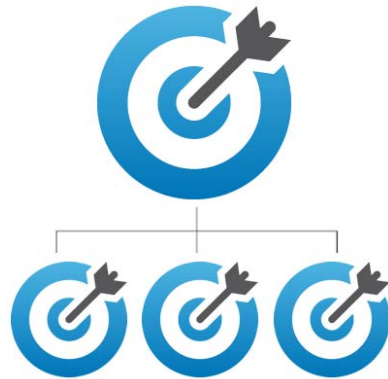


Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 8



De sleutel tot optimale cascadering van doelstellingen. (*)

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 11, December 2014.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

De sleutel tot optimale cascadering van doelstellingen.

Jan De Visch

In veel bedrijven zijn performance management systemen misleidend, omslachtig, en complex. Vaak vragen ze ook een enorme tijdsinvestering van HR business partners. Bovendien zijn deze zich zeer bewust van de vaak contraproductieve effecten: demotivering, en het uitblijven van de beoogde procesoptimalisaties, groei in klanten of innovatie. De Corporate Executive Board stelt bovendien in een recente studie vast dat 95 % van de CEO's ontevreden zijn met hun performance management systeem. 90 % van de HR Professionals is ervan overtuigd dat het systeem geen accurate informatie rond strategierealisatie oplevert. Het is dus hoog tijd om enkele overtuigingen te doorprikken. We verkennen welke alternatieven er zijn om beter te verzekeren dat de strategie effectief wordt gerealiseerd.

Drie hardnekkige overtuigingen

Er zijn drie in het oog springende problemen bij performance management systemen. De eerste heeft te maken met de inrichting van de performance cyclus zelf. Deze heeft meestal een doorlooptijd van één jaar, terwijl de tijdshorizon waarop men een verschil maakt in functies verschilt naargelang het hiërarchisch niveau. Op het laagste niveau hanteren medewerkers doorgaans een tijdshorizont van minder dan 6 maanden, en is het niet logisch om 'jaarafspraken' te maken. Op hogere niveaus laten de gevolgen van beslissingen zich vaak zien op een langere termijn en is het dus logisch om een 'langere' tijdshorizont te hanteren. Zo werden in de financiële sector heel wat producten ontwikkeld tegen de achtergrond van jaardoelstellingen, en dus binnen een té beperkte tijdshorizont, waardoor lange termijn risico's en gevolgen niet mee werden opgenomen in het productontwerp. Dit leidde tot korte termijn winsten, terwijl de leefbaarheid van veel financiële instellingen op de lange termijn, een verantwoordelijkheid van het hoger management, aanzienlijk in het gedrang is gekomen. Investeerdere dringen er dan ook in toenemende mate op aan om met gedifferentieerde performance horizonten te werken. Bovendien is er een rechtstreekse samenhang tussen gedifferentieerde performance horizonten en duurzame groei in ondernemingen (Van Clieaf, 2014).

Een tweede probleem hangt samen met de focus op het specifiek, meetbaar, haalbaar, resultaatgericht en getimed zijn van doelstellingen (SMART). Er is geen enkele performance management workshop waarin dit adagio ontbreekt. Het probleem

hiermee is dat hierdoor doelstellingen heel sterk gefragmenteerd, en oververeenvoudigd worden. De noodzaak om processen te herdenken wordt bijvoorbeeld herleid tot ‘het invoeren van een lean methode’. Het laten evolueren van de aanpak naar klanten wordt herleid tot het ‘meten van betrokkenheid van klanten’ om op basis hiervan verbetervoorstellen uit te werken, terwijl de échte uitdaging misschien ligt in het ontwikkelen van een nieuwe klantenbenadering op basis van hoe verwachtingen van klanten evolueren in functie van hun levenscyclus. De focus op SMART heeft tot gevolg dat de relatie tussen enerzijds de wezenlijke bijdrage die vanuit de rol geleverd moet worden, en anderzijds de jaarafspraken, zoek zijn geraakt. Jaarafspraken worden gemaakt rond acties en projecten die op het moment van afspraak belangrijk lijken (heel vaak de input zijde) en niet rond de meerwaardecreatie. Wanneer deze band tussen afspraken en meerwaardecreatie onvoldoende duidelijk is, vergroot dit de kans dat de afspraken niet in het aandachtsveld blijven en (bijna letterlijk) in de kast terecht komen. Hierdoor loopt het percentage niet gerealiseerde doelstellingen soms op tot 75 % (vaak samenhangend met allerhande ‘achteraf-verklaringen’ die perfect rechtvaardigen waarom de afspraak niet is nagekomen). Het alternatief ligt in het koppelen van doelstellingen met wezenlijke bijdragen van medewerkers. Performance hiërarchieën (zie verder) kunnen hierin een belangrijke verbindende schakel zijn.

Een derde probleem met performance managementsystemen hangt samen met de gehanteerde ontwikkelingsfilosofie om tot performance verbeteringen te komen. Toekomstig functioneren, kan worden

verbeterd door op een heldere, zogezegd objectieve, manier iemand te positioneren en op basis hiervan duidelijk te schetsen waar er ontwikkeling mogelijk is. Dit verloopt via het toekennen van scores of rankings. Een score ‘4’ op een vijfpuntenschaal veronderstelt een hoge positieve waardering. Toch creëert dit vaak demotivering omdat er nog altijd medewerkers als ‘beter’ worden beoordeeld. Bovendien hangt het halen van een ‘hogere’ score heel vaak samen met het fundamenteel anders invullen van hun rol. Doordat men naar de collega kijkt vanuit de eigen rolinvullingsbril ziet men niet dat een hoger scorende collega de rol vanuit een ander maturiteitsniveau invult. En als men er al in slaagt om dit helder te benoemen, dan staat dit haaks op een ontwikkelingsmindset van veel medewerkers. Deze laatste steunt eigenlijk op het basisidee dat je ‘het meeste moet halen uit gegeven talenten’, in plaats van het ‘geloof dat je ook nieuwe, andere talenten kunt ontwikkelen’. De mindset dat je best ‘binnen je talenten’ werkt, maakt medewerkers huiverachtig om bredere verantwoordelijkheden op te nemen. Men neemt immers geen optie op ‘mogelijk falen’ en gaat er alles aan doen om échte, meer complexe ontwikkelopdrachten te vermijden. Het gevolg is dat medewerkers heel slim worden in het net niet opnemen van bredere uitdagingen en leidinggevend en als het ware meesterlijk ‘bedriegen’ om het status quo te handhaven. Dweck (2006) stelt vast dat medewerkers met een ‘binnen-mijn-talent-werken-mindset’ leidinggevend tot 300 keer meer bedriegen dan hun collega’s met een ‘ik-kan-ook-andere-talenten-ontwikkelen-mindset’. Het gevolg is dat leidinggevend, deels onbewust, doelstellingen beginnen formuleren die

passen bij de medewerker en de samenhang met de strategierealisatie en de coherentie van de afspraken tussen medewerkers onduidelijk wordt. Uiteraard klopt geen enkele van beide mindsets met de vaststellingen uit de cognitief constructieve ontwikkelpsychologie. Ook daar kunnen we rekening mee houden bij de ontwikkeling van alternatieven.

Performance indicatoren dienen in lijn te liggen met de verwachte complexiteitshantering in rollen.

Laat ons hier beginnen met een (reëel) voorbeeldje binnen een bedrijf dat heel erg inzet op groei van het klantenbestand. Om dit te realiseren wordt klanttevredenheid één van de kerndoelstellingen en schakelt men een externe consultant in die een state-of-the-art aanpak aanreikt om de ‘voice of the customer’ te vatten. Hij stelt een intelligent meetinstrument voor om de verschillende dimensies van te klanttevredenheid te meten (zoals betrouwbaarheid, beleefde empathie, beleefde technische competenties van medewerkers, snelheid van oplossingsverstrekking en nog veel meer). Via allerlei werkgroepen worden deze resultaten besproken en vertaald in actieplannen en deelindicatoren. Sommige medewerkers richten zich op het verminderen van klachten, anderen op het opkrikken van competenties, nog anderen op het aanpassen van het product- en serviceaanbod. Het enthousiasme van medewerkers om hieraan mee te werken is groot. Maar een eerste opvolgingsmeting na één jaar laat welliswaar een toename zien van de klanttevredenheid, maar een (verder) dalende bruto winstmarge.

Neem even de tijd om op het bovenstaande voorbeeldje te reflecteren alvorens verder te lezen. Wat is hier aan de gang? Wat zou je advies zijn naar leidinggevendenden? Waar zou je je aanpak veranderen?

Bovenstaand voorbeeld roept uiteraard een aantal extra vragen op. Op het high level strategische niveau zou je vragen kunnen stellen naar de markt waarbinnen het bedrijf opereert: loopt het bedrijf voorop op haar concurrenten, volgt ze de markttendens, of slaagt ze er niet in om het innovatieve tempo van concurrenten aan te houden? Indien de verantwoordelijkheid van het senior management ligt op doordenken van nieuwe product-, markt- en technologiecombinaties, dan is de kans groot dat aandacht voor klanttevredenheid haar afleidt van haar strategische rol. In wezen zijn indicatoren die aangeven hoe het portfolio naar klanten succesvol evolueert wellicht betekenisvoller, zoals bijvoorbeeld de verwachte waardeontwikkeling via nieuwe businessmodellen of de rentabiliteitevolutie van verschillende klantengroepen over de verschillende distributiekkanalen en producten. Op het hogere niveau in de organisatie wordt tegenwoordig ook een meer fundamentele discussie gevoerd, namelijk deze tussen ‘product centricity’ en ‘customer centricity’. Kunnen we ons namelijk gaan organiseren rond oplossingen in de levenscyclus van de klant? Om dit laatste te bereiken zie je Customer Lifecycle Indicatoren opduiken. Deze vatten in wezen wat de klant over een langere tijdsperiode voor het bedrijf opbrengt en veronderstelt dat je het geheel van wat klanten ‘kopen’ via verschillende distributiekkanalen en op verschillende

tijdstippen kunt opvolgen en verbinden met de kosten.

De typische beslissingen rond klanten op middenkaderniveau zijn deze naar de wijze waarop de waardestromen zijn georganiseerd. De efficiëntie en effectiviteit waarmee de processen naar klanten georganiseerd zijn, zullen bepalen aan welke kostprijs serviceniveaus (of inkomstenniveaus) kunnen worden gerealiseerd. Het is op dit niveau dat ook de vraag wordt gesteld naar het laten groeien, behouden, of terugwinnen van klanten en waar men het inzicht verdiept dat klanttevredenheid een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde is om dit te realiseren. De performance indicator die op dit niveau centraal staat, is deze rond de mate waarop klanten actief het bedrijf promoten, gevat in de Net Promotor Score (NPS).

Uiteraard blijft voor medewerkers en eerstelijnsmanagers de klanttevredenheid uitermate belangrijk. Hun verantwoordelijkheid ligt in de concrete (al dan niet gedifferentieerde) kwalitatieve dienstverlening naar klanten. Tevredenheids-, klachtenbehandelings-, loyaliteitsindicatoren blijven hier wezenlijk belangrijk.

Wat gebeurt er nu als het hele bedrijf zich achter één kernindicator schaaft, zoals bijvoorbeeld tevredenheid? Het gevolg is dan dat iedereen binnen het corresponderende zelfde bijdrageniveau gaat beginnen opereren. De facto is je organisatiestructuur dan zo gebouwd dat ieder hiërarchisch niveau geen unieke bijdragefocus meer heeft. Rolhouders op verschillende hiërarchische niveaus kunnen dan ook geen unieke bijdrage meer

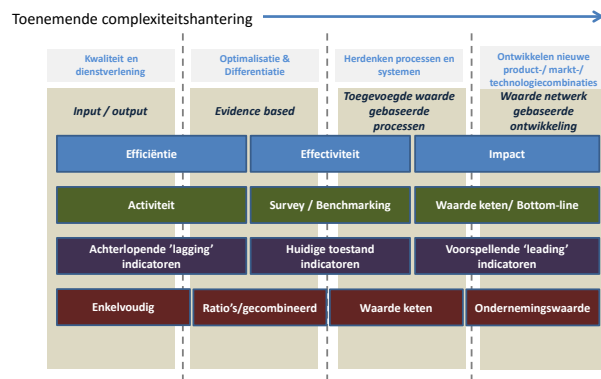
leveren, waardoor strategierealisatie moeizamer begint te verlopen.

In duurzame groei-bedrijven vertrekt men van het basisidee is dat de balans van taken verbonden aan een opdracht een zwaartepunt kent binnen één niveau van complexiteit, ook wel bijdrageniveau genoemd. Elk verantwoordelijkheidsniveau boven het eerste vereist een unieke aansturing op het eerstvolgend hoger complexiteitsniveau. Dit hogeropliggend verantwoordelijkheidsniveau neemt een complexere verantwoordelijkheid op naar innovatie, heeft een uitgebreidere planningshorizon, heeft een verantwoordelijkheid over een breder en complexer geheel van middelen en integreert een groter geheel van functies, rollen, processen en/of activiteiten. Medewerkers zullen een unieke bijdrage leveren als ze het geheel van informatie en indicatoren krijgen die hen in staat stelt om noodzakelijke (integratieve) beslissingen te nemen die nodig zijn voor de meerwaardecreatie die van hun op hun niveau wordt verwacht. Hogergeschikten zullen met andere woorden met een andere lens naar de realiteit kijken, één die hen in staat stelt om een breder perspectief te zien, met het eraan verbonden complexiteitsniveau. Als ze een fotograaf waren en enkel 300 mm lenzen zouden gebruiken, dan missen ze heel wat ten opzichte van het gebruik van een bredere lens. Indicatoren zijn als lenzen, ze laten je de realiteit zien *binnen* deze lens. Als hogergeschikten té enge lenzen gebruiken, dan bestaat er een groot risico dat ze de noodzakelijke beslissingen vanuit een meer integratief perspectief niet nemen. Vandaar dat het loont om zich de vraag te stellen welke lens verbonden is aan welke indicator?

Performance hiërarchieën: De sleutel tot een optimale cascadering van doelstellingen.

Performance indicatoren zijn lenzen die rolhouders helpen om problemen en uitdagingen te identificeren, oplossingsprioriteiten voor te stellen en na te gaan of het effect van gemaakte keuzes in overeenstemming is met de verwachtingen. Het is belangrijk dat deze lenzen in overeenstemming zijn met de verantwoordelijkheidsdomeinen van betrokken rolhouders. Eén van de karakteristieken van duurzame groeibedrijven is dat performance hiërarchieën het opmaken van concrete de performance afspraken informeren. Dit betekent dat men een hypothese heeft gevormd rond de onderlinge relaties tussen de indicatoren, en heeft besproken welke indicatoren op een boven- en welke op een onderliggend niveau thuishoren.

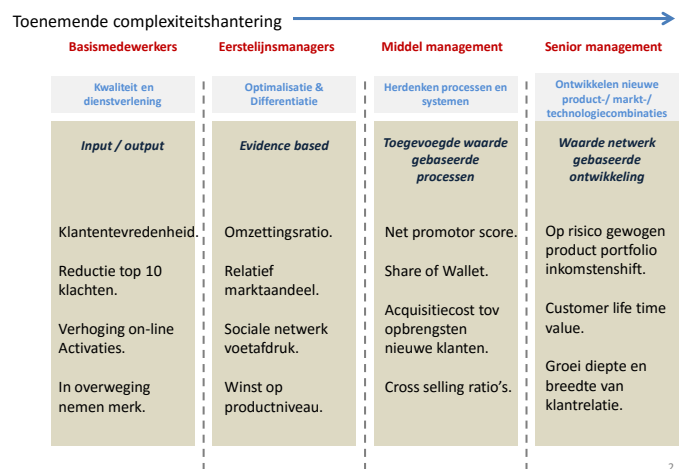
Figuur 1: Basiskennmerken van Key Performance Indicators op verschillende bijdrageniveaus



Figuur 1 vat enkele kenmerken samen van indicatoren op verschillende bijdrageniveaus in een organisatie. Binnen het domein van kwaliteit en dienstverlening vind je in hoofdzaak enkelvoudige, op activiteiten en op efficiëntie gerichte indicatoren. Het zijn

indicatoren die helpen om na te gaan in welke mate de vooropgestelde kwaliteit is gerealiseerd, bijvoorbeeld vermindering van klachten, of klanttevredenheid (zie figuur 2). Vaak zijn het indicatoren die een informatie verstrekken nadat de handelingen gesteld zijn. Men noemt ze achterlopende of 'lagging' indicatoren. Deze indicatoren zijn belangrijk om te verifiëren in welke mate zich een bepaald patroon heeft voorgedaan.

Figuur 2: Hiërarchie van Key Performance Indicators binnen het verantwoordelijkheidsgebied naar klanten.



Aan het andere uiteinde - binnen het verantwoordelijkheidsdomein van senior managers waar het ontwikkelen van nieuwe product-/markt-/technologiecombinaties centraal staat - vind je veel meer impact, bottom-line, waarde-keten, en predictieve indicatoren. Deze laatste indicatoren signaleren wat er kan gebeuren, een beetje zoals een oranje verkeerslicht de komst van een rood licht voorspelt. Voorbeelden hiervan zijn de mate waarin klanten actief services aanraden, de groei van de diepte en breedte van de klantenrelatie, de totale waarde van een klant over zijn levenscyclus (ook wel customer life time value genoemd). De realisatie van deze indicatoren hangt samen met de wijze waarop de volledige

waardeketen naar de klant is georganiseerd, rekening houdend met evoluerende verwachtingen (vaak gerelateerd aan levensgebeurtenissen) over de langere tijd dat deze klant wordt geserviced.

Binnen ieder functioneel domein kan men een dergelijke performance hiërarchie opstellen. Zo zal binnen het human capital domein de evolutie binnen medewerkerstevredenheid (= een achterlopende indicator) worden begrensd door een hogere orde indicator zoals de graad van overeenstemming in beleving van het bedrijf door medewerkers en klanten (= een voorspellende indicator). Binnen het IT gebeuren meet men op lagere niveaus best het aantal projecten dat op tijd en binnen de kwaliteitsvereisten zijn gerealiseerd, terwijl op hogere niveaus het IT % in de totale inkomstenstromen van klanten wordt gemeten. De indicatoren op hogere niveaus zijn doorgaans ook verbonden met een langere tijdshorizon. Hierop dient de performance cyclus worden afgestemd.

Performance indicatoren als individueel ontwikkelingsinstrument.

Hogere orde indicatoren laten dus toe om de werkelijkheid meer holistisch, systemischer of integratiever te bekijken. Dit zal echter maar gebeuren als de medewerker een denkbreedte heeft die hem/haar toelaat om dit te doen (De Visch, 2014). Veelal wringt daar een schoentje. Het dominante ontwikkelingskader in de meeste bedrijven is competentiegericht. Alhoewel in de recent ontwikkelde competentiekaders de dimensie van complexiteit explicieter wordt

meegenomen, richten deze systemen de aandacht naar gedrag, in niet naar de breedte en vloeibaarheid van denken. Dit laatste heeft betrekking op de diversiteit van denkschema's die men hanteert om met een realiteit om te gaan. Als Sales & Marketingmanager kun je vanuit verschillende contexten naar klanten kijken en afhankelijk van de insteek ook ogenschijnlijk tegengestelde hypothesen vormen. De vloeibaarheid van denken zal tot uiting komen in de wijze waarop met verschillende contextperspectieven, ontluikende veranderingen, onderlinge relaties en transformationele opportuniteiten op een intelligente manier kan verweven.

Bredere indicatoren geeft men het beste aan individuen die op cognitieve transitie momenten zitten in hun loopbaan. Het gevolg is dat de ontluikende bredere mindset op het juiste moment wordt uitgedaagd en dat betrokkenen groeien in hun functioneren. Wanneer bredere indicatoren niet in overeenstemming zijn met de mindset dan zullen individuen er alles aan doen om deze indicatoren niet te omarmen (en meer eenvoudige te kiezen). We hebben er alle belang bij om via een geïntegreerd talent management voeling te krijgen met de breedte van de mindset van getalenteerde medewerkers en te bewaken dat deze uitdagingen worden gekozen die afgestemd zijn om hun groeipad.

Tot slot

Om tot een betere cascadering van doelstellingen te komen kunnen we best de vraag stellen welke indicatoren we bij voorkeur wensen te hanteren op welk hiërarchisch niveau. Naarmate we erin slagen om helder te krijgen welke lens is gekoppeld aan welke indicator en deze toe

te wijzen aan medewerkers die de correponderende breedte en vloeibaarheid van denken hebben, kunnen we de impact van het performance management systeem ombuigen naar een krachtig strategie realisatie ondersteunend instrument.

Referenties

Corporate Executive Board Corporate Leadership Council. Breakthrough Performance in the New Work Environment. Identifying and Enabling the New High Performer. 2013.

De Visch J. The Vertical Dimension. Blueprint to Align Business and Talent Development. Connect & Transform Press, 2010.

De Visch, J. Leadership: Mind(s) Creating Value(s). Developing Deep Thinking to Better Manage Complexity and to Create Possibilities. Connect & Transform Press. 2014.

Dweck, Carol. Mindset: The New Psychology of Success. Random House. 2006.

Van Clieaf, M. Over The Horizon. WWW.ICGN.ORG. 2014.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol innoveren van hun Human Resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen (incl. het bouwen van relevante HR analytics) en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be.