

I.6.7.1-7

De APG-analyse als hulpmiddel bij prestatieverbetering

Drs. M.M. Rietdijk

De Antecedenten-Prestatie-Gevolg (kortweg APG)-analyse stelt de menselijke kant van prestaties centraal. In twee tabellen worden antecedenten en gevolgen van de gerealiseerde prestatie opgesomd en die van de gewenste prestatie voorspeld. Hierdoor krijgt de leidinggevende een overzicht van de bevorderende en belemmerende factoren van prestatieverbetering. Leidinggevendens zijn vaak geneigd alleen te letten op de gebeurtenissen die aan prestaties van mensen vooraf gaan (antecedenten). Bij de APG-analyse wordt ook expliciet aandacht besteed aan de gebeurtenissen die op de prestatie volgen. Deze bepalen vaak in hoge mate of mensen gemotiveerd zijn hun gedrag te wijzigen in de richting van topprestaties. De APG-analyse is daarmee een belangrijke stap in het proces van prestatieverbetering.


Doel

Doel van de APG-analyse is de oorzaken te bepalen van het huidige prestatieniveau in een specifieke situatie vanuit het perspectief van de medewerker. Zonder direct een oordeel te geven wordt begrijpelijk waarom het huidige prestatieniveau geleverd wordt. Vervolgens wordt een analyse gemaakt van wat antecedenten en gevolgen zullen zijn van een verbeterde prestatie. Het biedt daarmee de mogelijkheid om vervolgens gericht beïnvloedende factoren aan te pakken waardoor de prestatie omhoog gaat.

Toepassingsgebieden

De APG-analyse kan worden gebruikt bij het analyseren en verbeteren van

* Drs. M.M. Rietdijk is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Human Resource Management aan de Faculteit Technische Bedrijfskunde van de Universiteit Twente



prestaties. Bij prestaties speelt menselijk gedrag altijd een rol. Daarom kan de methode overall worden toegepast waar gedrag voorkomt en resultaten worden geboekt, kortom: in iedere organisatie. Concrete toepassingen van de APG-analyse zijn bekend op uiteenlopende gebieden, zoals het verhogen van output, kwaliteit en veiligheid en het verminderen van ziekteverzuim. Afdelingen waarbij de methode in de praktijk is toegepast, lopen uiteen van productie, inkoop en verkoop tot research en development.

Methode

1. Achtergrond

Prestatieverbetering is een onderwerp dat iedere organisatie aangaat. Of het nu gaat om kwaliteitsmanagement, verhoging van output of terugdringen van het ziekteverzuim: het gaat altijd om prestaties die steeds voor verbetering vatbaar zijn. Om prestaties te kunnen managen is het van belang te begrijpen wat de oorzaken zijn van het huidige prestatieniveau van het individu, de afdeling of organisatie als geheel. Bij het zoeken naar oorzaken van prestaties worden vier zaken dikwijls over het hoofd gezien:

Leidinggeevenden:

- leven zich onvoldoende in in het perspectief van de medewerker;
- denken te snel de oorzaak van het huidige prestatieniveau gevonden te hebben, zonder overige factoren te bekijken (er zijn bijna altijd meerdere oorzaken);
- analyseren een enkel antecedent van het huidige prestatieniveau, maar niet de gevolgen ervan voor de medewerker. Dikwijls hebben medewerkers er nauwelijks belang bij beter te presteren;
- leveren onvoldoende maatwerk. Men probeert een oplossing uit die ergens anders goed heeft gewerkt.

De APG-analyse omzeilt deze vier valkuilen door vanuit het perspectief van de medewerker te kijken naar zoveel mogelijk oorzaken en naar de gevolgen van de prestatie op de eigen werkplek.

Het systematisch stimuleren van arbeidsprestaties met positieve gevolgen, anders dan met geld, is in Nederland ongebruikelijk. Het stapsgewijs verbeteren van prestaties in organisaties waarbij motiveren met positieve gevolgen centraal staat, 'gedragsmanagement' genaamd, is vooral het werk van Amerikanen. De APG-analyse is één van de stappen van gedragsmanagement. In Nederland wordt aan deze benadering sinds kort aandacht geschonken.

2. Kern

Hier volgt een verslag van de eerste Nederlandse resultaten met gedragsmanagement op de werkvloer van een high tech-onderneming, waarbij de APG-analyse een centrale plaats inneemt.

Gedragsmanagement als methode van prestatieverbetering bestaat uit zeven stappen. De APG-analyse is daarbij stap 3. Bij het bespreken van de resultaten van de afdeling worden de volgende zeven stappen uitgewerkt:

1. Specificeren van het huidige gedrag en resultaat (samen: de prestatie).
2. Meten van het prestatieniveau.
3. Analyseren van oorzaken van het huidige en gewenste niveau van presteren met behulp van de APG-methode.
4. Feedback geven over de prestatie.
5. Het stellen van een doel voor een nieuw prestatieniveau.
6. Het koppelen van positieve consequenties aan het behalen van doelen.
7. Het vasthouden en uitbreiden van de prestatieverbetering.

Het effect van de methode wordt beoordeeld aan de hand van wekelijkse metingen van de afdelingsprestatie (zie figuur 1).

3. Toepassing

Stap 1. Specificeren van de prestatie

Een bedrijf met 450 medewerkers maakt elektrotechnisch geavanceerde producten. De markt voor de producten verandert vlot, de productcyclus verkort en nieuwe producten worden sneller ontwikkeld, geproduceerd en op de markt gebracht. Dit stelt hogere eisen aan de technische en sociale vaardigheden van de medewerkers. Scheidingen tussen afdelingen en functies verdwijnen. Mensen werken vaker in teams. De afdeling waar het onderzoek zal plaatsvinden bestaat uit tien mensen. Zij voorzien printplaten van componenten. Vooral machinaal, maar ook handmatig. De groepscoördinator, dan drie maanden in functie, is bereid de onderzoeker 'op sleeptouw' te nemen. Tijdens een groepsbijeenkomst wordt hij voorgesteld en wordt het doel van zijn komst uitgelegd. De week daarop is hulp nodig bij het wegwerken van achterstanden. De onderzoeker kweekt wat 'goodwill' door mee te helpen in de produktie. Het is een wederzijdse kennismaking, een gewenningsperiode. Vervolgens worden de medewerkers geïnterviewd. Zij noemen 40 sterke en 61 verbeterpunten van hun afdeling. Deze punten komen samen-gevat terug bij stap 3, de APG-analyse van het groepsresultaat.

Stap 2. Meten van de prestatie

Naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews bekijken de coördinator

en de onderzoeker welke prestatiegraad als uitgangspunt is te nemen. Het bedrijf verandert van een functionele organisatie naar marktgroepen. In toenemende mate worden daardoor groepen in plaats van individuen resultaatverantwoordelijk. In de wijze waarop het resultaat bereikt wordt, krijgt de groep veel vrijheid. In dat kader wordt besloten het groepsresultaat als prestatiegraad te nemen. In een later stadium zal, zo is het plan, worden 'ingezoomd' op deelprocessen. Het groepsresultaat wordt berekend door de vastgestelde normuren per produkt (netto bewerkingstijd per eenheid) te delen door het totaal aantal benodigde uren van magazijnwerkzaamheden, steltijden, werkvoorbereiding en de bewerkingstijd per eenheid x 100 procent. In schema:

$$\text{Prestatie} = \frac{\text{normuren per eenheid produkten}}{\text{feitelijk bestede directe + indirecte uren per eenheid produkten}} \times 100\% = \dots \%$$

Gedurende de eerste drie weken van het onderzoek wordt de prestatiegraad op 100 procent gesteld om later in het veranderingsproces te kunnen zien of de aangewende interventies tot verbeteringen leiden.

Stap 3. Analyseren van het prestatieniveau

Het analyseren van factoren die de huidige prestatie van de afdeling beïnvloeden is de derde stap van gedragsmanagement. Bij het analyseren is er een onderscheid te maken tussen 'antecedenten' (gebeurtenissen die aan de prestatie vooraf gaan) en gevolgen (gebeurtenissen die erop volgen). Gevolgen kunnen positief of negatief zijn voor werknemers. Op basis van de interviews met de medewerkers van de afdeling, is een aantal hoofdzaken in tabel 1 weergegeven.

Antecedenten	→ Prestatie	↔ Gevolgen voor de medewerker	Waarde van de gevolgen	
Omsteltijden Pauzes Wachttijden magazijn Stilstand machines Tekorten Inwerken nieuw personeel Werkmethoden	100%	Overwerken	Positief	
		Drie-ploegentoeslag	Positief	
		Commentaar leiding	Negatief	
		Hoge werkdruk	Negatief	
		Commentaar collega's buiten afdeling	Negatief	
Planning Ruimte Vaardigheden en motivatie			Gesnauw vanuit het magazijn	Negatief

Tabel 1. Antecedenten-Prestatie-Gevolgen (APG)-analyse van de basisprestatie van 100 procent.

In de eerste kolom staan factoren genoemd die de huidige prestatie van 100 procent (kolom 2) bepalen en die eraan vooraf gaan (antecedenten). In de tweede kolom staat het niveau van de huidige prestatie vermeld. In de derde kolom worden gevolgen van die prestatie genoemd voor de medewerkers. Deze gevolgen hebben op hun beurt invloed op de toekomstige prestatie (vandaar de dubbele pijl). Het (voor de medewerkers positieve) gevolg overwerken bijvoorbeeld zal niet bijdragen aan het verhogen van de prestatie omdat dit hen onder andere extra inkomsten oplevert. De antecedenten in de eerste kolom corresponderen niet met de gevolgen in de derde kolom. De waarden van de gevolgen in de vierde kolom van de tabel corresponderen wel met de daarvoor genoemde gevolgen.

Eerst zullen de antecedenten waarin verdere verbetering mogelijk is nader worden toegelicht, vervolgens de gevolgen. Verbetermogelijkheden zijn:

- omsteltijden: de benodigde periode om een machine-instelling aan te passen aan het verwerken van een ander produkt, wordt niet berekend.
- pauzes: er wordt gepauzeerd in bedrijfstijd. Dit gaat ten koste van de prestatie.
- wachttijden magazijn: de benodigde onderdelen voor de afdeling op tijd en op de juiste plaats gereed zetten. Dit voorkomt vergeefse bezoeken en geeft tijdwinst en voldoening.
- machinestilstanden. Stilstand betekent prestatieverlies. Het kan verminderen door het voorkomen van slijtage van onderdelen, het eerder vervangen van afgeschreven machines en het beter plannen van onderhoudsbeurten.
- tekorten. De afwezigheid van bepaalde onderdelen verhindert het maken van sommige produkten. Andere antecedenten die de prestaties van de afdeling zullen verbeteren, zijn het systematischer inwerken van nieuw personeel, slimmere werkmethoden, meer ruimte op de afdeling, een verbeterde planning bij het bepalen van de volgorde van te produceren series en verbeterde vaardigheden en motivatie.

Na een aantal antecedenten te hebben geïdentificeerd kan worden bekeken wat de gevolgen zijn voor het huidige prestatieniveau. In tabel 1 is aangegeven dat er twee positieve gevolgen aan verbonden zijn: betaald overwerk en een drieploegentoeslag. Als binnen reguliere werktijd niet wordt voldaan aan de vraag van (interne) klanten, zal dat in extra tijd gebeuren. Relatief kleine tijdoverschrijdingen worden opgevangen door overwerk, grotere overschrijdingen leiden (incidenteel) tot een nachtdienst. Gewoonlijk werkt men in tweeploegendienst. De mensen krijgen echter drieploegentoeslag. Dit brengt relatief hoge arbeidskosten voor het bedrijf met zich mee. De medewerkers vinden de toeslag plezierig. Het in stand houden van de drieploegentoeslag is voor hen een gunstig gevolg om niet meer dan 100 procent te presteren.

Negatieve gevolgen van de huidige prestatie voor de medewerkers zijn gecomprimeerd van de leiding en van collega's van andere afdelingen die wachten op output. Zo ontstaan irritaties bij het magazijn als een medewerker van de afdeling komt klagen dat de spullen niet op tijd op de juiste plek staan. Verder is het onplezierig werken onder constante druk.

Uit deze analyse blijkt dat een aantal positieve gevolgen verbonden is aan het huidige prestatieniveau, met name financieel.

Antecedenten	→ Prestatie	↔ Gevolgen voor de medewerker	Waarde van de gevolgen
Eerdere vervanging van afgeschreven machines Systematischer inwerken van nieuwe medewerkers Betere samenwerking	hoger dan 100%	Minder hoge werkdruk Geen 'gezeur' van collega's en leiding Minder betaald overwerk Gevaar afschaffen toeslag 's Middags thuis, vervelen	Positief Positief Negatief Negatief Negatief

Tabel 2. APG-analyse van een verbeterde prestatie.

Welke consequenties zouden volgen op een verbeterde prestatie? Hierin geeft tabel 2 inzicht. Uit de APG-analyse blijkt dat het voor de mensen weinig aantrekkelijk is om in de huidige situatie beter te presteren. Een verbeterde prestatie leidt weliswaar tot een minder hoge werkdruk en minder negatieve opmerkingen van andere afdelingen en de bedrijfsleiding, de negatieve financiële consequenties zijn groot (minder betaald overwerk, mogelijk afschaffen van de drieploegentoeslag). Daarom wordt een plan gemaakt om de aantrekkelijkheid van verbeterde prestaties te verhogen. Terwijl de eerste drie stappen van gedragsmanagement zich richten op het krijgen van een beeld van de huidige situatie en de oorzaken daarvan, zijn de volgende stappen bedoeld om mensen te motiveren voor verbeteringen. Het gaat daarbij om feedback, het stellen van doelen en het stimuleren van de prestatie.

Stap 4. Feedback

Doel van feedback (terugkoppeling) is om mensen de resultaten van hun werk te laten zien. Verschillende theorieën dringen hierop aan. Theorieën over taakkenmerken beschouwen feedback over resultaten als één van de kenmerken van een motiverende taak. Sociaal-psychologische theorieën besteden aandacht aan de behoefte van mensen om hun omgeving te voorspellen en te beheersen. Feedback kan hieraan bijdragen.

In overleg met de bedrijfsleiding en de groep krijgt de afdeling de feedback als volgt. Op de eerste plaats komen de resultaten van de interviews aan bod tijdens een groepsbijeenkomst. Ten tweede worden de meetresultaten wekelijks in een grafiek uitgezet (figuur 1). Deze hangt voor iedereen zichtbaar op de werkplek.

Stap 5. Het stellen van doelen

De gedragsmanagementtheorie pleit voor doelen die net boven het bestaande prestatieniveau liggen. De kans dat zulke bescheiden doelen gehaald worden is groot. Hierdoor voelen mensen zich gestimuleerd, waarna ze al snel een nieuwe stap zetten in de richting van een hoger doel. In samenspraak met de groep wordt als doel een prestatie van 105 procent gesteld. De bedrijfsleiding acht een resultaat van 110 procent het hoogst haalbare, gezien de vele beperkende voorwaarden (die tijdens stap 3 expliciet zijn gemaakt).

Stap 6. Het stimuleren van het resultaat

Stimuleren door het koppelen van een positieve consequentie aan de prestatie is de kern van gedragsmanagement. Mensen willen het liefst veranderen als ze daar op een of andere wijze beter van worden. Concretiseren, meten, analyseren, feedback geven en het stellen van doelen zijn slechts voorbereidingen om gericht te stimuleren waarna mensen beter presteren.

Hoe kunnen de medewerkers hun prestatie verhogen van 100 naar 105 procent? De coördinator van de groep en de onderzoeker bedenken dat vrije tijd een goede mo(tiva)tor kan zijn. Uitgaande van een voorbeeld over het stimuleren van produktiemedewerkers in een autofabriek, waarbij de uurproductie stijgt van 42 naar 92 gemonteerde bumpers doordat na het behalen van 92 de rest van het uur mag worden gepauzeerd, wordt hier gedacht aan het vrijgeven van de rest van de week als het percentage van 105 is behaald. Met dit voorstel gaan we de werkvloer op en vragen commentaar van twee groepsleden.

Beiden zijn niet gecharmeerd van het idee. Ze zijn van oordeel dat al genoeg vrije dagen zijn opgespaard. Met andere woorden: er is sprake van verzadiging. De vraag is vervolgens wat hen wel motiveert. De een antwoordt 'een cadeau van het bedrijf, een gettoblaster bijvoorbeeld'. De ander wil geen materiële beloning, maar 'een certificaat van het bedrijf met mijn naam er op'. Deze verschillende antwoorden zijn reden om een vragenlijst te maken waarop iedereen individueel wensen kan invullen waarmee rekening zal worden gehouden als aan het eind van een periode van 3 maanden de resultaten van de afdeling zijn gestegen tot gemiddeld 105 procent. Gevraagd wordt naar favoriete bezigheden, lectuur en muziek en wat gekocht zal worden bij vrije besteding van respectievelijk 10, 25, 100, 250, 500 en 1000 gulden. De groepsleden nemen de vragenlijst mee naar huis, waar een eventuele partner kan meedenken.

Uit figuur 1 blijkt de prestatie vanaf week 48 onverwacht boven de 110 procent uit te komen, tot zelfs 128.6 procent in week 48. Daardoor kunnen achterstanden door tekorten worden weggewerkt. Het gemiddelde prestatieniveau tijdens de baseline-periode (de periode waarin nog niet systematisch werd gewerkt met feedback, goalsetting en stimuleren) was gesteld op 100 procent. Tijdens de interventiefase loopt dat op tot 105.7. Tijdens die fase lopen onderzoeker en coördinator regelmatig rond om te zoeken naar verbeteringen om dan direct positieve signalen te geven. De afdeling besluit voortaan in eigen tijd te pauzeren.

Omdat het doel van 105 procent is gehaald wordt, conform de afspraak, een duidelijk merkbare stimulans bepaald. In overleg met de afdeling vierden ze het behaalde resultaat gezamenlijk met een diner en bowlen. Tijdens het diner krijgt iedereen een passend (afgeleid uit de vragenlijst) klein cadeau aangeboden met een persoonlijk verhaal erbij. De onderzoeker krijgt van de groep een printplaat met een foto van de groep vergezeld met de tekst 'De door jou gemotiveerde groep. Bedankt. Tot ziens'.

Stap 7. Het vasthouden en uitbreiden van de prestatieverbetering

De resultaten na de interventie, in het nieuwe jaar, tonen een verdere verbetering tot gemiddeld 108.1 procent. De onderzoeker laat nog af en toe zijn gezicht zien. De coördinator werkt samen met de afdeling aan het veranderen van antecedenten, zoals een verbeterde fysieke opstelling van de machines en het inhalen van de pauzes. Daarnaast begint het meten aan deelprocessen binnen de afdeling (zoals machinestilstanden) en aan het motiveren van andere afdelingen. Zo worden medewerkers van het magazijn 'beloofd' met een zak drop en ontvangen complimenten wanneer zij hun werk naar tevredenheid hebben uitgevoerd. Hierdoor verminderen de wachttijden bij het magazijn. De inwerktijd van nieuw personeel is teruggedrongen door het aantal vaste krachten te verhogen. Daardoor is er nauwelijks verloop meer op de afdeling. Bij de keuze van de nieuwe mensen beslist het personeel van de afdeling nu mee. Dit bevordert de onderlinge samenwerking.

Mensen van andere afdelingen binnen het bedrijf tonen inmiddels ook belangstelling voor gedragsmanagement en de APG-analyse. De onderzoeker helpt leidinggevend personeel de resultaten van andere afdelingen te verbeteren. De leidinggevendenden worden daarbij gestimuleerd zelfstandig de stappen van gedragsmanagement te zetten. De methode kan zo deel uitmaken van het gedrag van de leidinggevendenden en het bedrijf helpen continu te verbeteren. De overdracht van de kennis lijkt daarmee goed te verlopen, zodat een slechts tijdelijk 'Hawthorne-effekt' (waarbij de stimulansen, en daarmee de resultaten, vertrekken met de onderzoekers) is voorkomen.

Uit figuur 1 blijkt de prestatie vanaf week 48 onverwacht boven de 110 procent uit te komen, tot zelfs 128.6 procent in week 48. Daardoor kunnen achterstanden door tekorten worden weggewerkt. Het gemiddelde prestatieniveau tijdens de baseline-periode (de periode waarin nog niet systematisch werd gewerkt met feedback, goalsetting en stimuleren) was gesteld op 100 procent. Tijdens de interventiefase loopt dat op tot 105.7. Tijdens die fase lopen onderzoeker en coördinator regelmatig rond om te zoeken naar verbeteringen om dan direct positieve signalen te geven. De afdeling besluit voortaan in eigen tijd te pauzeren.

Omdat het doel van 105 procent is gehaald wordt, conform de afspraak, een duidelijk merkbare stimulans bepaald. In overleg met de afdeling vierden ze het behaalde resultaat gezamenlijk met een diner en bowlen. Tijdens het diner krijgt iedereen een passend (afgeleid uit de vragenlijst) klein cadeau aangeboden met een persoonlijk verhaal erbij. De onderzoeker krijgt van de groep een printplaat met een foto van de groep vergezeld met de tekst 'De door jou gemotiveerde groep. Bedankt. Tot ziens'.

Stap 7. Het vasthouden en uitbreiden van de prestatieverbetering

De resultaten na de interventie, in het nieuwe jaar, tonen een verdere verbetering tot gemiddeld 108.1 procent. De onderzoeker laat nog af en toe zijn gezicht zien. De coördinator werkt samen met de afdeling aan het veranderen van antecedenten, zoals een verbeterde fysieke opstelling van de machines en het inhalen van de pauzes. Daarnaast begint het meten aan deelprocessen binnen de afdeling (zoals machinestilstanden) en aan het motiveren van andere afdelingen. Zo worden medewerkers van het magazijn 'beloond' met een zak drop en ontvangen complimenten wanneer zij hun werk naar tevredenheid hebben uitgevoerd. Hierdoor verminderen de wachttijden bij het magazijn. De inwerktijd van nieuw personeel is teruggedrongen door het aantal vaste krachten te verhogen. Daardoor is er nauwelijks verloop meer op de afdeling. Bij de keuze van de nieuwe mensen beslist het personeel van de afdeling nu mee. Dit bevordert de onderlinge samenwerking.

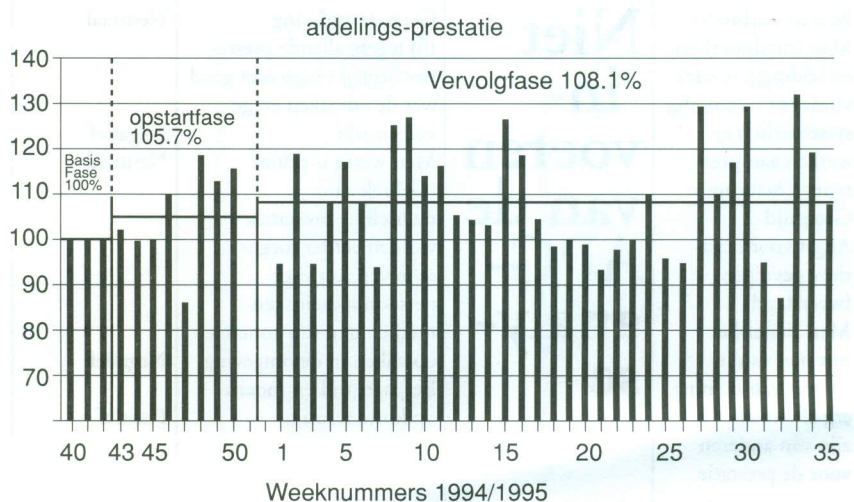
Mensen van andere afdelingen binnen het bedrijf tonen inmiddels ook belangstelling voor gedragsmanagement en de APG-analyse. De onderzoeker helpt leidinggevend personeel de resultaten van andere afdelingen te verbeteren. De leidinggevendenden worden daarbij gestimuleerd zelfstandig de stappen van gedragsmanagement te zetten. De methode kan zo deel uitmaken van het gedrag van de leidinggevendenden en het bedrijf helpen continu te verbeteren. De overdracht van de kennis lijkt daarmee goed te verlopen, zodat een slechts tijdelijk 'Hawthorne-effect' (waarbij de stimulansen, en daarmee de resultaten, vertrekken met de onderzoekers) is voorkomen.



Conclusie

De prestatie van de afdeling verbetert met gemiddeld ruim 8 procentpunten in bijna een jaar. Voorzichtigheid bij het interpreteren van dit resultaat is geboden. Het is niet terug te voeren tot een bepaalde oorzaak. Gewerkt werd met feedback, doelen stellen en stimuleren als motivatiestappen. Deze motivatiestappen waren alleen mogelijk omdat de prestatie daarvoor was gespecificeerd, gemeten en geanalyseerd. Meerdere stappen zijn gezet. Ook gezien de positieve resultaten van ander gedragsanalytisch onderzoek wordt verondersteld, en bevestigd door medewerkers, dat de stappen die tijdens het hier beschreven onderzoek zijn gebruikt, invloed hebben gehad op de prestatie. Niet uitgesloten wordt, mede gezien het ontbreken van vergelijkbare controle-groepen, dat andere oorzaken van de verbetering over het hoofd zijn gezien.

De afdelingscoördinator, het hoofd kwaliteit en andere medewerkers van het bedrijf zien als belangrijke opbrengst van het onderzoek de aandacht voor het gedrag van mensen in de organisatie. Prestaties verbeteren als begrepen wordt welk gedrag daartoe leidt. Zij vinden veel andere motivatietheorieën lastig in de praktijk toepasbaar. Het 'hoe' van prestatie- en motivatieverbetering blijft vaak onbelicht. Gedragsmanagement in het algemeen en de APG-analyse in het bijzonder kan volgens hen een hulpmiddel zijn om op heldere wijze het plezier in het werk te verhogen door mensen te laten zien wat ze doen (feedback) en hen de kans te geven zichzelf en elkaar steeds verder te verbeteren door belemmeringen tussen afdelingen en mensen weg te nemen en verbeteringen te vieren.



Figuur 1. De prestatie stijging bij de afdeling.

Het gemiddelde prestatieniveau wordt op 100 procent gesteld tijdens de basisfase (week 40 t/m 42). Het stijgt naar 105.7 procent tijdens de opstartfase (week 43 t/m 50) en naar 108.1 procent tijdens de vervolgfase (week 1 t/m 35 in 1995).

Voor- en nadelen van de APG-analyse

Hieronder geven we (met behulp van een APG-analyse) aan wat enkele voor- en nadelen van het niet invoeren en wel invoeren van de methode zijn. Deze zijn aangegeven in tabel 3 en 4. Nadelen van de APG-analyse zijn dat tijd moet worden besteed aan het eigen maken van de kennis en aan het actief toepassen van die kennis in de eigen situatie. Als leidinggevende en medewerkers de huidige situatie prima vinden en geen verandering willen aanbrengen, is een APG-analyse niet op zijn plaats. Ook is het analyseren van antecedenten en gevolgen van prestaties af te raden als men er het nut niet van inziet of als men bang is dat het hoger management het instrument gaat gebruiken om medewerkers harder te laten werken zonder er iets voor terug te geven. Is men ervan overtuigd dat de eigen prestatie niet beïnvloed kan worden door eigen inspanning, dan heeft het maken van een APG-analyse ook weinig zin.

Voordelen van de methode zijn het inzicht krijgen in en het mogelijk verbeteren van resultaten, het beter begrijpen van het gedrag van medewerkers en

Antecedenten	→ Prestatie	↔ Gevolgen voor de medewerker	Waarde van de gevolgen
Kennis ontbreekt Men (medewerkers en leidinggevende) vindt het niet nodig systematisch te werken aan prestatieverbetering Geen tijd Angst voor negatieve gevolgen (weerstand) Men ziet er het nut niet van in Men is van mening erg afhankelijk te zijn van anderen voor de prestatie	Niet in- voeren van de APG- analy- se	Geen verandering	Neutraal
		Bij tegenvallende prestaties begrijpt men niet goed wat de oorzaken en gevolgen zijn	Negatief
		Men werkt intuïtief (Gebrek aan) menselijke prestaties worden eerder toegeschreven aan vage persoonlijkheidskenmerken dan aan concrete oorzaken in de omgeving	Neutraal
		Bespaart tijd en moeite op korte termijn	Negatief
			Positief

Tabel 3. Oorzaken en gevolgen van het niet invoeren van de APG-analyse

het besparen van tijd en moeite op de lange termijn. Al met al zal per situatie dienen te worden beoordeeld of een APG-analyse al dan niet op zijn plaats is.

Invoeringsscenario

Terwijl we in het voorgaande aandacht hebben besteed aan een beschrijving van de APG-analyse, de plek die ze kan innemen in een stappenplan voor prestatieverbetering en de voor- en nadelen, zullen we hier nader ingaan op het stapsgewijs ontwerpen van een APG-analyse. Het gaat daarbij om de zes stappen die op een rijtje zijn gezet in tabel 5. We zullen de stappen illustreren aan de hand van de APG-analyse uit de fabriek.

Stap 1. Bepaal de huidige prestatie en wie die prestatie levert

Het gaat hier om het specificeren van de huidige prestatie. Vaak weet men aanvankelijk niet precies wat er aan de hand is. Door met medewerkers te praten en de situatie goed te observeren wordt dat de manager steeds duidelijker. Van belang is hierbij om gedragstermen te gebruiken in plaats van persoonlijkheidskenmerken. Dus: 'het kost de medewerkers veel tijd spullen bij het magazijn te halen' in plaats van 'ze missen de juiste werkhouding'. In ons voorbeeld wordt na observaties en interviews duidelijk dat er tientallen antecedenten en gevolgen zijn voor het huidige prestatieniveau. Als werkpunt wordt uiteindelijk gekozen voor het aantal geproduceerde printplaten per week.

Stap 2. Bepaal de hoogte van de huidige prestatie

Op veel afdelingen wordt het huidige niveau van presteren eenvoudigweg niet bijgehouden. Dat komt voor een belangrijk deel omdat men niet weet wat men doet en wat daarvan belangrijk is en minder belangrijk. Als stap 1 gezet is, is dit probleem vaak grotendeels opgelost. Vrijwel automatisch volgt stap 2. In ons voorbeeld wordt het aantal geproduceerde printplaten per week drie weken lang geregistreerd als basismeting zonder dat er veranderingen worden aangebracht.

Stap 3. Bepaal de hoogte van de gewenste prestatie

Aangeven wat we precies van medewerkers verwachten is vaak veel lastiger dan kritiek te leveren op hun huidig presteren. Toch is dit duidelijk vaststellen van doelen van groot belang voor prestatieverbetering. Nadat het basisniveau van de afdeling is bepaald en op 100 procent is gesteld, wordt een prestatiedoel gesteld dat 5 procent hoger ligt.

Antecedenten	→ Prestatie	↔ Gevolgen voor de medewerker	Waarde van de gevolgen
Kennis aanwezig Men wil systematisch werken aan prestatieverbetering Medewerkers verwachten positieve gevolgen	In-voeren van de APG-analyse	Zicht in oorzaken en gevolgen van prestaties baant de weg voor aanpak Kost tijd en moeite (gebrek aan) menselijke prestaties wordt eerder toegeschreven aan concrete oorzaken in de omgeving dan aan vage persoonlijkheidskenmerken Bespaart tijd en moeite op de lange termijn	Positief Negatief Positief Positief

Tabel 4. Oorzaken en gevolgen van het invoeren van de APG-analyse.

Stap 4. Maak een APG-analyse van de huidige prestatie

- Bepaal zoveel mogelijk oorzaken en gevolgen van de huidige prestatie
- Bepaal de waarde (positief, negatief of neutraal) van gevolgen voor de medewerker. Zie tabel 1

Stap 5. Maak een APG-analyse van de (door de leidinggevende) gewenste prestatie

- Bepaal zoveel mogelijk oorzaken en gevolgen van de gewenste prestatie
 - Bepaal opnieuw de waarde van de gevolgen voor de medewerker. 13
- Zie tabel 2

Stap 6. Verbeter de prestatie door oorzaken te wijzigen en positieve gevolgen toe te voegen

Op de printplaatafdeling wordt na de basismeting van drie weken de resultaten van de daaropvolgende weken in een grafiek op de werkplek opgehangen. Deze feedback maakt het medewerkers duidelijk 'hoe ze er voor staan'. Tegelijkertijd wordt er minder gepauzeerd, de relatie met het magazijn verbetert en een beloning wordt aangekondigd als de gewenste prestatie geleverd wordt. Nadat de prestatie geleverd is gaan we een avondje uit. De aangeboden presentjes met een individueel verhaal erbij tijdens het diner zijn een uiting van waardering naar de medewerkers toe.



Beoordeling

De APG-analyse kan leidinggevend en helpen antecedenten en gevolgen van het huidige en gewenste prestatieniveau in kaart te brengen. Dit kost een paar uur, maar levert inzicht op over de manier waarop mensen nog beter kunnen en willen presteren. De APG-analyse is slechts een onderdeel op weg naar prestatieverbetering. Voordat de APG-analyse kan worden toegepast wordt aanbevolen de prestatie te specificeren en te meten. Terwijl tijdens de APG-analyse duidelijk is geworden welke mogelijkheden bestaan om de prestatie te verbeteren, dient daarna het verbeterplan daadwerkelijk ingevoerd te worden.

Checklist

1. Bepaal de huidige prestatie en wie de prestatie levert.
2. Bepaal de hoogte van de huidige prestatie.
3. Bepaal de hoogte van de gewenste prestatie.
4. Maak een APG-analyse van de huidige prestatie.
 - a. Bepaal zoveel mogelijk antecedenten en gevolgen van de huidige prestatie.
 - b. Bepaal de waarde (positief, negatief of neutraal) van gevolgen voor de medewerker.
5. Maak een APG-analyse van de (door de leidinggevende) gewenste prestatie.
 - a. Bepaal zoveel mogelijk antecedenten en gevolgen van de gewenste prestatie.
 - b. Bepaal opnieuw de waarde van de gevolgen voor de medewerker.
6. Verbeter de prestatie door antecedenten te wijzigen en positieve gevolgen toe te voegen.

Literatuur

- Daniels, A.C., *Bringing out the best in people*, McGraw-Hill, New York 1994.
- Marr, J.N. en R.T. Roessler, *Supervision and management. A guide to Modifying Work Behavior*, Fayetteville: University of Arkansas Press 1994.
- Rietdijk, M.M., *Prestatiemanagement. Het beïnvloeden van gedrag en resultaten*, Vakgroep Human Resource Management, Faculteit Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente 1995.
- Rietdijk, M.M., 'Duurzaam motiveren voor betere prestaties'. In: Fisscher, O.A.M. R.H.W. Vinke en J.S.L. Ykema (red.), *Handboek HRM in de praktijk*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1995.
- Sulzer-Azaroff, B. en G.R. Mayer, *Behavior Analysis for lasting change*, Holt, Rinehart and Winston, Chicago 1991.