

Prestatiemanagement in de praktijk

De slaag- en faalfactoren

Zo'n 60 tot 70% van de Balanced Scorecard implementaties mislukken. Slecht nieuws voor de (kwaliteits)manager, die het meten en beoordelen van prestaties na aan het hart gebakken is. Hoe komt dit? Arend Ardon en André de Waal, beiden als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group, laten hun licht schijnen over de slaag- en faalfactoren van prestatimanagementsystemen.

Wanneer we spreken over het meten en gericht verbeteren van resultaten — of dit nu in termen van het aantal geproduceerde medicijnflesjes, ballpoints of fietskettingen, het aantal dagen ziekteverzuim, het aantal gebelde prospects of de budgettaire verantwoording van een afdeling is — hebben we het over 'prestatimanagement'. Idealiter worden in een prestatimanagementsysteem organisatiedoelstellingen van boven naar beneden doorvertaald in de organisatie en wordt hierbij gewerkt met kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de Balanced Scorecard. Zo wordt bewerkstelligd dat iedereen niet alleen dezelfde kant uitkijkt, maar ook dezelfde kant uit werkt.

'Prestatiemanagement kun je omschrijven als het managen op basis van doelstellingen en de daarbij behorende prestatie-indicatoren', aldus *André de Waal*.

Doelstellingen

Binnen organisaties wordt gewerkt met doelstellingen. Helemaal in de top van de organisatie worden voor de lange termijn de strategische doelstellingen bepaald. Die geven in grote lijnen de richting van de organisatie aan. Deze doelstellingen worden gekenmerkt door een globale kijk op markt en marktontwikkelingen. Dit kan ook niet anders: de doelstellingen gelden meestal voor een termijn van vijf jaar. De op dit niveau geformuleerde doelstellingen zeggen iets over de marktaandeelen in de diverse markten waarop de organisatie actief is en de gewenste groei.

Op divisieniveau of business unit-niveau komen we vervolgens de zogenaamde tactische doelstellingen tegen, die meestal een planningsperiode van 1 à 2 jaar beschrijven. Deze doelstellingen zijn natuurlijk al veel gedetailleerder. Hierbij wordt een specifieke markt onder de loep genomen en wordt meestal gesproken in termen van marktaandeelen en winstbijdragen van specifieke productgroepen.



Vervolgens worden op afdelingsniveau ook allerlei doelstellingen geformuleerd. Deze hebben praktisch altijd een looptijd van hooguit een jaar. Deze kortetermijndoelstellingen 'voorspellen de toekomst alsof het al verleden tijd is'. Met andere woorden, de geformuleerde doelstellingen zijn heel concreet. Er wordt bijvoorbeeld een verkoopplan gemaakt, waarbij per maand precies staat aangegeven hoeveel de te realiseren verkopen in termen van afzet, omzet en marge zijn.

'Steeds vaker krijgen ook individuele medewerkers doelstellingen opgelegd,' zegt *André de Waal*. 'Eigenlijk is "opgelegd" niet het goede woord, want dat suggereert dat van bovenaf de orders worden uitgevaardigd, die — realiseerbaar of niet — uitgevoerd moeten worden. Dat gaat in de praktijk gelukkig heel anders. Deze doelstellingen worden bijna altijd in overleg tussen manager en medewerker opgesteld, waarna beiden hun handtekening onder het stuk zetten waar dit in verwoord staat. Ook deze doelstellingen worden meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.'

Op deze manier ontstaat een volledig netwerk van prestatiemetingen, van strategisch, via tactisch en operationeel tot aan operationeel-individueel.

'De overkoepelende voorwaarde voor succes is natuurlijk dat de diverse doelstellingen, uitgaande van het hoogste niveau, nauwkeurig op elkaar zijn afgestemd. Iets waar in de praktijk nogal eens tegen wordt gezondigd. Zeker binnen grote organisaties loop je, als de zaken niet op een correcte manier op elkaar worden afgestemd, het risico dat afdelingen of individuen doelstellingen hanteren die niet helemaal in elkaars verlengde liggen of soms zelfs haaks op elkaar staan. Goede afstemming is dan ook van het hoogste belang. De meest belangrijke rol daarbij is weggelegd voor het topmanagement. Zij moeten kunnen communiceren, allereerst naar de volgende schakel, de divisie managers of business-unit managers, maar ook naar de lagere schakels. Zodat iedereen in de organisatie op de hoogte is van de koers die gevaren wordt', aldus *De Waal*.

Gedrag en structuur

Voor een goed functionerend prestatie-

managementsysteem moeten twee basiselementen worden ingevuld: het gedrag binnen de organisatie en de structuur ofwel de mensen en de middelen. Om te onderzoeken of een organisatie de juiste balans tussen gedrag en structuur heeft, hebben wij de prestatie-managementanalyse ontworpen en uitgevoerd bij verscheidene organisaties. En wat blijkt: de structuur goed opzetten is het gemakkelijkst, een prestatiegericht gedrag krijgen is veel moeilijker. Om prestaties te kunnen meten, moet de organisatie beschikken over een prestatie-managementsysteem. Dat kan een computersysteem of een papieren systeem zijn (bijvoorbeeld een Balanced Scorecard), maar in elk geval moet de organisatie beschikken over een systematiek waarmee de ruwe data kan worden omgezet in informatie waarmee de organisatie kan worden bestuurd of bijgestuurd. En uiteindelijk moet die informatie leiden tot kennis. Kennis over bepaalde wetmatigheden met betrekking tot de omzet of afzet of kennis over de inzetmogelijkheden van mensen.

De Waal: 'Veel organisaties blijven een beetje in die eerste fase — van data naar informatie — steken. Het meetresultaat is dan tevens het eindresultaat. Zo'n beetje in de trant van "Zolang we maar meten, gaat het wel goed". Maar dat is natuurlijk niet waar. Je zult met de uitkomsten van die metingen iets moeten doen; je zult actief moeten sturen op de resultaten. En daar schieten managers regelmatig te kort. Misschien is het onkunde, maar het is vooral tijdgebrek. We jakkeren met z'n allen maar voort en nemen te weinig tijd om te analyseren wat er nu precies aan de hand is. Het moet allemaal snel en dan zie je dat de informatie die voorhanden is gewoon onvoldoende wordt benut. Er wordt onvoldoende over gesproken, de informatie wordt onvoldoende geanalyseerd en er wordt onvoldoende geacteerd.'

'Het woord "prestatie-management" zegt het eigenlijk al', vult *Arend Ardon* aan, 'Het is duidelijk dat het om "management" gaat. Een aspect als managementstijl blijkt in de praktijk heel erg belangrijk te zijn; de manier waarop de manager tegen de zaken aankijkt. De meeste managers zijn erg resultaatgericht. Dat wordt ook aangemoedigd door het topmanagement. De managers werken dan ook onder constante druk en gunnen zichzelf niet de tijd de zaken structureel te beoordelen. Het krijgt dan meer het effect van "brandjes blussen" ofwel symptomen bestrijden, zonder dat de kwaal wordt aangepakt. Daarnaast heeft het ook te maken met het vermogen van de manager om dit soort zaken structureel aan te pakken.

Motivatie en verantwoordelijkheid

Een probleemgebied bij prestatie-manage-

ment is de motivatie van het individu. Ardon schetst een voorbeeld: 'Hoe krijg je voor elkaar dat je mensen inderdaad de schouders eronder willen zetten om de beoogde resultaten te behalen? Het lijkt zo voor de hand te liggen: We spreken met elkaar af dat bepaalde doelen moeten worden behaald en na verloop van tijd wordt geconcludeerd dat dat niet gaat gebeuren, tenzij er maatregelen worden genomen. Hoe ga je daar als manager mee om. Vaak zegt zo'n manager dan "Ik heb geconcludeerd dat je je doelstellingen niet hebt gehaald, hoe komt dat?" of "Waarom heb je je resultaten niet behaald?". Daardoor voelt de medewerker zich al direct in de verdediging gedrukt. Dat zie je aan de antwoorden die dan worden gegeven: "Het was te druk", "Het systeem klopte niet", "Jullie komen met de ene na de andere verandering" of "Ik krijg niet de juiste ondersteuning". Praktisch altijd worden oorzaken genoemd die buiten de invloedssfeer van de betreffende medewerker liggen. Zelden of nooit krijg je een reactie als "Ik had geen zin" of "Ik kan geen prioriteiten stellen". Met de verkeerde vraag ondermijnt de manager het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker. Juist bij het kweken van verantwoordelijkheidsgevoel gaat menig manager mank. Zelfstandig denken en handelen wordt te weinig gestimuleerd. Want stel je voor dat een medewerker een verkeerde beslissing neemt... Er zijn maar weinig managers die — wanneer de doelen niet worden gerealiseerd — aan de betreffende medewerker vragen stellen als: Welke maatregelen heb je genomen om er voor te zorgen dat je je doelen alsnog bereikt?, Welke resultaten leverde dat op?, Wat bleek goed te werken, wat niet? Daarmee stimuleer je het verantwoordelijkheidsgevoel van je medewerker en maak je

hem of haar tot ondernemer binnen de onderneming. Je kunt dat zien als resultaatgericht coachen.'

Voorwaarden voor goed prestatie-management

Om prestatie-management goed in te bedden in de organisatie moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. De Waal en Ardon noemen de volgende punten:

1. Prestatiemanagement begint en eindigt bij de individuele medewerker, of dit nu een medewerker in het magazijn, de portier, een stafmedewerker of een lid van het managementteam is. Iedereen binnen de organisatie moet weten wat zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Dat is het eerste uitgangspunt. Wanneer de organisatie hierop mank gaat, kan er geen sprake zijn van goed prestatie-management.
2. Ten tweede moet men prestatiegedrevenheid gericht stimuleren. Zeker binnen grotere, hiërarchisch geleide organisaties kan een zekere vermoeidheid ontstaan, wanneer besluitvormingsprocessen eindeloos lijken te duren. Wanneer een goed idee wordt 'beloofd' met drie maanden radio-stilte, zal de betrokken medewerker zich de volgende keer wel twee keer achter de oren krabbelen voor hij een goed idee naar het management ventileert. "Ze doen er toch niets mee", is dan de reactie.
3. Een derde facet is dat het topmanagement prestatie-management op alle mogelijke manieren positief moet uitdragen. Je moet als management absoluut voorkomen dat prestatie-management, het meten, door de individuele medewerker wordt gezien als controlemiddel. Je moet daarentegen laten



zien wat de positieve gevolgen van goed prestatie management zijn: we doen als organisatie meer en we doen meer goed, wat uiteindelijk uitmondt in meer tevreden klanten en betere vooruitzichten voor de toekomst. Management moet dan ook zorgen dat het prestatie managementsysteem zichtbaar is binnen de organisatie. Resultaten van metingen moeten gepubliceerd worden in voor iedere medewerker begrijpelijke termen en plaatjes. En uiteindelijk mag je natuurlijk ook extern laten zien welke resultaten je behaalt.

4. Het (top)management moet het vermogen tot communiceren hebben. Dat lijkt een open deur, maar in de praktijk blijkt dat aan het gros van de problemen binnen organisaties communicatieproblemen ten grondslag liggen. Waar veel (top)managers op stuk lopen is hun onvermogen om hun boodschap te 'vertalen' in voor de ontvanger begrijpelijke taal. Neem bijvoorbeeld de manager die de nieuwste jaarcijfers presenteert. Wat heeft de werkvloer voor interesse in solvabiliteit en liquiditeit? Dat zijn begrippen waarmee hij de boodschap kan overbrengen naar zijn financiële mensen, maar niet naar de werkvloer. Daar wil men alleen maar weten wat één en ander betekent in termen van de pro-



André de Waal

ducten die worden gemaakt: hebben we volgend jaar nog werk, wat voor werk dan en hoe zit het met de arbeidsomstandigheden? Dat zijn zaken waar het de werkvloer om gaat. Maar als een directeur dat niet door heeft, gaat het daar al mis.

5. Het besef moet bestaan dat op geen enkele manier vrijblijvendheid bestaat over de te behalen resultaten. De gestelde doelen mogen op geen enkele wijze door betrokkenen worden gezien als iets extra's, het moet gewoon onderdeel zijn van iets dat helemaal geïntegreerd is in de normale gang van zaken. Het moet als de normaalste zaak van de wereld worden beschouwd dat een individuele medewerker door zijn of haar manager wordt aangesproken op de behaalde resultaten, net zoals het voor een manager heel gewoon is dat hij of zij door het topmanagement op de resultaten wordt aangesproken.
6. Prestatie management is tweerichtingsverkeer, waarbij het kernwoord 'duidelijkheid' is: Dit zijn de afspraken, dit zijn de resultaten die je gaat behalen, dit zijn de evaluatiemomenten en dit zijn de consequenties als de doelstellingen niet worden behaald. Aan de andere kant mag de medewerker wel het één en ander van zijn management verwachten, in de vorm van ondersteuning, coaching en hulp. Ook hierbij geldt weer 'hoe helder wordt er gecommuniceerd?' Over de gestelde doelen, over wat nou eigenlijk de gemeenschappelijke stand van zaken is, over de kaders die richting moeten geven. Maar ook hoe helder wordt er van beneden naar boven gecommuniceerd? Over de stand van zaken, over eventuele tegenslagen. En wordt er ook horizontaal op een open manier gecommuniceerd?
7. Kennis moet worden gedeeld. Een teer punt binnen menige organisatie. Wat wordt er bijvoorbeeld gedaan aan ervaringsuitwisseling tussen afdelingen, aan benchmarking tussen de diverse bedrijfsonderdelen? Een moeilijk punt binnen veel organisaties, want als je als afdeling of business unit succes hebt en je valt op bij de top dan pas je er wel voor om je kennis en ervaringen openhartig en vrijmoedig te gaan delen met je collega's. Voor de prestaties in het grotere geheel heeft dat natuurlijk nogal wat consequenties.

De lerende organisatie

'Met name dat laatste punt is belangrijk', zegt André

de Waal. 'Eigenlijk is het heel treurig. Binnen sommige organisaties werkt men niet voor het collectief, maar ter meerdere eer en glorie van zichzelf. Een goed prestatie managementsysteem met als uitvloeisel daarvan een goed beloningssysteem kan er juist voor zorgen dat dergelijke manieren van handelen worden ontmoedigd. Gelukkig zijn er ook voorbeelden van organisaties waar het beloningssysteem zo is ingericht, dat je een combinatie krijgt van individueel succes en groepssucces, waardoor het juist zin heeft voor jou om je collega te helpen. Een mooi voorbeeld daarvan is de Svenska Handelsbanken, al dertig jaar lang één van de meest winstgevendende banken van Europa. Svenska Handelsbanken heeft 520 vestigingen door heel Scandinavië. Iedere vestiging wordt periodiek beoordeeld op een aantal criteria, zoals omzet per medewerker, klanttevredenheid en dergelijke. Ieder jaar wordt een ranglijst van de 520 vestigingen gepubliceerd. Reken maar dat het management en de medewerkers van vestiging nummer 520 dat voelen. Maar gelukkig blijft het daar niet bij. De vestigingen uit de hoogste regionen moeten presentaties geven aan de laagst geklasseerde vestigingen. En waarom doen ze dat? Omdat hun beloning een combinatie is van hoe zij het zelf hebben gedaan en hoe heel Svenska Handelsbanken het heeft gedaan. Iedereen binnen de organisatie heeft er dus baat bij dat iedere vestiging zo goed mogelijk scoort. Natuurlijk heeft dat ook te maken met persoonlijk gewin, maar het betekent dat je in totaliteit niet alleen beloofd wordt voor het behalen van je eigen doelstellingen, maar ook voor het feit dat je collega's hun doelstellingen hebben behaald. Op die manier heeft men het delen van kennis en het leereffect dat daarvoor optreedt, ingebed in de organisatie. Het is een combinatie die werkt.'

Resultaatgerichte beloning of jaagpremie

'We hebben in Nederland nog wel wat hobbels te nemen op dit vlak', vult Arend Ardon aan. 'Resultaatgerichte beloning staat bij grote groepen in de samenleving nog steeds in een kwade reuk. Wanneer je als organisatie met dit soort beloning van start wilt, zul je vanaf het allereerste begin de ondernemingsraad erbij moeten betrekken. Hét cruciale woord bij dit soort trajecten is ook weer "communicatie". Je moet vanaf het begin compleet helder en duidelijk zijn over je bedoelingen en exact kunnen aangeven wat de voordelen voor de individuele medewerker zijn. Ik ken een voorbeeld van een productiebedrijf waar tamelijk specialistische apparatuur wordt gemaakt. De medewerkers hebben een prestatiegerichte beloning — een basisbeloning met daar bovenop een beloning per stuks afgeleverde appa-

ratuur — en zetten die apparaten van voor tot achter zelf in elkaar. Is het apparaat klaar, dan wordt het ingepakt en verzegeld. Blijkt nu dat de apparatuur niet goed functioneert dan gaat hij terug naar degene die hem in elkaar heeft gezet: hij of zij moet zorgen voor reparatie en kan in die tijd geen andere apparatuur samenstellen. Wanneer je dus loopt te suffen, voel je dat na verloop van tijd zelf in je portemonnee. Een opzet die ertoe leidt dat de kwaliteit van de output drastisch omhoog gaat. Maar wanneer je dit verhaal bij de vakbond neerlegt zijn de rapen gaar. Daar is men nog lang niet zo ver.'

Klantgerichtheid

'Het heeft ook te maken met de grootte van de organisatie', gaat Ardon verder. 'Kleine en startende organisaties zijn van nature klantgericht. Zeker wanneer je begint, heb je een duidelijk idee over wat een klant zou willen en dat breng je ten uitvoer. Blijk je op een perfecte manier de markt aan te voelen dan heb je succes, zoniet dan moet je je aanbod bijstellen. Je hebt in elk geval direct response op datgene wat je doet. Ook binnen kleine organisaties wordt dat van boven tot beneden en van links tot rechts in de organisatie zo gevoeld. Maar wanneer organisaties gaan groeien en er allerlei afdelingen ontstaan die ver van de klant staan, bestaat het risico, dat het besef dat alles wat wordt ondernomen binnen de organisatie ten dienste moet staan van de klant, ondergesneeuwd raakt. De kunst is dan om als management binnen de organisatie juist schaalverkleining toe te passen, medewerkers verantwoordelijk maken voor een deel van het proces waarvan de klant het einddoel is. Prestatiemanagement kan hier wonderen doen: duidelijke en heldere doelstellingen waarbij ook nog duidelijk is hoe die doelstellingen een onderdeel zijn van een groter geheel.'

De valkuilen

Bij het toepassen van prestatiemanagement als besturingsmodel zijn natuurlijk ook een aantal valkuilen te onderscheiden. Negatief geformuleerd, kun je de voorwaarden natuurlijk als valkuilen beschouwen. Niettemin willen we er toch een paar expliciet noemen.

'Een eerste valkuil is de massaliteit van gegevens. Wanneer je alles wilt analyseren, zul je erachter komen dat dat waarschijnlijk nergens toe leidt. Je moet duidelijkheid scheppen in wát je op welke manier gaat meten en wat daarvan de doelstelling is. 'Onlangs waren we bij een groot bedrijf met vier divisies waar we met de algemeen directeur een gesprek zouden hebben over

rapportages van het prestatiemanagementsysteem. Toen we binnenkwamen was de goede man een enorme stapel rapportages aan het doorworstelen. Op mijn vraag of hij dat elke maand moest doen, antwoordde hij dat dit nog maar van één divisie was. Hij moest elke maand vier van die stapels door-nemen om te achterhalen hoe de stand van zaken binnen zijn organisatie was. Dat is toch niet mogelijk? Op die manier kun je toch geen organisatie besturen?'

Een tweede valkuil is de focus. Je zult je in de keuze van je meetpunten moeten beperken. 'Onlangs bezochten wij een onderneming waar het niet zo goed ging met prestatiemanagement. Uit onze inventarisatie bleek dat iedere afdeling zo'n twintig indicatoren te managen had. Bovendien bleken die indicatoren niet op een logische manier samen te hangen met het actuele beleid en de betrokken werknemers moesten er veel te veel tijd aan spenderen. Dus dat werkt niet. Ook hier moet je je beperken.'

Een derde valkuil is dat het prestatiemanagementsysteem wordt ervaren (of dat reëel is of niet, maakt eigenlijk niet uit) als een afrekensysteem. Wanneer een systeem wordt ingevoerd, waarbij transparantie wordt gecreëerd over de doelen en de realisaties, wordt dat al snel ervaren als een soort 'Big Brother' die over je schouder meekijkt. En wanneer de uitkomsten ook nog eens op een verkeerde manier worden terugvertaald naar de betrokken werknemer, worden zijn bange vermoedens bewaarheid.

Ten vierde willen we hier de IT infrastructuur noemen. Wanneer de systemen die gebruikt worden voor de rapportages niet gemakkelijk te doorgronden zijn en uitnodigend zijn, zullen ze alleen onder dwang gebruikt worden.

Een goed doordacht prestatiemanagementsysteem...

Een goed doordacht prestatiemanagementsysteem zorgt voor helderheid en duidelijkheid in de organisatie. Zeker wanneer als afgeleiden van het prestatiemanage-

mentsysteem een goed systeem van belonings- en beoordelingssystematieken wordt gebruikt. Bij een goed prestatiemanagementsysteem behoort een delegerende leiderschapsstijl. Immers, helderheid over prestatie-indicatoren maakt het mogelijk te sturen op hoofdlijnen. De leidinggevende moet er echter op kunnen vertrouwen dat medewerkers het initiatief nemen om haar of hem te benaderen als er problemen in de uitvoering optreden, die het nakomen van eerder gemaakte afspraken in gevaar brengen. De plicht van de medewerker om problemen in de taakuitoefening te melden gaat natuurlijk samen met de plicht van de leidinggevende om hulp te bieden. Daarbij is het belangrijk dat de leidinggevende serieus reageert op dergelijke verzoeken om hulp.

Een goed functionerend prestatiemanagementsysteem maakt het verschil uit tussen succes en falen. Maar zoals in dit artikel is aangegeven, zijn er nogal wat randvoorwaarden en tal van slaag- en faalfactoren. Niettemin blijkt dat een goed prestatiemanagementsysteem een absolute voorwaarde is om een organisatie goed te leiden. [Q](#)



Arend Ardon