

Performance-cultuur voor morgen

14-05-2012 09:48

Daniel Pink beschrijft in zijn boek 'Drive' wat mensen écht motiveert. Professionals van nu worden gedreven door drie intrinsieke motieven:

- 1 - Autonomie: het verlangen de regie te voeren over ons eigen leven;
- 2 - Meesterschap: de drang om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet;
- 3 - Zingeving: de behoefte om te doen wat we doen in dienst van iets groters dan onszelf.

Bedrijven met voldoende aandacht voor deze zaken presteren beter dan anderen en weten jong talent vaker aan zich te binden, aldus Pink, jurist van origine. Met name het motief Meesterschap spreekt mij aan. Het woord alleen al ademt vakmanschap en ambitie.

Recent ronden wij een traject af waarbij oplossingen voor waardecreatie en prestatieverbetering centraal stonden. Naast de noodzakelijke maatregelen voor meer winstgevende(r) proposities en minimalisering van verspilling in de operatie, gaf de directie parallel daaraan opdracht voor een derde spoor: de ontwikkeling van een gestructureerd programma voor competentieontwikkeling. Moedig in deze tijd. En vooral slim: mediabedrijven zijn traditioneel sterk in het aantrekken van talent maar blinken over het algemeen niet uit in systematische HR-ontwikkeling.

Voor de betreffende klant is in korte tijd in samenwerking met sleutelspelers vastgesteld welk soort profielen er over twee jaar nodig zijn en welke competenties daar bij horen. Welke vaardigheden, kennis en attitude gaan dan het verschil maken in klantbediening? Hiervoor zijn samen met medewerkers per functie normen vastgesteld voor over 1,5 jaar. Middels een digitale enquête is iedere medewerker gevraagd aan te geven hoe hij/zij zichzelf op dit moment ranken op die individuele competenties. Ook leidinggevend is gevraagd - los van de beoordelings- & beloningscyclus - hun medewerkers te scoren op de toekomstige profielen.

De exercitie - die u morgen al zou kunnen starten- leverde een aantal waardevolle zaken op. Ten eerste een zeer verhelderend vlekkenplan. In welk team, bij welke functies zit de grootste verandernoodzaak? Het is evident dat met name de digitalisering andere eisen stelt aan verschillende groepen medewerkers. Die geïdentificeerde hotspots krijgen dus prioriteit met een heel gericht ontwikkelprogramma. De programma's worden betaald uit omgebogen opleidingsbudget, voor zover nog niet ingekocht of vooruitbetaald. Ten tweede -alleen op initiatief van de individuele medewerker- biedt het een mooie kans op een echte ontwikkeldialoog tussen medewerker en leidinggevende. Zo'n gesprek over verschillende inschattingen van wat gezamenlijk belangrijk gevonden wordt, levert wederzijds meer begrip op. Ten derde geeft het een sterk signaal aan het team dat er ondanks ingrepen aandacht komt voor de ontplooiing en ontwikkeling van de medewerkers. Motivatie, zónder garanties maar wel mét perspectief.

Bij deze klant gebeurden mooie dingen:

- nagenoeg iedereen greep de kans aan mee te denken over profielen van (over)morgen. Dat is direct winst: beter begrip van wederzijdse afhankelijkheden bijv. tussen redactie, marketeers en advertentieverkopers én inzicht in accentverschuivingen in competenties (soms landslides!).
- normen werden op eigen initiatief flink gestretched (omdat er vanuit markt en ambacht gedacht werd en niet vanuit bestaand functiehuis of salarisschaal).
- een groot aantal medewerkers stelde zelf voor groepsgewijze i.p.v. individuele trainingen te willen volgen zodat er budget vrijkwam voor aanvullende opleiding (er valt wat te onderhandelen!).
- Sommige medewerkers gaven aan zichzelf onvoldoende in hun toekomstprofielen te herkennen. Een deel ervan kreeg een betere plek binnen de organisatie, een enkeling zocht zijn heil buiten het bedrijf.
- er zijn diverse activiteiten ontwikkeld om - bij gebrek aan budget- tot structurele uitwisseling van expertise en

best practices te komen. Stelt u zich eens voor: online opmakers die om een halfuurtje uitleg Automated Trading & RTB vraagt (geen taakstelling nodig!).

Idealistisch streven? Nou nee, eerder bittere noodzaak. Stopt het vandaag daling in bereik of afname in mediabestedingen? Niet waarschijnlijk. Wat is het dan wel? Uw eerste stap richting productiviteit & creativiteitsverbetering en daarmee doorbraken in klantbediening en -besteding. Ook dát draagt bij aan innovatief uitgeven. Meesterschap is een lijdensweg betoogt Pink. Het vergt het vermogen om je capaciteiten niet als eindig, maar als oneindig verbeterbaar te beschouwen. Het vergt inspanning, doorzettingsvermogen, passie en doelbewuste oefening. En het is onmogelijk om het volledig te bereiken.

David Huijzer