

WILFRIED VONK

# PERFORMANCE MANAGEMENT

## HET GEHEIM VAN DE SCHOUDERKLOP

**Om het optimale rendement uit een bedrijf of organisatie te halen is het van groot belang dat het personeel uitstekend gemotiveerd is en goed presteert. In de praktijk blijkt vaak dat een deel van de medewerkers zowel wat motivatie betreft als in prestaties (ver) onder hun mogelijkheden functioneert. Volgens met name Amerikaans onderzoek is een systematische toepassing van positieve versterking op het personeel in deze gevallen de oplossing om tot betere (bedrijfs)resultaten te komen. Dit werkt op termijn veel beter dan bijvoorbeeld het dreigen met strafmaatregelen zoals loonsverlaging of ontslag.**

**D**e theorie om via positieve versterking een gedragsverandering tot stand te brengen die op termijn tot betere resultaten leidt, is bekend geworden onder de term *performance management* of *gedragsmanagement*. Het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van performance management verkeert nog min of meer in de kinderschoenen. Het zijn de Amerikanen die tot nu toe verreweg het meeste onderzoek hebben verricht. Zij begonnen al in 1969 met experimenteel empirisch onderzoek naar de effecten van positieve versterking op arbeidsgedrag. Omdat de conclusies van onderzoekers over het algemeen positief waren, zijn in de loop der jaren veel Amerikaanse bedrijven en organisaties gaan experimenteren met performance management. Het

blijkt dat veel van hen sinds de invoering van performance management inderdaad betere (bedrijfs)resultaten boeken. Maar niet alleen prestaties kunnen worden verbeterd. Performance management biedt ook mogelijkheden op het gebied van de terugdringing van het ziekteverzuim, de verhoging van de veiligheid op het werk en de verbetering van de werksfeer. Stuk voor stuk belangrijke onderdelen van het personeelbeleid.

### Drie hoofdzaken

Performance management bestaat uit drie hoofdzaken: het stellen van meetbare doelen, het geven van positieve versterking (feedback) aan het personeel en het belonen van hun prestaties. Dit te zamen moet leiden tot een algehele gedragsver-

andering binnen de organisatie, met betere prestaties als belangrijkste gevolg.

In de praktijk gaat het als volgt. De bedrijfsleider of leidinggevende manager formuleert in samenspraak met zijn personeel een duidelijk meetbare doelstelling. Tijdens dit overleg wordt een afspraak gemaakt over de beloning die de medewerkers krijgen als de doelstelling wordt gerealiseerd. Of deze beloning nu bestaat uit extra vrije dagen, een financiële bonus, een nieuwe kantoorinrichting of iedere ochtend taart bij de koffie maakt niet zoveel uit. Als de medewerkers het maar als beloning ervaren.

Nadat de beloning is vastgesteld gaat iedereen aan de slag. Via regelmatige metingen wordt bijgehouden of en hoe snel de gestelde doelstelling gerealiseerd zal worden. Tijdens dit proces moet de manager of de bedrijfsleider de medewerkers voortdurend motiveren. Positieve versterkers als het regelmatig uitdelen van schouderklopjes en complimentjes, het formeel en/of informeel erkennen van (kleine) prestaties en het tonen van betrokkenheid met de werknemers spelen hierbij een belangrijke rol. Zonder deze sociale versterkers is het gevaar levensgroot dat het personeel de motivatie verliest, waardoor het proces van gedragsverandering stagneert en de doelstelling niet wordt gehaald. Zodra de doelstelling wordt gerealiseerd volgt de afgesproken beloning. Daarna kan het spel weer opnieuw beginnen.

## Performance management

Hoewel het wetenschappelijk onderzoek naar performance management in Nederland in de breedte nog niet veel voorstelt, zijn enkele mensen hier wel zeer intensief mee bezig. Drs. M. Rietdijk, docent aan de vakgroep Human Resource Management aan de Faculteit Technische Bedrijfskunde van de Universiteit van Twente, was in 1989 één van de eerste Europese wetenschappers, die een groot onderzoek begon naar performance management en haar effecten. Rietdijk, die inmiddels meerdere publikaties over dit onderwerp op zijn naam heeft staan, is ervan overtuigd geraakt dat performance management werkt. Hij zegt: 'Iedereen is gevoelig voor complimenten. Kijk maar naar jezelf. Uit iedere vorm van positieve stimulatie spreekt een zekere waardering voor je activiteiten, waardoor je werkmotivatie toeneemt. Scherpe goed omlinnende doelstellingen, consequente toepassing van positieve versterking en het geven van beloningen zorgen samen voor een groter prestatievermogen. Zodra organisaties of bedrijven dit systematisch gaan toepassen kunnen keer op keer de resultaten worden verhoogd, zonder dat hier grote diepte-investeringen voor nodig zijn'.

*Maar je kunt je medewerkers toch niet tot in het oneindige blijven complimenteren en belonen. Er komt toch een moment van verzadiging?*

Rietdijk: 'Daarom moet een manager voortdurend goed nadenken over verschillende toepassingen van het zelfde foefje. Zo kun je bijvoorbeeld steeds weer nieuwe vormen van beloning voorstellen. Ook het vinden van nieuwe doelstellingen is van groot belang. Dit vereist weliswaar enige creativiteit, maar voor een goede manager mag dat geen probleem zijn. Als hij het goed doet kunnen de prestaties keer op keer worden verhoogd, terwijl

het moment van verzadiging steeds vooruit geschoven wordt. Kwaliteitsverbetering houdt niet op. Het is een continu proces van gedragsverandering'.

### Manipulatie

Onder diverse Amerikaanse psychologen is in de loop der jaren een zekere weerstand tegen performance management ontstaan. Zij zien het als manipulatie van medewerkers met als enig doel verhoging van de winst. Rietdijk erkent dat medewerkers in zekere zin inderdaad mentaal worden bewerkt. 'Maar dit is niet verkeerd, omdat behalve het bedrijf ook de medewerker er de vruchten van plukt. Bovendien, wanneer medewerkers beter gaan presteren is dat altijd een gevolg van het samenspel tussen individu en omgeving. Als je door de omgeving aan te passen het individu beter kunt laten functioneren, dan moet je daar niet moeilijk over doen'.

In één van zijn publikaties verwijst Rietdijk in dit verband naar de reactie die de beroemde psychotherapeut Erickson ooit gaf, op beschuldigingen van manipulatie: 'Ik antwoord altijd het volgende: Ieder moeder manipuleert haar kind, als ze wil dat het blijft leven. Iedere keer dat je naar de winkel gaat, manipuleer je de verkoper om te doen wat je vraagt. Als je naar een restaurant gaat, manipuleer je de ober. En de leraar op school manipuleert je om te leren lezen en schrijven. In feite is het hele leven één grote manipulatie. De laatste manipulatie is je te ruste leggen. Ook dat is manipulatie. Ze moeten de kist laten zakken en ze moeten de touwen eronder vandaar halen. Allemaal manipulatie'. (Erickson, 1987, blz. 190).

*Het lijkt eenvoudig. Heb je medewerkers lief, geef ze erkenning en waardering, beloon ze en de bedrijfsresultaten schieten omhoog. Is het zo simpel?*

Rietdijk: 'Het principe is inderdaad simpel. Maar in de praktijk is het een stuk ingewikkelder. Het invoeren van performance management binnen een bedrijf of organisatie vereist een grote mentaliteitsverandering, vooral onder leidinggevend personeel. Binnen veel organisaties heerst nog altijd de gedachte dat het personeel met tal van regeltjes en een streng beleid onder de duim moeten worden gehouden. De bedrijfshierarchie speelt een belangrijke rol. Vaak wordt zowel letterlijk als figuurlijk op het lagere personeel neergekeken. Als medewerkers goed presteren wordt dat door hun chefs als niet meer dan normaal beschouwd. Presteren ze echter onder de maat, dan wordt er al snel met strafmaatregelen bedreigd. Managers zoeken de oorzaak van slechte resultaten zelden bij zichzelf. "De instelling van het personeel deugt niet, mensen zijn niet voldoende betrokken bij de zaak", zeggen ze vaak. Performance management wijst hen erop dat ze slechte prestaties niet zonder meer op hun ondergeschikten kunnen afwentelen. Ze moeten eerst de hand in eigen boezem durven steken. Zo van: "Wat kan ik doen om mijn mensen beter te laten functioneren?" Helaas is niet iedereen hier zomaar toe bereid'.

### Andere opstelling

Performance management vereist derhalve een nieuwe, heel andere opstelling ten opzichte van de ondergeschikten. Managers die jarenlang via lullige regeltjes en een streng regime boven hun medewerkers hebben gestaan moeten nu juist *in overleg met* deze mensen een doelstelling formuleren. Vervolgens moeten ze her en der complimentjes uitdelen om uiteindelijk, als het doel gerealiseerd wordt de medewerkers ook nog te belonen! Rietdijk: 'Aangezien de meeste managers in Nederland een compliment al nauwelijks uit hun strot kunnen krijgen, kun je je voorstellen dat dit alles de nodige moeite kost'.

**Literatuur**

Carlson, J.G. & K.D. Hill (1982). *The effect of gaming on attendance and attitude*. Personal Psychology, 35, 63-73.

Daniels, A.C. (1989). *Performance Management. Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*. Tucker, Georgia: Performance Management Publications.

Erickson, M.H. (1982). *Mijn stem gaat met je mee*. Amsterdam: Karnak.

Rietdijk, M.M. (1991). *Gedragsmanagement*, in Gedrag en Organisatie, oktober 1991.

Rietdijk, M.M. (1994). *Technieken van Gedragsmanagement*. In: Fisscher, O.A.M., R.H.W. Vinke & J.S.L. Ykema (1988). *Human Resource Management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Rietdijk, M.M. (1994). *Van werk een feest maken* (ongepubliceerd).

Performance management kan ook helpen bij het terugdringen van het ziekteverzuim. In de Verenigde Staten leidde een aantal experimenten op dit gebied tot aanzienlijke resultaten. Vooral het belonen van minder ziekteverzuim bleek te werken. Zo kregen de medewerkers van een machinefabriek van hun werkgever – wanneer zij gedurende een bepaalde periode in het geheel niet verzuimden – een lot dat kans gaf op een mooie prijs. Bij een ander bedrijf konden medewerkers aan een bingo-trekking meedoen, mits ze steeds op tijd op het werk kwamen en de volle acht uur werkten. Iedere week was er een winnaar, die doorging voor grotere prijzen. Uit beide experimenten bleek dat het ziekteverzuim en het te laat komen als gevolg van beloning sterk verminderde, terwijl de mening van de werknemers over het bedrijf en daarmee de werksfeer verbeterde. (Carlson & Hill, 1982).

**Voorwaarde**

Een belangrijke voorwaarde voor succes is dat performance management binnen alle geledingen van een bedrijf wordt doorgevoerd. Anders werkt het niet, getuige het volgende Amerikaanse voorbeeld. Een jonge manager van één van de grote autofabrikanten in Amerika kreeg de leiding over een productielijn waarin de achterkanten van vrachtwagens en bussen werden geassembleerd. Hij ontdekte dat, hoewel de standaard 72 eenheden per uur was, hij van geluk mocht spreken als er 45 eenheden werden afgerond. Omdat hij net nieuw was bij het bedrijf vroeg de jonge manager aan de mensen aan die productielijn wat hen ertoe zou kunnen brengen de standaard te halen. Ze zeiden hem dat af en toe een extra pauze tot meer inspanning zou leiden. Uiteindelijk werd besloten dat zodra er 72 eenheden waren gemaakt, het de rest van het uur pauze was. Na een week haalden de produktiemedewerkers de standaard binnen 35 minuten; de overi-

ge 25 minuten werd gepauzeerd. Zowel de managers als de werknemers beseften dat zo'n lange pauze al te gek was, dus onderhandelen ze opnieuw over hun overeenkomst. Deze keer werd de standaard opgetrokken tot 92 eenheden per uur. Ook deze norm bleek gehaald te kunnen worden, waarbij nog een pauze van tien minuten per uur over bleef. Hun beginnend prestatieniveau lag dus in het gebied van 37 procent onder standaard, uiteindelijk presteerden ze 28 procent boven standaard, zodat ze hun beginprestatie meer dan verdubbelden. Alles ging goed tot een van de vice-presidenten van de divisie, die had gehoord van de verbeterde produktie, langs kwam om de situatie te bekijken. Hij kwam net midden in een pauze binnen en was woedend. Hoewel de produktie was toegenomen was zijn mening dat werknemers betaald werden om acht uur per dag te werken. Ze moesten direct hup werk oppakken, de pauzes waren verleden tijd. Nadat de mannen hun achturige werkdag hadden hervat daalde de produktie binnen no-time weer naar het oorspronkelijke niveau van 45 eenheden per uur...

**Workshops**

Ondanks de goede resultaten in Amerika heeft de systematische toepassing van gedragsmanagement (performance management) als onderdeel van het personeelbeleid aan deze kant van de grote plas tot dusverre nauwelijks voet aan de grond gekregen. Maar mede als gevolg van de activiteiten van drs. Rietdijk lijken de mogelijkheden van gedragsmanagement nu geleidelijk ook tot Nederlandse bedrijven en organisaties door te dringen. Om de toepassing van performance management in Nederland uit te breiden is Rietdijk onlangs samen met drs. L.G. Holleman, psycholoog en directeur van het Centrum voor Gedragsmanagement in Gemert, gestart met het geven van workshops voor leidinggevend

personeel. Daarnaast wordt bij een aantal middelgrote bedrijven geëxperimenteerd met de toepassing van performance management. Hiervan worden over een half jaar de eerste resultaten verwacht. Tijdens de workshops krijgen de deelnemers eerst een dosis theorie over zich uitgestort, waarna de kennis in praktijksituaties wordt getest. Een workshop duurt ongeveer drie dagen, maar Rietveld en Holleman hebben ervoor gekozen om de dagdelen over een aantal weken uit te smeren. Op deze manier kunnen mensen stapje voor stapje het geleerde in hun eigen werkomgeving toepassen. Daardoor zijn ze volgens de onderzoekers gelijk heel concreet bezig met het verbeteren van de resultaten van hun eigen bedrijf of afdeling en dat werkt het best.

Dat Rietdijk het helemaal ziet zitten in performance management blijkt ondubbelzinnig uit zijn meest recente, nog niet gepubliceerde publikatie, *Van werk een feest maken*. Hierin schrijft hij aan het eind het volgende: 'Omdat vijfzevende deel van de week op het werk wordt doorgebracht, is het belangrijk voor mensen het werk te benaderen met de instelling: "Het is maandag, God zij dank". Dit wordt gerealiseerd als iedereen de principes van positieve versterking begrijpt en bij elkaar toepast. In een bedrijf met 1000 werknemers zijn er 1000 bronnen van positieve versterking: 999 anderen en jezelf. Als je door een bedrijf van 100 of meer mensen loopt en je kunt geen sporen aantreffen van een recente viering van een prestatie, dan weet je dat de onderneming niet het beste uit de mensen haalt en op een goudmijn van prestaties zit. Stel dat je een baan hebt waarvoor je iedere morgen opgewonden opstaat. Stel je een ander voor die net zo enthousiast is als jij. Bedenk de mogelijkheden. In zo'n organisatie is bijna alles mogelijk. Kan zo'n onderneming bestaan? Natuurlijk. De technologie is er. Alles wat nodig is, is het te gebruiken'.