continue verbeterstructuren en -systemen kunnen omzetten in ander gedrag. Gedrag waarmee de verwachte prestatie werkelijk wordt bereikt, waarbij zowel de medewerker als de manager meer bevoegdheid en controle over zijn werk heeft.

Dit vereist een specifieke aanpak die gedragsontwikkeling direct koppelt aan de te bereiken prestaties in een verankerd sturingsstelsel. Ook heeft het gevolgen voor de manier waarop organisaties omgaan met de ontwikkeling van mensen: gedragsontwikkeling als continu proces vereist een radicaal ander hr-model. De meeste organisaties zijn er wel al achter dat het huidige systeem waarin het functioneren eenmaal per jaar wordt beoordeeld niet de juiste prestatiebesturing geeft, maar ze kennen geen alternatief. Daarom proberen ze de persoonlijke ontwikkeling met 'persoonlijke doelen', 'waarden' en 'competenties' toch meetbaar te maken.

Deze ontwikkeling is een doodlopende weg. De ontwikkeling van gedrag moet zijn afgestemd op de prestatie en in dezelfde frequentie worden gemeten en bijgestuurd. Daarbij is het belangrijk dat de medewerker maximale ruimte krijgt binnen zijn eigen prestatieverantwoordelijkheidsgebied. Op die manier komen de verantwoordelijkheid en bevoegdheid steeds lager in de organisatie te liggen en wordt de gewenste prestatie op elk niveau in de organisatie bereikt. Dit is wat *performance behaviour* doet.

Ik heb het afgelopen jaar met veel plezier gewerkt aan de continue ontwikkeling van het performance-behaviourconcept. Elke dag worden nieuwe inzich-

ten toegevoegd en ik hoop dat jij als lezer in jouw praktijk een bijdrage gaat leveren aan de verdere ontwikkeling van performance behaviour. Ik ben benieuwd naar jouw ervaringen en inzichten. Als je ze wilt delen met mij of met anderen, kan dat via www.performancebehaviour.nl, of door me te mailen op neil@performancebehaviour.nl.

1

Wat is performance behaviour?

'In de retail en dus ook bij Van Haren schoenen vindt het sturen op prestatie en gedrag plaats in de winkel, dus onder het toezien van de klant. Dat maakt de positie van de winkelmanagers in onze winkels uitdagend. Enerzijds sturen onze managers op de prestaties, zoals omzet, derving en verzorgingsgraad van de winkel. Anderzijds coachen ze onze winkelmedewerkers om het gedrag in de winkel te vertonen waarmee we ons kunnen onderscheiden van de concurrentie en we dus onze doelen kunnen behalen. Onze winkelmedewerkers moeten klantgericht, vriendelijk en commercieel ingesteld zijn. Als we daar onvoldoende toe in staat zijn, krijgen we immers geen tweede kans: de klant verlaat de winkel en koopt niets. Het gedrag van onze mensen heeft dus direct invloed op ons resultaat. We hebben daarom exact in kaart gebracht welk gedrag een positieve uitwerking heeft op het koopgedrag van onze klant. Dat is onze standaard, waarop onze managers dagelijks sturen. Zij coachen de medewerkers in het vertonen van het gewenste gedrag, en leren de medewerkers hoe ze binnen deze standaard moeten handelen in diverse klantsituaties. Elke dag opnieuw. Door te sturen op het gewenste gedrag, behaalt Van Haren zijn doelen en onderscheiden we ons in de markt.'

Krein Bons Algemeen directeur Van Haren schoenen
Gedragsprofiel Inspirerend-Dynamisch

In dit eerste hoofdstuk maak je kennis met performance behaviour. Wat is *performance behaviour*? Belangrijke begrippen hierbij zijn *gedrag* en *prestatie*. Hoe ziet gedrag van organisaties eruit en hoe komt het tot stand? Hoe komen prestaties in organisaties tot stand? En welke combinatie van gedrag en prestatie heb je nodig om prestatiegedrag, performance behaviour, te bereiken? Het hoofdstuk schetst, kortom, de context van performance behaviour.

Gedrag

Gedrag is het totaal aan waarneembare en niet-waarneembare handelingen van een persoon, een groep personen of een heel bedrijf. In dit boek gaat het om gedrag van een medewerker, een groep medewerkers, of een heel bedrijf. We praten over *individueel gedrag* waar het een medewerker betreft en over *organisatiegedrag* als het over een organisatie of groep gaat. Het gedrag van een medewerker kan afwijken van het gedrag van een afdeling en het gedrag van een afdeling hoeft niet per se gelijk te zijn aan het gedrag van de organisatie.

Als we weten welk gedrag we zelf vertonen en ook kunnen begrijpen waar bepaalde gedragingen vandaan komen, zijn we beter in staat deze te herkennen en er effectief mee om te gaan. Ook kunnen we beter met gedrag van anderen omgaan als we weten wat we van het gedrag van de ander kunnen verwachten en welke ‘ingrediënten’ het gedrag van de ander bevat.

Prestatie

Prestatie is het resultaat van alle inspanningen; daarbij gaat het om alle gewenste, maar ook alle ongewenste resultaten. Performance behaviour onderscheidt *persoonlijke prestaties* waar het de prestaties van een individu betreft en *organisatieprestaties* waar het de prestaties van een groep medewerkers binnen een bedrijf betreft.

Als we weten welke handelingen we nodig hebben om een prestatie te kunnen bereiken, zijn we beter in staat om effectief te sturen op deze handelingen, zodat het resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. Dit geldt zowel voor het sturen op de prestaties van onszelf als voor het sturen op de prestaties van anderen.

Prestatiegedrag

Prestatiegedrag houdt in dat er een meetbare relatie is gelegd tussen het resultaat en het daarvoor benodigde gedrag. Het specificeert en meet het gedrag dat nodig is om het geformuleerde resultaat te bereiken. Als die relatie voldoet aan een vooraf gedefinieerd resultaat of een kwaliteitsnorm, dan is het prestatiegedrag in de termen van performance behaviour *geseald of afgehecht*. Deze afhechting waarborgt het resultaat. Er is dus een verschil tussen *prestatiegedrag* en *prestatiegericht gedrag*. Bij prestatiegericht gedrag is de richting wel duidelijk, maar is het resultaat niet afgehecht.

Een voorbeeld van prestatiegedrag is het gedrag van schaatser Sven Kramer. In een interview voorafgaand aan zijn gouden vijf kilometer bij de Olympische Spelen in Vancouver in 2010 antwoordde hij op de vraag waarom hij grote kans maakte om olympisch kampioen te worden, dat hij alle factoren die hij nodig had om de beste tijd neer te zetten, volledig onder controle had: de starttechniek, de rondetijden, de opbouw van de race, zijn techniek. Sven staat erom bekend dat hij de totaalprestatie opdeelt in alle door hem beïnvloedbare onderdelen. Hij had niet alleen per onderdeel in kaart gebracht welke *prestatie* hij op dat onderdeel moest behalen, maar ook op welke *manier* hij dat moest doen (gedrag), om als winnaar uit de bus te komen. Daar waar zijn schaatsconcurrenten in interviews spraken over 'Ik ga voor het maximale', had Sven zijn totaalprestatie geseald door deze te ontrafelen en per onderdeel een prestatie- en een gedragsnorm te stellen, waarnaar hij gedisciplineerd heeft toegevoerd. Dat is prestatiegedrag.

Zo vanzelfsprekend als Sven Kramer redeneerde dat het eigenlijk heel logisch was dat hij kampioen zou worden, zo vanzelfsprekend moet het ook in organisaties worden met behulp van performance behaviour. Als alle prestaties op elk niveau in de organisatie gekoppeld zijn aan de daarvoor benodigde gedragingen, dan is het behalen van de resultaten geseald.

Het is belangrijk om het prestatiegedrag af te hechten; er zijn namelijk ook veel factoren waarop we bijna geen invloed kunnen uitoefenen, zo ontdekte ook Sven, die tijdens de olympische tien kilometer in Vancouver door een inmiddels legendarische fout van zijn coach Gerard Kemkers de verkeerde baan werd ingestuurd en werd gediskwalificeerd (ondanks de beste tijd in het klassement).

1.1 Relatie tussen prestatie en gedrag

In deze paragraaf bestuderen we eerst de relatie tussen prestatie en gedrag in de praktijk en vervolgens diepen we de termen *prestatie* en *gedrag* verder uit.

'Maar waarom heb je me niet gebeld?', vraagt ploegleider Peter aan de dienstdoende operator. 'De verpakkingmachine staat nu al een halfuur stil en dat betekent dat we onze doelstelling vandaag niet halen!' Anton, de operator kijkt hem wat meewarig aan en na een adempauze geeft hij antwoord: 'Zie je dan niet wat voor rommel er overal ligt? Ik was blij dat ik even de tijd had om alles hier op te ruimen.'

Deze conversatie tussen Peter en Anton illustreert een veelvoorkomende situatie op de werkvloer: er doet zich een probleem voor waar de betrokken medewerkers allemaal op een andere manier mee omgaan. Ieder geeft er zijn eigen interpretatie aan en kiest dus ook zijn eigen oplossing, met als consequentie dat er misverstanden of onbegrip ontstaan over de gekozen oplossing.

Voor een efficiënte bedrijfsvoering en een maximaal resultaat willen we echter zo min mogelijk misverstanden, vooral als het om de oplossing van dagelijkse problemen gaat. Om dat te realiseren, is het noodzakelijk de causale relatie te zien tussen de prestatie en het gedrag van mensen.

Het voorbeeld bevat meerdere lagen aan informatie. De eerste laag is de laag die we zien, waarnemen: Anton, de operator, is aan het opruimen, terwijl zijn machine stilstaat. Hij produceert op dit moment niets. De tweede laag, die we niet direct kunnen waarnemen, zijn de afwegingen die Anton heeft gemaakt om te komen tot de keuze: bel ik mijn ploegleider omdat ik geen product heb om te verpakken, of ga ik opruimen?

Als we binnen performance behaviour praten over gedrag, dan vallen daar alle handelingen onder die een persoon verricht. Dat 'verrichten' kunnen we onderverdelen in *uiterlijke handelingen* en *innerlijke handelingen*. Dat Anton de mogelijkheden afweegt en een keuze maakt, is weliswaar een onzichtbaar proces, dat zich afspeelt in zijn hoofd, maar deze innerlijke handeling behoort wel tot zijn gedrag. Dat hij zijn ploegleider niet belt, is gedrag dat wel zichtbaar is voor anderen. Daarmee behoort het tot de categorie uiterlijke handelingen.

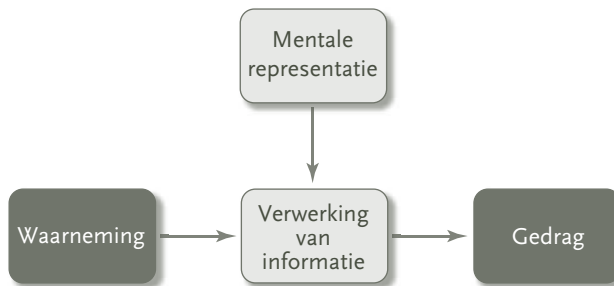
Laten we nog eens een laag dieper kijken en ons afvragen wat er ten grondslag ligt aan het waarneembare gedrag van Anton, de operator. Het gedrag dat Anton op zijn werk laat zien, vertoont hij met een bepaalde reden. Uit zijn reactie 'Ik was blij dat ik even de tijd had om alles op te ruimen' blijkt dat hij veronderstelde er goed aan te doen om even de rommel op te ruimen. Hij nam met zijn zintuigen (in dit geval zijn ogen) zijn omgeving waar, hij beoordeelde deze omgeving (er liggen spullen die er niet horen te liggen) en zette deze beoordeling af tegen zijn innerlijk norm: het is hier te rommelig. Hoe is deze norm ontstaan? Is Anton thuis ook zo netjes? Heeft Anton een opgeruimd karakter? Is hij opgeleid door het bedrijf waar hij werkt om netjes te werken? Heeft hij een bewuste keuze gemaakt? Of was het onbewust? De norm die hij heeft ontwikkeld om zijn omgeving te kunnen beoordelen, wordt bepaald door zijn genenpatroon, karakter, opleiding en sociale factoren.

Laten we nog eens verder kijken naar wat er gebeurt nadat Anton zijn omgeving als 'te rommelig' heeft beoordeeld. De situatie begint met een telefoontje dat Anton krijgt van zijn collega, die hem vertelt dat hij nog even moet wachten op het product dat hij moet verpakken met zijn verpakkingsmachine. Via zijn gehoorzintuig neemt hij deze situatie waar: ik moet mijn verpakkingsmachine even stilzetten. Aangezien zijn collega niet vertelt hoelang het

zal gaan duren en Anton er ook niet naar vraagt, is onbekend hoelang Anton moet wachten. Ook weet hij niet wat de reden is waarom hij geen product krijgt om te verpakken. Nu had Anton 's morgens al geconstateerd dat het te rommelig is, dus het telefoontje van zijn collega komt hem heel goed uit. Op basis van de twee signalen die hij binnen krijgt (geen product om te verpakken en een rommelige afdeling) maakt Anton in luttele seconden een keuze: hij pakt een bezem en een vuilnisbak en gaat opruimen.

Uit dit voorbeeld kunnen we opmaken dat gedrag wordt beïnvloed door de context. We nemen iets waar en geven er zelf een betekenis aan. Soms laten we informatie weg, soms vullen we zelf informatie aan. Zo gaat Anton er voetstoots van uit dat het zeker wel een uur zal duren voordat hij weer producten zal krijgen, hoewel niemand hem dat verteld heeft. Hij gaat daarvan uit, omdat het in dergelijke situaties meestal een uur duurt. Hij interpreteert het signaal dat hij krijgt van zijn collega dus op zijn eigen manier en op basis daarvan besluit hij dat hij best een halfuurtje kan gaan opruimen in het uur dat hij toch moet wachten. Ook neemt Anton zich voor dat hij daarna Peter, zijn baas, zal bellen om hem te informeren, zodat Peter actie kan ondernemen om ervoor te zorgen dat er weer producten worden aangevoerd.

Het resultaat van het gedrag dat Anton vertoont, wordt in belangrijke mate beïnvloed door de beelden die Anton heeft bij bepaalde gebeurtenissen, gebaseerd op eerdere ervaringen. In zijn hoofd bevindt zich een 'mentale representatie': het beeld dat Anton heeft bij een opgeruimde afdeling en het beeld dat Anton heeft bij 'geen product om te verpakken'. Deze beelden bepalen hoe Anton de situatie interpreteert, en de keuzes die hij hierin maakt. Figuur 1.1 laat zien hoe dit er schematisch uit ziet:



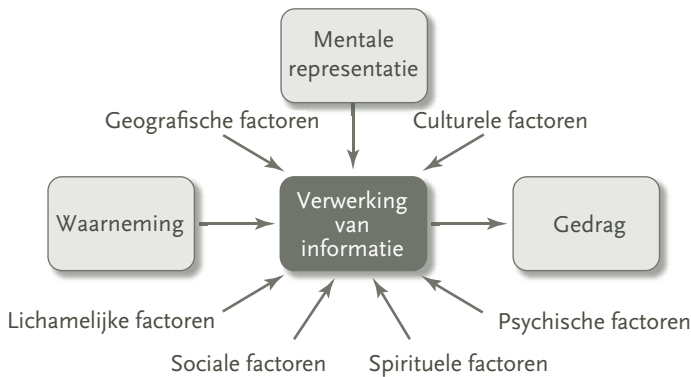
Figuur 1.1 Van waarneming naar gedrag

Iedereen verwerkt in zijn hoofd de informatie die hij binnenkrijgt op basis van zijn eigen mentale representaties en maakt bewust en onbewust keuzes, die voor een deel waarneembaar en voor een deel niet-waarneembaar zijn voor anderen.

Deze informatieverwerking staat niet op zichzelf. Ze wordt beïnvloed door collega's, ervaringen, leidinggevenden, instructieborden, e-mails, internet, de krant, televisie en andere informatiebronnen. Daarbij bestaat er niet altijd een strikte scheiding tussen werk en privé. Als Anton van zichzelf al een opgeruimde persoonlijkheid is ('Hij ruimde als peuter al zijn eigen speelgoed op') heeft hij waarschijnlijk minder structuur op zijn werk nodig om op te ruimen dan iemand die van nature chaotisch is. Ook is de kans groot dat hij thuis in zijn garage alles netjes heeft opgeruimd en geordend.

Het gedrag van Anton wordt dus in belangrijke mate bepaald door wie hij is (persoonlijkheid, intelligentie, ervaringen en interactie), door sociale factoren (de mensen in zijn privé- en werkomgeving), door hoe hij zich voelt (als hij al zijn hele leven in een rolstoel zit, zal hij anders functioneren dan wanneer hij een marathonloper is), door culturele en geografische factoren (als Anton Italiaanse wortels heeft, zal hij over andere waarden beschikken dan als hij uit Friesland komt) en tot slot door spirituele factoren zoals geloof en overtuigingen.

Figuur 1.2 laat zien welke factoren van invloed zijn op de verwerking van informatie.



Figuur 1.2 Factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag

Er zijn vier basiselementen die een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag:

- 1 de fysieke actie om het gedrag te laten plaatsvinden;
- 2 de emotie die iemand ervaart en uit als hij het gedrag vertoont;
- 3 de psychologische reactie die bij het gedrag hoort;
- 4 de gedachten die het gedrag vergezellen.

Gedrag is onder normale omstandigheden, dat wil zeggen: bij gelijkblijvende omgevingsfactoren, stabiel en bestendig, maar kan door ingrijpend wijzigende factoren in de omgeving, zoals een sterfgeval, emigratie of een sterk veranderde werksituatie, toch in meerdere of mindere mate veranderen. Het effect van veranderende omstandigheden en de rol die de omgeving daarbij speelt, is voor iedere persoon anders. Omdat iedereen de omstandigheden op een andere wijze interpreteert, zullen ook de acties, emoties, psychologische reactie en gedachten per persoon verschillen.

Het gedrag van mensen, maar ook het denken en voelen, wordt bovendien sterk beïnvloed door situationele factoren. Als deze situationele factoren wijzigen, zal het gedrag (al dan niet tijdelijk) meestal ook wijzigen. Naast de situationele factoren speelt ook persoonlijkheid een belangrijke rol in de totstandkoming van gedrag.

Antons persoonlijkheid bepaalt de unieke manier waarop hij zich in de meeste gevallen en situaties zal gedragen. Dit kan in zijn werksituatie anders zijn dan privé, omdat hij privé andere doelen heeft die hij wil behalen dan op zijn werk. Ook wordt hij in zijn werksituatie door andere mensen omgeven en beïnvloed dan in zijn privésituatie. Anton zal dus thuis ander gedrag kunnen vertonen dan op zijn werk. Paragraaf 1.2 gaat dieper in op persoonlijkheid en gedragsprofielen.

Als je in staat bent om gedrag te verklaren, kun je ook de factoren die het gedrag tot stand brengen, beter benoemen. Hoe beter je gedrag kunt benoemen, hoe beter je het kunt voorspellen. De voorspelbaarheid van gedrag heeft ook een directe relatie met het resultaat: hoe voorspelbaarder het gedrag, hoe voorspelbaarder het resultaat van dat gedrag.

Ook de resultaten van een organisatie wil je zo voorspelbaar mogelijk maken. Aangezien de resultaten van een organisatie voor een belangrijk deel worden beïnvloed door de mensen die er werken, is het voorspelbaar maken van het gedrag dat die mensen vertonen dus een belangrijke factor in het voorspelbaar maken van de bedrijfsresultaten.

De prestatie van een medewerker is de optelsom van zijn inspanningen en het resultaat van een onderneming is de optelsom van de prestaties van alle individuele medewerkers.

Terug naar het voorbeeld van Anton, de operator, en ploegleider Peter. Anton dacht te zorgen voor het gewenste resultaat: hij ruimde zijn afdeling netjes op. Ploegleider Peter had een ander beeld bij het gewenste resultaat: in zijn veronderstelling draaide de inpakmachine op volle toeren en het enige doel van zijn bezoek aan Anton was om een kort praatje te maken, bij de draaiende machine. Aangekomen bij de machine, ontdekte Peter dat het resultaat van

Anton een ander resultaat was dan hijzelf in gedachten had. Hun ‘resultaatverwachtingen’ lagen duidelijk niet op één lijn.

1.2 Verwerking van informatie naar gedrag

Als de verwachtingen van mensen die met elkaar samenwerken over het te behalen resultaat niet met elkaar in overeenstemming zijn (zowel verticaal: tussen manager en medewerker, als horizontaal: tussen medewerkers onderling), zal iedereen op zijn eigen(wijze) manier het resultaat proberen te behalen. Daarbij zal ieder voor zich uitgaan van het resultaat waarvan hij aanneemt dat dát het voor de organisatie meest wenselijke is. Uit het voorbeeld van Anton en Peter is gebleken dat deze resultaatverwachtingen sterk uiteen kunnen liggen. Dat heeft te maken met de manier waarop mensen nieuwe informatie verwerken, zoals hierna wordt toegelicht.

De wereld ordenen met schema's

Werken medewerkers bewust naar hun prestatie toe, of is dit onbewust gedrag? Uit een onderzoek van hoogleraar Psychologie Ap Dijksterhuis is gebleken dat ons bewuste brein maximaal 60 bits per seconde verwerkt, in tegenstelling tot ons onbewuste brein, dat ongeveer 11 miljoen bits per seconde kan verwerken. Hoewel wij geneigd zijn ons bewustzijn op een voetstuk te plaatsen, omdat we denken dat we in staat zijn verstandig en rationeel te denken en keuzes te maken, blijkt uit dit onderzoek dus dat de verwerkingscapaciteit van het onbewuste brein zo'n 200.000 keer zo groot als die van het bewuste brein.

En dat is misschien maar goed ook. Ons lichaam is een complexe chemische fabriek en we willen niet bezig zijn met de vraag of ons hart blijft kloppen of dat onze longen blijven ademhalen. We gaan ervan uit dat onze lichaamsfuncties ‘gewoon’ functioneren. In ons hoofd werkt dat niet anders. Alle waarnemingen die onze ogen doen, worden door onze hersenen zorgvuldig gefilterd. Als we informatie al een keer hebben gezien, wordt die niet nog een tweede keer opgeslagen, het staat immers al op onze ‘harde schijf’. Als we veel informatie tegelijk binnenkrijgen, maken onze hersenen een eerste schifting voor ons, zonder dat we in de gaten hebben wat we wel en niet onthouden. Sterker nog: de hersenen bepalen autonoom wat ze willen onthouden en wat niet.

Zo komt die traumatische gebeurtenis uit de jeugd die iemand hardnekkig probeert te vergeten, toch telkens weer terug. En als ik nu aan je vraag om níét aan een roze olifant te denken, dan gaan je hersenen direct automatisch aan de slag met het creëren van een roze olifant op jouw netvlies. Je kunt je

gedachten dus niet 'uitzetten'. Je hersenen gaan hun eigen gang op het moment dat ze dat zelf willen. Dat doen ze echter niet voor niets. Op deze manier bouwen we namelijk vanaf onze geboorte aan een enorme beeldencollectie die we als het ware 'etiketteren'.

We plakken overal een of meer etiketjes op, die een waarde vertegenwoordigen. Die waarde kan een gevoel zijn (emotie) maar ook een mening (norm). Als ik een bananenschil op de grond zie liggen, zou ik dat vies kunnen vinden, als ik het eerder heb geëtiketteerd als 'vies'. Iemand anders zou het met 'vakantie' kunnen associëren als hij de zoete geur van de banaan ruikt, omdat hij net een fijne vakantie op een tropisch eiland heeft gehad, waar hij heerlijke bananen heeft gegeten.

De wereld is zo complex, dat onze hersenen alle beelden, smaken, geuren, geluiden en prikkels die ons lichaam in de loop van ons leven te verwerken krijgt, rubriceren. En daar blijft het niet bij: we bouwen ook ervaring op over de sociale interactie van mensen en dingen in bepaalde situaties, zodat we kunnen verklaren en inschatten hoe bepaald gedrag verloopt. Deze kennis van sociale interactie noemen we *scripts*. Hoe vaker sociale interacties zich voordoen, hoe meer scripts we ervoor hebben. Zo is het waarschijnlijk dat we veel verschillende scripts hebben voor een persoon die zenuwachtig is, maar minder scripts voor iemand die naakt rondloopt.

Deze scripts leiden tot schema's die ons informatie verschaffen over hoe we onze waarnemingen moeten interpreteren. De schema's leiden weer tot een 'spoorboekje' voor de interpretatie van gebeurtenissen om ons heen. Deze schema's worden beïnvloed door de cultuur waarin we leven, door de opvoeding die we krijgen, de opleiding die we volgen en de ervaringen die we gedurende ons hele leven opdoen. Het 'spoorboekje' is een belangrijke reisgids in ons leven, omdat het ons continu informatie geeft hoe we de buitenwereld kunnen begrijpen en interpreteren. Er zijn sociale schema's, gebeurtenisschema's, specifieke schema's zoals reisschema's en sportschema's, en natuurlijk werkschema's die iets vertellen over de manier waarop we de activiteiten die we in ons werk verrichten, moeten interpreteren.

Zo kan het schema voor 'de kinderen op zaterdag naar het voetbalveld brengen' bestaan uit de schema's 'alle spullen inpakken', 'de auto inladen', 'rijden naar het voetbalveld' en 'aankomst op het sportveld'. Het schema 'rijden naar het voetbalveld' heeft veel overeenkomsten met het rijden naar je werk. Het is dus waarschijnlijk dat schema's als 'rijden naar je werk' en 'rijden naar het voetbalveld' uit eenzelfde soort scripts ontstaan. Het wijkt op sommige punten ook af. Het script 'een bekende uit het dorp tegenkomen' komt vaker voor op zaterdag en maakt veel meer deel uit van het schema 'rijden naar het voetbalveld' dan 'rijden naar je werk'. De verbazing is dan ook groot als je op ►

een willekeurige plek in Nederland tijdens je werk een andere ouder tegenkomt die je normaal alleen groet tijdens het voetballen van je kinderen op zaterdag. Deze persoon past namelijk niet in het 'rijden naar je werk'-schema. Het is niet zo'n aardige man (etiket: 'lomp'), dus het kost je tijdens je werk dan ook moeite om opeens vriendelijk 'goedemiddag' te zeggen.

De etiketten, scripts en schema's beïnvloeden dus onbewust het resultaat van het gedrag en daarmee kunnen ze zowel positieve als negatieve invloed uitoefenen op de prestatie.

Schema's beïnvloeden wat we onthouden

Er kunnen dus problemen optreden bij het opslaan van onze waarnemingen in beelden die we voorzien van een etiket. Zo gebeurt het in het voorbeeld waarin je naar het voetbalveld rijdt, dat je iets waarneemt dat niet overeenkomt met het schema waarbinnen je dezelfde waarneming eerder hebt opgeslagen. Persoon x zit in het schema 'voetbalveld' en zit dus niet in het schema 'werk'. In dat geval hebben we moeite om te onthouden wat we specifiek hebben waargenomen.

Er zijn drie soorten schema's:

- 1 consistente schema's;
- 2 inconsistente schema's;
- 3 irrelevante schema's.

Als we een situatie tegenkomen die we 'normaal' vinden, omdat we hem vaker zijn tegengekomen en dus weten wat we kunnen verwachten, spreken we over een *consistent schema*. De eerste reactie van onze hersenen bij een consistent schema is: 'Oja, dat weet ik al; met deze informatie hoef ik niets te doen.'

Als we een situatie tegenkomen die 'niet normaal' is, dus afwijkt van wat we verwachten, spreken we over een *inconsistent schema*. Dit schema past niet in de situatie waarin we ons bevinden en de reactie van onze hersenen zal dan ook afwijzend zijn, omdat de situatie anders is dan we verwachten.

En ten slotte kunnen we een situatie tegenkomen die onze hersenen nauwelijks een plaats kunnen geven. Dat maakt het onthouden van informatie over de situatie bijzonder lastig.

Dit verschijnsel is zeer goed waar te nemen bij mensen die een overval hebben meegemaakt waarbij ze de overvaller hebben waargenomen. Doordat de meeste mensen deze situatie nog nooit hebben meegemaakt en de gebeurtenis volkomen onverwacht plaatsvindt, wordt vitale informatie niet opgeslagen. Ooggetuigen die wel al scripts van een overval hebben (door film of ervaring)

herinneren zich meestal wel opvallende details, maar de hersenen slaan juist deze details niet altijd goed op, omdat de situatie totaal irrelevant is voor het schema waar ze op het moment van de overval mee bezig waren.

Verschillende mensen die dezelfde overval hebben meegemaakt, blijken vaak andere beelden te hebben van dezelfde overvaller. De variatie is zelfs erg groot. Had de overvaller een rode muts op of een zwarte? Droeg hij een zwarte jas of een groene? Had hij blond of donker haar? Mensen onthouden de gebeurtenis zelf wel, maar de meeste details worden meestal nauwelijks tot niet opgeslagen, terwijl in andere gevallen enkele kenmerkende details juist wel worden vastgelegd. Onze hersenen bepalen voor een belangrijk deel zelf wat ze wel en niet willen onthouden.

De scripts die we opbouwen, worden niet actief aan- of uitgezet door onze hersenen. Ze worden meestal pas geactiveerd op het moment van de waarneming. Als ik net een plaatje van een banaan heb gezien, is het script van een banaan aanzet. Alle aanverwante scripts van een banaan, zoals vakantie, aap, honger, fruit worden op deze manier ook een beetje geactiveerd. Hoe verder weg andere scripts van het bananenscript liggen, hoe minder ze geactiveerd zullen worden in onze hersenen. Door dit mechanisme wordt ook duidelijk waarom de ene persoon totaal andere associaties kan hebben bij het hetzelfde voorwerp dan de andere. Het zijn de aanverwante scripts die bij de ene persoon door zijn kennis en ervaringen wel geactiveerd worden en bij de andere niet.

We ervaren problemen zodra we afwijkingen in ons geheugen moeten opslaan. Dat komt doordat ons geheugen onthoudt in de structuur van schema's. Op deze manier is de informatie immers veel gemakkelijker op te roepen op het moment dat we die weer nodig hebben. Hoe vaker we een schema gebruiken, hoe gemakkelijker we het schema kunnen oproepen. We roepen echter niet alle informatie uit de schema's op, alleen de informatie die we op dat moment nodig hebben. De informatie die we niet nodig hebben, blijft in eerste instantie ongebruikt opgeslagen in onze hersenen en zal naar verloop van tijd vervagen en uiteindelijk verdwijnen. Hoe minder vaak we informatie dus nodig hebben, hoe lastiger het wordt om deze op te roepen.

Kennis over situaties of problemen die niet vaak voorkomen, is dus lastig te activeren in situaties waarin we deze kennis nodig hebben. Een illustratie daarvan is dat als stuurlieden op een boot omringd zijn met de meest geavanceerde systemen, zijzelf bij ongelukken de zwakste schakel blijken te zijn. Bij ongelukken in de scheepvaart is in meer dan 80% van de gevallen de oorzaak van menselijke aard (Butter, 2000). Hierbij speelt vaak een rol dat de hersenen in een niet-veelvoorkomende situatie het geheel niet meer kunnen overzien ►

De schipper neemt bijvoorbeeld een verkeerd besluit dat op dat moment slechts een klein en onbeduidend gevolg heeft, mits de volgende beslissing wel juist genomen wordt. Als er zich echter een reeks van situaties voordoet waarin de hersenen onvoldoende in staat zijn om opgeslagen informatie te reproduceren (doordat de betreffende situaties nieuw zijn, zich niet vaak voordoen of doordat iemand op dat moment net afgeleid werd, of naar het toilet moest bijvoorbeeld) kan deze reeks van schijnbaar onbetekenende gebeurtenissen uiteindelijk leiden tot een catastrofe. Er zijn tijdens de meeste ongevallen dan ook niet één, maar meerdere oorzaken aan te wijzen. De ramp van de *Herald of Free Enterprise* in 1987, waarbij 193 doden vielen, is zo'n voorbeeld. Medewerkers waren onvoldoende getraind en daardoor voelde niemand zich verantwoordelijk voor veiligheid en bleven de boegdeuren open. Er ontbrak onder andere een systeem dat ervoor zorgde dat de boegdeuren automatisch sloten. Dat er water binnenstroomde door de open boegdeuren, kwam doordat het schip achterlag op schema en dus snel wilde vertrekken, waardoor er een hoge boeggolf werd veroorzaakt die aan de achterzijde naar binnen stroomde. De *Herald of Free Enterprise* voer bovendien normaal niet op deze route en het schip paste niet aan de laadbrug op de kade. Het lag veel te hoog in het water. Dat wist de schipper slim te compenseren door de ballasttanks met zeewater te vullen. Hiermee week hij af van de gebruikelijke procedure, maar konden passagiers en hun voertuigen wel via de laadbrug het schip oprijden, zodat het schip snel kon vertrekken om de verloren tijd in te lopen. Niet door één factor, maar doordat al deze factoren tegelijkertijd plaatsvonden, kapseisde het enorme schip in anderhalve minuut.

We gebruiken onze schema's dus niet alleen om de wereld in te delen, maar ook als brillen waardoor we de wereld bekijken, zodat we haar kunnen begrijpen. Alle nieuwe informatie bekijken en interpreteren we op basis van onze huidige schema's. Schema's bepalen daardoor mede hoe we de wereld zien. Als we informatie tegenkomen die in strijd is met onze overtuigingen (lees: schema's), dan slaan we die liever niet op, want dan zouden we onze overtuigingen moeten aanpassen. Informatie die aansluit bij onze overtuigingen, slaan we veel gemakkelijker op, want die past in de al bestaande schema's. In zekere zin zien en onthouden we dus vooral wat we (onbewust) willen. Je hoort wat je wilt horen, omdat dat nu eenmaal gemakkelijker is en minder energie kost.

Als je niet bewust op zoek bent naar een raamwerk of nieuwe zienswijze, dan lukt het bijna niet om je gezichtspunt te veranderen. Je moet dat eerst bewust willen voordat je het zou kunnen. Dit betekent ook dat hoe ouder je bent, hoe eigenwijzer en starder je wordt en dus hoe moeilijker het is om je zienswijze te veranderen. Hoe jonger je bent, hoe gemakkelijker je schema's

nog beïnvloed kunnen worden. Als je jong bent, heb je dan ook meer slaap nodig om alle beelden die je hebt opgedaan te kunnen verwerken in je hersenen; oudere mensen hebben meestal minder slaap nodig, omdat ze minder nieuwe schema's hebben toegevoegd aan de bestaande collectie in hun hoofd.

Leren en ontwikkelen: nieuwe schema's toevoegen

We hebben van nature een verdedigingsmechanisme dat ervoor zorgt dat onze ontwikkelmechanismen meer gesloten worden naarmate we ouder worden.

Het verdedigingsmechanisme zal sneller en effectiever zijn werk doen naarmate we ouder worden en meer weten, omdat de kennis en ervaring die we hebben opgebouwd, gezorgd hebben voor het leven dat we leiden, inclusief alle schema's die we bewust en onbewust hebben gecreëerd. Dat maakt het makkelijker om ervaringen en kennis toe te voegen als we nog relatief onbeschreven (jonger) zijn. Ook kunnen we het verdedigingsmechanisme zelf aanzetten, bewust of onbewust. Ons hoofd staat in de ontwikkelstand op het moment dat we denken dat we er beter van zouden kunnen worden.

Uit onderzoek blijkt bovendien dat ook onze hersenen, net zoals onze zintuigen, het best reageren op het verschil in prikkels. Als we in een warme ruimte zitten, went de warmte, maar als we van een koude ruimte naar diezelfde warme ruimte gaan, voelt het veel warmer. Zo kunnen onze hersenen ook beter onthouden als we informatie die binnen een schema valt, bijvoorbeeld Franse woorden in een Franse les, afwisselen met iets wat buiten het schema valt, bijvoorbeeld een Frans scheldwoord. Onze hersenen registreren feilloos dat het scheldwoord eigenlijk niet thuishoort in het schema en daarvoor worden ze extra oplettend.

Naarmate we meer schema's hebben, wordt het lastiger om informatie toe te voegen aan die schema's. Dit komt doordat de schema's zijn opgebouwd uit situaties waarin bepaald gedrag is vertoond dat (in het verleden) resultaat heeft opgeleverd. Dat resultaat geeft een zekerheid die we liever niet loslaten. Daarom zullen we ook het liefst hetzelfde gedrag vertonen, om opnieuw hetzelfde resultaat te behalen. Medewerkers die lange tijd achter elkaar hetzelfde werk doen, zullen het dus over het algemeen lastiger vinden om nieuwe dingen te leren dan mensen die pas begonnen zijn met werken. Dit is een kwestie van leeftijd: hoe ouder, hoe meer veelgebruikte schema's. Het is ook een kwestie van ervaring: iemand kan jonger zijn en toch meer ervaring hebben in zijn werk dan iemand die ouder is. En ten slotte is het ook een kwestie van gedragsprofiel: iemand met een gedragsprofiel dat meer stabiliteit en zekerheid vertoont, zal het veel lastiger vinden om nieuwe informatie aan schema's toe te voegen dan iemand met een gedragsprofiel dat meer nieuwsgierigheid en ondernemendheid vertoont.

1.3 Gedragsprofielen

Terug naar het voorbeeld van ploegleider Peter en operator Anton. Peter is 52 jaar en gepokt en gemazeld. Anton, die inmiddels 23 jaar als operator werkt, staat al ruim 15 jaar bij de verpakkinglijn. Beiden hebben dus veel ervaring in het werk dat ze doen. Doordat ze al zo lang bij dezelfde organisatie werken, zijn veel van de beelden die ze hebben waargenomen, en dus de werkschema's die ze hebben opgebouwd, waarschijnlijk tot stand gekomen met gebruikmaking van dezelfde bronnen. Ze werken immers op dezelfde afdeling, dus horen en zien ze dagelijks grotendeels dezelfde dingen. Hoe kan het dan dat ze toch niet dezelfde uitgangspunten hebben? Anton besluit te gaan opruimen, terwijl Peter zou willen dat Anton ervoor zorgt dat de machine draait.

Blijkbaar hebben Peter en Anton dezelfde informatie op een andere manier geïnterpreteerd. Aangezien hun omgeving nagenoeg hetzelfde is, kun je concluderen dat de oorzaak bij Peter en Anton zelf ligt. Uit onderzoeken blijkt inderdaad dat de manier waarop wij de beelden die we waarnemen, omzetten in gedrag, in belangrijke mate bij onze geboorte al vastligt. Tijdens ons leven kunnen we hooguit nog wat bijschaven.

De psycholoog Jung deed in 1921 baanbrekend onderzoek op basis waarvan we tot op de dag van vandaag persoonlijkheidstesten en assessments afnemen. Jung beschreef vier gedragsstijlen, gebaseerd op de wijze waarop mensen met hun omgeving omgaan: *intuïtie, voelen, denken* en *beseffen*.

Dat bleek een goede basis voor verdere ontwikkeling, zoals in de jaren dertig door de psycholoog Marston. Hij was een van de eerste psychologen die het gedrag van gezonde mensen beschreef; daarvoor werd alleen het gedrag van geestelijk zieke mensen onderzocht. Marston heeft op basis van Jungs gedragsstijlen vier stabiele dimensies vastgesteld (profielfactoren), die gebruikt kunnen worden om het gedragsprofiel in kaart te brengen dat bij geboorte al aanwezig is:

- 1 Dynamisch
 Taakgericht, competitief en snel gedrag.
 Komt graag doelgericht en direct ter zake. Wil resultaten bereiken en zoekt uitdaging. Is competitief en verwacht directe antwoorden.
- 2 Inspirerend
 Mensgericht, extravert en snel gedrag.
 Is een overtuigende overreder. Maakt graag contact met mensen en is openhartig. Werkt graag in een team.
- 3 Sociaal
 Mensgericht, sensitief en grondig gedrag.
 Werkt liefst in een goed georganiseerde en gestructureerde omgeving. Is een goede luisteraar en zet zich graag in voor anderen.

4 Correct

Taakgericht, weloverwogen en grondig gedrag.

Stelt hoge eisen aan zichzelf en aan zijn omgeving. Wil weten waar hij aan toe is voordat hij start. Analyseert graag en grondig.



Figuur 1.3 De vier profielfactoren langs de assen tempo van het gedrag (grondig of snel) en focus van het gedrag (taakgericht of mensgericht)

Tempo en focus

De basis van het gedragsprofiel wordt gevormd door twee verschillende drijfveren bij mensen: focus en tempo. Focus heeft twee polen: besluitvorming op basis van taken (rationeel) en besluitvorming op basis van mensen (emotioneel). Iemand die de focus legt op taken, maakt rationele afwegingen, is doelgericht, projectmatig ingesteld en maakt vaak zijn taken af. Iemand die de focus legt op mensen, neemt beslissingen op basis van een relationele, menselijke afweging. Voor deze mensen zijn relaties belangrijk; *samen* is een belangrijk woord.

De drijfveer *tempo* bepaalt de snelheid waarmee wordt gehandeld. Mensen met een hoog tempo zijn actief, hebben een hoog spreektempo en reageren en beslissen snel. Mensen met een laag tempo zijn grondig, onderzoekend, lopen en praten wat langzamer en nemen ook rustiger hun beslissingen. Mensen

met een hoog tempo worden volgens de gedragsprofielen van Jung *extravert* genoemd, mensen met een laag tempo *introvert*.

LINKTIP



Bepaal je eigen gedragsprofiel via www.profile4free.com.

Mensen met een hoog tempo en taak als drijfveer zijn doelgericht, direct. Ook zijn ze dominant, want de taak moet snel af en alles moet daarvoor wijken. Zij worden getypeerd als dynamisch.

Mensen met een hoog tempo en mensen als drijfveer kunnen getypeerd worden als vlot en gemakkelijk in de omgang. Deze mensen zijn vaak innemend en invloedrijk. Zij worden getypeerd als inspirerend. ‘Dynamisch’ en ‘inspirerend’ zijn beide extraverte profielfactoren. Mensen met een laag tempo die op mensen georiënteerd zijn, zijn van het sociale type. Deze mensen zijn vaak wat passiever, maar hierdoor stabiel en standvastig. Ook is sensitief een belangrijk kenmerk.

Correct, calculerend en zich conformerend aan regels zijn eigenschappen die horen bij mensen die taakgericht zijn een laag tempo hebben. Zij worden getypeerd als correct en consciëntieus.

Figuur 1.4 toont de typische eigenschappen per gedragsprofielfactor in een assenkruis.



Figuur 1.4 Een aantal kenmerkende eigenschappen per profielfactor

Combinatie van profielfactoren

Iedereen heeft minimaal één en maximaal drie profielfactoren die samen, in combinatie en interactie met elkaar, het gedragsprofiel bepalen. Je kunt ze niet allemaal hebben, want je kunt niet ‘alles tegelijk’ zijn. Zo sluit een grondige werkwijze een snelle uit. En een introverte basishouding sluit een extraverte uit. Dat wil overigens niet zeggen dat iemand niet in staat is om tijdelijk ander gedrag te vertonen. Als het gedrag dat niet bij het eigen gedragsprofiel behoort echter te lang voortduurt, treedt er spanning en zelfs stress op. Iedereen vertoont, in werk en privé, graag het gedrag, zoals dat bepaald is in zijn persoonlijkheid. Uit eigen metingen over een tijdvlak van tien jaar blijkt ook dat deze kenmerken zeer constant blijven.

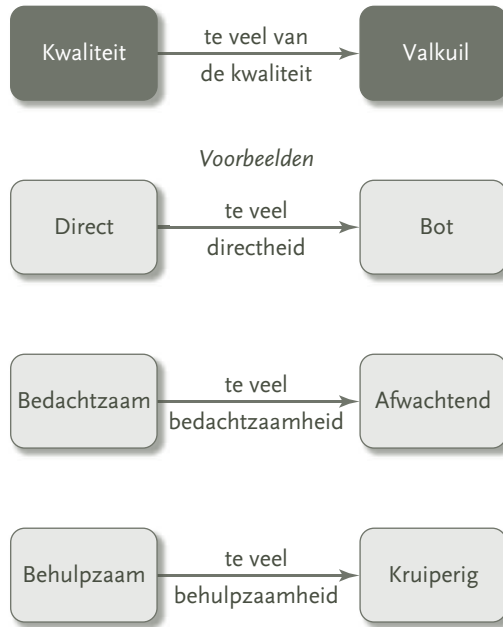
De meeste mensen hebben twee profielfactoren. De mate waarin een profielfactor aanwezig is, maar ook de combinatie met andere profielfactoren en het bewustzijn van de persoon van zijn eigen gedrag, bepalen uiteindelijk het gedrag dat de persoon vertoont.

Ploegleider Peter heeft een gedragsprofiel dat een zekere mate van dominantie bevat; de profielfactor ‘dynamisch’. Ook controleert hij graag of zijn mensen de afspraken nakomen en is hij bijzonder kritisch. Deze laatste eigenschappen dankt hij aan zijn profielfactor ‘correct’. Peter heeft de factor ‘inspirerend’ niet in zijn gedragsprofiel, en ook de factor ‘sociaal’ komt niet in zijn profiel voor. Daardoor kan hij wel eens wat doordraven in zijn kritische houding, waarbij hij onvoldoende rekening houdt met de gevoelens en meningen van anderen.

Anton, de operator, gaat graag de discussie aan met Peter. Hij is snel afgeleid, waardoor hij vaak te veel dingen tegelijk ziet, die hij allemaal belangrijk vindt. Dat komt door zijn profielfactor ‘inspirerend’. Daarnaast is Anton iemand die prijs stelt op een vaste werkplek waarin bij voorkeur geen verandering optreedt. Hij moet er dan ook niet aan denken om naar een andere afdeling overgeplaatst te worden, zoals Peter vorig jaar van plan was. Hij wordt al ziek bij de gedachte. De oorzaak hiervan ligt in de profielfactor ‘sociaal’ die Anton in zijn profiel heeft. Hij ontleent zijn zekerheid aan de ervaringen die hij heeft opgedaan; dat geeft hem vertrouwen, hij weet immers hoe zaken werken en wat hij kan verwachten. Weet hij dat niet en komt hij onverwacht in een nieuwe situatie terecht, dan wordt hij nerveus en zal hij proberen om zo snel mogelijk uit deze situatie te komen.

Uit onderzoek blijkt dat veel mensen in onze westerse samenleving een natuurlijke voorkeur hebben voor de profielfactor ‘dynamisch’ in het gedrag van andere mensen. Deze profielfactor wordt als meest aansprekend gezien omdat hij, net zoals bij Peter de ploegleider, leidend en sturender is dan de andere profielfactoren. In Aziatische culturen genieten juist meer introverte profielfactoren de natuurlijke voorkeur. Geen enkele profielfactor is beter of slechter

dan een andere. Elke profielfactor heeft zijn eigen kwaliteiten en valkuilen. De valkuil is een doorgeschoten kwaliteit. Figuur 1.5 maakt dat duidelijk.



Figuur 1.5 Doorgeschoten kwaliteit als valkuil

BOEKENTIP

Daniel D. Ofman (2006). *Kernkwaliteiten van organisaties*. Servire: Utrecht.

Meestal herkennen mensen zich in meer profielfactoren uit het gedragsprofielenmodel; het komt zelden voor dat mensen maar één profielfactor hebben. Zo komt het maar twaalf op de duizend keer voor dat iemand uitsluitend de profielfactor 'dynamisch' heeft, wat wil zeggen dat hij op alle andere kenmerken onder het gemiddelde scoort. Het komt tien op de duizend keer voor dat iemand alleen de profielfactor 'inspirerend' heeft, en negen van de duizend personen hebben uitsluitend de profielfactor 'sociaal'. Het zeldzaamst zijn de mensen die alleen de profielfactor 'correct' hebben: drie op de duizend.

Uit eigen onderzoek onder profielen van meer dan vijfhonderd managers en leidinggevenden, blijkt dat veel managers en leidinggevenden een van de profielfactoren 'dynamisch' of 'inspirerend', en in de meeste gevallen beide, in hun gedragsprofiel hebben. Ook blijkt dat medewerkers die rollen vervullen die extravertie vereisen, zoals leidende rollen, vaker dominantie en invloed in

hun gedragsprofiel hebben. En medewerkers die rollen vervullen die meer introversie vragen, zoals ondersteunende rollen, hebben vaker ‘sociaal’ en ‘correct’ in hun gedragsprofiel.

Genetisch bepaald

Het gedragsprofiel is al bij de geboorte, of kort daarna, vastgelegd. Uitspraken als ‘Ik was vroeger “dynamisch”, maar ik heb nu alleen nog maar “sociaal” in mijn gedragsprofiel’ zijn fabels. We hebben een natuurlijke neiging om in een bepaalde situatie vooraf bepaald gedrag te vertonen. Wel kunnen we leren om met de kwaliteiten en valkuilen van ons gedragsprofiel om te gaan. Als we weten welk gedragsprofiel we hebben en dus kunnen begrijpen waar bepaalde gedragingen vandaan komen, zijn we beter in staat deze te herkennen en er effectief mee om te gaan. Ook kunnen we beter met gedrag van anderen omgaan als we weten wat we van het gedrag van de ander kunnen verwachten en welke ‘ingrediënten’ het gedrag bevat. Het maakt het gedrag van de ander voorspelbaar en daarmee gemakkelijker beïnvloedbaar.

We kunnen de neigingen die ons gedragsprofiel ons ingeeft weliswaar niet veranderen, maar we kunnen wel invloed uitoefenen op de manier waarop we die neigingen in ons gedrag uiten. De manier waarop we met ons gedragsprofiel omgaan kunnen we dus wel ontwikkelen, zonder dat we daarmee tevergeefs streven naar het veranderen van ons gedragsprofiel, zodat het beter past bij de rol die wij graag zouden willen vervullen in ons leven of in ons werk. Het is echter een kwestie van intelligentie of mensen in staat zijn hun gedrag zodanig aan te passen dat ze voorkomen dat ze in de valkuilen van hun gedragsprofiel stappen.

Om over intelligentie te kunnen praten, is het belangrijk dat we een beeld hebben bij wat intelligentie precies is. Het is goed om te beseffen dat intelligentie en gedrag losstaan van elkaar. Twee mensen kunnen precies hetzelfde gedragsprofiel hebben, maar door hun verschil in intelligentie totaal verschillende rollen vervullen.

Vaak wordt over intelligentie gesproken alsof het een competentie op zichzelf zou zijn. In werkelijkheid bestaat intelligentie uit een aantal deelgebieden die elk op een eigen manier ontwikkeld kunnen zijn bij een persoon. Intelligentie is het vermogen om problemen op te lossen. Maar de problemen die opgelost moeten worden, kunnen op verschillende vlakken liggen:

1 *Analytische* intelligentie hebben we nodig voor problemen die ontleding of abstractie vragen.

Een ingenieur die een brug wil bouwen, heeft deze vorm van intelligentie bijvoorbeeld nodig om de juiste plaats van de pilaren te bepalen die de brug in het water moeten ondersteunen.

- 2 *Creatieve* intelligentie hebben we nodig voor problemen die oorspronkelijkheid of creativiteit vragen.
Deze vorm van intelligentie is bijvoorbeeld nodig voor een bedenker van een nieuw, elektrisch aangedreven voertuig waarmee we net zo ver en comfortabel kunnen rijden als met onze huidige auto's.
- 3 *Epistemische* intelligentie hebben we nodig om problemen op te lossen die specifieke kennis vragen.
Een vaatchirurg heeft deze vorm van intelligentie bijvoorbeeld nodig als hij tijdens een openhartoperatie meer dichtgeslibde vaten tegenkomt dan hij op basis van de scan had ingeschat.
- 4 *Faciliterende* intelligentie hebben we nodig om de drie voorgaande intelligentiegebieden met elkaar te combineren.
Een piloot heeft deze vorm van intelligentie bijvoorbeeld nodig tijdens een noodlanding waarbij hij moet leidinggeven aan het cabinepersoneel, het vliegtuig in de lucht wil houden, de passagiers gerust wil stellen, moet communiceren met de vluchtleiding op de grond en zijn eigen emoties onder controle wil houden.



BOEKENTIP

Jack van Minden (2008). *De IQ-trainer*. Business Contact: Amsterdam.

1.4 Prestaties van de organisatie

Individueel gedrag van medewerkers, dat bepaald wordt door gedragsprofielen, speelt een cruciale rol bij het behalen van organisatieresultaten. We definiëren de prestatie van een organisatie dan ook als volgt:

De prestatie van een organisatie is de optelsom van alle gewenste, maar ook ongewenste resultaten, die tot stand gekomen zijn uit alle inspanningen die in die organisatie worden mogelijk gemaakt door de middelen die daarvoor worden ingezet. Met middelen worden hier bedoeld: mensen, machines, materialen, methoden en management.

De gewenste prestaties van een organisatie zijn alle resultaten die waarde toevoegen aan het product of de dienst voor de klant. Hiervoor is de klant bereid te betalen. Alle ongewenste prestaties zijn de opbrengsten waar inspanning voor is verricht, maar die de klant niet nodig heeft en waarvoor hij dan ook niet bereid is te betalen. Deze ongewenste opbrengsten kosten echter wel middelen, zonder dat er toegevoegde waarde tegenover staat. Ze behoren daarmee tot de categorie 'verspillers'. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op dit thema.

Organisaties zouden ernaar moeten streven om alleen resultaten te behalen die waarde toevoegen en om verspillers zo veel mogelijk te beperken, of liever nog: te elimineren. Om alleen de waardetoevoegende resultaten te behalen, kan de organisatie een aantal stappen volgen:

- 1 In de eerste plaats moet de organisatie ervoor zorgen dat elke individuele medewerker exact weet welke prestaties hij persoonlijk kan beïnvloeden en op welke wijze ze waarde toevoegen.
- 2 Vervolgens is het noodzakelijk dat ook het team of de afdeling waarbinnen de medewerker zijn werk doet, weet waaruit de teamprestatie dan wel de afdelingsprestatie bestaat. Het gaat daarbij dus om de directe collega's die invloed uitoefenen op zijn prestatieniveau.
- 3 Ten slotte is het noodzakelijk om duidelijke normen te definiëren.

Een norm is de specificatie van een bepaalde waarde. Een norm kan een getal zijn, zoals de norm van de waarde 'snelheid binnen de bebouwde kom'. Die is op de meeste plaatsen in Nederland 50 kilometer per uur. Een norm kan echter ook een gedragsregel zijn die een gedragswaarde nader specificeert. Zo kan bijvoorbeeld voor de waarde 'op tijd komen bij de vergadering', als norm worden gesteld: 'minimaal twee minuten voor aanvang van de vergadering aanwezig zijn'.

Als Anton, de operator, geen door de organisatie vastgestelde norm of standaard heeft die aanduidt hoelang zijn verpakkinglijn mag stilstaan, zal Anton vanuit zijn eigen referentiekader, zijn gedragsprofiel, zijn schema's en andere externe invloeden, zoals de rommel om hem heen, een eigen norm gaan hanteren waarbinnen hij vindt dat hij zijn werk goed doet. Dat gebeurt meestal onbewust. En ook Peter, de leidinggevende van Anton, zal zijn eigen norm hanteren op basis van zijn eigen referentiekader, zijn gedragsprofiel, zijn schema's en andere externe invloeden. Grote kans dat de normen van Anton en Peter niet met elkaar overeenkomen. Juist daarom zullen organisaties veel meer gestandaardiseerde normen moet bepalen en vastleggen, waarbinnen medewerkers hun werk kunnen doen. Bovendien moeten ze ervoor zorgen dat alle medewerkers weten volgens welke normen zij hun werk dienen te doen.

Andere voorbeelden van botsende normen:

- De norm voor de duur waarop klanten mogen wachten totdat ze geholpen worden is bij een bedrijf vijf minuten. Toch zegt een telefonist van de klantenservice tegen de klant: 'U wacht al tien minuten? Dat valt nog mee; ze hebben vandaag veel te weinig mensen ingezet en andere klanten hebben al veel langer moeten wachten.'

- De norm voor het behalen van het rijbewijs is dat je nooit rechts mag inhalen. Toch zegt een weggebruiker die een ander rechts inhaalt: ‘Maar u bleef ook wel heel lang links rijden.’
- De norm binnen een bedrijf is nul klachten van klanten. Toch zegt een manager die zijn prestaties verantwoordt: ‘Maar het is toch logisch dat de klachten van klanten toenemen als we op een hogere snelheid meer volume produceren?’

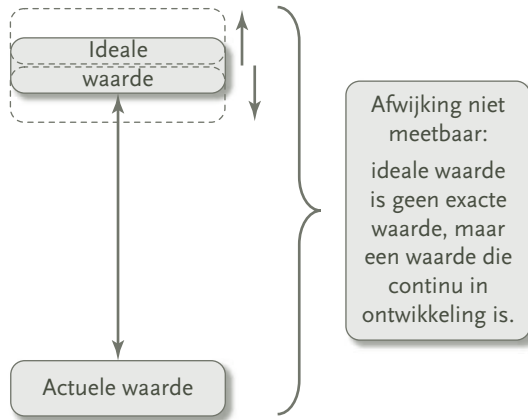
Uit deze voorbeelden blijkt dat we een *specifieke* waarde en een heldere norm nodig hebben om te kunnen sturen op resultaat. Het werken aan ‘tevreden klanten’, of een ‘hoge productie’ of ‘zo min mogelijk fouten’ lijkt een concrete waarde, maar is het allerminst. Daarnaast hebben we ook een norm nodig waaraan de waarde moet voldoen. De norm is immers de concrete richtlijn voor het handelen dat erop gericht is de waarde te bereiken. Als we een waarde opnemen in onze doelen omdat deze een bijdrage levert aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, spreken we over een *doelwaarde*. Zo kan de doelwaarde van een appelproducent zijn om de ‘hoogste kwaliteit’ appels te produceren. Dit is een kwalitatieve doelwaarde. Een kwantitatieve doelwaarde kan zijn om een zo hoog mogelijke productie-efficiency te behalen: het grootste aantal kilo’s per hectare appelbomen. De normen die afgeleid worden van deze doelwaarden, maken het doel concreet. Zo kan de hoogste kwaliteit appels worden gemeten aan uiterlijke kenmerken van de appel. De norm voor een appel van een excellente klasse is dat er geen afwijkende plekje op de appel mogen zitten. Hiermee is de norm bepaald voor een van de kwaliteitsaspecten van appels. Het is belangrijk de doelwaarden concreet te maken door duidelijke normen te stellen. De doelwaarde kan dus nooit ‘het maximaal haalbare’ zijn, al is dat wel waar iedere manager naar streeft. De reden daarvoor is dat ‘het maximaal haalbare’ geen duidelijke norm is. En als je niet exact helder hebt wat er bereikt dient te worden, hoe kun je dan bijsturen als er afwijkingen zijn op weg naar je doelwaarde? Juist: niet.

Door elke doelwaarde op elk niveau in de organisatie duidelijk te stellen, zijn we gefocust op het te behalen resultaat. En zo voorkomen we het veelvoorkomende ‘achteraf verklaren’ waarom we het niet gehaald hebben – om een, vinden wij meestal zelf, heel ‘goede reden’. Een goede reden is er echter altijd. Mensen kunnen altijd achteraf heel goed verklaren waarom iets fout is gegaan of niet gelukt is. Maar de sleutel tot het maximaliseren van de prestaties van organisaties is natuurlijk niet het achteraf verklaren waarom iets niet gelukt is. Organisaties moeten de randvoorwaarden en succesfactoren creëren die alle medewerkers in de organisatie in staat stellen om proactief te sturen op een door de organisatie vastgestelde en bij de medewerkers bekende norm. Organisaties moeten vooraf (bij)sturen, in plaats van achteraf verklaren, ongeacht de reden van de afwijking.

Dat in organisaties veelal de afwijking achteraf wordt verklaard in plaats van vooraf bijgestuurd, wordt veroorzaakt door het volgende:

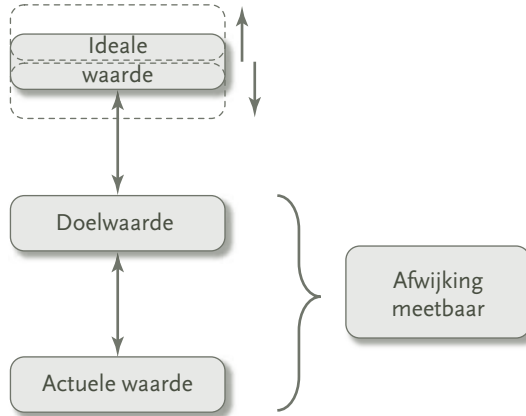
- 1 De verklaring van de prestatieafwijking wordt niet afgezet tegen een specifieke doelwaarde, maar tegen een (in hoofd van de manager aanwezige) maximaal haalbare waarde die 'altijd beter kan'. Hierdoor is de afwijking onvoldoende meetbaar en kunnen de mogelijke oplossingen onvoldoende gerelateerd worden aan de afwijking.
- 2 De verklaring van de prestatieafwijking wordt op een te hoog doelwaardeniveau gegeven. Het aantal appels per ton met een rot plekje is bijvoorbeeld voor de medewerker niet helder genoeg als norm: hoe vertaalt zich dat naar zijn eigen productie? Als de organisatie naar een te hoog doelwaardeniveau kijkt, vindt de controle per definitie plaats met een lagere frequentie dan het handelingsniveau waarop de prestatie tot stand is gekomen. Daardoor kan er alleen maar achteraf verklaard worden, en niet tussentijds bijgestuurd. Hoeveel appels de medewerker per kwartier moet controleren, is wel een duidelijke concrete norm. Hiermee beïnvloedt hij uiteindelijk de hoger gelegen doelwaarde 'aantal rotte appels per ton'.

Figuur 1.6 visualiseert oorzaak 1. Er is een denkbeeldige, maar niet meetbare doelwaarde gesteld als 'maximale waarde' met als gevolg dat er geen specifieke afwijking wordt geregistreerd, waardoor er geen specifieke grondoorzaak kan worden vastgesteld. De enige actie die ondernomen kan worden, is daarvoor een correctieve actie, die alleen de symptomen bestrijdt.



Figuur 1.6 Niet-meetbare afwijking, doordat de doelwaarde een ideale waarde is die continu fluctueert

Figuur 1.7 visualiseert de gewenste situatie voor wat betreft het stellen van doelen. Hierbij is het gewenste doel niet 'het hoogst haalbare', maar een exacte doelwaarde, waarbij de afwijking exact meetbaar kan worden gemaakt.



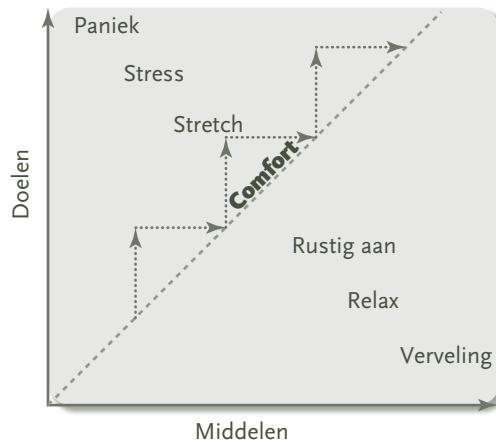
Figuur 1.7 Meetbare afwijking, doordat de doelwaarde een duidelijke waarde heeft

Stretch veroorzaakt ontwikkeling en dus resultaat

Hoe minder middelen we nodig hebben om onze doelen te bereiken, hoe efficiënter we het gewenste resultaat bereiken. Dit noemen we *resultaatefficiency*. Uiteraard streven we naar een zo hoog mogelijke resultaatefficiency. In theorie is de maximale resultaatefficiency een situatie waarin we geen enkel middel nodig hebben om ons doel te bereiken: het doel is al bereikt op het moment dat we het formuleren. Als dat gebeurt, moeten we onze doelstelling verhogen, zodat er weer een spanning ontstaat tussen het doel en de middelen om dit nieuwe doel te bereiken. Die spanning wordt in performance behaviour aangeduid als *stretch*. Op deze manier zorgt het doelensysteem ervoor dat de lat iedere keer een stukje hoger wordt gelegd en vormt het de basis voor ons continue verbetersysteem binnen performance behaviour. Op deze manier zorgt het telkens opnieuw onder spanning brengen van de organisatie voor een continue ontwikkeling en een toenemend resultaat in de organisatie.

Als doelen en middelen met elkaar in evenwicht zijn, dan ervaren mensen een comfortabele gemoedstoestand. Zijn de doelen te hoog om met de beschikbare middelen te realiseren, dan kunnen mensen die deze doelen proberen te behalen, gestrest of in paniek raken, omdat de doelen niet haalbaar zijn.

Zijn de doelen zo laag dat niet alle beschikbare middelen nodig zijn, dan krijgen mensen direct het gevoel dat ze rustig aan kunnen doen, daarna gaan ze achteroverleunen en ten slotte slaat dit door naar verveling.



Figuur 1.8 Doel-middelenmodel

Het doel-middelenmodel in figuur 1.8 laat met stippellijntjes de groei zien die de organisatie doormaakt, door telkens de stap van de comfortabele toestand naar de spanning te maken.

Wie de doelen onrealistisch hoog stelt, veroorzaakt geen stretch, maar stress. Dat leidt niet tot een verhoogde, maar juist tot een verlaagde productiviteit. In de praktijk blijkt dat mensen onder stress ofwel niets doen, omdat ze het doel toch niet kunnen bereiken, ofwel overwerkt raken, doordat ze denken dat ze het doel wel kunnen halen, maar de lat te hoog blijkt te liggen.

Organisaties die hun doelen te laag stellen en dus geen uitdagingen bieden, veroorzaken uiteindelijk verveling bij hun medewerkers. Het is zelfs wel eens voorgekomen dat medewerkers vernielingen begonnen aan te brengen en het werk begonnen te saboteren, puur uit verveling. Ze bleken onvoldoende werk omhanden te hebben en zochten naar andere afleidingen, wat zich uitte op deze manier.

De totstandkoming van normen

Normen kunnen tot stand komen op basis van de prestaties van vergelijkbare (andere) organisaties. We noemen ze dan *benchmarks*.

Er zijn verschillende soorten benchmarks die we kunnen hanteren bij het opstellen van een norm:

- De *world-class performance behaviour*-benchmark neemt de organisatie als referentiepunt die de beste is van een aantal organisaties die op het gebied van proces en grootte vergelijkbaar zijn. Dit noemen we *best in class*.

- Bij competitieve benchmarking vindt een vergelijking plaats met de directe concurrenten.
- Bij procesbenchmarking wordt gekeken naar het best presterende onderdeel in een specifiek procesdeel.
- Bij strategische benchmarking kijken we met name naar het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie.

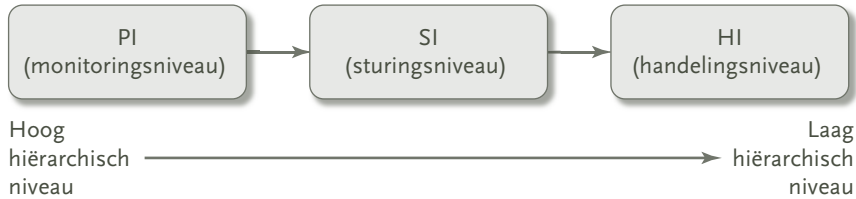
Deze benchmarkmethoden gaan uit van externe normen. Daarnaast kunnen organisaties zichzelf ook interne normen opleggen, of een vergelijking maken met de resultaten van vorig jaar. Dit laatste is bijvoorbeeld in de detailhandel gebruikelijk, maar in de meeste organisaties worden normen bepaald op basis van een opgesteld budget en vergelijkingen met andere bedrijven. Budgetten worden meestal indirect gebaseerd op historische waarden, aangepast met inflaties en prognoses.

Vertaling van doelen van top naar vloer

Binnen elke organisatie kunnen veel verschillende normen opgesteld en nagestreefd worden, zoals voor de winstgevendheid van het bedrijf, de servicegraad van de baliemedewerkers bij een bank, de efficiency van de doorlooptijd van de te veilen producten bij een veiling, het aantal bedden per verpleger per patiënt met een specifieke zorgstatus. Het zijn allemaal normen, standaarden waarnaar gewerkt moet worden, maar ze gelden op verschillende prestatiebeïnvloedingsniveaus. Met *prestatiebeïnvloedingsniveau* wordt het hiërarchische niveau in een organisatie bedoeld waar prestaties worden gemeten en waar de afwijkingen van die prestaties ten opzichte van de norm worden bijgestuurd. Hoofdstuk 2 gaat hier dieper op in.

In het voorbeeld van de winstgevendheid van het bedrijf gaat het over normen op het hoogste prestatiebeïnvloedingsniveau van de organisatie: het monitoringsniveau. De efficiency van de doorlooptijd van de te veilen producten is een norm die een prestatiebeïnvloedingsniveau lager ligt dan monitoringsniveau. Dat is het sturingsniveau. En de norm voor de additionele bijverkoop van de baliemedewerkers ligt nog een niveau lager: op het handelingsniveau.

Het is van wezenlijk belang dat de doelen van een organisatie op monitoringniveau op een juiste wijze vertaald worden naar de doelen en normen op het sturingsniveau en vervolgens van het sturingsniveau naar de doelen en normen op het handelingsniveau. Laten we eens wat meer in detail kijken hoe de niveaus van monitoring, sturing en handeling zich verhouden tot de organisatiedoelstellingen.



Figuur 1.9 *Verskillende prestatiebeïnvloedingsniveaus in een organisatie*

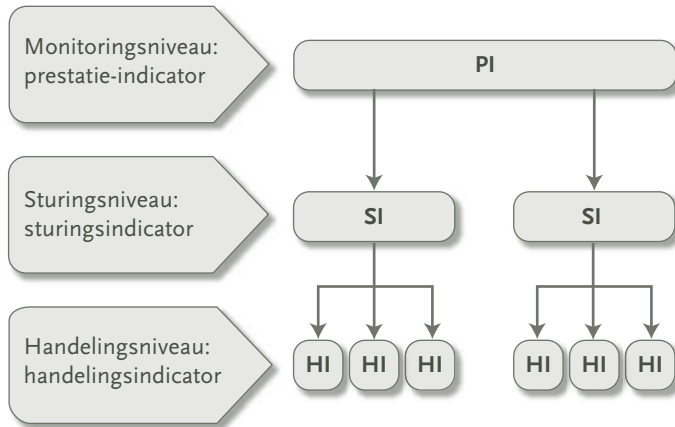
Figuur 1.9 laat zien dat de doelen en dus ook de sturing daarop gezien moeten worden binnen de context van de organisatie: missie, visie en strategie oefenen invloed uit op het model.

- *Missie* geeft antwoord op de vraag ‘Waartoe is de organisatie op aarde?’
- *Visie* geeft antwoord op de vraag ‘Waarheen gaat de organisatie?’
- *Strategie* geeft antwoord op de vraag ‘Wat gaat de organisatie doen om haar ambities waar te maken?’
- *Doelen* geeft antwoord op de vraag ‘Hoe gaat de organisatie de strategie bereiken?’
- *Prestatie-indicatoren* geven antwoord op de vraag ‘Welke meetinstrumenten en eenheden maken onze doelen meetbaar?’
- *Sturingsindicatoren* geven antwoord op de vraag ‘Hoe meten we het resultaat van de handelingen die uiteindelijk de resultaten van onze doelen beïnvloeden?’
- *Handelingsindicatoren* geven antwoord op de vraag ‘Welke handelingen zijn nodig om uiteindelijk sturing te kunnen geven aan ons proces?’

De organisatiedoelstellingen worden dus van algemeen naar specifiek vertaald, totdat ze uiteindelijk beschrijven uit welke handelingen het resultaat voortkomt. De indicatoren die hiervoor gebruikt worden, noemen we *prestatie-indicatoren* en de niveaus waarop de prestatie wordt beïnvloed, zijn de *prestatiebeïnvloedingsniveaus*. De drie prestatiebeïnvloedingsniveaus in performance behaviour zijn dus *monitoringsniveau*, *sturingsniveau* en *handelingsniveau*. Deze drie niveaus sluiten aan bij de bekende hiërarchische niveaus *strategisch niveau*, *tactisch niveau* en *operationeel niveau*. Figuur 1.10 brengt dit in beeld.

Prestatie-indicatoren zijn meetbare aspecten of activiteiten die een aanwijzing geven, veelal in relatie tot een vastgestelde norm, over onder meer de kwaliteit en kwantiteit van een bedrijfsproces of een deel hiervan. Hierbij is het monitoringsniveau van de prestatie-indicatoren het hoogste doelniveau in de organisatie of afdeling. Het sturingsniveau is het niveau waarop de prestatie-indicatoren worden beïnvloed door managementsturing en het hande-

lingsniveau is het niveau waarop de prestaties worden beïnvloed door handelingen van medewerkers.



Figuur 1.10 De drie prestatiebeïnvloedingsniveaus in de organisatiehiërarchie

Verticale afstemming

Verticale afstemming binnen organisaties is noodzakelijk om doelen en de daarvoor benodigde middelen op elkaar af te stemmen. Deze verticale afstemming van de doelen van een organisatie vindt plaats door een juiste vertaling, top-down, van de doelen op monitoringsniveau naar prestatie-indicatoren (PI's). De belangrijkste prestatie-indicatoren van een organisatie worden vaak *key prestatie-indicatoren* (KPI's) genoemd. Vervolgens worden de (*key*) prestatie-indicatoren ontleed in zogenoemde *sturingsindicatoren* (SI's) voor het middelmanagement, dus op het sturingsniveau. Ten slotte worden de sturingsindicatoren vertaald naar handelingsindicatoren (HI's). Deze handelingsindicatoren maken de prestaties op individueel niveau zichtbaar, op het handelingsniveau.

Het gebruik van PI's en KPI's komt voort uit de theorie dat de prestatie-indicatoren een vertaling moeten zijn van datgene waar de organisatie succesvol in is: de *key succesfactoren* (KSF's). Het uitgangspunt van de KSF-theorie is dat als de succesfactoren van de organisatie de onderscheidendheid van de organisatie aangeven dat dan de vertaling van deze onderscheidendheid de basis is voor het bereiken van de juiste prestatiefocus in de organisatie (De Waal, 2001).

LINKTIP

Website over performancemanagement: www.andredewaal.eu.

Horizontale afstemming

Onder de horizontale afstemming van de doelen van een organisatie verstaan we de afstemming tussen de op gelijk hiërarchisch niveau opererende medewerkers. Als de doelwaarden niet gelijk zijn voor de verschillende medewerkers die aan het doel werken, kunnen zij werken aan tegenstrijdige doelen. Dat levert verlies van inspanning op, zonder dat daar waarde of opbrengst tegenover staat en daarmee benut de organisatie het aanwezige vermogen niet.

Sturen op prestaties

Zoals eerder gezegd, vormen alle resultaten die een bijdrage leveren aan de organisatie de prestaties van de organisatie. De aard van deze prestaties kan verschillen, afhankelijk van de focus van de organisatie. Het verleggen van de focus is een essentieel onderdeel van de flexibiliteit van de organisatie: daar waar de markt of de klant een gewijzigde vraag heeft, zou dit direct moeten leiden tot een gewijzigde prestatiesturing in de organisatie.

Samengevat onderscheiden we van hoog naar laag de volgende prestatiedoelen:

- (κ)PI: (key) prestatie-indicator;
- SI: sturingsindicator;
- HI: handelingsindicator.

Figuur 1.11 op pagina 46 toont deze prestatiedoelen in het performance-behaviourmodel.

De verschillende niveaus geven de afstand weer tot het primaire proces. Hoe dichterbij het primaire proces, hoe meer de prestatie-indicatoren verworden tot handelingsindicatoren. Hoe groter de afstand tot het primaire proces, hoe meer de prestatie-indicatoren verworden tot sturingsindicatoren en nog 'hoger' in de organisatie is er sprake van prestatie-indicatoren.

Het volgende overzicht geeft voorbeelden van verschillende soorten organisaties met voorbeelden van prestatie-indicatoren op monitorings-, sturings- en handelingsniveau.

Organisatie	(Key) prestatie-indicator	Sturings-indicator	Handelingsindicator
Ziekenhuis	Doel is efficiënt gebruik van het aantal beschikbare bedden	Verblijfsduur patiënten	Bezoektijd per patiënt per arts per dag
Verpakkings-bedrijf	Doel is zo veel mogelijk verpakkingen maken per beschikbare tijd tegen de afgesproken kwaliteitsnorm	Aantal juiste verpakkingen	Aantal juist uitgevoerde kwaliteitscontroles per lijn per uur
Gemeente	Doel is om zo burgergericht mogelijk te opereren	Doorlooptijd vergunningen	Gemiddelde aanvraagtijd bouwvergunning
Productie-bedrijf	Doel is om optimaal gebruik te maken van het aanwezige machinepark	Productie-efficiency	Aantal minuten technische storing per uur
Tankstation	Doel is om het bonbedrag per klant te maximaliseren	Extra kassaomzet	Hoeveelheid bijverkoop naast brandstof, per caissière per klant
Verpleegtehuis	Doel is om de bewoners zo tevreden mogelijk te laten zijn.	Bewoners-tevredenheid	Op afgesproken tijd eten geserveerd op afgesproken temperatuur
Aannemer	Doel is oplevertijd en kwaliteit volgens contractafspraken	Doorlooptijd projecten	Tijdigheid leveringen bouwmaterialen

In het primaire proces start het maakproces van resultaat. Dit is immers het laagste en daarmee het meest directe beïnvloedingsniveau van het resultaat van de organisatie. Hoe hoger de sturing van het primaire proces plaatsvindt, hoe indirecter de resultaten van die sturing zullen zijn.

Veranderen in de richting van het doel

Of het nu gaat om ploegleider Peter en Anton de operator in hun communicatie over de prioriteitsstelling, of om een nieuw werkproces dat bij burgerzaken in een gemeente niet lekker loopt. Of het nu gaat om een nieuwe veiligheidsprocedure die moet worden geïntegreerd in het werkproces van een verpleegtehuis, om de gebrekkige communicatie tussen leidinggevenden, of de implementatie van een groot softwaresysteem zoals SAP – al deze situaties kunnen een aanleiding zijn voor verbetering. Achter de implementatie van welke verandering dan ook zit een aanleiding om iets beter te doen. Maar in de meeste organisaties zijn verbeterprocessen en -trajecten volledig losgekop-

peld van de dagelijkse uitvoering. Dat is opvallend. Daar komen we in hoofdstuk 5 op terug.

Veranderen is het invoeren van een andere handelingswijze, die gekoppeld is aan een omslag in het denken. Om te kunnen veranderen, moet je een doel hebben. Immers, zonder doel is er geen richting en is het dus lastig sturen.

In nagenoeg elk managementboek staat het volgende fragment uit *Alice in Wonderland*, ter illustratie van de gevolgen van het gebrek aan doelbepaling:

Alice: 'Kun je me zeggen welke weg ik moet nemen?'

Kat: 'Dat hangt er van af. Waar wil je naartoe?'

Alice: 'Dat weet ik niet.'

Kat: 'Dan doet het er niet toe welke weg je neemt.'

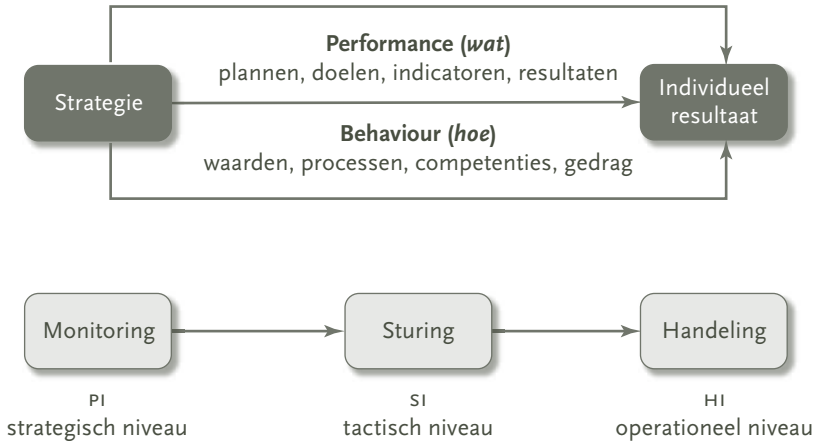
Hoe oud en vaak geciteerd dit fragment ook is, het blijft actueel en vooral waar. Want als je niet weet waar je heen wilt, maakt het ook niet uit hoe je daar wilt komen. Het is alsof je op vakantie gaat en pas in het vliegtuig de reisgids op schoot neemt en gaat uitzoeken waar je naartoe wilt. Maar als het zo logisch is dat het doel de weg bepaalt, waarom stappen de meeste bedrijven dan toch in de valkuil om een weg te kiezen zonder te weten waar die weg naartoe leidt? Dit gebeurt zowel op operationeel niveau, als een snelle verbeteractie wordt uitgevoerd zonder dat de daadwerkelijke grondoorzaak is onderzocht, als op strategisch niveau, wanneer beleidskeuzes worden gemaakt zonder een sluitende businesscase.

Vanuit het oogpunt van verandering betekent dit: als duidelijk is waar je nu staat als organisatie en je weet welk resultaat je wilt bereiken, kun je vervolgens bepalen welke doelen en middelen je op lagere prestatiebeïnvloedingsniveaus nodig hebt om het gekozen doel te realiseren. Zonder probleemdiagnose en zonder doelstelling is effectief verbeteren immers niet mogelijk. 'We proberen wat en zien wel wat ervan komt' roept niet echt een beeld op van een gestructureerd verbeterproces. Daarom is er in de volgende hoofdstukken aandacht voor het stellen van een goede diagnose en een goede voorbereiding.

De vragen 'Waar sta ik nu?', 'Hoe kom ik bij mijn doel?' en 'Welke middelen heb ik daarvoor nodig?' helpen om het veranderproces vorm te geven. Figuur 1.11 toont het performance-behaviourmodel, het *wat & hoe*-model, met daarin de twee niveaus in het sturings- en verbeterproces: prestatie (performance) en gedrag (behaviour).

Het performance-behaviourmodel heeft twee hoofdlijnen: de performancelijn, die aangeeft *wat* er bereikt moet worden, en de behaviourlijn, die concretiseert *hoe* dat moet gebeuren. De prestatielijn wordt als eerste in kaart gebracht: het uiteindelijke doel is immers het resultaat. Het gestructureerd doorlopen van het performance-behaviourmodel leidt tot het antwoord op de

vraag die veel bedrijven zich niet of te weinig stellen: ‘Welk gedefinieerd gedrag hebben we als organisatie nodig om welke gedefinieerde resultaten te bereiken?’ Als we dat in detail en specifiek in kaart hebben gebracht, kunnen we er ook in detail en specifiek op sturen.



Figuur 1.II Performance-behaviourmodel

1.5 De prestatiekant van performance behaviour

De performancelijn – ofwel wat je wilt bereiken; de doelen en gewenste resultaten – wordt opgezet door de organisatie aan de hand van (meetbare) criteria. De belangrijkste doelwaarden voor de organisatie worden bepaald en vervolgens worden ze vertaald naar de drie prestatiebeïnvloedingsniveaus (monitoring, sturing en handeling). Het is daarbij belangrijk om te beginnen met het vertalen van de algemene – organisatiebrede – doelstellingen naar de doelstellingen op een steeds lager niveau in de organisatie: de organisatiedoelstellingen worden vertaald via de afdelingsdoelstellingen naar de doelstellingen per medewerker. Op deze wijze is de strategie voor medewerkers niet een vaag en algemeen plan dat door de directie wordt opgesteld – en vooral wordt opgelegd – maar komt deze tot leven, door de directe vertaalslag ervan naar alle onderliggende niveaus tot en met de individuele medewerker.

Als je de proef op de som wilt nemen of deze vertaalslag goed is gemaakt, kun je het omgekeerde proces doorlopen: de optelsom van alle individuele resultaten moet leiden tot het realiseren van de vooraf bepaalde afdelingsdoelstellingen. Deze optelsom van de afdelingsdoelstellingen leidt dan logischerwijs tot het bereiken van de strategie van de organisatie.

Zoals eerder gezegd, onderscheiden de meeste organisaties de volgende drie besturingslagen:

- 1 strategisch niveau (dit is het monitoringsniveau in termen van performance behaviour);
- 2 tactisch niveau (dit is het sturingsniveau in termen van performance behaviour);
- 3 operationeel niveau (dit is het handelingsniveau in termen van performance behaviour).

De wijze waarop dit in de praktijk benaderd wordt, is afhankelijk van de omvang van de organisatie. Bij multinationals bestaat het middenkader, dus het tactisch niveau, uit meerdere lagen, beginnend bij het niveau dat in een kleinere organisatie meteen het strategisch niveau kan zijn. Daaronder vallen dan de managers die in verschillende landen op de vestigingen werken, de afdelingshoofden en de daaronder vallende leidinggevende lagen. Het middenkader van bijvoorbeeld een klein streekziekenhuis, bestaat uit de leidinggevende lagen onder de directeur, die het strategisch niveau vormt. Welke specifieke rol (tactisch, strategisch of operationeel) een manager speelt in het resultaatbeïnvloedingsproces, is dus sterk afhankelijk van het niveau waarop hij opereert. Hierin verschillen grote en kleinere organisaties sterk van elkaar. Dat maakt het vergelijken van rollen bij verschillende organisaties soms moeilijk.

Het strategische besturingsniveau – het hoogste hiërarchische niveau van de organisatie – houdt zich bezig met de vragen ‘Welke resultaten willen we de komende drie tot vijf jaar bereiken, bij welke klanten, op welke markten?’ Van deze organisatielaag wordt verwacht dat hij een interne en externe analyse maakt en proactief bepaalt welke richting de organisatie uit moet. De sterktes en zwaktes geven samen met de mogelijkheden en bedreigingen voeding aan het meerjarenplan en de jaarplannen van de afdelingen, het tactisch niveau. Een essentieel hulpmiddel voor het strategisch niveau om te kunnen bepalen of en wanneer de organisatie de goede richting uit gaat, zijn de prestatie-indicatoren, waarmee de diverse doelwaarden op strategisch niveau gemeten kunnen worden.

Het tactisch niveau vertaalt het strategische beleid naar de organisatie. Het is zijn taak om enerzijds te bepalen welke factoren nodig zijn om de plannen uit te voeren en anderzijds mensen en middelen toe te delen aan organisatie-eenheden die bepaalde resultaatverplichtingen hebben gekregen. Het gaat hier over een termijn van één tot twee jaar. Het tactisch niveau wordt gevormd door het middenkader. Van deze mensen mag verwacht worden dat zij het beleid van het management (bepaald op strategisch niveau) verder vertalen naar sr's (sturingsindicatoren) en dat zij operationele problemen die zich voordoen structureel oplossen. De kerncompetentie van het tactisch niveau ligt in het

aanbrengen ofwel inrichten van structuren en het aansturen van mensen, zodat de organisatie soepel functioneert.

De operationele laag van de organisatie is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Deze laag moet de werkzaamheden daadwerkelijk uitvoeren binnen het kader dat het tactisch niveau heeft vastgesteld. In deze laag bestaan vaak functies van het type *teamleider*, *chef*, *coördinator* of *teamcoach*, maar ook *productieleider* of *voorman*, zodat de groepsgrootte overzichtelijk blijft. De planning waarvoor de operationele laag verantwoordelijk is, is korter dan een jaar. Een essentieel hulpmiddel voor de operationele laag om te kunnen bepalen of en wanneer het de goede richting uit gaat, zijn de handelingsindicatoren, waarmee de diverse doelwaarden gemeten worden.

Op dit niveau wordt ook gekeken naar de werkzaamheden die elke medewerker moet uitvoeren om het afdelingsplan – en dus het gekozen beleid – tot uitvoering te brengen. Dit wordt uitgedrukt in persoonlijke doelstellingen. Er zijn organisaties die niet met persoonlijke doelstellingen, maar met teamdoelstellingen werken.

Omdat op elk organisatieniveau andere afgeleide doelstellingen gerealiseerd moeten worden, verschillen de activiteiten en werkzaamheden op die drie niveaus sterk van elkaar. Dat is de reden waarom de specifieke resultaatdoelen – de doelen aan de performancezijde van het performance-behaviour-model – per niveau ook van elkaar verschillen.

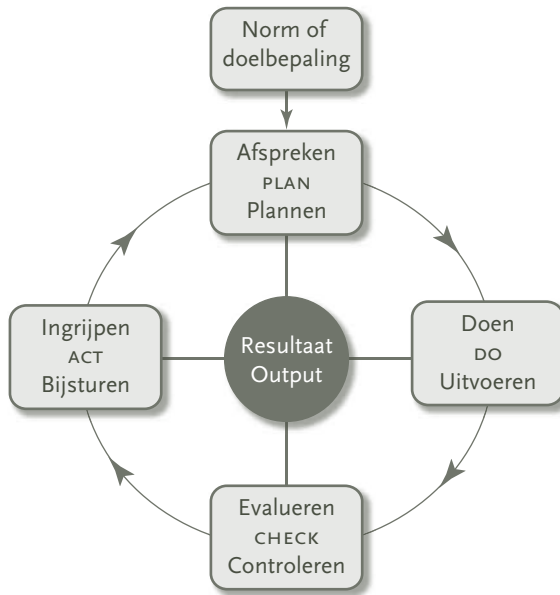
Performancemanagement

Om het proces van sturing op specifieke resultaatdoelen per niveau te structureren, is een performancemanagementstructuur nodig. Performancemanagement (*prestatie management* in het Nederlands) is een onderdeel van performance behaviour. Het is een proces waarin gestuurd wordt op afwijkingen van de resultaatdoelen per prestatiebeïnvloedingsniveau: van handelingsindicatoren (op het handelingsniveau) via sturingsindicatoren (op sturingsniveau) naar prestatie-indicatoren (op monitoringsniveau) als afgeleide van de strategische doelen van de organisatie.

Performancemanagement is als werkwijze ook opgenomen in de PDCA-cyclus van een organisatie. PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act. Dit model is ook bekend als het Deming Wheel. Aan de PDCA-cyclus hoort echter iets belangrijks vooraf te gaan: het bepalen van een doel. Want een plan maken zonder doel is als een reisgids kopen zonder dat je je bestemming hebt gekozen.

Het bepalen van de doelwaarde per prestatiebeïnvloedingsniveau is het startpunt van performance behaviour, omdat zonder specifieke doelwaarde niet gestuurd kan worden op de afwijkingen die plaatsvinden tussen de actuele prestatiewaarde en de doelwaarde. Dit alles begint met het formuleren van de doelen op langere termijn. Deze langetermijndoelen zijn de afgelopen tien

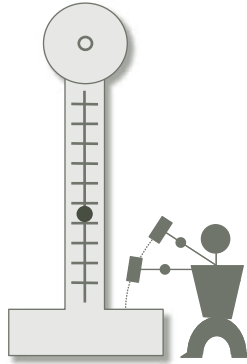
jaar drastisch korter geworden, doordat de levenscycli van organisaties elkaar steeds sneller opvolgen. Waar in de vorige eeuw een langetermijnbeleid vaak tien jaar besloeg, zijn de meeste organisaties nu al blij als ze drie jaar vooruit kunnen kijken. Maar hoewel de termijnen korter worden, is er in elke organisatie nog steeds behoefte aan een beleid voor de langere termijn, als basis om keuzes voor doelen en middelen te maken.



Figuur 1.12 Bij de PDCA-cyclus hoort de bepaling van een doelwaarde

Doorvertaling naar handelingsindicatoren

Het vertalen van prestatie-indicatoren naar sturingsindicatoren en handelingsindicatoren is niet alleen het vertalen van de strategie naar verschillende prestatiebeïnvloedingsniveaus, maar ook het afstemmen van de verschillende doelen op elkaar. De organisatie moet de betekenis van de strategie en de sturing op de afgeleide doelen door middel van performancemanagement kunnen begrijpen en er een bijdrage aan kunnen leveren. Het streven is om van elk doel, op elk niveau in de organisatie aan te kunnen geven wat de specifieke bijdrage ervan is aan de strategische doelen van de organisatie. In het Engels heet dit een *breakdown*: het afbreken van doelen van strategisch niveau tot het diepste doelniveau. In performance behaviour noemen we dat het *cascaderen* van doelen naar handelingsniveau. Vergelijk het met de kermisattractie de kop-van-jut (figuur 1.13).



Figuur 1.13 *De kop-van-jut*

De kop-van-jut heeft drie belangrijke onderdelen:

- 1 de pin waar met de hamer op geslagen wordt;
- 2 de paal met de verticale schaalverdeling;
- 3 de bel.

De prestatie wordt geleverd door de persoon met de hamer, die op de pin slaat. Daardoor vliegt een blokje langs de paal omhoog. De schaalverdeling begint onderaan met 'slapjanus' en eindigt bovenaan met 'krachtpatser', en de maximale prestatie lever je als het blokje helemaal boven aan de paal de bel raakt. Als de persoon met de hamer een dreun op de pin geeft, is de inspanning verricht en is het afwachten hoe hoog het blokje komt en of het uiteindelijk de bel zal raken.

Als we de vergelijking maken met een organisatie, dan is de inspanning van de persoon met de hamer het primaire proces, de posities op de schaalverdeling zijn de sturingsindicatoren en de bel is de monitoringsindicator voor deze handeling. Maar een organisatie wil graag zeker weten dat ze de bel raakt – elke keer, dag in dag uit, onafhankelijk van de persoon die de hamer in handen heeft. In de meeste organisaties is dat echter niet gewaarborgd. Ze denken het wel en ze hopen het ook, maar ze hebben het niet afgehecht. Dat is nou precies de doelstelling van performance behaviour. Het geeft antwoord op de vraag 'Hoe veranker ik het gedrag waarmee de prestatie tot stand komt?'

Om daar antwoord op te geven, blijven we nog even bij de metafoor van de kop-van-jut. Welk gedrag is er nodig voor de gewenste prestatie? We noemen enkele elementen:

- hamer hoog genoeg optillen;
- recht voor de slagpin staan;
- hamer op de juiste manier vasthouden;

- hard genoeg slaan met de hamer;
- controle van smering met vet zodat het blokje soepel kan bewegen;
- zwaai met de hamer op de juiste manier maken;
- houding van de rug en hoofd op de juiste manier;
- concentratie van de gedachten op het bereiken van het doel;
- controle op beschadigingen van de hamerkop;
- en waarschijnlijk nog veel meer gedragsaspecten die het resultaat kunnen beïnvloeden.

Nieuwsgierig naar het vervolg? Dit voorbeeld gaat verder op pagina 55.

Performance behaviour vertaalt de strategische doelen op monitoringsniveau naar specifieke doelen op sturings- en op handelingsniveau, binnen een afgehechte performancemanagementstructuur waarin het gedrag van de medewerkers – de wijze waarop ze komen tot prestaties: het behalen van de doelen – gefaciliteerd wordt.

De wijze waarop we de resultaten meetbaar maken, is het belangrijkste aspect van performancemanagement. Het meetbaar maken van resultaten houdt in dat we de actuele waarden van de prestaties kunnen meten. Als we ze kunnen meten, kunnen we ze ook vergelijken en verbeteren. Ook kunnen we doelen stellen en de actuele waarden vergelijken met de doelwaarden. De verschillen tussen doelwaarde en actuele waarde kunnen we bijsturen.

Financiële kengetallen worden al langer gebruikt als basis voor sturing. Toch is die vorm van performancemanagement in het huidige perspectief te weinig sturend voor een organisatie om concurrerend in de markt te kunnen staan. De levenscycli van producten, diensten en dus ook van organisaties worden korter. Afnemers stellen alsmaar hogere eisen en de informatietechnologie is steeds meer van doorslaggevende betekenis in alle sectoren. In dergelijke omstandigheden bieden de cijfers uit het verleden geen garantie voor de toekomst. Als de Kredietcrisis van 2008 en 2009 ons bovendien één ding geleerd heeft, is het wel dat er meer gegevens nodig zijn dan financiële gegevens alleen.

We zien daarin ook een kentering in de sturing bij veel organisaties: daar waar voorheen gestuurd werd op historische gegevens, wordt er nu meer en meer gestuurd op budgetten en plannen die onderbouwd zijn met een toekomstvisie. Daarmee is performancemanagement meer geworden dan 'meten is weten' en wordt het meten met prestatie-indicatoren ook direct in breder dan financieel perspectief geplaatst: *waarden, gedrag, verantwoordelijkheid en leiderschap* zijn de sleutelbegrippen van de laatste jaren, als antwoord op de ondergang van zowel zeer succesvolle organisaties als schijnbaar onaantastbare

banken die, gedreven door aandeelhouders, een voor een het loodje legden door alleen te sturen op financiële indicatoren.

Binnen performancemanagement gelden voor de vertaling van doelen de volgende regels:

- 1 Er moeten verbanden zichtbaar zijn tussen de vertaalde strategische doelen en de handelingsdoelen. Elk doel draagt op elk prestatiebeïnvloedingsniveau (monitoring, sturing en handeling) bij aan de strategie van de organisatie en de verbanden tussen de doelen op verschillende beïnvloedingsniveaus zijn herleidbaar tot de strategische keuzes van de organisatie.
- 2 Er moet een juiste en volledige *breakdown* gemaakt zijn van de prestatie-indicatoren: van (*key*) prestatie-indicatoren op monitoringsniveau via sturingsindicatoren op sturingsniveau naar handelingsindicatoren op handelingsniveau .
- 3 Er moet een verbinding zijn tussen de (financiële) prestaties en het gedrag waarmee deze prestaties tot stand komen.

Het derde uitgangspunt pleit voor een verdere uitwerking van het model: de gedragskant.

1.6 De gedragskant van performance behaviour

Als de doelstellingen aan de prestatiezijde zijn bepaald, is de volgende stap het bepalen van de doelstellingen aan de gedragskant. De prestatiezijde van het performance-behaviourmodel is inhoudelijk gericht; de gedragszijde is ontwikkelingsgericht. Ook aan de gedragskant geldt dat de wijze waarop deze vertaalslag plaatsvindt, op elk besturingsniveau anders is. Op individueel niveau wordt de gedragskant weergegeven door de volgende formule (dit kun je beschouwen als het onderste deel van het performance-behaviourmodel):

$$\text{Individueel gedrag} = \frac{\text{(kwaliteit en kwantiteit van kennis + vaardigheden + attitude)}}{\text{microcontext}}$$

De organisatie gedraagt zich als optelsom van de individuele gedragingen (=kwaliteit van gedrag = kennis + vaardigheden + attitude) van alle mensen die in de organisatie werken, beïnvloed door de hoeveelheid waarin het gedrag plaatsvindt (= kwantiteit) maal de hoeveelheid mensen die het gedrag vertonen plus de sociale context waarbinnen het gedrag plaatsvindt. Hierbij is het kwalitatieve gedrag het individuele gedrag dat plaatsvindt, beïnvloed door de

sociale context waarbinnen het gedrag plaatsvindt. Het kwantitatieve gedrag is de massa waarmee het gedrag zich manifesteert.

$$\text{Organisatiegedrag} = \text{individueel gedrag} \times \text{sociale massa} \times \text{macrocontext}$$

Het individuele gedrag komt tot stand in een microcontext, bijvoorbeeld de afdeling waar iemand werkt, terwijl het organisatiegedrag tot stand komt in een macrocontext, de gehele organisatie. De microcontext beïnvloedt de medewerker directer, doordat gedragsbeïnvloeding door de sociale micro-omgeving directer en meer zichtbaar is dan gedragsbeïnvloeding door de macrocontext.

Ontwikkeling aan de behaviourzijde van het performance-behaviourmodel van een organisatie (zie figuur 1.11 op pagina 46) start met het definiëren op strategisch niveau van de waarden van de organisatie. Want als een organisatie geen gedeelde waarden heeft, dan neemt elk individu zijn eigen waarden mee naar de organisatie en worden de waarden waarin de meeste mensen zich herkennen de waarden van de organisatie.

Uiteraard neemt elk individu altijd zijn eigen waarden mee als hij ergens gaat werken, maar als de organisatie transparant en duidelijk aangeeft voor welke waarden ze staat, kan elk individu vooraf bepalen in hoeverre hij zich daarin herkent, heeft hij de keuze of hij zich daaraan wil conformeren en dus of hij bij die organisatie wil werken. Neemt hij het besluit om er te gaan werken, dan kan een organisatie ook van hem verwachten dat hij zijn werk uitvoert conform deze gedeelde waarden. Als er geen gedeelde waarden zijn in een organisatie, kan het omstandereffect optreden: hoe groter de groep mensen, hoe minder actie er vanuit het individu komt om te handelen. Verantwoordelijkheid ‘deelt’ zich namelijk door het aantal aanwezige personen in de groep. In diverse experimenten is aangetoond dat de aanwezigheid van andere mensen remmend werkt op de actiebereidheid. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: hoe minder aanwezigen, hoe groter de actiebereidheid.

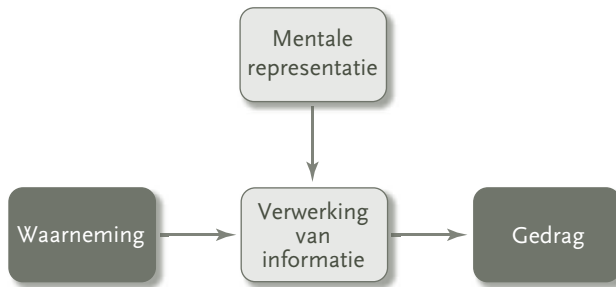
In de meeste gevallen richten de experimenten zich op de dagelijkse praktijk: het helpen van de medemens in een noodsituatie waarin direct ingrijpen soms noodzakelijk is. Hoe meer omstanders, hoe minder snel iemand een ander te hulp schiet, omdat iedereen denkt: dat doet de ander wel. Ben je echter alleen en zie je een noodsituatie, dan ben je sneller geneigd te handelen omdat er niemand anders is die dat kan.

Een andere oorzaak waardoor mensen passief worden in aanwezigheid van anderen, ligt in het feit dat het handelen van anderen als voorbeeld dient voor onszelf: aangezien niemand iets doet, is handelen kennelijk niet noodzakelijk. Ook hier geldt dat als de massa van de groep groter is, het effect sterker gemeten wordt.

Als laatste reden kan nog worden aangehaald dat mensen vaak denken dat een ander het beter zal kunnen dan zichzelf, waardoor ze voor zichzelf legitimeren dat actie niet noodzakelijk is. Het omstandereffect wordt vaak als volgt verwoord: als iedereen verantwoordelijk is, is niemand het.

Hoe duidelijker en explicieter de gedeelde waarden in de organisatie zijn vertaald tot op handelniveau, hoe meer actiebereidheid er is binnen de gedefinieerde waarden.

Het omstandereffect verklaart waarom het noodzakelijk is duidelijke gedefinieerde en geëxpliciteerde gemeenschappelijke waarden te hebben in een organisatie. Maar als er dan gemeenschappelijke waarden gedefinieerd zijn in een organisatie, wordt er dikwijls niet of niet op de juiste wijze naar gehandeld door de medewerkers. Dit komt doordat veel organisaties verzuimen de waarden van de organisatie te vertalen naar het gewenste gedrag dat hoort bij die waarden. Vindt die vertaalslag niet plaats, dan zullen mensen logischerwijs zelf invulling proberen te geven aan het gedrag dat volgens hen hoort bij die waarden, gebaseerd op hun eigen mentale representaties (zie paragraaf 1.1) .



Figuur 1.14 Van waarneming naar gedrag

Terug naar de behaviourkant van het performance-behaviourmodel. Op monitoringniveau moet het topmanagement vaststellen wat de waarden zijn waarmee het de doelstellingen wil behalen. Waarden geven aan wat een organisatie op sociaal en maatschappelijk gebied wil uitdragen; de idealen en motieven die de organisatie nastreeft. De normen die voortvloeien uit de waarden (dit zijn dus niet de normen uit de vorige paragraaf: daar ging het over normen in de betekenis van ‘de standaard’), zijn de richtlijnen voor het handelen die het dagelijkse sociale verkeer in de organisatie regelen en hiermee de waarden invulling geven.

Op het sturingsniveau worden de normen vertaald naar competenties: wat moeten de medewerkers kennen, kunnen en welke attitude is gewenst om de prestatienormen te bereiken die aan de performancezijde van het perfor-

mance-behaviourmodel gesteld zijn? Vervolgens geldt dat het gedrag dat individuele medewerkers vertonen, meetbaar moet zijn, zodat bepaald kan worden of zij aan het gewenste gedrag voldoen. Om dit te kunnen meten, moeten er gedragscriteria worden opgesteld die op handelingsniveau informatie geven welk specifiek gedrag nodig is om welke specifieke prestatie te behalen.

De volgende stap is om per persoon te beoordelen in hoeverre de aanwezige kennis, houding en vaardigheden toereikend zijn om het werk te kunnen verrichten. De kloof tussen de aanwezige en de benodigde kennis, vaardigheden en attitude staat gelijk aan de persoonlijke ontwikkeling die de medewerker zal moeten doorlopen om zijn individuele bijdrage te kunnen leveren aan het resultaat van de organisatie.

Op elk prestatiebeïnvloedingsniveau van de organisatie bestaat er een koppeling tussen de prestatiedoelstellingen en de gedragsdoelstellingen. Voor het monitoringsniveau geldt dat de (*key*) performance-indicatoren uit de jaarplannen in overeenstemming moeten worden gebracht met de waarden en de normen die daarvoor zijn vastgesteld. Voor het sturingsniveau geldt dat de competenties gekoppeld moeten worden aan de sturingsindicatoren. Voor het handelingsniveau geldt dat gedragscriteria gekoppeld zijn aan de handelingsindicatoren.

Het voorbeeld van de kop-van-jut van pagina 50 gaat hier verder. We slaan op goed geluk met de hamer op de pin en hopen dan maar dat de gewenste prestatie tot stand komt. Door de diverse gedragsaspecten van de inspanning te meten, zouden we kunnen achterhalen waarom dit gedrag niet leidt tot het behalen van de prestatie. Voorbeeld: als de oorzaak zit in de spierkracht van de persoon die met de hamer slaat, kunnen we gericht aan het werk om deze spierkracht te trainen. Maar voordat we de oorzaken kunnen achterhalen, moeten we eerst vaststellen welke gedragsaspecten we kunnen meten. Via observatie brengen we het gedrag in kaart en kunnen we de belangrijkste beïnvloeders benoemen. De drie grootste beïnvloeders zijn:

- 1 houding voor de pin;
- 2 zwaai in combinatie met spierkracht;
- 3 plaats van vasthouden van de hamer.

Wat we echter willen, is het gedrag beïnvloeden voordat de prestatie wordt geleverd. In dit geval plaatsen we daarom een camera bij de persoon en een beeldscherm naast de pin zodat de persoon zowel de pin waarop hij moet slaan als het beeldscherm kan zien. Bovendien slaan we alle informatie op deze manier op, zodat we een gedragspatroon kunnen analyseren in de wijze waarop een persoon met zijn hamer tot een slag komt. Op het beeldscherm ziet hij zijn houding, en via het beeldscherm krijgt hij direct een waarschuwing als hij niet recht staat. Ook als de zwaai niet conform specificatie is,

krijgt hij via het beeldscherm direct een signaal en als hij de hamer niet op het juiste punt vasthoudt, krijgt hij een fluitsignaal te horen. In dit (denkbeeldige) voorbeeld hebben we nu:

- handelingsindicatoren benoemd;
- een feedbacksysteem gemaakt waarmee de persoon terugkoppeling krijgt over zijn gedrag;
- informatie verzameld over aantal slagen en personen en specifieke ontwikkelpunten in gedrag.

Dit leidt tot het vaker en beter raken van de pin, waardoor de bel vaker rinkelt. Kortom: het leidt tot een hogere performance.

We kunnen nog verder gaan en de standaarden beoordelen (hoe frequent en op welke manier moet de hamerkop gecontroleerd worden?) of het trainingsschema van de sportschool bekijken om de spierkracht gericht te vergroten. Het zijn allemaal interventies die we pas kunnen plegen als we een doel hebben gesteld en gemeten hebben dat de huidige waarde niet voldoet aan de norm of het doel, en we daarvan de grondoorzaak in kaart hebben gebracht.

Samengevat is het dus van belang dat de strategie vertaald wordt naar doelstellingen en resultaten, zowel op afdelingsniveau als op individueel niveau. Bovendien moet er een plan worden gemaakt om die resultaten te behalen. Op deze manier wordt het mogelijk om medewerkers persoonlijke verantwoordelijkheden te geven voor het behalen van hun eigen doelstellingen en de doelstellingen van de organisatie.

Attributie en het bevorderen van gewenst gedrag

Iemand die precies volgens de norm zijn handelingen uitvoert, maar vervolgens afgeleid wordt door iemand die naast hem staat op het moment dat hij moet slaan, haalt waarschijnlijk nog niet het gewenste resultaat: gedrag vindt plaats binnen een context. De oorzaak van het niet-behalen van het gewenste resultaat, kan dus binnen de persoon zelf liggen, maar ook in de context. De vraag is nu: worden prestaties en falen altijd aan de juiste persoon of oorzaak toegekend?

We kunnen ons eigen gedrag verklaren door naar onszelf te kijken ('Ik heb mijn werkplek opgeruimd omdat ik dat een juiste beslissing vond'), of naar de wereld om ons heen ('Ik vertoon dit gedrag omdat ik daartoe werd aangezet door mijn collega'). Het eerste heet *interne attributie*, het tweede is *externe attributie*. Maar dat gaat lang niet altijd goed, we maken vaak attributiefouten. We schrijven 'goed' gedrag graag toe aan onszelf, terwijl we minder goed gedrag toeschrijven aan anderen. Omgedraaid schrijven we minder goed gedrag

van de ander juist toe aan zijn ‘karakter’, terwijl we het goede gedrag van de ander eerder toeschrijven aan zijn omgeving.

De attributiefout komt bij performance behaviour minder vaak voor. Want juist als prestatie meetbaar en concreet wordt gemaakt en de koppeling met het gedrag wordt geëxpliciteerd, zoals dat bij performance behaviour gebeurt, kan de bereikte prestatie ook daadwerkelijk en duidelijk worden toegeschreven aan het eigen handelen.

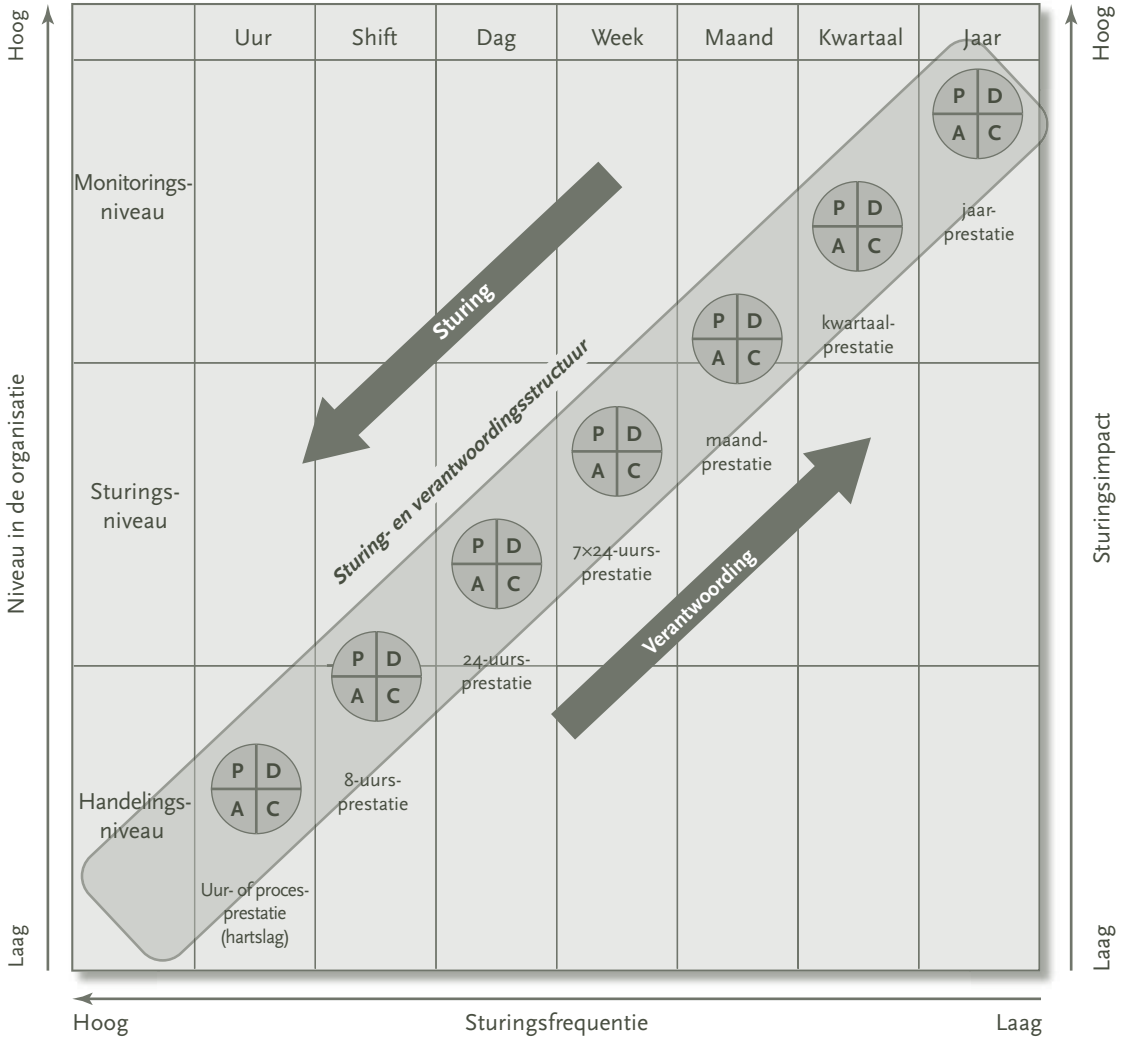
Het juist en specifiek terugkoppelen van het gedrag in relatie tot de bereikte prestatie aan medewerkers is een van de ankers binnen het systeem van performance behaviour. Eerst attribueert de leidinggevende het juiste gedrag aan een persoon. Dat houdt in dat hij vaststelt welk specifieke gedrag dat deze persoon heeft vertoond, daadwerkelijk heeft geleid tot de geleverde prestatie. Vervolgens bekrachtigt hij het geattribueerde gedrag, door aan te geven dat het vertoonde gedrag het gewenste gedrag is (stimuleren). Het attribueren van gedrag in combinatie met het stimuleren van gewenst gedrag, zo dicht mogelijk bij het moment dat dit gedrag zich voordoet, is de meest effectieve manier is om gewenst gedrag te bekrachtigen en te bestendigen in je organisatie.

1.7 Sturing en verantwoording van gedrag en prestatie

Het behalen van een prestatie hangt samen met het gedrag waardoor de prestatie tot stand komt. Als we de prestatie willen beïnvloeden (lees: vergroten) dan zullen we dus zowel de prestatie als het gedrag waarmee de prestatie tot stand komt op het juiste niveau moeten specificeren. De volgende stap is dat er verantwoording wordt afgelegd over de (afwijkingen van de) prestaties ten opzichte van de doelwaarden. Als laatste stap wordt het gewenste gedrag beloond, zodat het gedrag dat heeft gezorgd voor het behalen van de prestatie wordt gestimuleerd. Dit resulteert in de volgende stappen binnen performance behaviour:

- Stap 1 Specifiek maken van prestatie en van het gedrag dat nodig is om de prestatie te bereiken.
- Stap 2 Een systeem van verantwoording over de prestatieresultaten opzetten, zodat er sturing wordt gegeven op de afwijkingen van de doelwaarde van de prestatie. Hierin dient de frequentie van de prestatiemeting (hoe vaak de meting van de prestatie binnen een bepaalde tijdsduur uitgevoerd dient te worden) afgestemd te zijn op de gedragsfrequentie (hoe vaak het gedrag vertoond wordt om te komen tot de prestatie).
- Stap 3 Het bevestigen van gewenste prestaties en gedrag en het bijsturen van ongewenste prestaties en gedrag: correctief en preventief.

Als dit op elk prestatie-beïnvloedingsniveau in de organisatie gebeurt, spreken we over een *afgehechte sturings- en verantwoordingsstructuur*. Dit is weergegeven in figuur 1.15:



Figuur 1.15 Afgehechte sturings- en verantwoordingsmomenten in een gesloten PDCA-cascadering top-down en bottom-up

De prestatiefrequentie op handelingsniveau is hoger dan die op monitoringsniveau. De impact op het resultaat is op monitoringsniveau echter groter dan op handelingsniveau.

Doelwaarden en de actuele prestatiewaarden worden in de juiste frequentie teruggekoppeld: hoe dichterbij de prestatie-omgeving, hoe vaker. Hoe verder van de prestatie-omgeving, hoe minder frequent.

Om te kunnen sturen op prestatie in combinatie met gedrag, is een systeem nodig in de organisatie dat het gedrag zodanig stuurt, dat de resultaten daadwerkelijk worden behaald. Het fundament van dit systeem is het bewaken van de standaard, waarbij verantwoording wordt afgelegd over het resultaat en gericht sturing wordt gegeven als er afgeweken wordt van de resultaatdoelstelling. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.