



Controle als katalysator voor prestatieverbetering

inleiding

We zijn er letterlijk mee opgegroeid: controles en oordelen. Ouders controleren of je je kamer hebt opgeruimd en of je je bord wel leeg eet, docenten controleren of je de stof beheerst, de belastingdienst controleert of je tijdig en voldoende betaald hebt en de politie controleert regelmatig of weggebruikers zich aan de snelheid houden. Het zijn maar een paar voorbeelden uit de enorme regel- en controlebrij waar we ons tegenwoordig in bevinden. Niet verwonderlijk dat mensen op den duur een negatieve connotatie ontwikkelen voor controles. Controles laten namelijk haarfijn zien wat er *niet goed* gaat. Daar komt bij, dat wanneer je niet goed door een controle komt er een dikke kans is dat er een straf of reprimande volgt. Kortom: controles zijn vaak een voorbode voor onplezierige consequenties en dat maakt dat we controles graag vermijden of willen omzeilen.

In het bedrijfsleven is het niet anders. In de HRM-cyclus bijvoorbeeld, zitten de plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. In het oordeel ligt de focus vaak en vooral op de verbeterpunten voor de medewerker. Managers maken plannen voor de komende periode. De voortgang wordt natuurlijk gecontroleerd. Als blijkt dat de planning uiteindelijk niet gehaald wordt, volgt er toch vaak een vervelend gesprek met de manager van de manager. Ook hier is de conclusie dat controles vaak gekoppeld zijn aan onplezierige consequenties.

Het lijkt paradoxaal. We gaan naar kantoor, we doen ons stinkende best en we horen vooral wat er *niet goed* gaat. Terwijl de manager waarschijnlijk met de beste bedoelingen de noodzakelijke controles uitvoert en stuurt op de resultaten. Het kan en moet altijd beter!

De paradox van intentie en effect

De paradox zit in het verschil tussen de bedoeling van de controle en de effecten van het controlemechanisme. De controle is bedoeld om te zien of het goed gaat; of het gaat zoals gepland. Echter de consequentie van de controle is vaak onplezierig. Zoals bekend: onplezierige consequenties die volgen op prestaties leiden tot prestatiedaling over de gehele linie. Als dat mechanisme maar lang genoeg duurt, willen mensen niet meer presteren en doen ze alleen nog maar precies datgene dat moet. Daarmee voorkomen ze dat ze bij eventuele controles problemen zullen ondervinden.

Bij een computerspel willen we de *high score* verbeteren. Dat doen we door het spelletje vaak te spelen, te leren van onze foutjes en onze score te vergelijken met de high score. We gaan het net zo lang proberen totdat de *high score* van ons is. Ineens is er sprake van een controlemechanisme dat functioneert als katalysator voor prestatieverbetering. We willen juist precies weten hoe we ervoor staan, zodat we er nog eens flink tegenaan kunnen gaan om die topprestatie neer te zetten.



Prestaties en consequenties

Wat verklaart het verschil? Het meest essentiële verschil zit in de soort consequentie die volgt op de prestatiemeting en de prestatie zelf. De gescoorde punten en de behaalde levels in het computerspel zijn onze beloningen. We worden niet gestraft als de *high score* niet is gehaald. Sterker nog: niet halen van de *high score* is een belangrijke motivatie om het nogmaals te proberen. We hadden level 46 al gehaald dus level 47 moet ook kunnen! De *high score* halen is ons doel en de beloning bestaat uit de voltooide levels, het puntentotaal en de eeuwige roem die daar bij komt kijken natuurlijk.

Tips voor prestatieverbetering

Graag deel ik volgende tips, waarbij controle leidt tot prestatieverbetering in organisaties:

- Definieer indicatoren die aangeven wat je wil bereiken: aantal succesvol afgeronde verkoopgesprekken, aantal correct vastgelegde meldingen. Door de positieve formulering ontstaat een doel dat mensen willen bereiken, in plaats van een consequentie die ze willen vermijden
- Visualiseer de terugkoppeling: geef meetgegevens weer in een grafiek. Als het doel en de indicatoren positief geformuleerd zijn, wijst de grafiek altijd omhoog. Het controlemoment laat de grafiek verder stijgen en dat motiveert! Het is misschien psychologie van de koude grond, maar stijgende grafieklijnen inspireren meer dan dalende
- Tussenresultaten zijn een kans om iets te vieren: zorg voor eenvoudige beloningsmechanismen voor behaalde tussenresultaten. Organiseer bijvoorbeeld een borrel en laat de medewerkers met elkaar en met het management delen wat ze allemaal ervaren, gepresteerd en geleerd hebben. Er zullen vast eeuwige anekdotes tussen zitten.

Conclusie

Regelmatige controle is noodzakelijk en leidt tot inzicht in behaalde (tussen)resultaten. Gebruik dat inzicht als een kans. Koppel de behaalde resultaten consequent aan een positieve consequentie voor degene die prestaties levert. Dat hoeft niet altijd geld te kosten. Niets motiveert mensen meer dan oprechte erkenning of een compliment, mits deze gekoppeld is aan een geleverde prestatie. Positieve consequenties leiden tot prestatiedrang en de wil om de *high score* te halen. En je kan alleen maar vaststellen of je de highscore hebt gehaald door regelmatig te controleren. Misschien is het alweer tijd om iets te vieren?

Robert den Broeder

8 april 2014

www.trigono.nl

r.den.broeder@trigono.nl