

Prestatiegericht gedrag: een vergelijking

Een prestatie-managementanalyse maakt duidelijk in hoeverre organisatiestructuur, prestatie-managementsysteem en gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op het behalen van de gewenste prestaties. Inmiddels hebben 170 Nederlandse en 25 Britse organisaties hun prestatiegerichtheid beoordeeld.

Wat blijkt? Nederland loopt achter. De hoogste tijd dat de controller de handschoen oppakt.

Steeds meer organisaties implementeren strategische prestatie-managementsystemen (PMS). Hoewel de ervaring met deze systemen groeit, valt er nog veel te leren over positieve beïnvloeding van het dagelijks gebruik van een PMS en het bijbehorende prestatiegerichte gedrag. Eerder onderzoek identificeerde de gedragsfactoren die hierbij een rol spelen. Deze factoren zijn verwerkt in een analysemiddel, de prestatie-managementanalyse® (PMA). In dit artikel worden de resultaten van 195 analyses, uitgevoerd in Nederlandse en Britse organisaties, besproken. Daarnaast wordt aangegeven hoe controllers hun organisaties met behulp van de PMA kunnen helpen prestatiegerichter te worden.¹

Methodologie

Op basis van recent onderzoek naar factoren die van belang zijn voor het gebruik van een PMS en voor het ontwikkelen en bevorderen van prestatiegericht gedrag is de PMA® ontwikkeld.² Met behulp daarvan kan een organisatie bepalen in hoe-

verre organisatiestructuur, PMS en gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op het behalen van de gewenste prestaties. Uitgangspunt van de analyse is dat, om prestatiegericht gedrag mogelijk te maken, het belangrijk is dat een organisatie zowel de structuur van haar PMS als het gedrag van de organisatieleden op orde heeft. Door de PMA kan duidelijk worden waar de organisatie goed scoort en waar mogelijkheden liggen tot verbetering in relatie tot prestatie-management, en wordt duidelijk waar de focus van verbetertrajecten zou moeten liggen. De analyse kijkt naar vier aspecten met betrekking tot structuur, vier aspecten die te maken hebben met gedrag, en één aspect dat specifiek de afstemming meet (tabel 1).

De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie-management worden gewaardeerd op een schaal van 1 tot en met 10 in een PMA-radardiagram (zie figuur 1). De rechterkant van het radardiagram bevat de aspecten die de structuurkant betreffen, de aspecten aan de linker- »



Auteur **dr. André de Waal MBA**, organisatieonderzoeker en -adviseur en associate professor strategic management aan de Maastricht School of Management

kant betreffen de gedragskant. Beide kanten moeten met elkaar in evenwicht zijn ('afstemming') om van een prestatiegerichte organisatie te kunnen spreken. Elk aspect is opgebouwd uit een aantal criteria. Heeft een organisatie voor alle criteria van een aspect alle *best-practicemethoden* en -acties op het gebied van prestatie management toegepast, dan scoort zij een 10 voor het desbetreffende aspect. Naarmate minder best-practicemethoden worden toegepast, daalt de score in het radardiagram. Het radardiagram maakt duidelijk waar de organisatie als eerste aan moet werken: de 'deuken' in het diagram. Vervolgens dient de organisatie te bepalen in hoeverre zij wil en kan 'opschuiven' op de maatlat richting de 10. Daarnaast wordt de relatieve competitieve prestatie van de organisatie vastge-



steld door de resultaten van de onderneming te vergelijken met die van concurrenten of (in het geval van publieke organisaties) van vergelijkbare organisaties. Met behulp van de PMA is de afgelopen drie jaar onderzocht hoe prestatiegedreven Nederlandse en Britse organisaties momenteel zijn. Tijdens workshops en in-companytrainingen hebben managers van inmiddels 170 Nederlandse en 25 Britse organisaties de prestatiegerichtheid van hun eigen organisatie beoordeeld. Dit deden ze door een PMA-vragenlijst in te vullen.³ Tijdens het onderzoek stonden de volgende vragen centraal.

- Bestaat er verband tussen de relatieve competitieve prestatie van een organisatie en de mate waarin zij prestatie management toepast en aandacht heeft voor zowel de structuur- als de gedragskant?
- Zijn Nederlandse organisaties prestatiegerichter dan Britse ondernemingen?
- Hebben profitorganisaties een beter PMS dan publieke organisaties, en geldt dit voor beide landen?

Verbanden

De ingevulde PMA-vragenlijsten werden geanalyseerd met behulp van een regressieanalyse. Dit is een analysemethode

Tabel 1. De negen aspecten van de PMA

Aspect	Type	Korte omschrijving
Besturingsmodel	Structuur	Er is gekozen voor een duidelijke aanstijlingsstijl, en taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn helder gedefinieerd. Deze worden vervolgens consistent toegepast door alle managementniveaus.
Inhoud	Structuur	Managers krijgen een set van gebalanceerde prestatie-informatie (financieel en niet-financieel) met een strategische focus, mogelijk door toepassing van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.
Integriteit	Structuur	De prestatie-informatie die wordt geleverd door het PMS is betrouwbaar, tijdig en consistent.
Hanteerbaarheid	Structuur	Er worden gebruikersvriendelijke rapporten en systemen gebruikt, en de prestatie-informatie is makkelijk te benaderen via informatietechnologische systemen.
Verantwoordelijkheid	Gedrag	Managers voelen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en van hun eigen prestatie-indicatoren.
Managementstijl	Gedrag	Topmanagement is zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert een verbetercultuur en proactief gedrag. Management vertoont daarbij consequent gedrag in het aanspreken van medewerkers op hun prestaties.
Actie-gerichtheid	Gedrag	Prestatie-informatie is geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten, en problemen worden onmiddellijk (correctief of preventief) aangepakt.
Communicatie	Gedrag	Er vindt regelmatige communicatie, top-down en bottom-up, plaats binnen de organisatie, en er is sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatieonderdelen heen.
Afstemming	-	Het PMS is relevant voor dit type organisatie, en het human resource-instrumentarium is afgestemd op dit systeem. Daarbij vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag.

waarmee wordt gezocht naar statistisch significante verbanden. Zo'n verband wordt uitgedrukt in de zogenoemde correlatiecoëfficiënt, die de relatie aangeeft tussen twee bepaalde variabelen. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt tussen de -1 en +1. Hoe hoger de waarde van de coëfficiënt, hoe sterker het verband tussen de twee variabelen is. Wanneer een correlatie (verband) statistisch significant is, betekent dit dat, als andere data worden gebruikt, mits van dezelfde soort en omvang, mag worden verwacht dat hetzelfde verband tussen de twee variabelen opnieuw zal worden gevonden. De kans dat dit niet gebeurt, ligt tussen 1 tot 5 procent. Dit wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek genoemd.

De correlatiematrix in tabel 2 laat zien dat er sterke relaties bestaan tussen de scores op de PMA-aspecten en de relatieve competitieve prestaties van organisaties, en dat die verbanden bovendien niet toevallig zijn. Dit betekent dat een hogere score op de PMA-aspecten gerelateerd is aan betere organisatieprestaties! In de matrix is ook te zien dat geen van de afzonderlijke PMA-aspecten belangrijker is dan de andere aspecten; alle aspecten zijn nagenoeg even sterk gerelateerd aan de competitieve prestatie. De conclusie is daarom dat het absoluut de moeite waard is voor ondernemingen om nadrukkelijk te werken aan verbetering van zowel de structuur- als de gedragsfactoren van prestatie management, omdat ze daardoor

Tabel 2. Correlaties tussen de scores op de PMA-aspecten en competitieve prestatie

	Verantw. structuur	Inhoud	Integriteit	Hanteerbaarheid	Verantwoordelijkheid	Managementstijl	Actie-oriëntatie	Communicatie	Afstemming	Comp. prestatie
Verantw. structuur	1	0.437 (**)	0.391 (**)	0.395 (**)	0.503 (**)	0.539 (**)	0.329 (**)	0.455 (**)	0.528 (**)	0.263 (**)
Inhoud		1	0.439 (**)	0.476 (**)	0.668 (**)	0.578 (**)	0.522 (**)	0.563 (**)	0.546 (**)	0.247 (**)
Integriteit			1	0.608 (**)	0.581 (**)	0.473 (**)	0.430 (**)	0.505 (**)	0.446 (**)	0.319 (**)
Hanteerbaarheid				1	0.572 (**)	0.493 (**)	0.400 (**)	0.441 (**)	0.495 (**)	0.197 (*)
Verantw. delijkheid					1	0.729 (**)	0.624 (**)	0.663 (**)	0.684 (**)	0.235 (**)
Managementstijl						1	0.665 (**)	0.682 (**)	0.715 (**)	0.183 (*)
Actie-oriëntatie							1	0.611 (**)	0.633 (**)	0.307 (**)
Communicatie								1	0.683 (**)	0.247 (**)
Afstemming									1	0.272 (**)

* betrouwbaarheid van 95%; ** betrouwbaarheid van 99%

Als het lukt aandacht te schenken aan zowel structuur als gedrag, zal de controller een allrounder worden met vaardigheden in ondernemen, analyseren, communiceren en omgaan met mensen

Tabel 3. Vergelijking van de PMA-scores voor profit- en publieke organisaties

PMA-aspect	Alle organisaties		UK		Nederland	
	Publiek	Profit	Public	Private	Public	Private
Besturingsmodel	5.81	5.85	6.43	6.06	5.46	5.81
Inhoud	5.29	5.39	5.64	5.53	5.26	5.36
Integriteit	5.30	6.01	5.99	5.88	4.93	6.02
Hanteerbaarheid	5.00	5.44	5.82	5.79	4.67	5.38
Verantwoordelijkheid	5.32	5.85	5.92	6.14	5.09	5.82
Managementstijl	5.09	5.89	5.82	5.99	4.98	5.84
Actieoriëntatie	5.07	5.86	5.63	5.78	4.88	5.88
Communicatie	5.03	5.70	5.44	5.72	4.76	5.66
Afstemming	4.68	5.67	5.03	6.35	4.42	5.54

Britse organisaties scoren hoger dan de Nederlandse ondernemingen, op alle PMA-aspecten

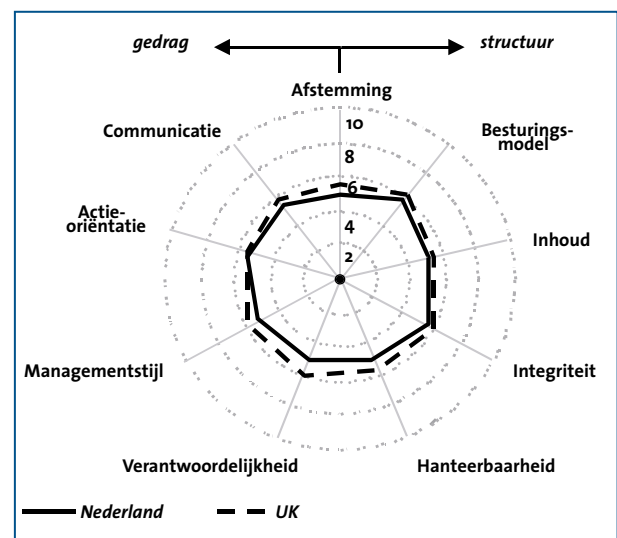
beter zullen presteren dan organisaties die niet of minder gestructureerd gebruikmaken van hun PMS.

Vergelijking tussen de landen

Figuur 1 toont het PMA-radardiagram voor zowel de Nederlandse als de Britse organisaties in het onderzoek. In het diagram is te zien dat de Britse organisaties hoger scoren dan de Nederlandse ondernemingen, op alle PMA-aspecten. Daar-

voor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Ten eerste zitten er meer Nederlandse dan Britse organisaties in het onderzoek waardoor middeling kan ontstaan. Ten tweede zijn de Britse vragenlijsten voornamelijk ingevuld door het senior management dat over het algemeen, zoals uit eerder onderzoek is gebleken, hoger scoort dan managers van lagere organisatieniveaus (waarvan er relatief veel in het Nederlandse deel van het onder-

Figuur 1. PMA-radardiagram met de scores van 170 Nederlandse en 25 Britse organisaties



zoek zaten). Ten slotte is bekend dat in Groot-Brittannië een grotere acceptatiegraad bestaat van managementtechnieken uit de Verenigde Staten dan in de rest van Europa. Hierdoor hebben Britse organisaties langer de tijd gehad met hun PMS te experimenteren en dat te verbeteren.

Profit- versus publieke organisaties

Aan het onderzoek deden 153 profitbedrijven (144 Nederlandse, 9 Britse) »

en 37 publieke organisaties (26 Nederlandse, 16 Britse) mee. In tabel 3 worden hun PMA-scores vergeleken.

Over het algemeen blijken profitorganisaties hoger te scoren dan publieke organisaties. Dit verschil wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de Nederlandse organisaties in het onderzoek. De scores voor beide soorten organisaties in Groot-Brittannië zijn nagenoeg identiek, behalve voor het aspect 'afstemming' waar publieke organisaties flink lager scoren. Een verklaring voor dit verschil kan zijn dat in Groot-Brittannië de *new public management*-trend binnen de overheid in de afgelopen twintig jaar heeft geleid tot verhoogde interesse in en verbetering van strategisch prestatie-management. Tegelijkertijd kan worden gesteld dat deze trend heeft geleid tot de implementatie van

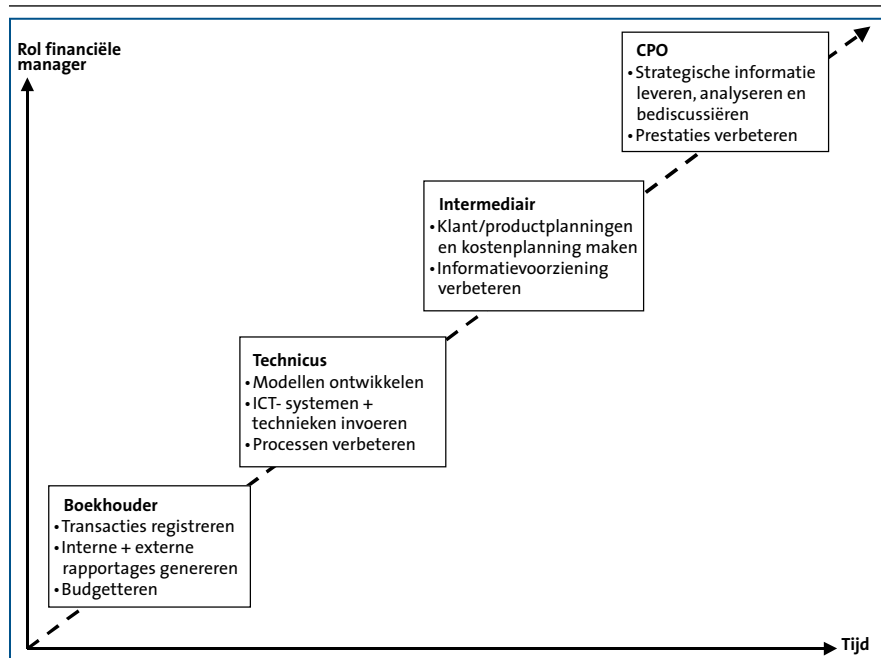


een heel scala aan losstaande systemen (bijvoorbeeld *comprehensive performance assessment*, *best value framework*, *performance assessment framework*, *charter mark*, *Beacon scheme*) die onvoldoende werden geïntegreerd, hetgeen kan hebben geleid tot de lagere score op 'afstemming'. In Nederland daarentegen is de invoering van prestatie-management binnen de publieke sector een relatief nieuw verschijnsel, waarbij de nadruk tot nu toe vooral lag op verbetering van de structuur en inhoud van het PMS en minder op de gedragskant van prestatie-management.

Controller als chief performance officer

De rol van de controller beweegt zich de laatste jaren, met enige ups and downs, van een passieve hoeder en bewaker van prestatie-informatie naar die van actieve richtingaangever en aanjager van de organisatie (figuur 2). De controller wordt steeds minder boekhouder en technicus en steeds meer intermediair tussen de financiële functie en lijnmanagement, waarbij hij of zij een steeds centralere rol inneemt binnen de organisatie. De controller kan op den duur de rol van chief performance officer (CPO) krijgen: de persoon die het de organisatie mogelijk

Figuur 2. De toekomst van de controller?



maakt optimale prestaties te leveren. Om een goede invulling aan die CPO-rol te kunnen geven, zal de controller zich dus nadrukkelijk moeten richten op bewezen technieken die de organisatie verder helpen.

Steeds meer (wetenschappelijke) onderzoeken tonen aan dat de invoering en het gebruik van een PMS een positieve invloed heeft op de resultaten van de organisatie. Daarmee is prestatie-management een van de belangrijkste management-technieken van de laatste jaren geworden om een onderneming op een hoger plan te brengen, en daarmee een van de belangrijkste middelen voor de controller om de CPO-rol in te vullen.

Tegelijkertijd bevat de literatuur veel faalverhalen over prestatie-management-projecten. Dit betekent dat organisaties dringend behoefte hebben aan personen die de invoering van een PMS met verstand van zaken ter hand kunnen nemen en die oog hebben voor zowel de structuurkant als de gedragskant van prestatie-management. De controller heeft bij uitstek de kans om deze belangrijke rol op zich te nemen. Hij is immers al vaak de 'spin in het web' die overzicht heeft over veel zaken die binnen de onderneming spelen en die bovendien gewend is met managementinformatie en prestatie-indicatoren om te gaan. Een waarschuwing is hier op zijn plaats: de controller moet dan wel nadrukkelijk werken aan

de traditioneel wat zwakkere kant van de financiële functie: hoe om te gaan met gedragsfactoren en gedragseffecten. Immers, als de controller geen grip op de gedragskant krijgt, loopt hij of zij het risico dat de CPO-rol wordt opgepakt door HRM, een functie die traditiegetrouw veel weet van wat mensen beweegt. Als het lukt, bijvoorbeeld met behulp van de PMA, om aandacht te schenken aan zowel structuur als gedrag, zal de controller een allrounder worden met vaardigheden in ondernemen, analyseren, communiceren en omgaan met mensen, een prima startpunt voor een CPO! <<

Noten

- 1 Dit artikel is gebaseerd op Waal, A.A. de, Z.J. Radnor and D. Akhmetova. Performance-driven behavior: a cross-country comparison. In: *Performance measurement and management: public and private*. Edited by A. Neely, M. Kennerly and A. Waters, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2004.
- 2 Waal, A.A. de. Quest for Balance, the human element in performance management systems. John Wiley & Sons, 2002. Waal, A.A. de. The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems. In: Neely, Walters & Austin, ed. *Management: Research and Action*. Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield 2002. Waal, A.A. de. Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, issue 4, volume 53, 2004.
- 3 Zie voor een verkorte PMA-vragenlijst het boek *Prestatiegericht gedrag* (De Waal, Kluwer, 2003).