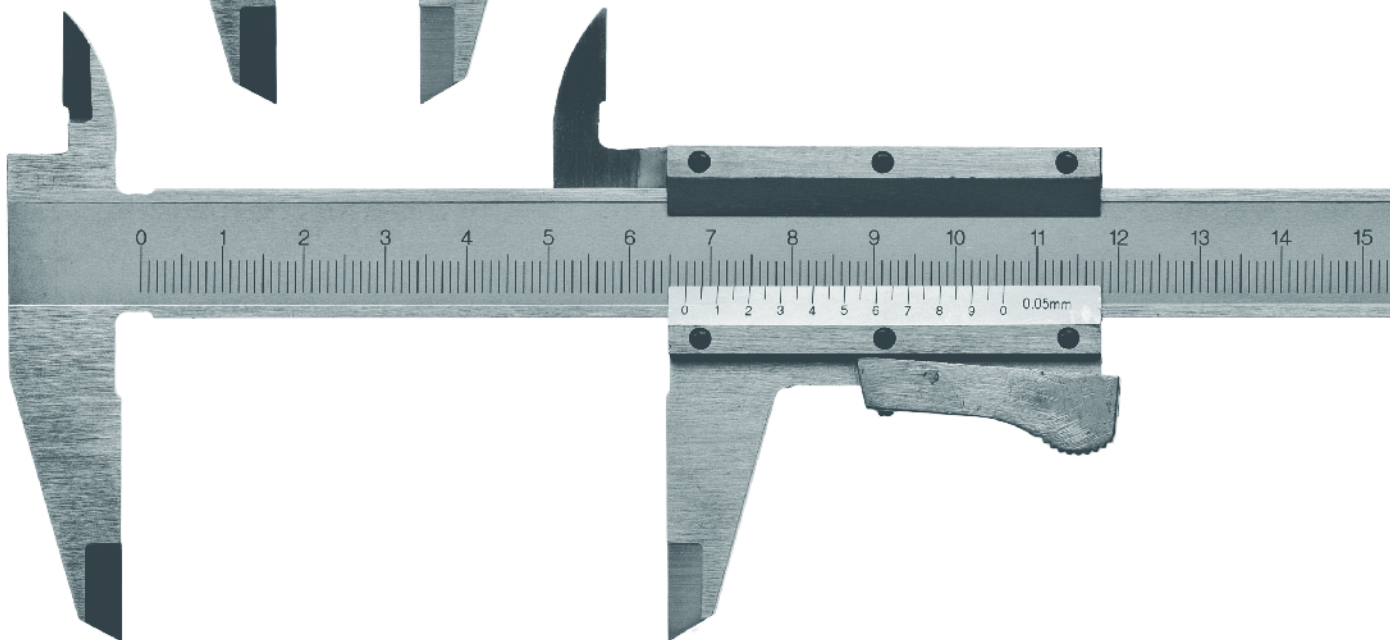
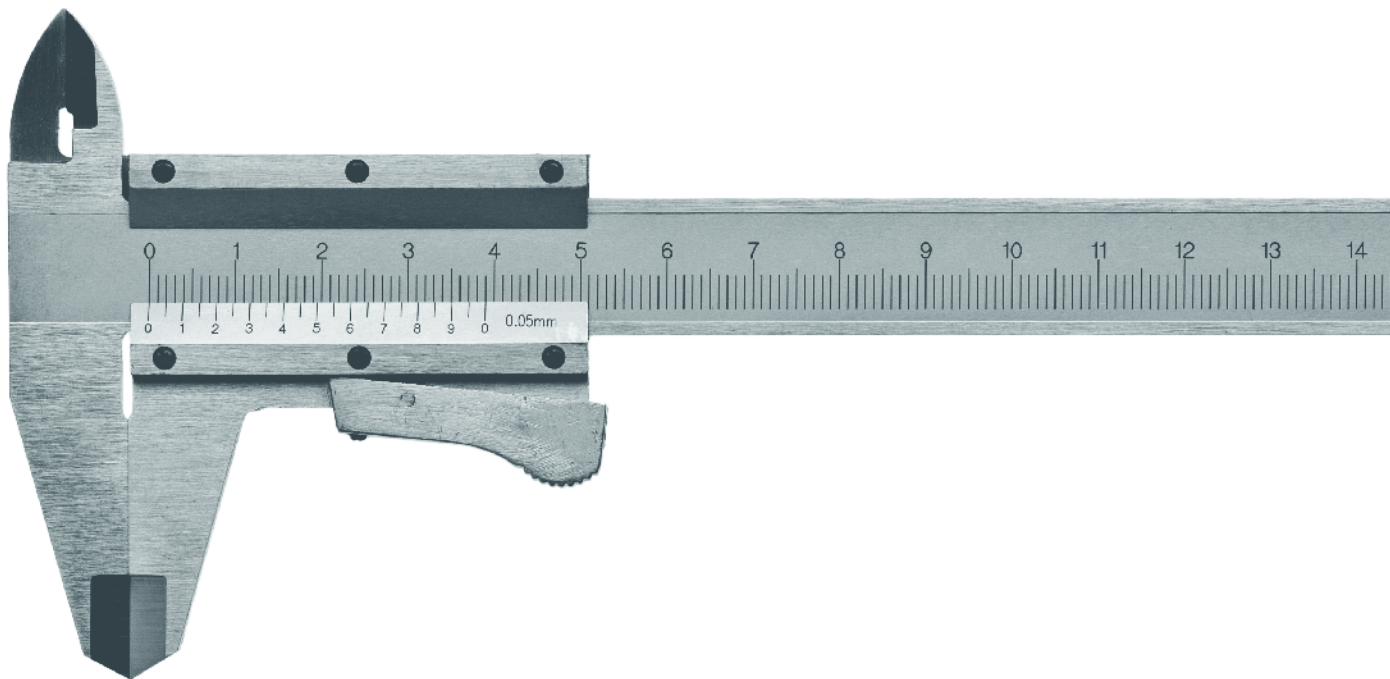




DE PARADOX VAN PRESTATIEMETING

Berend van der Kolk en Wesley Kaufmann

MENSEN

Het meten van prestaties is ‘hot’. Niet alleen de prestaties van Olympische atleten worden met grote zorgvuldigheid gemeten, maar ook op de werkvloer moet men eraan geloven. In dit artikel gaan we in op tegenstrijdige opvattingen over prestatiemetingen bij medewerkers met complexe taken en geven we tips voor een gebalanceerder gebruik van prestatiemeting.

Metrics, KPI's, scorecards, dashboards, output measures, performance measurement: in menig organisatie zijn dergelijke termen inmiddels gemeengoed. Maar er is iets vreemds aan de hand. Enerzijds klinken er enthousiaste verhalen over prestatiemeting en de mogelijkheden die het biedt om nóg efficiënter te opereren, anderzijds zijn er verhalen van medewerkers die stellen dat hun werk of succes als professional niet in een simpel cijfer kan worden uitgedrukt. Soms zijn het bovendien *dezelfde* mensen die beide verhalen vertellen! Het hebben van tegenstrijdige opvattingen kan een indicatie zijn van ‘cognitieve dissonantie’ en kan leiden tot een onaangename spanning voor medewerkers. Een mogelijk effect hiervan is dat medewerkers bepaalde, belangrijke taken vermijden omdat ze lastig meetbaar zijn. In dit artikel bespreken we wat ons onderzoek, gebaseerd op 34 interviews met beleidsadviseurs en hun leidinggevendenden, ons leerde over hun tegenstrijdige opvattingen over prestatiemeting en de effecten die dit heeft op hun gedrag.

DE POPULARITEIT VAN PRESTATIEMETING

Prestatiemeting wordt al sinds lange tijd gebruikt om financiële beslissingen te onderbouwen en mensen in organisaties aan te sturen (Euske & Zander, 2005). De afgelopen decennia lijkt het echter steeds populairder te worden: meer organisaties proberen prestaties te meten, en ook het scala van activiteiten waarvoor prestatiemeting wordt ingezet neemt toe. De positieve effecten van deze aanpak krijgen dan ook volop aandacht. Zo zou het gebruik ervan bijvoorbeeld in positieve zin bijdragen aan de motivatie van medewerkers, de uitvoering van functies, strategische processen en de prestaties van een organisatie (Franco-Santos e.a., 2012). Aanvankelijk werd prestatiemeting vooral in de private sector toegepast, maar door de invloed van de beweging ‘New Public Management’ is het sinds de jaren tachtig ook steeds gangbaarder geworden in de publieke sector (Hood, 1995).

Ongeacht de sector vergt het toenemende gebruik van prestatiemeting van medewerkers een houding

die bovenal resultaatgericht is. Resultaatgerichtheid lijkt de deugd bij uitstek te zijn van de 21e eeuw en ontbreekt dan ook niet in de meeste vacatureteksten. Om echter resultaatgericht te kunnen zijn, moet men wel weten wat het 'resultaat' of de 'prestatie' is die moet worden behaald. En daar wringt vaak de schoen. Voor sommige functies met een duidelijk afgebakende en meetbare taak is het relatief eenvoudig om de 'output' te meten, zoals in het geval van een productiemedewerker. Voor andere functies, met complexere taken en afhankelijkheid van diverse partijen, zoals vaak het geval is bij beleidsmedewerkers, is het veel lastiger om iets te zeggen over iemands prestaties. Ondertussen worden echter wel in de praktijk 'prestatiegerichtte afspraken' gemaakt met medewerkers van wie de prestaties niet (eenvoudig) meetbaar zijn. Het is deze tegenstelling over prestatiemeting, waarbij enerzijds de meetbaarheid van prestaties de efficiency en effectiviteit ten goede komt terwijl anderzijds prestaties veelal niet adequaat te meten zijn, die volgens ons kan leiden tot een situatie die in de literatuur te boek staat als 'cognitieve dissonantie'.

COGNITIEVE DISSONANTIE

Volgens de 'cognitieve dissonantie'-theorie, die afkomstig is uit de psychologie, kan iemand die tegelijkertijd twee tegengestelde opvattingen heeft een onaangename spanning ervaren (Festinger, 1957). Een bekend voorbeeld van deze cognitieve dissonantie betreft de opvattingen die mensen kunnen hebben over roken. Iemand kan erkennen dat roken slecht is voor de gezondheid, en dat hij of zij er daarom eigenlijk mee zou moeten stoppen. Tegelijkertijd kan dezelfde persoon roken als prettig ervaren en er om die reden gewoon mee doorgaan. Dat leidt tot een spanning omdat de ideeën over roken die deze persoon heeft niet met elkaar in lijn zijn. De theorie voorspelt dat mensen bij cognitieve dissonantie hun gedrag zullen aanpassen: óf ze vermijden situaties die de cognitieve dissonantie kunnen verhogen, óf ze passen hun denkbeelden of gedrag aan. In dit voorbeeld zal de persoon in kwestie dan ofwel informatie over de negatieve effecten van roken bagatelliseren of negeren (vermij-

dingsgedrag), of daadwerkelijk stoppen met roken (gedragsaanpassing).

Volgens ons zijn er ook twee tegengestelde opvattingen onder medewerkers over prestatiemeting en het nut daarvan die kunnen leiden tot cognitieve dissonantie. Aan de ene kant kan het fijn zijn om iets 'meetbaars' te hebben om aan een leidinggevende te tonen, zodat deze kan zien dat men niet heeft stilgezeten. Aan de andere kant is er een besef bij veel medewerkers dat wat wordt gemeten vaak geen recht doet aan de complexiteit van alledag. Het tegelijk hebben van deze tegengestelde gedachten kan, net zoals in het voorbeeld van de roker, leiden tot cognitieve dissonantie.

HET ONDERZOEK

Om te verkennen of er ook sprake is van cognitieve dissonantie onder medewerkers als gevolg van prestatiemeting hebben we 34 interviews met beleidsadviseurs en enkelen van hun leidinggevend geanalyseerd. Onze gesprekspartners waren allen werkzaam bij een gemeentelijke beleidsafdeling; de interviews werden afgenomen bij in totaal drie Nederlandse gemeenten, elk met meer dan 100.000 inwoners. In deze interviews kwamen diverse thema's ter sprake, onder andere de wijzen waarop medewerkers werden aangestuurd en hoe deze aansturing werd ervaren. Alle interviews zijn volledig uitgeschreven, grondig doorgenomen en vervolgens gecodeerd. Voor verdere details over de methode en de verschillen tussen de drie afdelingen in de drie gemeenten verwijzen we naar onze publicatie in *Journal of Management Control* (Van der Kolk & Kaufmann, 2018).

NIET TE METEN PRESTATIES EN VERMIJDINGSGEDRAG

In de eerste plaats bevestigt het onderzoek het beeld dat medewerkers hun werkomgeving steeds meer ervaren als 'resultaatgedreven'. Sommige geïnterviewden zeiden dat de nadruk op resultaten vooral sinds de crisis van 2008 sterker was geworden. Een leidinggevende vertelt: 'Toen ik hier terecht ben ge-

komen, zijn we wel veel meer oog gaan hebben voor het resultaat. Dat zijn we als organisatie als geheel nu ook wel aan het doen. De afgelopen vier jaar is dat toegenomen. Rond de economische crisis, toen het geld hier op raakte, is het begonnen en is het resultaat belangrijker geworden.’ Ook vonden alle geïnterviewden dat prestatie­meting belangrijke voordelen bood, zoals het concreet maken van werkzaamheden, het afstemmen van afspraken met leidingge­venden over de werkdruk en het inschatten van de kwaliteit van geleverde diensten. De meetbaarheid van de prestaties werd niet door iedereen als een probleem gezien; één beleidsmedewerker meende zelfs dat zijn prestaties ‘100 procent’ meetbaar waren. Deze bevindingen komen overeen met het beeld van prestatie­meting als een bruikbare en zinvolle ‘management tool’.

Tegelijkertijd betoogden echter 27 van de 34 geïnterviewden dat het gebruik van prestatie­meting juist géén meerwaarde had. In sommige gevallen plaatsten medewerkers enkel kanttekeningen bij het gebruik van specifieke indicatoren, maar in andere gevallen leken de opvattingen over het gebruik van prestatie­meting daadwerkelijk met elkaar te botsen. Zo kwam uit de interviews naar voren dat prestatie­meting als problematisch werd ervaren in situaties waarbij verscheidene mensen aan hetzelfde project werkten. Zo’n situatie is eerder regel dan uitzondering voor beleidsmedewerkers. Een geïnterviewde gaf het volgende voorbeeld: ‘Ik heb heel veel geknutseld rondom het nieuwe stadion. Is dat meetbaar? Ik denk het niet. Ja, het stadion staat, maar dat vind ik een beetje ... dat kan je niet aan één persoon ophangen.’ Ook werden er vraagtekens gezet bij het gebruik van prestatie­meting om uitkomsten te koppelen aan oorzaken en werd het probleem onderkend dat medewerkers de hoeveelheid output belangrijker kunnen gaan vinden dan de kwaliteit ervan. De complexiteit van het werk van beleidsmedewerkers in vergelijking met andere typen werk werd vaak benadrukt: ‘Op het moment dat je aan de lopende band staat en je moet doosjes pakken, dan kan je tellen hoeveel doosjes je pakt. Ja, zo werkt het hier niet.’

IEMAND DIE TEGELIJKERTIJD TWEE TEGENGESTELDE OPVATTINGEN HEEFT KAN EEN ONAANGENAME SPANNING ERVAREN

Indien dezelfde persoon betoogt dat prestatie­meting van groot belang is en tegelijkertijd zegt dat prestatie­meting niet geschikt is voor de eigen werkomgeving, kan dit een indicatie zijn van cognitieve dissonantie. Eén van de leidingge­venden die we interviewden, zei bijvoorbeeld dat prestatie­meting voor beleidsmedewerkers ‘van groot belang’ was om te waarborgen dat er werd ‘geleverd’. Ook was hij van mening dat medewerkers door prestatie­meting op de juiste manier konden worden gemotiveerd. In hetzelfde interview zei deze leidingge­vende echter ook dat de output van beleidsmedewerkers eigenlijk ‘niet te meten’ viel. Deze twee opvattingen staan haaks op elkaar en duiden mogelijk op cognitieve dissonantie. Dergelijke tegengestelde opvattingen vonden we in 79 procent van de 34 interviews met beleidsmedewerkers en hun leidingge­venden (Van der Kolk & Kaufmann, 2018)

Onze bevindingen ondersteunen het idee dat medewerkers tegengestelde opvattingen kunnen hebben over prestatie­meting. Maar hoe gaan ze met deze tegenstelling om? Uit de interviews zijn

dezelfde twee mechanismen naar voren gekomen die ook centraal staan in de literatuur over cognitieve dissonantie, namelijk vermijdingsgedrag en gedragsaanpassing. Aangezien prestatie­meting een belangrijke rol krijgt toegedicht, maar sommige activiteiten zich niet adequaat laten meten, kozen sommige geïnterviewden ervoor om dit soort activiteiten waar mogelijk te vermijden. Volgens een geïnterviewde leidingge­vende kan dit soort vermijdingsgedrag ervoor zorgen dat mensen het grotere plaatje uit het oog verliezen en zich teveel concentreren op specifieke resultaten. Ook noemde een leidingge­vende dat de bezuinigingsronden die na de crisis van 2008 zijn ingezet het belang van meetbare resultaten onderstreep­ten: ‘Je kan natuurlijk veel beter op basis van resultaten laten zien hoe belangrijk je werk is, dan op basis van een vaag cultuurverhaal, zeg maar. Dus, om te laten zien wat wij doen zijn die resultaten wel van belang. Maar die hebben we hier minimaal eigenlijk, dus dat is wel lastig.’

Anderzijds signaleerden we ook in verscheidene interviews dat medewerkers proberen om gedrag te wijzigen door activiteiten ‘meetbaarder’ te maken. Eén senior beleidsmedewerker noemde dit expliciet: ‘Ik merk dat ik afspraken gewoon heel meetbaar wil maken.’ Concreet betekent dit, dat medewerkers hun activiteiten en output proberen onder te brengen in een set van indicatoren die leidinggevend kunnen verifiëren. Als gevolg van deze gedragswijziging wordt soms tijd besteed aan het meten van zaken die niet direct van belang zijn voor de taken die moeten worden uitgevoerd. Eén van de geïnterviewden zei bijvoorbeeld dat kostbare tijd verloren ging aan het invullen van ‘nutteloze informatie’ in een bepaald systeem dat werd gebruikt om resultaatgerichte afspraken te registreren. Zowel gedragsaanpassing als vermijdingsgedrag zal de kwaliteit van de geleverde diensten vermoedelijk niet ten goede komen.

TIPS VOOR EEN GEBALANCEERD GEBRUIK VAN PRESTATIEMETING

Prestatiemeting heeft de afgelopen decennia een enorme vlucht genomen in organisaties. Die trend zal waarschijnlijk niet op korte termijn veranderen. Het meten van prestaties gaat echter gepaard met de nodige complicaties. In dit onderzoek hebben wij ons gericht op een specifiek probleem dat zich kan voordoen in de context van prestatiemeting: het ontstaan van cognitieve dissonantie. Op basis van interviews met beleidsadviseurs en enkelen van hun leidinggevendenden hebben we geconstateerd dat veel medewerkers tegengestelde opvattingen hebben over prestatiemeting. Aan de ene kant wordt prestatiemeting positieve effecten toegedicht; de kwaliteit van de geleverde diensten zou er bijvoorbeeld door verbeteren. Aan de andere kant worden er veel kanttekeningen geplaatst bij prestatiemeting. Prestatiemeting zou bijvoorbeeld ongeschikt zijn wanneer verscheidene mensen aan één en hetzelfde project werken. In reactie op dergelijke tegengestelde opvattingen vertonen medewer-

kers soms vermijdingsgedrag of aanpassingsgedrag. In het eerste geval worden ‘onmeetbare’ situaties in de werkomgeving vermeden, terwijl in het tweede geval medewerkers hun activiteiten zoveel mogelijk ‘meetbaar’ proberen te maken. Noch het één, noch het ander komt de kwaliteit van de dienstverlening waarschijnlijk ten goede. Verder bestaat de mogelijkheid dat medewerkers zich minder ‘gezien’ voelen bij een al te grote nadruk op cijfermatige resultaten. Eén van onze geïnterviewden zei letterlijk dat zijn leidinggevende door de nieuwe nadruk op prestatiemeting minder oog had voor ‘de persoon’ achter het geleverde werk.

Voor managers betekenen onze bevindingen dat er mogelijk meer aandacht moet worden besteed aan gedragsveranderingen van medewerkers die worden ingegeven door cognitieve dissonantie. Een organisatie waarin medewerkers proberen om elke bezigheid terug te brengen tot meetbare getalletjes en tevens ‘onmeetbare’ activiteiten vermijden, zal vermoedelijk geen lang leven beschoren zijn. Begrippen als klantgerichtheid, collegialiteit, creativiteit en flexibiliteit zijn complex. Wanneer die begrippen worden uitgedrukt in één enkel getal kan dat ertoe leiden dat er een té eenzijdig beeld wordt gehanteerd van de genuanceerde werkelijkheid; dat kan vervolgens weer leiden tot suboptimale of zelfs schadelijke beslissingen. Bij het uitlezen van een dashboard, balanced scorecard of individuele prestatiemeting zou het daarom waarschijnlijk goed zijn om de vraag te stellen: ‘Wat wordt er níet gemeten wat wél belangrijk is voor de organisatie?’ Het antwoord op een dergelijke vraag kan vervolgens worden gebruikt om aanvullende informatie te verzamelen alvorens belangrijke beslissingen te nemen.

In het licht van onze bevindingen pleiten we voor terughoudendheid bij de invoering en het gebruik van prestatiemeting. Misschien zijn sommige processen of prestaties niet in een getal uit te drukken, maar zijn ze tóch belangrijk. Het gebruik van aanvullende *kwalitatieve* (in plaats van kwantitatieve) informatie om medewerkers te motiveren en beslissingen te onderbouwen kan bijvoorbeeld een manier zijn

METING VAN COMPLEXE BEGRIPPEN ALS KLANTGERICHTHEID OF COLLEGIALITEIT KAN EEN TÉ EENZIDIG BEELD VAN DE WERKELIJKHEID GEVEN

om meer recht te doen aan de complexiteit in organisaties. Dit betekent dat de manager beslissingen en aansturing van medewerkers niet slechts baseert op prestatiemeting, maar ook het ‘verhaal’ achter de prestatiemeting wil horen. Eveneens is het voor managers belangrijk om werknemers op de hoogte te stellen van dit proces, om zo het beeld te vermijden dat er ‘alleen naar de cijfertjes’ wordt gekeken. In dit verband is het onderscheid van Simons (1995) tussen een ‘diagnostisch’ en een ‘interactief’ gebruik van prestatiemeting van belang. Bij een diagnostisch gebruik van prestatiemeting wordt er vooral gecontroleerd in hoeverre medewerkers leveren wat er van hen wordt verwacht (en wordt de medewerker eventueel beloond of krijgt een sanctie opgelegd). Wordt prestatiemeting echter niet alleen gebruikt als ‘afrekeninstrument’, maar wordt het juist ook aangegrepen om de dialoog aan te gaan (met de medewerker of afdeling), dan is er sprake van een interactief gebruik. Veel van de kritiek en problemen met prestatiemeting die we tegenkwamen in ons onderzoek stond in verband met het ‘diagnostisch’ gebruik van prestatiemeting. Wanneer prestatiemeting echter wordt gebruikt als aanknopingspunt voor een gesprek – waarin op zoek wordt gegaan naar het ‘waarom’ van eventuele afwijkende prestaties – kan het bijdragen aan het goed functioneren van medewerkers, afdelingen en organisaties. Naar alle waarschijnlijkheid leidt een dergelijk interactief gebruik ook tot minder onaangename spanning bij medewerkers. Wanneer rekening wordt gehouden met de beperkingen en mogelijke neveneffecten, kan prestatiemeting daadwerkelijk de motivatie van medewerkers helpen verhogen en de prestaties van de organisatie verbeteren.

Over de auteurs

Dr. B. van der Kolk is Assistant Professor in Accounting & Management Control aan IE Business School in Madrid. Dr. Mr. W. Kaufmann is Associate Professor in Public Administration aan Tilburg University.



Literatuur

- Euske, K. J. & L.A. Zander (2005). History of Business Performance Measurement. *Encyclopedia of Social Measurement*, 2, pp. 227-232.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston: Row, Peterson & Company.
- Franco-Santos, M., L. Lucianetti & M. Bourne (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), pp. 79-119.
- Hood, C. (1995). The ‘new public management’ in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), pp. 93-109.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 80-88.
- Van der Kolk, B. & W. Kaufmann (2018). Performance Measurement, Cognitive Dissonance and Coping Strategies: Exploring Individual Responses to NPM-Inspired Output Control. *Journal of Management Control*. Publicatie in voorbereiding.