



Van inspiratie naar prestatie

DE VALKUILEN VAN RESULTAATGERICHT MANAGEMENT

Resultaatgericht management legt de nadruk op het behalen van resultaten voor de organisatie. Nadeel is dat medewerkers deze manier van aansturen vooral zien als eisen. Hoe kun je er als organisatie voor zorgen dat RGM de motivatie en persoonlijke groei van medewerkers bevordert? Dit artikel biedt, vanuit sportpsychologisch perspectief, een aantal tips dat werkgevers en werknemers op weg kan helpen.

door Merijn de Bruin

In een maatschappij die veel nadruk legt op resultaten is resultaatgericht management (RGM) voor veel organisaties een gewaardeerd managementsysteem. Het stelt organisaties in staat hun beleid, strategie en doelstellingen naar alle organisatieniveaus meetbaar te maken door

deze te vertalen naar kritische succesfactoren. Onder het motto 'meten is weten' worden managers en medewerkers aangesproken (en afgerekend) op resultaten die bijvoorbeeld over een aantal maanden of aan het eind van het jaar gerealiseerd moeten zijn ('resultaatdoelen').

RGM heeft verschillende voordelen. Zo geeft het duidelijkheid aan werkgever en werknemer. Verder worden medewerkers (meer) beloond op resultaten dan op anciënniteit en krijgen zij over het algemeen een beter beeld van de doelstellingen van de organisatie. Dit kan een organisatie effectief maken omdat het de aandacht van de gehele organisatie richt op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.

Er kleven echter ook nadelen aan RGM. Zo ervaren veel medewerkers het als een afrekenmethode. Verder staat de praktijk van RGM in organisaties en de nadruk op

het behalen van resultaten op gespannen voet met andere trends zoals het optimaal benutten van het potentieel van medewerkers en de wens te komen tot een ontwikkelingsgerichte organisatie waarbij de mens als belangrijkste kapitaal centraal staat. Blijkbaar is het moeilijk een balans te vinden tussen RGM en persoonlijke groei van medewerkers.

Goede medewerker, slechte resultaten?

Een eerste belangrijke valkuil van RGM is dat het (uiteraard) is gericht op resultaten. Dit zijn veelal abstracte, financiële indicatoren. Resultaten zijn echter per definitie slechts ten dele afhankelijk van gedrag (Schuijers, 2004). Externe factoren en randvoorwaarden zoals geluk, de conjunctuur, toevalligheden of prestaties van collega's bepalen mede of je resultaten wel of niet haalt.

Organisaties die hun medewerkers hoofdzakelijk beoordelen op resultaten, dragen de boodschap uit dat inzet minder belangrijk is dan resultaten. Maar als er veel aandacht wordt geschonken aan resultaten, is een oordeel over het functioneren van een werknemer slechts ten dele gebaseerd op diens gedrag. Een medewerker kan zijn competenties verbeteren, zich goed ontwikkelen en toch zijn doelen niet halen. Er is dan geen relatie tussen de inzet en de ontwikkeling van de medewerker, en diens resultaten. Dit werkt uiteraard demotiverend voor de medewerker.

Resultaten leiden tot spanningen

Een tweede valkuil vloeit voort uit de eerste. Veel spanningen die medewerkers ervaren komen voort uit het feit dat ze hun aandacht richten op dingen die ze maar ten dele kunnen beïnvloeden. Als een medewerker zijn aandacht dus richt

op resultaten, geeft hem dit doorgaans een onprettig en onrustig gevoel. Dat gaat ten koste van de prestaties en creativiteit.

Bovendien kan een medewerker zijn werk minder goed doen als hij zijn aandacht (ten dele) richt op het mogelijke resultaat van wat hij doet. Dit vermindert immers diens aandacht voor het zo goed mogelijk uitvoeren van de taken die voorliggen (Hardy *et al.*, 1996).

Een derde valkuil is dat resultaten doorgaans eisen zijn ('wat moet er bereikt zijn over ...?'). Daarmee zorgen ze ervoor dat de medewerker zich gespannen voelt en dat hij zijn aandacht gaat richten op dingen die hij wil voorkomen, waardoor hij minder risico's neemt. Dat werkt niet bepaald inspirerend, want de motivatie is negatief en angst is de belangrijkste drijfveer om tot prestaties te komen. Negatieve motivatie werkt goed om dingen af te leren, maar werkt belemmerend bij het leren van nieuwe dingen. Het aanleren of verbeteren van vaardigheden vereist namelijk positieve motivatie: een houding waarbij men zich richt op het verbeteren van vaardigheden en waarin men uitkijkt naar het leveren van prestaties.

Kijken naar collega's

Een vierde valkuil is dat een organisatie waarin de nadruk ligt op het realiseren van resultaten, vaak onderlinge vergelijkingen toepast. De ontwikkeling van medewerkers wordt zo afgemeten aan de resultaten van collega's in plaats van aan hun eigen niveauverbetering. Dat wordt vooral zichtbaar ten tijde van beoordelingsgesprekken. De rechtvaardigheid van een salarisverhoging wordt veelal opgehangen aan de eigen resultaten in vergelijking met die van collega's. Dit heeft een ongunstig effect op de verstandhouding en samenwerking tussen collega's.

Bovendien hecht een resultaatgerichte organisatie vaak meer waardering aan talent en persoonlijke kwaliteiten dan aan inzet, leren en ontwikkeling (Murphy, 2005). In een context waarin aspecten die je niet of nauwelijks kunt beïnvloeden hoger worden aangeschreven dan dingen die je wél kunt beïnvloeden, zijn medewerkers minder gemotiveerd zichzelf te verbeteren. Een grote nadruk op resultaten vergroot verder de kans op mentale problemen (zoals negatieve gedachten, spanningen, concentratieverlies) en deze kunnen op hun beurt leiden tot stress en teruglopende prestaties. Dit komt onder meer omdat zelfvertrouwen minder robuust is als het is gebaseerd op resultaten dan wanneer het gebaseerd is op het individueel competentieniveau. Iemand die sterk resultaatgericht is en het gewenste resultaat niet haalt, verliest vaak zelfvertrouwen. Dit leidt er vaak toe dat hij in de toekomst wil voorkomen dat het opnieuw mis gaat. Hij is dan negatief gemotiveerd ('fouten vermijden') en dat belemmert zijn persoonlijke ontwikkeling en vergroot de kans op mentale problemen.

Werk en sport

Vanuit de sportpsychologie laat ik mijn licht over RGM schijnen. Sportpsychologie is algemene prestatiepsychologie die is gericht op de vraag hoe mensen (individueel en in teams) tot optimale prestaties komen en het beste uit zichzelf halen. Dit geldt zowel voor mensen in sportsituaties als voor mensen in andere prestatiesituaties zoals werk.

Waarom een sportpsychologisch perspectief? Sport en werk hebben veel raakvlakken. Werksituaties zijn in toenemende mate prestatiesituaties en sportpsychologie is dé wetenschap die zich bezig houdt met vraagstukken rond optimale presta-

NEGATIEVE MOTIVATIE WERKT BELEMMEREND BIJ HET LEREN VAN NIEUWE DINGEN

ties en persoonlijke groei van mensen. De genoemde valkuilen worden groten-deels veroorzaakt door het stellen van de verkeerde doelen ('resultaten') en het daarop aansturen van de mensen in de organisatie. Medewerkers zijn anders en meer gemotiveerd als niet resultaten het primaire doel zijn, maar persoonlijke ontwikkeling. Sterk gemotiveerde medewerkers zorgen voor betere resultaten en zijn bovendien het belangrijkste onderscheidende kenmerk dat bepaalt of een organisatie succesvol zal zijn of niet.

Tips voor groei

Hoe kun je er als organisatie voor zorgen dat RGM de motivatie en persoonlijke groei van medewerkers bevordert? Vanuit sportpsychologisch perspectief geef ik een aantal tips die werkgevers en werknemers op weg kunnen helpen. Over de tips heen is het centrale uitgangspunt dat medewerkers tot betere prestaties komen als zij geïnspireerd zijn.

- Verbind doelen van de organisatie aan persoonlijke doelen. Bespreek als organisatie niet alleen resultaatdoelen (wat willen we bereiken?) met je medewerkers. Resultaatdoelen worden vaak makkelijker bereikt door ze op te delen in deeldoelen (Schuijers, 2004). Deeldoelen zijn inspirerende, taakgerichte doelen op de korte termijn die de medewerker geheel naar eigen inzicht kan realiseren. Dit soort doelen heten prestatie- en procesdoelen (gericht op verbeteren van je eigen prestatie en op verbetering van de uitvoering van handelingen) en verschuiven de focus van aandacht voor resultaten (de 'wat-kant') naar persoonlijke ontwikkeling (de 'hoe-kant'). Neem bijvoorbeeld in ontwikkelingsformulieren, die veel organisaties hanteren, die veel organisaties hanteren, ruimte op voor prestatie- en procesdoe-

len. Aan de hand van de volgende vijf vragen kun je controleren of je een goed of een verkeerd prestatie- of procesdoel hebt geformuleerd:

- Inspireert het doel mij (is het iets wat ik heel graag zou willen halen)?
- Is het halen van het doel helemaal van mij afhankelijk?
- Is het doel gericht op het hier en nu (heeft het doel *nu* effect op waar ik mijn aandacht op richt)?
- Is het doel haalbaar met mijn huidige niveau?
- Kan ik achteraf nagaan of ik het doel gehaald heb?

Een doel helpt je tot betere prestaties te komen als je alle vragen met 'ja' kunt beantwoorden. Is op één van deze vragen het antwoord 'nee,' denk dan door over een ander doel (Schuijers, 2004).

- Bij het formuleren van doelen voor de langere termijn ('resultaatdoelen') hanteren veel organisaties het SMART-principe. Verander daarbij de 'A' van 'acceptabel' (of: 'agreed upon,' 'achievable') in aantrekkelijk ('attractive'). Mensen zijn meer gemotiveerd een aantrekkelijk doel te realiseren dan een acceptabel doel.
- Stuur als organisatie op inzet in plaats van op resultaten. In tegenstelling tot resultaten, kun je als medewerker je inzet immers volledig zelf beïnvloeden. Besteed bij resultaatbesprekingen met de medewerker dus minstens zoveel aandacht aan zijn inzet en ontwikkeling als aan zijn resultaten.
- Vraag de medewerker niet hoe hij zijn resultaten kan verbeteren maar 'hoe hij moet zijn om zijn werk zo goed mogelijk te doen.' Deze vraag stimuleert een medewerker zich te richten op zijn eigen ontwikkeling.
- Moedig medewerkers aan fouten als iets natuurlijk is te zien dat nodig is om jezelf te ontwikkelen/verbeteren in plaats van

als iets waar je bang voor moet zijn. Stel in evaluatiegesprekken met de medewerker niet resultaten centraal, maar de individuele progressie (Smith *et al.*, 1996).

- Vraag een medewerker vooral naar wat goed ging, hoe iemand zich voelde bij een bepaalde taak, wat lastig was, welke verbeterruimte hij ziet en wat hij heeft geleerd. Dit in plaats van vragen als: wat was het resultaat, wat heeft het opgeleverd, was de klant tevreden of ontevreden, waar bleek dat uit, etc. (Williams, 1998).
- Stimuleer medewerkers elkaar te complimenteren op inzet en ontwikkeling in plaats van vooral op resultaten (Williams, 1998).

Drs. M.R. de Bruin is arbeids- en organisatiepsycholoog en gediplomeerd sportpsycholoog.
merijn@psychosport.nl

Literatuur

- Hardy, L. et al, *Understanding psychological preparation for sport: Theory and practice of elite performers* (1996) John Wiley & Sons, Chichester, Groot-Brittannië
- Murphy, S., *The Sport Psych Handbook* (2005) Human Kinetics, Campaign (Ill.), VS.
- Schuijers, R., *Mentale training in de sport* (2004) Elsevier.
- Smith, R. en F. Smoll, *Way to go coach!* (1996), Warde Publishers, Palo Alto, VS.
- Williams, J., *Applied sport psychology (Personal growth to peak performance)* (1998) McGraw-Hill, Columbo, VS.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl / rubriek Belonen & beoordelen](http://www.gidsonline.nl/rubriek/Belonen%20en%20beoordelen)

EEN GROTE NADRUK OP RESULTATEN VERGROOT DE KANS OP MENTALE PROBLEMEN