

Het belang van gemotiveerde medewerkers

# Prestatiemeten is weten

Prestatie-indicatoren helpen prima bij het motiveren van werknemers. Dat stellen prof. Marc Wouters en promovendus Bianca Groen, die aan de Universiteit Twente onderzoek doen naar het stimuleren van medewerkers met prestatie meting.

Logistiek manager Frans van Rijt werkt al bijna twintig jaar volgens dezelfde filosofie.



Marc Wouters: 'Managers moeten zich bewust zijn van het effect van prestatie-indicatoren op hun medewerkers.'

In het Gelderse Giesbeek gaan de medewerkers van het logistiek centrum van Eijkelkamp Agrisearch Equipment al jaren met veel plezier naar hun werk. Het familiebedrijf produceert en levert meetapparatuur voor verschillende milieus, zoals water, lucht, mest en grond. Ongeveer tweederde van de leveringen van het bedrijf is bestemd voor klanten in het buitenland. Volgens logistiek manager Frans van Rijt kun je letterlijk in elk land van de wereld een product van Eijkelkamp Agrisearch Equipment tegenkomen. Het maakt van het logistiek centrum een belangrijke schakel in de organisatie van het bedrijf. Dat zijn medewerkers, ook naar eigen zeggen, met veel plezier in het magazijn werken, lijkt veel met de managementstijl van Van Rijt te maken te hebben.

Het klaarmaken van de zendingen is volgens Van Rijt geen eenvoudig karwei. 'In het logistiek centrum moeten de pickers acht uur lang supergeconcentreerd zijn', aldus de logistiek manager. 'Eén product uit de schappen halen is in principe geen probleem, maar als je deze handeling de hele dag door moet herhalen, moet je niet alleen zijn gefocust, maar ook gemotiveerd om het goed te doen.'

Voor de klanten van Eijkelkamp is het bovendien extra belangrijk dat er in het logistiek centrum weinig fouten worden gemaakt. Van Rijt: 'Als je meetapparatuur per vliegtuig naar Chili stuurt en het daar vervolgens nog naar de diepe binnenlanden moet worden vervoerd, kun je niet hebben dat er bij ontvangst een essenti-

eel onderdeel, zoals een boortje, ontbreekt. Bij ons geldt dan ook dat we streven naar maximaal één fout per duizend regels. Dat is een norm die ik heb meegenomen uit mijn tijd als logistiek manager in de farmacie.'

Van Rijt verwacht dus nogal wat van zijn medewerkers. 'Ik wil dat ze het beste uit zichzelf halen, maar dat kan alleen als ze gemotiveerd zijn. Daar probeer ik als manager dus op te sturen.'

## VALKUILEN

Je mag verwachten dat alle logistiek managers het beste uit hun medewerkers proberen te halen. Maar hoe? Professor Marc Wouters en promovendus Bianca Groen, verbonden aan de Universiteit Twente, doen onderzoek naar het stimuleren van medewerkers via prestatie meting. Zij onderkennen het belang van gemotiveerde medewerkers, maar weten dat er in de praktijk nogal wat valkuilen zijn voor managers die hun personeel willen stimuleren. Wouters: 'Door prestaties te meten en te toetsen aan prestatie-indicatoren krijg je natuurlijk inzicht in hoe mensen hun werk doen, maar managers doen er verstandig aan zich ervan bewust te zijn welke effecten het inrichten van dit proces heeft op de medewerkers.'

Prestatiemeting heeft nogal eens een negatieve bijdrage voor werknemers. Zo zijn ze vaak bang om door hun leidinggevende afgerekend te worden op prestaties. Soms geldt dit zelfs vrij letterlijk, als bonussen of sancties worden geba-

seerd op de scores op prestatie-indicatoren. Volgens Wouters is het goed om prestatie meting uit die sfeer te halen en primair in te zetten om medewerkers te stimuleren. Daarbij is het aan te raden om hen ook te betrekken in het opstellen van de indicatoren. 'Prestatie-indicatoren gebruik je om de prestaties op de werkvloer te verbeteren', aldus Wouters. 'Als je de medewerkers hierin niet betrekt, bestaat het gevaar dat zij zich meer richten op de cijfers dan op het daadwerkelijk verbeteren van prestaties. Ze gaan het systeem als het ware foppen. Een voorbeeld is het verhaal van een Poolse agent die zichzelf bekeurde om aan zijn bonnenquotum te voldoen. Dat soort mechanismen wil je natuurlijk voorkomen.' Beter is het volgens Wouters om medewerkers invloed te geven, omdat je hiermee hun motivatie kunt verbeteren. Bovendien is de kennis die medewerkers van de praktijk op de werkvloer hebben, mooi meegenomen bij het opstellen van realistische, haalbare prestatie-indicatoren.

## BEROEPSEER

Groen deed hiermee in de bottelarij van Grolsch al ervaring op in het kader van haar onderzoek. De promovendus: 'Het kan voor een manager verleidelijk zijn om standaard prestatie-indicatoren uit informatiesystemen te halen, ze te laten ontwikkelen door consultants of om corporatie-indicatoren te gebruiken. Dat kan efficiënt en vergelijkbaar zijn, je kunt garen spinnen bij de best practices van elders en het levert soms ver-

frissende ideeën op. Er zitten echter ook nadelen aan, want de prestatie-indicatoren zijn bijvoorbeeld niet gebaseerd op ervaring met indicatoren uit het verleden, niet op de kennis van medewerkers en soms niet op de strategie van het bedrijf. Door medewerkers er niet bij te betrekken, zullen de indicatoren ook eerder worden gezien als controle-instrument, wat kan leiden tot het 'foppen' en tot een minder gemotiveerde groep.' Van Rijt herkent zijn eigen ervaringen in de praktijk in het verhaal van Wouters en Groen. 'Ik werk als leidinggevende al twintig jaar met prestatie-indicatoren', vertelt de logistiek manager. 'Die stel ik op samen met de medewerkers. Het is onzin om te denken dat ze zich er gemakkelijk van af maken als je ze inspraak geeft. Sterker nog, over het algemeen moet ik ze eerder afremmen dan aansporen. Ze hebben hun beroepseer.'

Het bedrijf is erbij gebaat. Van Rijt: 'De opgeschoonde doorlooptijd van orders voor de Benelux is in dertien jaar tijd van dik veertien dagen naar tweeënhalve dag gegaan. Dit is een resultaat van teamwork van meerdere afdelingen en van duidelijke prestatie-indicatoren die worden gedragen op de werkvloer. Het komt ook doordat we tijdens overleggen vragen durven stellen als: we zitten nu op vier dagen, wat kunnen we nog doen om op drie dagen uit te komen? Ik kan het zelf bedenken, maar de mensen die de orders picken weten zelf minstens zo goed, dan wel beter, waar er nog verbetering mogelijk is in processen. Uiteraard doen we dit in het logistiek centrum niet alleen. Inkoop, productie, planningsbureau, verkoop, we hebben allemaal één doel en dat is de doorlooptijd binnen onze norm krijgen.' Er werken ook geregeld stagiairs. Van Rijt: 'Die wil ik in het team zien meedenken. Binnenkort vieren we ons honderdjarig bestaan en daarvoor moet een deel van het magazijn worden opgeruimd in verband met demonstraties. De stagiairs mogen met de oplossing komen. Ook zij weten en kunnen al meer dan ze zelf denken.'

## RESPECT

Groen had dezelfde ervaring bij Grolsch. 'De operationele medewerkers in de bottelarij beschikken over heel veel kennis over de processen. Als manager moet je alleen wel weten hoe je die kennis uit de mensen haalt en hoe je daarmee de operatie versterkt. Ik raad bedrijven die met dit onderwerp aan de slag willen gaan aan om van dit proces echt een project te maken, met een duidelijke projectleider die hier ook ruim de tijd voor krijgt. Mijn ervaring is dat medewerkers graag beter willen presteren, zelfs als ze aan het begin van het proces niet direct laaiend enthousiast waren.' Van Rijt denkt dat het incasseren van kritiek van



Het logistiek team van Eijkelkamp Agrisearch Equipment (vlnr): Eelco van den Boogaard, logistiek manager Frans van Rijt, Marcel Hoogveld, Bouke Willems en Rody Schouten.

medewerkers een belangrijke voorwaarde is om samen prestatie-indicatoren op te stellen en de processen te verbeteren. 'Ik vind het heel belangrijk dat mijn mensen vrijuit kunnen spreken. Dat betekent ook dat je kritiek kunt verwachten, maar als dat met wederzijds respect gebeurt, is dat natuurlijk geen probleem. Daarvan leer ik zelf ook. Ik kan me echter voorstellen dat vakgenoten van mij meer moeite hebben zich kwetsbaar op te stellen.'

Logistiek medewerker Eelco van den Bogaard onderschrijft het verhaal van zijn leidinggevende. 'Frans vraagt ons altijd: 'Wat vinden jullie?' En vervolgens kun je ook echt alles tegen hem zeggen. Dat kan in een informele sfeer één op één, maar ook in de groep. Zo wordt de prestatie meting ook nooit als een blok aan het been ervaren. Als wij echt vinden dat een doel te hoog is, zeggen we dat gewoon. Als we het goed beargumenteren volgt hij onze raad op, maar soms stelt hij een harde grens. Dat accepteer je dan ook makkelijker.' Als de directie van het bedrijf de lat te hoog legt, pakt Van Rijt het op precies dezelfde manier aan. 'Ik nodig mijn leidinggevende dan hier uit en dan praten we op de werkvloer over wat er wel en

wat er niet kan, en waarom. In bedrijven waar de kloof tussen theorie en praktijk groot is, is dat echter wel lastiger.'

### DUIMPJES

Volgens Groen is het belangrijk om gestelde doelen heel concreet te maken. Met de hulp van de operationele medewerkers wordt dit vaak makkelijker. 'Het best kun je werken met gemixte meet- en verbeter teams die zijn samengesteld uit bijvoorbeeld verschillende ploegendiensten. Tijdens een brainwrite-sessie kun je informatie uit je teams halen over wat er kan worden verbeterd aan hun werkzaamheden om bepaalde bedrijfsdoelen te halen. Laat ze tien minuten ideeën opschrijven op een groot formulier en laat ze vervolgens het formulier van hun buurman lezen. Als je dit een aantal keren achter elkaar herhaalt, heb je al snel honderden ideeën.' Bij Grolsch bundelde Groen de ideeën in categorieën en liet ze de verbeter teams de belangrijkste kiezen. 'Daaruit distilleerden we uiteindelijk concrete prestatie-indicatoren die voor iedereen begrijpelijk waren. Door de eerste versie van die indicatoren direct te gebruiken, zie je meteen re-

sultaat. De vormgeving en inhoud zijn dan meestal nog niet optimaal. Houd het systeem daarom flexibel en maak ruimte voor aanpassingen, zodat iedereen zich kan blijven vinden in de prestatie-indicatoren. Het vraagt veel communicatie en tijd, maar je krijgt wel een gemotiveerde ploeg.'

Ook Van Rijt geeft toe dat het betrekken van medewerkers bij het opstellen van de indicatoren tijd kost. 'Maar als je eenmaal concrete prestatie-indicatoren hebt, is dat het dubbel en dwars waard. Je processen worden verbeterd, maar je ziet ook dat iedereen met plezier naar het werk gaat. Onze afdeling heeft een ziekteverzuim van slechts 2,5 procent. Daarmee scoren we zeer goed ten opzichte van gemiddelden. Momenteel kunnen we de cijfers die bij de prestatie-indicatoren horen visueel maken voor het team. Met kleurtjes, met duimpjes die naar boven wijzen. Cijfers zeggen sommige mensen nu eenmaal niet veel. Zo blijven we ons ontwikkelen en verbeteren. Ik wil dat in mijn team iedereen meedoet, meedenkt en zich ontwikkelt.'

GOVERT BUIJZE



**Bianca Groen: 'Medewerkers die niet zijn betrokken bij het opstellen van prestatie-indicatoren, zien ze eerder als controle-instrument.'**

### Vragenlijst

Voor de ene organisatie is het relevanter om medewerkers te betrekken bij prestatie meting dan voor de andere. Het is vooral nuttig als een bedrijf zijn medewerkers echt in staat wil stellen om hiermee hun werk en prestaties te verbeteren. Voor organisaties die al prestatie metingen gebruiken op de werkvloer, is er een vragenlijst waarmee zij kunnen zien of het nuttig is medewerkers er nog meer bij te betrekken. <https://www.surveymonkey.com/s/researchPM?c=Evol>.