Gedragsankers

Wanneer het kader van performance management duidelijk is, kunnen de gedragsankers worden vastgesteld. In de matrix van resultaatgebieden en competenties zijn er een aantal combinaties die het meest relevant zijn. Op dat snijvlak wordt omschreven wat op, onder en boven het verwachte niveau van presteren is.

Bv.: wanneer acquisitie een resultaatgebied is, en initiatief nemen een competentie dan lijkt het voor de hand te liggen om te stellen dat de medewerker wordt geacht om adequaat te communiceren om zijn acquisitiedoelen te realiseren. Maar met enige diepgang wordt al snel duidelijk dat dit onvoldoende is. Een medewerker die een lijst van potentiële klanten aanlegt met behulp van een online assistent en deze via een mailprogramma een standaard bericht stuurt, voldoet waarschijnlijk niet aan de verwachtingen van de organisatie. Een medewerker die zijn prospects in categorieën van succeskans weet in te delen en zijn persoonlijke aandacht schenkt aan degenen met de hoogste kans op succes, doet waarschijnlijk wat de organisatie verwacht. Een medewerker die een relatie met prospects weet op te bouwen, ook wanneer het bij deze mailing niet tot een opdracht komt, presteert waarschijnlijk boven dat wat de organisatie van de medewerker verwacht.

Wanneer je organisaties de vraag stelt wat zij van medewerkers verwachten, vinden zij het vaak lastig om een genuanceerd antwoord te geven. Slechts na doorvragen ontstaat er een beeld van wat de werkelijke verwachtingen zijn. Bij het ontbreken van een duidelijk kader hebben medewerkers vaak het gevoel dat aan het begin niemand kan vertellen wat er precies verwacht wordt, en dat achteraf er met meerdere maten gemeten wordt en dat er vaak meer negatieve dan positieve feedback is. Individuele leidinggevenden die dan met individuele medewerkers in gesprek moeten ontberen dan een goed kompas om terug te kijken naar wat er gebeurd is en daarmee om vooruit te kijken naar wat er in de toekomst zo kan blijven, of juist moet verbeteren.

In een matrix zoals we die adviseren, waarbij zo'n 5 resultaatgebieden, en zo'n 8 competenties beschreven worden, kunnen maximaal 40 'kruispunten' onderscheiden worden. Het is niet realistisch om op ieder van die punten 3 gedragsankers te beschrijven. Maar per resultaatgebied kunnen goed de drie of vier relevante competenties beschreven worden, wat tot zo'n 15 tot 20 snijpunten leidt. Dan is het wel te doen om in ieder geval voor een deel daarvan gedragsankers op 3 niveaus te beschrijven.

Een van de neveneffecten van het beschrijven van de gedragsankers, is dat betrokkenen zich meer bewust worden van de impliciete verwachtingen die zij over en weer hebben. Medewerkers kunnen dan vaak zelf al bedenken wat zij aan hun competenties moeten ontwikkelen om aan de verwachtingen te voldoen. Leidinggevenden kunnen vaak concreter beschrijven wat zij zoeken, en ondersteunen om die resultaten te bereiken.

Een van de online instrumenten die we hierbij aanbieden, is de digitale matrix met daarin de gedragsankers omschreven. Een van de instrumenten die daarbij hoort, is dat medewerker en leidinggevende online hun waardeoordeel kunnen geven, waarna het instrument aangeeft waar het beeld overeenkomt en waar dit verschilt. Hierdoor kan de aandacht in gesprekken gericht gaan naar waar de meeste winst geboekt kan worden.

Copyright Dragt Training