

André de Waal van de Maastricht School of Management: “Prestatiegericht gedrag is basis voor performancemanagement”

Wie op zoek gaat naar informatie over het meten van prestaties van werkprocessen, komt slechts weinig artikelen of boeken tegen. “Dat was ook de conclusie van de Performance Management Association 2004 Conference en daar gaan we de komende tijd verandering in brengen”, zegt André de Waal, associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Vooral de rol van de mens wordt vaak nog schromelijk onderschat. Indicatoren vaststellen is belangrijk, maar alleen wanneer de medewerkers prestatiegericht gedrag vertonen, zullen zij zich maximaal inspinnen om problemen op te lossen of te voorkomen.

Wat hebben de Chinese stad Haiku, scheikunde en het recenseren van cd's met elkaar gemeen? Op het eerste gezicht waarschijnlijk niet veel, ware het niet dat het drie kenmerken zijn van de persoon André de Waal. Het mailtje van de redactie met het verzoek om een interview bereikt hem dan ook terwijl hij lesgeeft in Haiku, op het Chinese eiland Hainan. Het gesprek vindt uiteindelijk plaats even buiten Leiden, de stad waar De Waal scheikunde studeerde, en mondt uiteindelijk uit in een gedachtewisseling over popmuziek en cd's recenseren.

Scheikunde is niet de meest voor de handliggende aanloop richting performancemanagement. “Ik werd een paar keer uitgeloot voor medicijnen en toen ik eenmaal wél mocht beginnen, had ik er geen zin meer in. Het werd scheikunde. Eenmaal afgestudeerd

kon ik promoveren of in een lab gaan zitten. Dus koos ik voor het avontuur en vertrok richting Verenigde Staten. Daar haalde ik een MBA aan de Northwestern University in Boston.”

Populaire versie

“In 1986 kwam ik terug naar Nederland, waar een MBA nog niet erg bekend bleek. Ik kon aan het werk bij Arthur Andersen, waar ik me in eerste instantie vooral met ICT-gerichte

“Performancemanagement is een attitude”

consultancy bezighield. Later raakte ik vooral geïnteresseerd in performancemanagement. Ik was inmiddels venoot geworden, maar vond

dat ik me daardoor te weinig met die dingen bezig kon houden die ik echt leuk vind: het vak zelf. Via een advertentie kwam ik terecht bij Maastricht School of Management. Daarnaast ben ik twee dagen in de week zelfstandig consultant.”

Vorig jaar verscheen bij Kluwer de ‘populaire versie’ van zijn promotieonderzoek: ‘Prestatiegericht gedrag’¹. Dit is een belangrijk element van performancemanagement, meent de Waal. Hij brengt het voortdurend onder de aandacht van zijn studenten in Maastricht of de andere business schools in onder andere Bangladesh, China, Cyprus, Mongolië en Saoedi-Arabië waar De Waal in het kader van samenwerkingsverbanden van de Maastrichtse business school lesgeeft.

Achtergrond van zijn promotieonderzoek is dat bedrijven weliswaar bezig zijn met het invoeren van een of andere vorm van prestatie management – balanced scorecard, activity based management, value based management en dergelijke – maar men lijkt te vergeten dat het de mens is die dit soort systemen uiteindelijk tot een succes maken. “Dat is wat anders dan prestatiebeloning invoeren, zoals we in Nederland nu zelfs bij de overheid gaan doen.” De Waal ziet daar niets in. “Behalve de excessen die we rond zelfverrijking hebben gezien, gaat het bij prestatiebeloning om een excentrieke vorm van motiveren en dat werkt slechts voor korte tijd. Het kan bovendien gemakkelijk omslaan in een ‘dissatisfier’”



André de Waal: "Prestatiemanagement werkt niet wanneer het belang op korte termijn voorop staat. Daarom moeten we ook af van die nadrukkelijke focus op aandeelhouders."

Te vroeg belonen

"Het is veel beter om mensen aan te spreken op intrinsieke motivatie. Niemand gaat 's ochtends naar zijn werk met het idee: zo, vandaag zal ik de boel eens flink voor mijn baas gaan verzieken. Mensen raken echt gemotiveerd wanneer ze hun werk leuk vinden. Er bestaat in dit verband een interessant psychologisch verschijnsel. Als je iets heel leuk vindt en iemand is bereid je daar vervolgens een financiële beloning voor te geven, dan is het ineens een stuk minder leuk geworden. Kennelijk kunnen mensen niet zo goed tegen het idee als iemand zegt: 'Jouw werk is mij dit bedrag waard'. Waarschijnlijk interpreteren veel mensen dat als: '...maar ook geen cent meer!'"

Er is een interessant boek over dit onderwerp geschreven: 'Punished by Rewards' van Alfie Kohn. "In opvoe-

ding, op school, maar ook in werksituaties blijkt het volgens Kohn min of meer hetzelfde te werken: het is beter om achteraf mensen te belonen en niet gaande de rit of gedurende het proces. Natuurlijk moet je als manager aandacht hebben voor de persoon en het werk, maar achteraf belonen levert een beter resultaat op dan halverwege te veel prijzen."

Het is volgens De Waal van groot belang om de medewerkers van een organisatie zover te krijgen dat men prestatiegericht gedrag gaat vertonen. "Tijdens de Performance Management 2004 Conference – dé conferentie op mijn vakgebied – werd duidelijk dat er over het terrein van 'process performance management' eigenlijk nog maar weinig bekend is. Dat ligt waarschijnlijk aan de opkomst van de balanced scorecard die weliswaar ooit begonnen is als een hulpmiddel

voor procesmanagement, maar al snel vooral aftrek vond als 'tool' voor strategic management, zeker in industriële ondernemingen."

Verkeerde vraag

De Waal nuanceert zijn opmerking al snel dat we te weinig weten over process performance management. "Ik kan beter zeggen: we weten genoeg, we verbinden die kennis alleen te weinig."

Bij performance management draait het om twee vragen: hoe meet ik mijn strategische doelstelling en hoe meet ik mijn kritische bedrijfsprocessen? "Daarna is het eigenlijk vrij eenvoudig. Allereerst: wat is het resultaat wanneer ik inderdaad mijn doelstelling heb bereikt? Stel een bedrijf heeft als doelstelling: de klant is altijd nummer één. Wat is dan het resultaat? Dat kunnen we meten aan de hand van tevredenheidsonderzoek-



“Performancemanagement is een houding of attitude en geen project met een begin en een einde.”

ken en aflezen aan klachtenaantallen en met name aantallen herhalingsaankopen. Bovendien: wat doe je om je klanten tevreden te houden? Alles bestaat uit keuzes maken en hierbij dus ook. De klant op de eerste plaats zetten kan betekenen dat je soms bewust processen verstoort. Je kunt het ook omdraaien en het proces op de eerste plaats zetten. In dat geval zullen klanten af en toe merken dat hun belangen soms moeten wijken voor een soepele procesgang.”

“De tweede vraag is: wat zijn de kritische inspanningen die je als bedrijf levert om die doelstelling te halen? Dan hebben we het dus bijvoorbeeld over het delivery-proces of de klachtenprocedure. Daar kun je heel concreet indicatoren voor ontwikkelen, zodat je na verloop van tijd de tevredenheid van klanten van acht in zes of juist van vijf in zeven ziet veranderen.

Of het klachtenpercentage loopt op?” En dan begint het eigenlijke spel, zegt De Waal. “Mensen met prestatiegericht gedrag lossen problemen op zodra die zich voordoen of proberen die juist te voorkomen. Medewerkers zonder prestatiegericht gedrag doen dit veel minder. Heel belangrijk hierbij is de ‘waarom-vraag’. Als iemand zijn norm niet haalt, reageert de gemiddelde manager met de vraag: waarom niet? Dat is de verkeerde vraag. Zo’n medewerker zegt dan bijvoorbeeld dat de info die hij kreeg niet klopte of hij geeft een collega de schuld. Is daarmee het probleem opgelost? Nee. Je moet dus op zoek gaan naar mogelijkheden om processen te verbeteren zodat die persoon zijn norm wél haalt. Bijvoorbeeld door mensen beter te laten samenwerken.” Maar wie wil dat wanneer in het kader van prestatiebeloning de vergoeding afhangt van het halen

van een individuele norm, vraagt De Waal zich retorisch af.

Geen project maar attitude

Performancemanagement als een project behandelen is eveneens vragen om moeilijkheden, meent De Waal. “Niet voor niets zei Robert Kaplan dat zeventig procent van de balanced scorecard-projecten mislukt. Inderdaad lopen veel projecten vast. Dat gebeurt vooral omdat we dan weliswaar indicatoren hebben maar ze vervolgens niet of niet goed gebruiken. Performancemanagement is een houding of attitude en geen project met een begin en een einde.”

Vier factoren spelen een rol om medewerkers prestatiegericht gedrag te laten worden. “Dat is allereerst voorbeeldgedrag van het management. Gebruik performancemanagement verder om continu verbeteringen door te voeren en niet om mensen op af te rekenen. Probeer als management bovendien een beeld te schetsen van de situatie wanneer we inderdaad allemaal beter samenwerken. Een laatste punt: waardering en respect. Met andere woorden: prestatiebeloning in immateriële zin.”

Prestatiemanagement werkt niet wanneer het belang op korte termijn voorop staat. Daarom is de discussie van de laatste tijd over aandeelhouderswaarde en –rendement in de ogen van De Waal ook zo interessant. “We moeten af van die nadrukkelijke focus op aandeelhouders. Waarom werkelijk alles doen voor die hele kleine groep mensen die eigenlijk het minste met de organisatie op hebben? Vandaag zijn ze aandeelhouder, maar morgen verkopen ze hun belang weer.”

Noot

1. Prestatiegericht gedrag, Andre de Waal, Kluwer, 2003, ISBN 90-14-09400-0.

Robbert Hoeffnagel

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.