Resultaatgebieden

Binnen performance management wordt gewerkt met resultaatgebieden. Dat zijn de domeinen waarvoor een medewerker verantwoordelijkheid draagt en waarbinnen resultaten worden verwacht. Denk aan omzet, klanttevredenheid, kwaliteit, innovatie, samenwerking of procesverbetering. . Het benoemen van resultaatgebieden helpt om duidelijk te maken waarvoor iemand verantwoordelijk is. Dat is noodzakelijk, maar niet voldoende. Want zodra meerdere resultaatgebieden naast elkaar bestaan, ontstaat een tweede vraag: wat is op dit moment het belangrijkst? Op dit punt voegt PM4 iets wezenlijks toe: prioritering.

Niet alles kan tegelijk even belangrijk zijn

Traditioneel performance management behandelt resultaatgebieden vaak alsof ze naast elkaar staan en hetzelfde gewicht hebben. In de praktijk werkt het vrijwel nooit zo. Een medewerker kan verantwoordelijk zijn voor omzet, kwaliteit, klantrelaties, innovatie en teamontwikkeling. Maar in een specifieke periode kunnen sommige van die gebieden duidelijk zwaarder wegen dan de rest. Bijvoorbeeld omdat een organisatie een nieuwe markt betreedt, omdat klantbehoud onder druk staat of omdat een implementatie moet slagen. Verantwoordelijkheid is breed, maar aandacht is altijd schaars. Daarom is het niet genoeg om vast te leggen waarvoor iemand verantwoordelijk is. Een goed performance management systeem maakt ook zichtbaar waar de prioriteit ligt.

Prioritering maakt strategie concreet

Prioritering vormt de verbinding tussen organisatiedoelen en het dagelijkse handelen van medewerkers. Strategie blijft vaak abstract zolang niet duidelijk is wat die strategie betekent voor de keuzes die mensen iedere dag maken. Juist door resultaatgebieden te prioriteren wordt richting praktisch. Een hoge prioriteit betekent: hier moet relatief veel aandacht, tijd en energie naartoe. Een lagere prioriteit betekent niet dat het resultaatgebied onbelangrijk is. Het betekent dat het in deze periode minder zwaar weegt dan andere verantwoordelijkheden. Dat voorkomt een bekend probleem binnen organisaties: alles is belangrijk en dus is uiteindelijk niets echt prioritair.

Performance wordt realistischer

Prioritering verandert ook de manier waarop prestaties worden beoordeeld. Wanneer alle resultaatgebieden hetzelfde gewicht krijgen, kan gemakkelijk een onrealistisch beeld ontstaan. Van medewerkers wordt impliciet verwacht dat zij overal tegelijkertijd maximaal presteren. Maar goede performance management gaat over optimaal presteren, niet overal maximaal presteren. Goede performance betekent dat iemand de juiste keuzes maakt binnen de beschikbare tijd, middelen en omstandigheden. En dat de resultaten die voor de organisatie het zwaarst wegen daadwerkelijk de meeste aandacht krijgen. Daarmee wordt performance niet alleen meetbaarder, maar ook eerlijker.

Prioriteiten kunnen veranderen

Een belangrijk kenmerk van PM4 is dat prioriteiten niet vaststaan. Markten veranderen, organisaties veranderen, teams veranderen. Soms verandert binnen enkele maanden wat het belangrijkst is. Performance management moet daarom geen jaarlijkse administratieve exercitie zijn, maar een dynamisch proces waarin regelmatig wordt besproken of de huidige prioriteiten nog steeds de juiste zijn. Het gesprek tussen medewerker en leidinggevende verschuift

Copyright Dragt Training

daardoor. Niet alleen ‘Welke resultaten heb je behaald?’ maar ook ‘Hebben we de juiste resultaten prioriteit gegeven?’ en ‘Waar moeten we de komende periode onze aandacht op richten?’.

Van meten naar sturen

Met resultaatgebieden beschrijf je waarvoor iemand verantwoordelijk is. Met prioritering geef je richting aan die verantwoordelijkheid. Dat verschil is essentieel. Want performance management moet uiteindelijk niet alleen registreren wat iemand heeft gedaan. Het moet mensen helpen hun aandacht te richten op wat voor de organisatie op dat moment de meeste waarde heeft. Dat is precies waarom prioritering binnen PM4 geen toevoeging aan de marge is, maar een fundamenteel onderdeel van performance management.

Copyright Dragt Training