

Gedrag managers geeft de doorslag



De rol van gedragsfactoren bij succesvol prestatie management

Organisaties worden geacht altijd over de juiste informatie op de juiste tijd te beschikken, de juiste beslissingen te nemen en de juiste acties te ondernemen. Alleen dan kunnen alle stakeholders tevreden worden gehouden. Het realiseren van optimale prestaties vereist een effectief prestatie management-systeem, zoals bijvoorbeeld een balanced scorecard. Helaas mislukt naar schatting 70 procent van dergelijke implementaties. Dr. André de Waal deed onderzoek naar de gedragsfactoren die bijdragen aan een succesvolle invoering en gebruik van prestatie managementsystemen.

ANDRÉ DE WAAL

Tot nu toe heeft de rol die gedragsfactoren spelen bij het al dan niet succesvol zijn van een prestatimanagementsysteem weinig aandacht gekregen in literatuur en praktijkonderzoek. Dit artikel beschrijft een onderzoek waaruit blijkt dat wanneer een organisatie voldoende aandacht besteedt aan een aantal specifieke gedragsfactoren, de managers van die organisatie daadwerkelijk het prestatimanagementsysteem regelmatig gaan gebruiken.

Cultuur

Prestatiemanagement stelt een organisatie in staat een consistente bijdrage te leveren aan waardecreatie.

Het prestatimanagementproces is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie en deze gestructureerd te vertalen naar alle organisatieniveaus. De doelstellingen worden vervolgens meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Regelmatige rapportage over de behaalde resultaten op deze indicatoren leidt

daarna snel tot acties voor bijsturing van de organisatie. Voor het slagen van prestatimanagement is een prestatimanagementcultuur nodig. De invoering van een prestatimanagementsysteem vereist een verandering in of aanpassing van het gedrag van medewerkers. Veranderend gedrag leidt tot een veranderende organisatiecultuur. Medewerkers die werken in een organisatie met een prestatimanagementcultuur kunnen ondernemingsdoelen en -waarden definiëren en werken aan een organisatiestructuur die deze doelen en waarden implementeert.

Er is een prestatie-managementcultuur nodig

figuur 1

Criteria voor regelmatig gebruik van een prestatimanagementsysteem

- Zijn, volgens de managers, de resultaten van de organisatie verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem?
- Zijn de resultaten van de organisatie, objectief gezien, verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem?
- Is het gebruik van het prestatimanagementsysteem door de managers daadwerkelijk toegenomen?
- Zijn er plannen om het prestatimanagementsysteem (verder) te verbeteren?
- Is de houding van managers ten opzichte van prestatimanagement positief veranderd sinds de aanvang van het project?
- Wordt er regelmatig gecommuniceerd over de resultaten die behaald zijn op de prestatie-indicatoren?
- Zijn KSF'en, PI'en en de BSC onderdeel geworden van de reguliere managementrapportage?

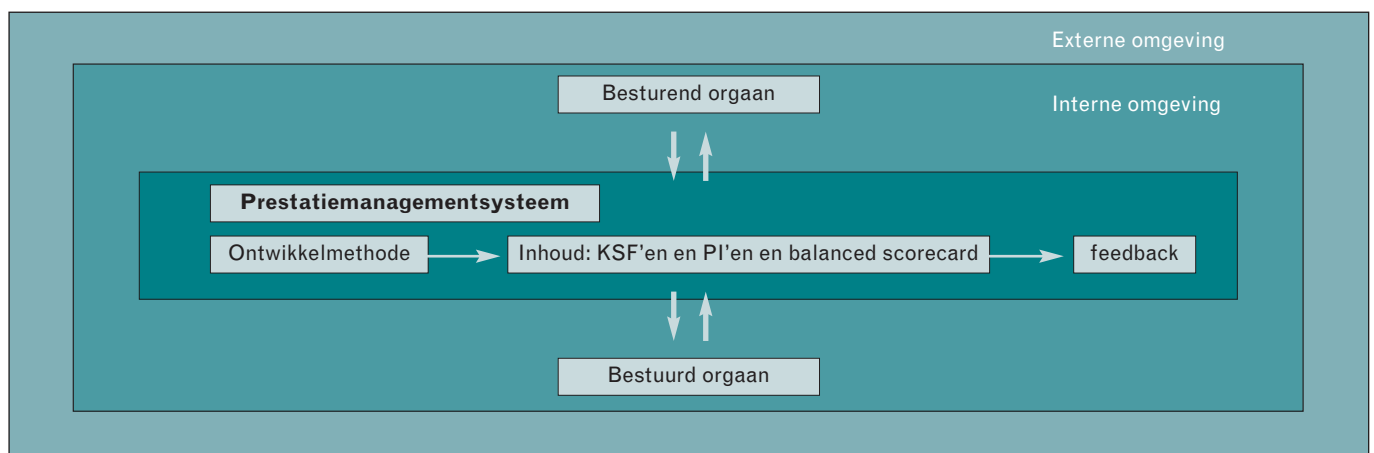
Ze accepteren het prestatimanagementsysteem als de verschaffer van de benodigde prestatie-informatie, nemen acties op basis van feiten en hebben de behoefte om zich continu te verbeteren. De laatste jaren zijn veel organisaties overgegaan tot de implementatie van prestatimanagementsystemen die gebaseerd zijn op kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI'en). Een veelgebruikt systeem is de balanced scorecard (BSC). Ondanks de toenemende ervaring met deze systemen, valt er nog veel te leren over de factoren die de effectieve toepassing van KSF'en, PI'en en de BSC beïnvloeden. Dit artikel beschrijft de resultaten van een onderzoek waarbij met name wordt ingegaan op de vraag: Welke gedragsfactoren dragen bij tot succesvolle invoering en gebruik van een prestatimanagementsysteem? Voorbeelden van gedragsfactoren zijn: 'Managers accepteren de noodzaak voor prestatimanagement' en 'Managers accepteren de promotor'.

Criteria

Er is sprake van een succesvol prestatimanagementsysteem wanneer het systeem dagelijks door managers wordt gebruikt.

figuur 2

Het classificatieschema



figuur 3

De gedragsfactoren die belangrijk zijn voor een regelmatig gebruik van een prestatimanagementsysteem

Onderdeel classificatieschema	Aandachtsgebieden	Gedragsfactoren van belang
Prestatie-managementsysteem	Begrip van managers: Managers hebben een goed begrip van het karakter en het doel van prestatie-management	<ul style="list-style-type: none"> – Managers begrijpen de betekenis van de PI'en, waardoor ze inzicht hebben in het effect dat hun acties (kunnen) hebben op de resultaten van die PI'en. – Managers zien de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en, waardoor ze zien dat hun resultaten op de KSF'en en PI'en van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie. – Managers hebben hetzelfde referentiekader met betrekking tot de PI'en, waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken en inzicht krijgen in hoe ze ervoor staan ten opzichte van collega's. – Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en, zodat acceptatie ervan gehandhaafd blijft en managers zich verantwoordelijk blijven voelen voor de resultaten van de (aangepaste) PI'en.
Bestuurd systeem	Houding van managers: Managers hebben een positieve houding ten opzichte van prestatie-management, het prestatie-management-systeem en het project	<ul style="list-style-type: none"> – Managers zijn het eens over het moment van aanvang van het project, waardoor ze bereid zijn mee te werken. – Managers hebben eerdere (positieve) ervaringen met prestatie-management, waardoor ze zich een goede beeld gevormd hebben met betrekking tot het nieuwe systeem en dit beeld ook uitdragen. – Managers zien het belang van KSF'en, PI'en de BSC voor hun eigen functioneren, waardoor het nieuwe systeem onderdeel wordt van de reguliere werkzaamheden. – Managers ervaren KSF'en, PI'en de BSC niet als bedreigend, waardoor ze niet terughoudend zijn in het gebruik van het nieuwe systeem.
Besturend orgaan	Afstemming van het prestatie-management-systeem: Het prestatie-management-systeem is goed afgestemd op de verantwoordelijkheden van managers	<ul style="list-style-type: none"> – De PI'en van managers' zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied, waardoor ze relevant zijn voor de aansturing en beheersing van die gebieden. – Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden, wat acceptatie en gebruik van die PI'en vergroot. – Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en, waardoor de kwaliteit van de analyses beter is en ze geaccepteerd worden. – Managers kunnen de KSF'en, PI'en de BSC daadwerkelijk gebruiken voor de aansturing van hun medewerkers, wat regelmatig gebruik van het systeem bevordert.
Interne omgeving	Organisatiecultuur: De organisatiecultuur is erop gericht het prestatie-management-systeem te gebruiken om continu te verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> – Resultaten op PI'en van managers worden openlijk gecommuniceerd, waardoor iedereen op de hoogte blijft van de status van de organisatie en kennis kan worden gedeeld. – Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren met behulp van het prestatie-management-systeem, waardoor ze niet bang hoeven te zijn 'afgerekend' te worden op basis van de informatie uit het systeem. – Managers kunnen de prestatie-informatie uit het systeem vertrouwen, wat de acceptatie van het systeem vergroot. – Managers zien dat de promotor (topmanagement) het prestatie-management-systeem zichtbaar gebruikt, waardoor ze zien dat het besturend orgaan het nieuwe systeem van (groot) belang acht.
Externe omgeving	Focus van het prestatie-management-systeem: Het prestatie-management-systeem heeft een duidelijk intern beheers- en control-doel	<ul style="list-style-type: none"> – Managers vinden het prestatie-management-systeem relevant, omdat het duidelijk voor interne control bedoeld is en daardoor hun activiteiten daadwerkelijk kan ondersteunen. – Managers vinden het prestatie-management-systeem relevant, omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie, waardoor het systeem gericht blijft op de continuïteit van de organisatie.

Op basis van de literatuur werden zogenoemde criteria voor regelmatig gebruik geformuleerd. Met behulp van deze criteria kan bepaald worden of het prestatie managementsysteem met zijn KSF'en, PI'en en BSC waardevol is voor de organisatie en haar managers, wat tot uiting komt in regelmatig gebruik van dat systeem. In figuur 1 zijn de criteria gegeven in de vorm van vragen.

Classificatieschema

In de literatuur worden veel gedragsfactoren genoemd die mogelijk van invloed zijn op succesvolle implementatie en regelmatig gebruik van een prestatie managementsysteem. Deze factoren zijn gegroepeerd en gerangschikt in een zogenoemd classificatieschema (figuur 2).

Een prestatie management- systeem is pas succesvol wanneer het dagelijks wordt gebruikt

Voor effectieve control hebben het besturend orgaan (de superieur van de manager) en het bestuurd orgaan (de manager zelf) een prestatie managementsysteem nodig. Met een dergelijk systeem krijgt het besturend orgaan informatie over de prestaties van het bestuurd orgaan en krijgt het bestuurd orgaan informatie over het eigen presteren. De in- en externe omgevingen waarin het besturend en het bestuurd orgaan opereren, beïnvloeden de effectiviteit van control. Het prestatie managementsysteem bestaat uit drie onderdelen. Het onderdeel ontwikkelmethode beschrijft de manier waarop KSF'en, PI'en en de BSC ontwikkeld worden. Het onderdeel inhoud geeft de kwaliteitscriteria waaraan KSF'en, PI'en en de BSC moeten voldoen om relevant te kunnen zijn voor zowel het besturend als het bestuurd orgaan. Het onderdeel feedback beschrijft de manier waarop informatie over KSF'en, PI'en en de BSC aan besturend en bestuurd orgaan wordt overgedragen. Voor elk onderdeel van het classificatieschema werden in de literatuur gedragsfactoren geïdentificeerd waarmee ieder onderdeel van het classificatieschema mogelijk positief kon worden beïnvloed.

Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag werden case studies verricht bij drie Nederlandse organisaties: een non-profit organisatie, een profitorganisatie en een organisatie die zich in de transitiefase van non-profit naar profit bevond.

Alle organisaties hadden ten tijde van het onderzoek uitgebreide ervaring opgedaan met KSF'en en PI'en. Het doel van het onderzoek was die gedragsfactoren te identificeren die de meeste invloed hadden op de implementatie en het gebruik van het prestatie managementsysteem bij de organisaties die deelnamen aan het case study-onderzoek.

Een implementatieproject van een dergelijk systeem bestaat over het algemeen uit drie fasen:

- de startfase, waarin de organisatie besluit tot de implementa-

- de ontwikkelingsfase, waarin KSF'en, PI'en en de BSC worden ontwikkeld;
- de gebruiksfase, waarin de organisatie het prestatie managementsysteem gaat gebruiken.

Voor elke fase vond identificatie plaats van de gedragsfactoren die de meeste invloed hadden op een succesvolle afronding van een specifieke fase en van het gehele project. Ook werd bekeken welke fase de meeste invloed had op het gehele succes van het implementatieproject. In totaal werden veertig gedragsfactoren onderzocht.

Resultaten

Om verbanden te kunnen ontdekken tussen de drie bovengenoemde case studies, werd de zogenoemde analyse methode *pattern matching* toegepast. Met behulp van *pattern matching* kan worden bepaald welke gedragsfactoren waarvan de literatuur voorspelt dat deze van belang zijn in praktijk daadwerkelijk samenvallen met de criteria voor regelmatig gebruik. *Pattern matching* werd gebruikt om verbanden te ontdekken tussen individuele gedragsfactoren en de criteria voor regelmatig gebruik, en tussen individuele projectfasen en de criteria. De resultaten van de analyse tonen aan dat een organisatie nadrukkelijk aandacht moet besteden aan achttien gedragsfactoren, die in vijf aandachtsgebieden kunnen worden gecategoriseerd (zie figuur 3). Daarnaast blijkt dat de gebruiksfase de meeste invloed heeft op het succes van het prestatie managementsysteem. Een dergelijke relatie wordt niet gevonden voor de start- en ontwikkelingsfasen. Dit betekent niet dat een organisatie in deze fasen geen aandacht hoeft te besteden aan de gedragsfactoren. De drie fasen worden volgtijdelijk uitgevoerd, wat betekent dat de eerste twee fasen zo goed mogelijk moeten worden doorlopen voordat de laatste fase, de gebruiksfase, kan worden gestart. De gebruiksfase heeft de meeste invloed op het succes van het prestatie managementsysteem omdat deze fase, in tegenstelling tot de start- en ontwikkelingsfasen, een continu karakter heeft. Hierdoor moeten de gedragsfactoren die van belang zijn voor deze fase voortdurend in de gaten worden gehouden om er zeker van te kunnen zijn dat het prestatie managementsysteem regelmatig wordt gebruikt.

Conclusie

De onderzoeksresultaten geven aan dat een organisatie tijdens de introductie, de ontwikkeling en het gebruik van een nieuw of verbeterd prestatie managementsysteem voldoende aandacht moet besteden aan achttien specifieke gedragsfactoren om de kans op een effectief en regelmatig gebruikt systeem te vergroten. Omdat het onderzoek aantoont dat de gebruiksfase het belangrijkste is, moet de organisatie ook een 'onderhoudsprocedure' installeren. Doel van deze procedure is ervoor te zorgen dat managers aandacht blijven besteden aan de belangrijke gedragsfactoren, ook nadat het prestatie managementsysteem operationeel geworden is. Hierbij kan gedacht worden aan een koppeling tussen het prestatie managementsysteem en het beoordelings- en beloningssysteem. Het onderzoek toont aan dat het goed mogelijk is het gebruik van het prestatie management-systeem in de organisatie (verder) te versterken en daardoor de resultaten van de organisatie te verbeteren.

De onderzoeksresultaten zijn uitgebreid beschreven in het boek Quest for Balance, The Human Element in Performance Management Systems (John Wiley & Sons).