

Manager zwakke schakel

- *Gepubliceerd in de nieuwsrubriek van PW,
Vakblad voor Personeelsmanagement, 27 april 2002 -*

.... De invoering van prestatie management loopt vooral stuk op het gedrag van managers, aldus promovendus André de Waal. Zijn advies aan P&O'ers: zorg dat je erbij bent.

Onderzoeker André de Waal is als consultant gespecialiseerd in prestatie management. In de praktijk rees het vermoeden dat gedrag van managers de oorzaak is dat invoering van prestatie management naar schatting in zeventig procent van de gevallen mislukt. "Intuïtief kon ik al aangeven bij welke manager het zou slagen", aldus de onderzoeker. Op 9 april promoveerde hij aan de Vrije Universiteit in Amsterdam op onderzoek dat zijn vermoeden wetenschappelijk onderbouwt.

De manager maakt het verschil, is de conclusie. Allereerst moet binnen een organisatie duidelijk zijn dat topmanagers prestatie management echt serieus nemen. De Waal: "Ze moeten echt laten zien dat het meer is dan een wassen neus." Daarnaast blijken bepaalde managementstijlen zeer vruchtbaar voor prestatie management, zoals een flexibele stijl waarbij een communicatief ingestelde manager het systeem gebruikt om beslissingen op te baseren.

In het onderzoek worden 18 gedragsfactoren genoemd die bepalend zijn voor het succes van prestatie management. In de gebruiksfase is het bijvoorbeeld belangrijk dat een manager het systeem gebruikt om een verbetercultuur te creëren, niet als instrument om mensen op af te rekenen. "Ook is het belangrijk dat er een open cultuur is waarin vrijelijk wordt gecommuniceerd van boven naar beneden, maar ook andersom."

Naar menselijk gedrag als succesfactor bij prestatie management is volgens De Waal opvallend genoeg nauwelijks onderzoek gedaan. "Een verklaring is dat prestatie management oorspronkelijk uit de accountancyhoek komt waar menselijk functioneren van oudsher weinig aandacht kreeg. Ook p&o'ers hebben er weinig aandacht aan besteed of kregen er weinig ruimte voor. Dat is langzamerhand aan het veranderen."

Belangrijke boodschap van het onderzoek voor p&o'ers: bemoei je nadrukkelijk met prestatie management. "Wees er snel bij als een systeem wordt opgezet of zwengel het zelf aan. Het onderzoek laat zien dat organisaties beter presteren als de invoering van prestatie management slaagt. Invoering is niet makkelijk, maar wanneer het lukt, is het fantastisch. Organisaties worden innovatiever en hun kwaliteit verbetert. Voor p&o is dat een schitterende kans om zich mee te profileren." (E.H.)