

**Prestatiemeting helpt**  
**Interview met André de Waal over zijn promotie-onderzoek**

***Solvision Write Up, 06/2001***

André de Waal is hard op weg om dé performance management goeroe van Nederland te worden. Afgelopen jaar nam hij een sabbatical om zijn promotie-onderzoek af te ronden, naar gedragsaspecten in relatie tot prestatie-managementsystemen. En daarnaast schreef hij dit jaar nog drie andere boeken over performance management. Over de resultaten van zijn onderzoek mag hij nog niet uitwijden, maar hij wil wel een tipje van de sluier oplichten: "Prestatiemanagementsystemen werken écht. Organisaties die ze intensief gebruiken blijken beter in staat hun strategische doelen te behalen."

"Ik zie iets engs gebeuren", zegt De Waal. "Om me heen hoor ik opeens: de balanced scorecard is over z'n hoogtepunt heen. Dan denk ik; hoezo over z'n hoogtepunt heen? Het instrument is tot nu toe nog nauwelijks fatsoenlijk gebruikt. Oké, iedereen kent de balanced scorecard, maar écht ermee werken in de zin van meten, een degelijke analyse plegen op de meetresultaten en daar weer acties op ondernemen, dat is nog geen gemeengoed. Ik ben geen overtuigd fan van de Kaplan en Norton methode, maar de kern ervan – het meten, het analyseren en acties formuleren – dat is performance management en dat verdwijnt niet. Als management wil je toch altijd weten hoe je het doet en hoe je het beter kan doen?"

*Wat schort er volgens u aan de balanced scorecard van Kaplan en Norton?*

"Tsja, hoe zeg ik dat nu eens diplomatiek. Kaplan en Norton zijn in mijn ogen soms een beetje opportunistisch. Er is niet altijd een logische lijn in hun werk te ontdekken. Als je hun eerste twee artikelen over de balanced scorecard leest, lijkt het wel of ze helemaal niet doorhadden dat de scorecard een strategisch instrument is. Pas in hun derde artikel en eerste boek trekken ze de balanced scorecard naar een strategisch niveau. En in hun tweede boek durven ze daar nog verder in te gaan. Maar wat ik een belangrijker punt van kritiek vind, is dat Kaplan en Norton niets wezenlijks zeggen over de gedragsaspecten die samenhangen met de balanced scorecard. Ze houden het bij trivialiteiten, zoals dat er een sponsor uit het topmanagement moet zijn wil de invoering succesvol verlopen. En dan denk ik, da's leuk, maar wat voor een persoon moet dat dan zijn? Moet het een teamplayer zijn of een solist, iemand die al wat ouder is of juist iemand die jonger is, een analytisch denker of een conceptueel denker? Vanuit mijn eigen beroepspraktijk als consultant weet ik dat het gedrag van mensen bepaalt of een prestatie-management-instrument succesvol is. Vandaar dat ik het maar eens wetenschappelijk ben gaan onderzoeken."

*Dat lijkt me geen simpele klus, gedragsaspecten van prestatiesystemen onderzoeken. Hoe heeft u dat aangepakt?*

Eerst heb ik drie casestudies uitgevoerd en daaruit bleek dat er zo'n achttien gedragsfactoren belangrijk zijn. Ook kwam ik erachter dat niet alles met gedragsfactoren te verklaren is en ik kreeg sterke aanwijzingen dat met name managementstijl van invloed kan zijn. Met die gegevens ben ik de tweede fase van mijn onderzoek ingegaan. Daarin heb ik vragenlijsten uitgezet onder medewerkers van tien verschillende bedrijven. Ik heb er zo'n 150 teruggekregen, genoeg om op een betrouwbare manier met statistische technieken de relatie tussen gedrag en gebruik van prestatie-managementinstrumenten te onderzoeken."

*En, welke gedragsfactoren zijn van invloed?*

"Daar mag ik nog niet over uitwijden omdat ik nog niet ben gepromoveerd, maar om een voorbeeld te geven: communicatief ingestelde personen blijken een prestatie-managementsysteem inderdaad vooral te gebruiken voor hun communicatie in het bedrijf. Een goede scorecard is enorm visueel en daardoor makkelijk te gebruiken om uit te leggen wat er aan de hand is. Communicatieve personen grijpen die kans onmiddellijk. Nog een voorbeeld, iets dat je niet zou verwachten: de analytische denkers gebruiken het instrument niet meer dan niet-analytische denkers. Dat is interessant, omdat je zou denken dat zo'n instrument helemaal in hun straatje past. Een andere mooie uitkomst van mijn onderzoek is dat prestatie-managementsystemen écht werken. Kaplan en Norton hebben altijd maar gewoon aangenomen dat het goed zou zijn voor een bedrijf. Die hebben nooit wetenschappelijk onderzocht of dat ook werkelijk zo was. Uit mijn onderzoek blijkt dat een organisatie beter presteert als ze intensief gebruik maakt van een prestatie-managementsysteem. Deze organisaties zijn beter in staat hun strategische doelstellingen te behalen en ze blijken succesvoller in het verhogen van hun kwaliteit en hun innovatieve vermogen."

*Hoe verklaart u dat? Want simpelweg een meetinstrument installeren leidt nog niet tot betere bedrijfsprestaties.*

"Ik denk dat mensen die het leuk vinden om zo'n instrument te gebruiken van alles met die meetgegevens willen. Die mensen zijn leergierig en scheppen eer in hun werk. Waarschijnlijk motiveert het instrument hen om hun prestaties naar een hoger plan te brengen."

*Waar ziet u het grootste knelpunt in het gebruik van prestatie-managementsystemen?*

"Het valt me telkens weer op dat we slecht in staat zijn om op basis van wat we ontvangen een analyse te maken en daar ook nog eens actie op te ondernemen. De meeste organisaties presenteren cijfers, maar geen goede analyse. Of de analyse ontbreekt, óf het is er één in de categorie van: 'het regent in de Sahara en daarom is het nu eigenlijk beneden nul en daar kunnen we niks aan doen dus laten we melk kopen'. Kortom, het slaat helemaal nergens op."

*Hoe zorg je als bedrijf voor een goede analyse?*

“Feitelijk door goede managers aan te trekken, want daar ligt de analysetaak. De vraag daarbij is: hoe goed kennen ze hun industrie? Hoe goed kennen ze hun organisatie? Hoe ervaren zijn ze? En ook belangrijk: durven managers het toe te geven als ze er de vinger niet achter krijgen? Want zodra er geen grip is op een probleem moet je als de wiedeweerga extra analyses uitvoeren en soms zelfs extra indicatoren definiëren om wél grip te krijgen. Pas als een probleem in kaart gebracht is, kan er actie op ondernomen worden. Analyse is belangrijk, maar vergeet ook de acties niet. Alweer een tijdje terug verscheen in Fortune Magazine het artikel *Why CEO's fail*. Conclusie daaruit: falende CEO's worden niet zozeer ontslagen omdat ze geen goede strategie kunnen verzinnen, maar veeleer omdat ze er niet in slagen hun strategie uit te voeren.”

*Hoe ziet u de toekomst van prestatie management?*

“Als organisaties slim zijn, richten ze zich juist nu op prestatie management. Een gebeurtenis als op 11 september kan niemand voorzien, maar als je met prestatie management werkt heb je beter in je handen wat er daarna gebeurt. Je ziet nu veel bedrijven paniekvoetbal spelen en dat is helemaal niet verstandig. Zeker niet als multinational. Het is beter om eerst na te denken, zijn er dingen in het verleden gebeurd waar we nu van kunnen leren. Een voorbeeld: Had onze Japanse vestiging in 1995 niet te maken met die gifgasaanvallen in de metro? Laten we eens even bellen met die mensen om te vragen wat zij daarvan hebben geleerd. En dan kan je denken: wat heeft dat nou met prestatie management te maken? Ik kan je vertellen: alles. Prestatie management doet wonderen voor het bedrijfsgeheugen. Door bewust bezig te zijn wat er met je bedrijf gebeurt, door keer op keer je resultaten te analyseren en acties te formuleren, en deze vast te leggen in het prestatie managementsysteem, weet je als bedrijf veel beter wat je moet doen. Ook in economisch mindere tijden.”

In het voorjaar van 2002 promoveert André A. de Waal aan de Vrije Universiteit. Vóór zijn sabbatical was hij als vennoot werkzaam bij Andersen Business Consulting. Na zijn sabbatical wordt hij vennoot bij de Holland Consulting Group. Hij is te bereiken via [andredewaal@planet.nl](mailto:andredewaal@planet.nl) en via zijn website [www.home.planet.nl/~anwaal](http://www.home.planet.nl/~anwaal).

**Recente boeken van André de Waal:**

Begin 2001 verscheen bij uitgeverij John Wiley & Sons *Power of Performance Management, How leading companies create sustained value*.

In december 2001 zal bij Kluwer verschijnen: *Presteren is mensenwerk, naar een persoonlijke balanced scorecard*.

In het voorjaar van 2002 verschijnt eveneens bij Kluwer: *Lexicon Prestatie management, 204 begrippen uit prestatie management verklaard*.

Het proefschrift van De Waal zal in aangepaste vorm in de zomer van 2002 verschijnen bij John Wiley & Sons onder de titel: *Quest for Balance, the human element of performance management systems*.