

## Resultaatmanagement

Met gezonde werksituaties naar meer betekenis voor medewerkers en klanten

**Eprom organisatie adviseurs**

**18-09-2014**

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Resultaatmanagement</b>                             | 2  |
| <b>2. Concurrentiekracht door beweging</b>                | 2  |
| <b>3. Bewegingscapaciteit van arbeidsorganisaties</b>     | 3  |
| 3.1. Samenvattend   | 4  |
| <b>4. Resultaatgericht leidinggeven</b>                   | 5  |
| 4.1. Individualiteit in de arbeidsrelatie                 | 6  |
| <b>5. Personeelsinstrumenten voor resultaatmanagement</b> | 8  |
| 5.1. Resultaatgericht Functiebeschrijven                  | 9  |
| 5.2. Resultaatgericht Functiewaarden                      | 10 |
| 5.3. Resultaatgericht Beoordelen                          | 11 |
| <b>6. Resultaatgerichte Communicatie</b>                  | 12 |
| <b>7. Literatuur</b>                                      | 13 |

## 1 Resultaatmanagement

*Voor het succes van arbeidsorganisaties is beweging van levensbelang. Alle arbeidsorganisaties ontleen hun bestaan aan hun toegevoegde waarde voor anderen en moeten concurrerend zijn in kwaliteit, actualiteit en prijs. Concurreren betekent altijd bewegen in het streven naar beter, nieuwer en goedkoper. Deze omgevingsgerichte beweging is de belangrijkste bron voor concurrentiekracht.*

*De bewegingscapaciteit van organisaties wordt bepaald door het gedrag van mensen. Mensen zoeken van nature naar stabiliteit en voorspelbaarheid. Hierdoor ontstaan regels, systemen en groepsnormen die oplossingen geven voor voorspelbare situaties. Zekerheid wordt hier ontleent aan stabiliteit en dit verkleint de bewegingscapaciteit. Mensen ontleen ook zekerheid aan hun zelfredzaamheid. Door het accent te leggen op het oplossend vermogen van individuele medewerkers ontstaan ondernemende en flexibele vormen van samenwerking.*

*Resultaatmanagement geeft een structurele oplossing voor flexibilisering van arbeidsorganisaties en kwaliteitsontwikkeling van werknemers. Delegeren en leren zijn de belangrijkste hulpmiddelen voor het versterken van individueel vakmanschap. Door eenvoud in personeelsinstrumenten, individuele afspraken en directe communicatie wordt de individualiteit in arbeidsrelaties versterkt.*

*Personeelsinstrumenten functiebeschrijving, functiewaardering en personeelsbeoordeling zijn de bouwstenen voor resultaatgerichte arbeidsrelaties. Deze instrumenten zijn cultuurdragers die waarden en normen communiceren. Toekomstgerichtheid van deze instrumenten stimuleert beweging en mobiliteit.*

Resultaatmanagement is een manier van leidinggeven waardoor arbeidsorganisaties resultaatgericht zijn en concurrentiebewust bewegen. Dit managementsysteem is gebaseerd op drie hoofdgedachten:

- mensen in arbeidsorganisaties zijn professioneel en in staat zelfstandig eigen resultaten voort te brengen;
- mensen vinden het normaal dat hun arbeidsrelatie afhangt van de mate waarin zij leveren wat zij afspreken en bijdragen aan de dynamiek van de arbeidsorganisatie;
- samenwerking van mensen kan bedrijfsvoordelen opleveren en voor het bevorderen van deze samenwerkingsvoordelen zijn leidinggevendend nodig.

De eerste bouwstenen van deze managementmethode zijn ontwikkeld voor Koninklijke PTT Nederland N.V. als vervanging van ambtelijke personeelsinstrumenten uit de overheidshistorie. De uitbouw tot een volledige methode is ontstaan door toepassing van resultaatgericht leidinggeven in arbeidsorganisaties in diverse bedrijfstakken en overheidsinstellingen.

Praktijkervaringen geven aan dat de weerstand tegen individuele resultaatgerichtheid afneemt met de mate waarin concurrentiekracht echt nodig is. Een algemene misvatting is dat de hier beschreven individualiteit en resultaatgerichtheid, alleen goed is voor de sterken, slecht is voor samenwerking en egoïsme versterkt. De praktijk van resultaatmanagement wijst uit dat er met respect aandacht wordt gegeven aan individuele situaties. Ook samenwerking en verbondenheid worden door resultaatgerichtheid stevig verankerd.

## 2 Concurrentiekracht door beweging

Arbeidsorganisaties kunnen bestaan zolang zij producten leveren die door klanten worden afgenomen. Een arbeidsorganisatie is een deel van de sociaal economische omgeving die 'chaotisch' in beweging is door marktwerking en overheidsbemoeienis. De levensvatbaarheid van arbeidsorganisaties is afhankelijk van de mate waarin op deze omgevingsbeweging kan worden ingespeeld.

Voor het creëren van effectieve beweging is ondernemerschap nodig. In concurrentie ondernemen betekent 'beter', 'nieuwer' en/of 'goedkoper' zijn dan andere actuele of potentiële aanbieders. De flexibiliteit waarin een onderneming kan inspelen of vooruitlopen op de markt bepaalt de concurrentiekracht. Het is daarom van belang dat een arbeidsorganisatie dynamisch is en vernieuwingskracht heeft. Zo kan het bestaan van een arbeidsorganisatie het best worden verzekerd.



Dit bewegingsprincipe staat tegenover de blauwdrukbenadering waarin alle voorspelbare situaties vooraf van oplossingen worden voorzien in de vorm van regelgeving, structuren en gedragsafspraken.

### 3 Bewegingscapaciteit van arbeidsorganisaties

Voor het bereiken van resultaten met mensen moet richting worden gegeven aan individuele bereidheid tot het leveren van prestaties. Het beste resultaat wordt bereikt als richting en bereidheid in balans zijn.

In arbeidsorganisaties ontstaan wetmatig verstoringen van deze balans. Medewerkers met lage bereidheid ontlokken krachtiger sturing. Leidinggevendenden die weinig sturen stimuleren dat medewerkers hun eigen weg zoeken en in toenemende mate bij elkaar te rade gaan. Groepsmechanismen en informele krachten nemen zo de sturing van de leidinggeven over. Zowel de regelgeving (bureaucratie) als de groepsnormen (sociocratie) geven een "veilig" alternatief voor individuele aanspreekbaarheid. De vrees voor individuele aansprakelijkheid bevordert bureaucratistische en sociale anonimiteit. Als voorbeeld volgen onderstaand drie dialogen tussen leidinggevende en medewerker:

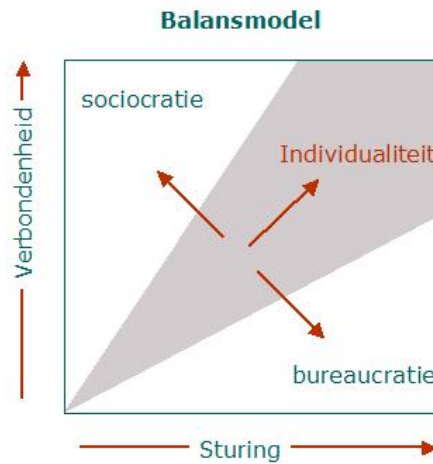
|                 | <i>Medewerker:</i>  | <i>Leidinggevende:</i>   |
|-----------------|---|--|
| Individualiteit | Ik heb volgende week een feestje. De dag daarna wil ik uitslapen. Kan ik dan vrij krijgen?                  | Die dag moet er een opdracht de deur uit. Als je die hebt afgerond dan kun je vrij nemen.  |
| Bureaucratie    | Hier is mijn verlofkaart. Ik heb nog recht op 5 verlofdagen. Volgende week donderdag neem ik een vrije dag. | Ik zal zien of de dienst het toelaat. (volgende dag) Nee de dienst laat het niet toe. Het kan niet.  |
| Sociocratie     | Ik heb volgende week een dag verlof. Ik heb het er met de groep over gehad en er ontstaan geen problemen.   | Ik heb andere geluiden gehoord. Wellicht willen je collega's je niet voor het hoofd stoten. Ik denk dat het beter is als je geen vrij neemt. |

Bureaucratistische anonimiteit heeft de vorm van regelgeving en procedures. Sociocratische anonimiteit uit zich in de vorm van coalities en instituten. Deze twee vormen van anonimiteit zijn in alle arbeidsorganisaties complementair aanwezig. Sterke bureaucratie gaat samen met invloedrijke sociale mechanismen. Evenals het tegenovergestelde, ongrijpbare sociale krachten genereren bureaucratie.

Verstoringen in de balans tussen sturing en bereidheid geeft een reactie waardoor de balans terugkeert, echter met meer regelgeving of grotere invloed van sociale krachten. Enkele sprekende voorbeelden:

- Een organisatie ziet dat de arbeidstijden slordig worden gehanteerd. Reactie: er wordt een systeem voor werktijdregistratie ingevoerd.
- Er lopen vreemde mensen in het gebouw. Reactie: er wordt een pasjessysteem ingevoerd.
- De verlofregeling werkt niet goed uit voor allochtone medewerkers. Reactie: managers mogen op eigen gezag afwijken van de verlofregeling.
- Het beoordelingssysteem is te tijdrovend voor managers. Reactie: Gedogen en sociaal werkbaar houden van 'niet beoordelen'.
- Medewerkers verschijnen te laat op verplichte vergaderingen. Reactie: gedogen door invoering van het agendapunt "ontvangst en koffie".

Deze voorbeelden kunnen ook in tegengestelde richting worden opgelost: vermindering van regelgeving gecombineerd met individuele aansprakelijkheid. Zo kan worden vermeden dat de anonimiteit toeneemt.



figuur 1: onbalans tussen sturing en bereidheid vergroot de anonimiteit in arbeidsorganisaties.

De bewegingscapaciteit van een arbeidsorganisatie hangt af van de mate van bureaucratie en sociocratie. De flexibiliteit van medewerkers wordt minder naarmate zij zekerheden ontleen aan systemen en procedures of rekenen op hun persoonlijke relaties in de arbeidsorganisatie. De behoefte aan zekerheid is een normale menselijke eigenschap. Gebrek aan zekerheid maakt mensen passief en afhankelijk. De traditionele zekerheden vanuit bureaucratie (rechten en plichten) en sociocratie (groepssolidariteit) kunnen worden gecompenseerd door vergroting van het vertrouwen in eigen kunnen. Waardering van individuele professionaliteit en eigen klantrelaties zijn hier de belangrijkste ingrediënten. Individuele erkenning die ook in arbeidsorganisaties noodzakelijk is.

### 3.1 Samenvattend

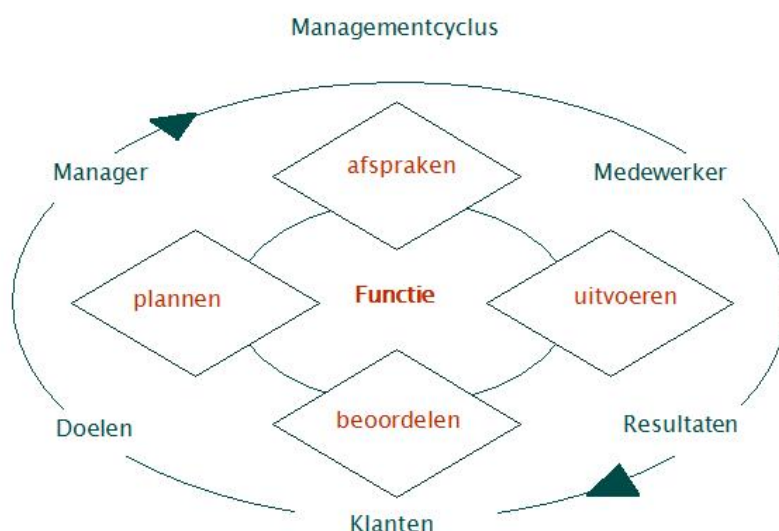
Arbeidsorganisaties kennen een balans van bureaucratistische en sociocratische krachten. Medewerkers ontleen zekerheden aan de resultaten van deze krachten. De bewegingscapaciteit van een organisatie neemt af met de mate waarin aan deze krachten wordt toegegeven. Geëmancipeerde medewerkers ontleen zekerheid aan hun eigen kwaliteit en hebben minder neiging tot bureaucratie en sociocratie. Een flexibele resultaatgerichte arbeidsorganisatie vraagt geëmancipeerde medewerkers.

## 4 Resultaatgericht leidinggeven

Een belangrijke sleutel voor het versterken van de zelfstandigheid en het oplossend vermogen van medewerkers is individualiteit en voorspelbaarheid van de arbeidsrelatie. Vanuit wederzijdse helderheid over de toegevoegde waarde van de medewerker kan de leidinggevende met delegatieafspraken resultaatgerichtheid en kwaliteitsontwikkeling stimuleren.

Delegatieafspraken zijn te vergelijken met het doen van boodschappen bij een vakspecialist. Eerst een boodschappenlijstje maken (planningsfase), dan bestelling opgeven aan de winkelier (afsprakenfase), winkelier maakt de bestelde producten (uitvoeringsfase) en de koper constateert of de winkelier juist heeft geleverd en gaat vervolgens over tot betaling (beoordelingsfase).

| Fase:         | Kwaliteit Leidinggevende (=klant)  | Kwaliteit Medewerker (=leverancier)                              |
|---------------|--|--|
| 1. Plannen    | is een interne ondernemer die koers zet  | is bereid tot het maken en nakomen van afspraken                 |
| 2. Afspraken  | maakt afspraken met de medewerker over te leveren resultaten                         | komt als professional zelfstandig tot resultaten                 |
| 3. Uitvoeren  | faciliteert en stimuleert de zelfredzaamheid van de medewerker                       | kent de eigen resultaten en de tevredenheid van klanten daarover |
| 4. Beoordelen | baseert de personeelsbeoordeling en de potentieelinschatting op geleverde resultaten | is bereid tot leren en verbeteren                                |



figuur 2: De jaarcyclus voor resultaatmanagement

Bij een goed leverende vakspecialist zal de klant vertrouwen op het vakmanschap. Op het moment dat er iets mankeert aan de levering zal de klant trachten specifieker te worden in de bestelling. Blijft het leveringsprobleem en is er geen alternatief dan zal de klant zich mengen in de professionaliteit van de vakspecialist. De klant neemt als het ware de uitvoering over en realiseert zich dat dit eigenlijk niet de bedoeling is.

Deze situatie is herkenbaar voor de leidinggevenden die geneigd is het werk van de niet goed functionerende medewerker over te nemen en daarbij graag het eigen vakmanschap etaleert. Het is voor leidinggevenden dan ook een uitdaging om te bereiken dat de medewerker zelf oplossingen bedenkt en excelleert. De leidinggevende zorgt ervoor dat de medewerker scoort, en niet andersom.

Deze voornoemde klant-winkelier relatie staat model voor resultaatgericht leidinggeven, met een accent op de zelfstandige beroepsuitoefening en leveringsaansprakelijkheid van de medewerker. Figuur 3 geeft een beeld van de managementcyclus.

Uitgangspunten voor resultaatgericht leidinggeven zijn:

#### **4.1 Individualiteit in de arbeidsrelatie**

De arbeidsrelatie bestaat omdat de organisatie behoefte heeft aan resultaten waar menselijk vakmanschap voor nodig is. Deze resultaten vormen de functie van de medewerker.

Een belangrijke voorwaarde voor de zelfstandig werkende medewerker is dat de functie voor hem of haar voorspelbaar is. Medewerkers die via afzonderlijke uitvoeringsopdrachten worden ingezet zijn afhankelijk van de opportuniteit van de leidinggevende en zullen geen eigen initiatieven ontwikkelen. Door de functie van een medewerker resultaatgericht te structureren ontstaat een kader voor zelfstandig opereren. Een resultaatgerichte functie geeft aan wat de plaats en bestaansreden van de functie is en welke resultaatsoorten vanuit welk vakmanschap moeten worden geleverd. De medewerker kan aan zo'n functie identiteit ontlenen zonder dat dit tot organisatorische verstarring hoeft te leiden.

Naast het plezier van beroepsuitoefening zal de medewerker (net als de winkelier) materiële beloning willen zien als compensatie voor de te leveren prestaties. Omdat beloning een marktgestuurde zaak is zal de medewerker een passende beloning moeten krijgen, niet teveel (want dan is de concurrent goedkoper) en niet te weinig (want dan loopt de medewerker naar de concurrent). Beloningsrust kan het beste worden geregeld met een marktconforme salarisstructuur en een systeem voor functiewaardering dat transparant aansluit op de succesfactoren van de arbeidsorganisatie. Zo kan de medewerker de arbeidsbeloning zelf in relatie brengen met zijn of haar bijdrage aan de onderneming.

Zoals eerder aangegeven is een resultaatgerichte functie (=eigen winkel) onontbeerlijk voor zelfstandigheid. Veelgenoemde bezwaren hiertegen zijn dat dit de inzetmogelijkheden van medewerkers beperkt en dat individualiteit ten koste gaat van samenwerking. Deze bezwaren tegen individualiteit zijn terug te voeren tot drie soorten:

##### **1e bezwaar: functiebeschrijvingen geven verstarring**

Functiebeschrijvingen waarin werkprocessen zijn vastgelegd moeten bij elke verandering van bijvoorbeeld samenwerking, administratieve organisatie en/of produktiemethoden worden bijgesteld. Medewerkers met een procesgerichte functiebeschrijving zijn geneigd zich op basis van de functiebeschrijving te verzetten tegen activiteiten die niet in de functiebeschrijving staan. Resultaatgerichte functiebeschrijvingen blijven actueel zolang de te leveren producten en diensten niet veranderen. Medewerkers die eigen resultaten leveren zullen alle activiteiten willen uitvoeren die nodig zijn voor het behalen van de in de functie benoemde resultaatsoorten. Wijziging van werkmethoden e.d. zullen daardoor minder veranderingsweerstand geven. Blijft dat als je van een slager een melkboer wilt maken er toch enige actie en bereidheid nodig. Zo'n verandering kan niet met een algemeen geformuleerde functiebeschrijving worden afgedwongen.

##### **2e bezwaar: vakspecialisten zijn niet breed inzetbaar**

Voor het ontwikkelen van concurrentiekracht is het van belang dat iedere medewerker vanuit de eigen professionaliteit bijdraagt aan 'nieuwer', 'beter' of 'goedkoper'. Succes in een bepaalde markt valt of staat met de mate waarin deze beweging tot uitdrukking komt. Hiervoor zijn medewerkers nodig die vakspecialist zijn. Generalistische functies met breed inzetbare medewerkers leveren geen concurrentiekracht. Grootschalige productieorganisaties met relatief monotone arbeid kunnen hier nog wel enige tijd mee overleven. Dit soort van arbeidsorganisaties heeft naar

verwachting echter zijn langste tijd gehad . Met name door de ongelimiteerde beschikbaarheid van informatie, globalisering en schaalverkleiningsmogelijkheden zal kleinschalige concurrentie grotere organisaties wakker schudden.

### **3e bezwaar: individualiteit is slecht voor samenwerking**

De uit het Japanse bedrijfsleven overgenomen trend van autonome taakgroepen of de theorie over sociotechniek gaan uit van de groep als zelfcorrigerend produktiesysteem voor het bereiken van bedrijfsresultaten. Leden van de groep hebben elk hun vakspecialiteit en regelen met elkaar de door de groep te leveren resultaten. De groepsethiek is zaak van de groep en wordt niet bestuurd. Verstoringen in inzet en aanwezigheid (ziekteverzuim) worden primair door groepscollega's opgevangen. Individualiteit zou hiermee in strijd zijn. De theorie over resultaatmanagement gaat ervan uit dat een medewerker pas volwaardig kan bijdragen aan een groepsresultaat als hij of zij een gerespecteerde eigen identiteit heeft binnen de groep. 'Je kunt pas iets voor een ander betekenen als je zelf stevig in je eigen vel zit'. De rol in de groep kan het beste worden gedefinieerd met een resultaatgerichte functiebeschrijving. Samenwerking komt effectief op gang als medewerkers elkaar nodig hebben voor de te bereiken resultaten. Daarenboven is het de rol van leidinggevenden om samenwerkingsvoordelen te bevorderen.

Voornoemde bezwaren tegen individualisering worden vooral genoemd in organisaties die worden bestuurd met sociale netwerken en organisaties met indringende procesbemoeyenis. Een overstap naar resultaatgerichtheid betekent minder zekerheid ontlenen aan het sociale systeem en minder zekerheid ontlenen aan het regelsysteem. Vanuit deze invalshoek kunnen de genoemde bezwaren worden gezien als gebruikelijke weerstand tegen verandering. Versterking van individueel vertrouwen en acceptatie dat men van fouten kan leren zijn hier absolute voorwaarden voor het laten slagen van resultaatmanagement.



## 5 Personeelsinstrumenten voor resultaatmanagement

Resultaatmanagement stelt twee belangrijke voorwaarden aan personeelsinstrumenten:

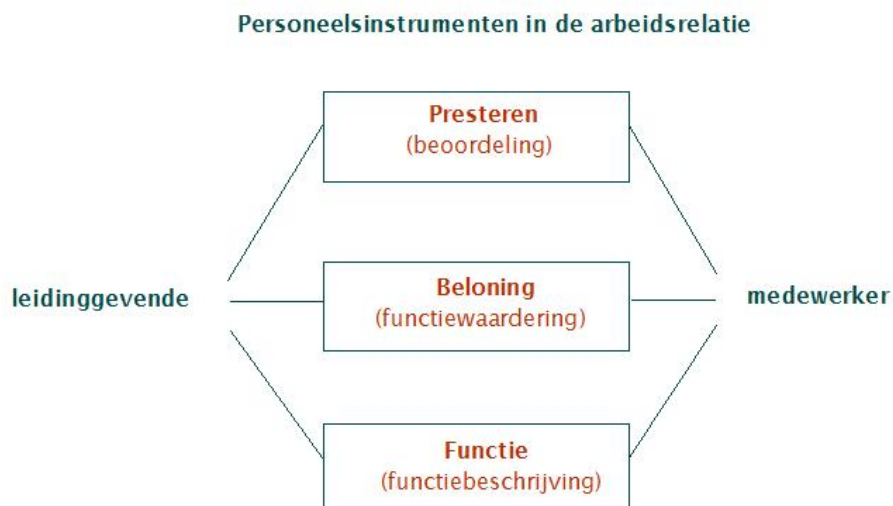
- personeelsinstrumenten moeten een toegevoegde waarde hebben voor de arbeidsrelatie;
- personeelsinstrumenten moeten kunnen worden gebruikt zonder hulp van deskundigen.

Gegeven deze uitgangspunten moet het aantal, de ingewikkeldheid en de omvang van personeelsinstrumenten kritisch worden benaderd.

Voor het resultaatgericht functioneren van medewerkers moet structureel worden bereikt dat:

- de functie van de medewerker helder is,
- er geen beloningsongenoege is en
- de arbeidsprestatie in beweging is.

Het minimale instrumentarium hiervoor bestaat uit een functiebeschrijvingsmodel, een functiewaarderingssysteem en een beoordelingssysteem.



figuur 3: Personeelsinstrumenten in de arbeidsrelatie

## 5.1 Resultaatgericht Functiebeschrijven

Een resultaatgerichte functiebeschrijving is een instrument waarmee de leidinggevende de 'winkel' van de medewerker definieert. De functiebeschrijving vormt als het ware de brochure van de medewerker waarin deze zijn of haar productassortiment noemt en vakmanschap etaleert. Naast de wenselijkheid vanuit de medewerker vraagt ook de samenwerking tussen medewerkers een afbakening van functies.



figuur 4: Het Eprom functiemodel waarin input via specifieke throughput wordt omgezet in waardevolle output

Een resultaatgerichte functiebeschrijving bevat alleen die informatie die voor de inzet en controle van de medewerker van belang is. Een functie is te beschouwen als een systeem waar kennis en vaardigheid, via probleemoplossing in resultaten wordt omgezet. Dit levert vier informatiesoorten op die zowel voor de leidinggevende als voor de medewerker van belang zijn:

- deskundigheid: welke deskundigheid is er nodig voor adequate probleemaanpak
- problematiek: wat zijn de kernproblemen die worden opgelost
- resultaten: welke soort van producten of diensten worden vanuit de functie geleverd.
- werkomstandigheden: in welke bijzondere werkomstandigheden moet worden gewerkt

Een op deze wijze samengestelde functiebeschrijving behoeft niet meer te omvatten dan één pagina tekst.

De genoemde informatiesoorten zijn afdoende voor het gebruik van de functiebeschrijving voor alle aspecten van personeelsbeleid zoals werving en selectie, opleiding, beoordeling, loopbaanontwikkeling, functiewaardering en arbeidsomstandighedenbeleid.

## 5.2 Resultaatgericht Functiewaarderen

De beloning van medewerkers vraagt een structurele basis die waarborgt dat de loonkosten voorspelbaar en marktconform zijn. Het is tevens van belang dat de beloningsverhoudingen intern worden geaccepteerd (beloningsonrust is desastreus voor arbeidsproductiviteit). Prestatieafhankelijke beloning kan worden gebaseerd op uitkomsten van een beoordelingssysteem.

Functiewaarderingsystemen geven argumenten waarmee onderlinge beloningsverhoudingen worden verklaard. Deze argumenten betreffen waarden en normen die in het algemeen worden geaccepteerd als verklaring voor beloningsverschillen. De grootste gemene deler van functiewaarderingsystemen komt uit op vier hoofdlijnen:

- verantwoordelijkheid: wat is het belang van de functie en hoeveel invloed heeft de functionaris daarop;
- problematiek: hoe ingewikkeld zijn de problemen en in welke mate moet er eigen creativiteit/initiatief worden ingebracht;
- deskundigheid: welke kennis en vaardigheden zijn nodig;
- werkomstandigheden: welke niet te vermijden ongemakken of persoonlijke risico's zijn er aan de functie verbonden.

Functiewaarderingsuitkomsten zijn direct te begrijpen als ze worden verklaard op basis van bovenge-noemde aspecten. Een methode waarbij een directe vergelijking met voorbeeldfuncties plaatsvindt voldoet aan eisen van eenvoud. Door aan een medewerker te vertellen dat zijn of haar functie zwaarder of lichter is dan een herkenbare voorbeeldfunctie ontstaat voor de medewerker een begrijpelijke situatie waar hij of zij het al dan niet mee eens kan zijn.

Een andere voorwaarde voor de werkbaarheid is dat functiewaarderingsuitkomsten de instemming hebben van de betreffende leidinggevende.

Kenmerk van resultaatgericht functiewaarderen is dat alle waarderingsargumenten direct zijn afgeleid van de producten en diensten van de te waarderen functie.

*N.B. Geen onderscheid tussen organieke functies en mensfuncties*

In het kader van functiewaardering wordt vaak onderscheid gemaakt tussen organieke functies en mensfuncties. Dit onderscheid is ontstaan doordat feitelijke werkzaamheden kunnen afwijken van beoogde functies. Daar waar de feitelijke werkzaamheden de grondslag vormen voor de functiewaardering gaan medewerkers terecht rechten ontlenen aan de feitelijke werkelijkheid. Hierdoor kunnen er "ongewenste" functiewaarderingsconsequenties ontstaan. Met name in overheidsorganisaties is scheefgroei tussen mens en functie geformaliseerd door er de term "mensfunctie" te hanteren.

Omdat de functiebeschrijving de gewenste functie beschrijft hanteert resultaatgericht functiewaarderen enkel het begrip "functie". Als de feitelijke werkelijkheid anders is zal de leidinggevende de medewerker bijsturen in de richting van de door hem of haar gewenste functie. Als de leidinggevende de functie wil veranderen zal deze vooraf de kostenconsequenties moeten inschatten en in overleg met de medewerker al dan niet de functie aanpassen. Aansluiting tussen mens en functie is een duidelijke voorwaarde voor resultaatmanagement.

### 5.3 Resultaatgericht Beoordelen

Als de arbeidsrelatie een basis heeft, de medewerker is geselecteerd en de beloning goed is geregeld moet de medewerker worden gestimuleerd tot het behalen van resultaten en groei in de eigen kwaliteit. De meest ideale situatie is dat de medewerker de kwaliteit en zelfstandigheid heeft om volledig autonoom een bijdrage aan de organisatie te leveren. De functie geeft immers de positie en de te leveren producten aan. De medewerker heeft eigen 'eisen stellende' klanten. Als de medewerker wordt betrokken bij productieplannen kan hij of zij op eigen initiatief tot optimale prestaties komen.

Deze autonomie kan leiden tot risicomijdend functioneren, beperkter persoonlijke groei en samenwerkingsproblemen. Dit is overigens sterk afhankelijk van het verantwoordelijkheidsbesef en het ambitieniveau van de medewerker. Zoals in de aanvang al is aangegeven, is er een rol voor leidinggevende weggelegd om via delegatieprincipes sturing te geven aan deze aspecten. Dit levert drie eigen resultaatgebieden op voor de leidinggevende: bewegingsresultaten, personeelskwaliteit en samenwerkingsvoordelen.

Met een beoordelingsinstrument kan de leidinggevende sturen op het nemen van risico's, kwaliteitsontwikkeling van medewerkers en stimuleren van samenwerkingsvoordelen. Resultaatgericht beoordelen vormt een managementinstrument voor het bereiken van autonoom functionerende medewerkers die groeien in kwaliteit, samenwerken binnen de onderneming en op eigen initiatief bijdragen aan de concurrentiekracht van de onderneming. Omdat deze ideale medewerker zeldzaam zal blijven, is er structureel een beoordelingsinstrument nodig voor het bevorderen van beweging en veranderingsresultaten.

Voor het in beweging krijgen van medewerkers moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden staan aangegeven in het delegatiemodel dat deel uitmaakt van het systeem voor resultaatmanagement. Dit model onderscheidt delegatievoorwaarden voor de medewerker (kunnen, weten, willen) en delegatievoorwaarden voor de leidinggevende (geven van invloed, beschikbaar stellen van informatie en beschikbaar zijn als begeleider). De delegatievoorwaarden worden gebruikt bij het maken van beoordelingsafspraken, het begeleiden van de voortgang en het toetsen van behaalde resultaten. Als resultaten niet worden behaald dan ligt de oorzaak in één of meer dan één van de zes delegatievoorwaarden.

Bij het in beweging krijgen gaat het om het bereiken van 'beter', 'nieuwer' en of 'goedkoper'. Dit kan concreet worden afgesproken in de vorm van doelstellingen en functioneringsafspraken. Door de beoordeling 'slechts' te baseren op de veranderingsbijdrage van de medewerker bevestigt de manager het vertrouwen in de zelfstandigheid van de medewerker. Als deze zelfstandigheid (nog) niet wordt waargemaakt, kan de leidinggevende op verbetering gerichte beoordelingsafspraken maken.

Beoordelingsafspraken doen een direct persoonlijk beroep op de eigen inzet van de medewerker. Deze afspraken betreffen daarom ook alleen zaken die de medewerker met eigen kwaliteit en invloed kan realiseren, met zo min mogelijk door anderen te leveren voorwaarden.

Bij de toepassing van resultaatgericht beoordelen ontstaat snel de verwachting dat het beoordelingsinstrument een middel is voor het onder controle houden van de totale jaarproductie van medewerkers. Los van het feit dat de totale medewerkersproductie met geen enkel systeem volledig onder controle kan worden gehouden is dit een overschatting van de rol van een beoordelingsinstrument. Het beoordelen is hier voornamelijk een middel voor het beïnvloeden van veranderingen in het functioneren van medewerkers.

## 6 Resultaatgerichte Communicatie

Naast de genoemde personeelsinstrumenten is het van belang dat de manier van communiceren in harmonie is met de managementstijl.

De belangrijkste kenmerken van de managementstijl zijn:

- voorspelbaarheid: medewerker niet afhankelijk van de grillen van de leidinggevende;
- duidelijkheid: kennen van afspraken en resultaten
- vertrouwen: risico's accepteren en fouten zien als leermoment;
- zelfredzaamheid: stimuleren van zelfvertrouwen.

In de communicatie met de medewerker kunnen deze vier kenmerken in concrete gedragingen worden omgezet.

| <i>Fase van de managementcyclus</i> | <i>Veranderingen door resultaatmanagement</i>                     |
|-------------------------------------|---|
| Plannen                             | Richting geven i.p.v. volgen en doorgaan                          |
| Afspraken                           | Afspreken en instemming bereiken i.p.v. opdrachten geven          |
| Uitvoeren                           | Medewerker vertrouwen i.p.v. beter weten, voorzeggen en overnemen |
| Beoordelen                          | Resultaten kennen en beoordelen i.p.v. gedrag beoordelen          |

Bij resultaatgericht leidinggeven is voorbeeldgedrag van de manager van doorslaggevend belang. Door deze gespreksvaardigheden consequent te hanteren kan de leidinggevende via gesprekken duidelijke resultaten bereiken bij medewerkers.

*Tot slot*

Invoering van resultaatmanagement is geen zaak van snelle omschakeling. Resultaatmanagement is een stijl van werken die alleen geleidelijk kan worden ingevoerd. De vier fasen van de managementcyclus herbergen veelal ingrijpende veranderingen. Praktijkvoorbeelden van ingrijpende veranderingen in een grote arbeidsorganisatie zijn:

| <i>Kenmerken van de managementstijl</i> | <i>Concrete gedragingen</i>  |
|---|--|
| Voorspelbaarheid                        | Geen verrassende gesprekswendingen of vragen. Procedure aangeven en altijd eerst de bedoeling van te stellen vragen aangeven.    |
| Duidelijkheid                           | Luisteren zonder oordeel. Toetsen van begrip. Beeldvorming laten beïnvloeden door de ander.                                      |
| Vertrouwen                              | Respecteren van emotie (= waarnemen zonder oordeel). Ruimte geven voor leermomenten.   |
| Zelfredzaamheid                         | Opmerkingen maken die het geloof in eigen kunnen versterken. Aanspreken als volwassene. Niet ouderlijk of kinderachtig reageren. |

Succesvolle invoering vraagt instemming vanaf de top van een arbeidsorganisatie, consequente communicatie en indringende opleiding van leidinggevendenden. Vervolgens kan de invoering alleen doorzetten als leidinggevendenden zich (top-down) houden aan de stijl en systematiek van resultaatmanagement. Voorbeeldgedrag is ook hier een succesfactor.



## 7 Literatuur

- Adams, John (1984), *Transformatie*, Nederlandstalige uitgave, Lemniscaat, Rotterdam
- Bennis, Warren & Nanus, Burt (1985), *The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York
- Berg, C.M. van den & Schmit, J.L.A.M. (1991), *Personeelsmanagement*, Koninklijke PTT Nederland NV, Groningen.
- Cornelis, Arnold (1988), *Logica van het gevoel, Essence*, Amsterdam
- van Dam, C & van Beek Th.A. (1996), *Bedrijfskundige uitdagingen & de manager van nu*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Fortuyn, W.S.P. (1995), *Uw baan staat op de tocht 'de overlegeconomie voorbij'*, Bruna, Utrecht.
- Heijnsdijk, J. (1985), *Besturing van het bedrijf*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Jansen, P.G.W. (1991). *Het beoordelen van managers. Effectiviteit van assessment center methoden bij selectie en ontwikkeling van managers*. Baarn: Nelissen.
- Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on management*, 1989, Free Press, New York
- Moss Kanter, Rosabeth (1989), *Als reuzen leren dansen*, Scriptum, Schiedam
- Porter, Michel E. (1984), *Competitive Strategy*, New York.
- Rijke, T.R., de. (1992). *Beoordelen van medewerkers*. In: R.H.W. Vinke & E. de Boer (Red.). *Jaarboek Personeels Management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 49-73.
- Schmit, J.L.A.M. & Nieuwenhoven, R.A. (1992), *Instrumenten voor personeelsbeleid*, blad *Personeelsbeleid* 1992/nr 4
- Schmit, J.L.A.M. & Nieuwenhoven, R.A. (1993), *Afspraken met mensen zijn effectiever dan afspraken over mensen*, *Jaarboek Koninklijke PTT Nederland NV*, Groningen
- Schmit, J.L.A.M & Jansen P.G.W. & van Wees L. van. (1995), *Resultaatgericht Beoordelen 'Hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst'*. Nelissen, Baarn.

Eprom organisatie adviseurs  
Willem Witsenplein 2  
2596 BK DEN HAAG  
kvk 27185852  
telefoon (070) 324 84 86  
e-mail [adviseurs@eprom.nl](mailto:adviseurs@eprom.nl)  
internet [www.eprom.nl](http://www.eprom.nl)

