

# RESULTAATGERICHT STUREN

AREND ARDON

## 1 SITUATIE

In iedere organisatie is het belangrijk om goede resultaten te halen. En dat krijg je alleen voor elkaar als alle medewerkers meedoen. Er zijn allerlei methoden om de resultaatgerichtheid van organisaties te versterken, zoals prestatimanagement en resultaatverantwoordelijk management. Telkens weer blijkt dat de hele methode staat of valt met de vraag in hoeverre managers én medewerkers zich *verantwoordelijk voelen* voor de resultaten. En dat is heel wat anders dan dat zij *verantwoordelijk worden gesteld* voor de resultaten. Als leidinggevende is het van belang medewerkers zodanig aan te sturen dat zij zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor hun resultaten. Drie momenten zijn daarvoor cruciaal.

- 1 Maken van resultaatafspraken: betrek medewerkers, leg uit en laat hen zelf doelen stellen en zich daaraan committeren (zie onderdeel 'doelen stellen')
- 2 Monitoren en bijsturen: maak de voortgang zichtbaar, wees duidelijk over de stand van zaken en vraag de medewerker terug te kijken (welke acties heb *jij* ondernomen om je resultaten te halen?) en vooruit te kijken (welke mogelijkheden heb *jij* om alsnog bij te sturen?)
- 3 Eindbeoordeling of -evaluatie: benoem de resultaten en laat de medewerker evalueren (wat heb *jij* gedaan om dit resultaat te behalen en wat betekent dat voor *jouw* rol naar de toekomst?)

## 2 TEST

- 1 De manier van werken in het team waaraan ik leidinggeef, verloopt als volgt
  - a ieder voert het eigen werk uit, maar daar liggen geen expliciete resultaatafspraken aan ten grondslag
  - b ik maak resultaatafspraken met teamleden aan het begin van het jaar en kijk achteraf hoe het is verlopen
  - c ik maak resultaatafspraken met teamleden en houd regelmatig de vinger aan de pols over de voortgang
- 2 Als ik zie dat medewerkers duidelijk achterblijven in hun prestaties
  - a benoem ik de achterstand en vraag hen na te denken welke invloed zij daarop hebben
  - b grijp ik niet in, want ik vind hen zelf verantwoordelijk voor hun resultaten kunnen uitoefenen
  - c spreek ik hen daar direct op aan en zeg dat het anders moet
- 3 Als medewerkers goede resultaten boeken
  - a is de kans groot dat ik dat niet waarneem
  - b neem ik dat in de regel snel waar en laat al snel mijn waardering blijken
  - c is dat weliswaar mooi, maar in praktijk kom ik er niet toe daar steeds complimenten over te geven

- 4 Als medewerkers bij tegenvallende resultaten verwijzen naar zaken als 'de drukte', 'slechte ondersteuning', of 'onduidelijk beleid'
- a spreek ik mijn begrip uit en doe een beroep op hun doorzettingsvermogen
  - b spreek ik hen direct aan op 'het afschuiven van verantwoordelijkheid'
  - c vraag ik hen vooral te kijken naar de zaken waar zij wel invloed op hebben
- 5 Transparante informatie over doelen en resultaten is binnen ons team
- a eigenlijk niet of nauwelijks aanwezig
  - b voor iedereen aanwezig en toegankelijk
  - c te achterhalen, maar dat kost enige moeite
- 6 Aan het einde van het jaar
- a benoem ik de resultaten en vraag medewerkers op hun rol te reflecteren
  - b vraag ik mijn medewerkers hoe zij hun resultaten waarderen
  - c geef ik duidelijk aan hoe wat zij de volgende keer anders zouden moeten doen

### 3 DIAGNOSE

Omcirkel in onderstaande tabel uw antwoorden. Tel vervolgens uw scores per kolom op en noteer de score per kolom in het onderste vakje. Tel vervolgens de kolomtotalen op en noteer uw totaalscore in het daarvoor bestemde vak rechtsonder.

Vraag	Antwoorden			
	a	b	c	
1	0	5	10	
2	10	1	3	
3	0	10	3	
4	1	3	10	
5	0	10	4	
6	10	4	2	
<b>Scores</b>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Kolomtotaal:</i>	<i>Totaalscore:</i>

### 4 ADVIES

#### 4-21 punten

Van resultaatgerichte sturing is nog onvoldoende sprake. Hebt u zelf een helder beeld wat u met uw mensen wilt bereiken? En in welke mate zijn uw medewerkers daarvan op de hoogte? Door gebrekkige sturing loopt u het risico dat de inzet van uw mensen onvoldoende bijdraagt aan een gemeenschappelijke richting. Begint u eens samen met uw medewerkers een overzichtelijk aantal doelen te formuleren die u de komende periode wilt bereiken (zie onderdeel 'doelen stellen'). Vraagt u vervolgens uw medewerkers eens daar één of twee persoonlijke doelen van af te leiden. Bespreek vervolgens regelmatig de voortgang, in individueel of gezamenlijk overleg.

### 21-36 punten

U laat enige resultaatgerichte sturing zien, maar er is nog volop ruimte voor verbetering. Resultaatgericht sturen heeft alles te maken met het stimuleren van uw medewerkers te kijken naar hetgeen waarop zij zelf invloed kunnen uitoefenen. Als uw medewerkers onvoldoende de gewenste resultaten behalen, stimuleer hen dan te kijken naar hun eigen rol. Vraag zo weinig mogelijk naar verklaringen (dit stimuleert hen juist om buiten de eigen invloed te zoeken), maar vraag naar wat zij hebben gedaan om het resultaat positief te beïnvloeden, wat effectief bleek en wat minder. Vraagt u vervolgens naar hun ideeën om alsnog de gewenste resultaten te behalen. Biedt daarbij uw ondersteuning aan.

### 37-60 punten

Uw resultaatgerichte sturing is goed ontwikkeld. Blijf naar mogelijkheden zoeken om het verantwoordelijkheidsgevoel van uw medewerkers verder te stimuleren. Het onderdeel 'coachen' kan u helpen uw eigen rol daarin verder aan te scherpen.

## 5 VERWIJZINGEN

*Resultaatgericht managen*, J. Schouten, W. van Beers, Thema, 1996

De auteurs gaan uit van de gedachte dat mensen met meer plezier werken als ze duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt, betrokken zijn bij het vaststellen van deze verwachtingen, de ruimte hebben zelf te bepalen hoe ze daaraan kunnen voldoen en feedback krijgen over hun prestaties. Toegankelijk boek.

*Succesvol Coachen*, J. Whitmore, Nelissen, 1997

Zeer praktisch boek dat de kern van coachend leiderschap beschrijft: medewerkers aan het denken zetten over de eigen beïnvloedingsmogelijkheden en verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen resultaten stimuleren. Een aanrader!