

Afrekenen op prestaties beperkt leren organisaties

In het besturen van grote instellingen ligt continu druk op beter en efficiënter presteren. De sturing op die resultaten is vaak contraproductief en beperkt het leren van de organisatie. Onafhankelijk van de abstracte visie van de leiding kijken medewerkers naar wat echt belangrijk wordt gevonden: welk gedrag wordt beloond en waar moeten we over rapporteren? Zij doen wat de leiding echt belangrijk vindt, ook als ze dat onzinnig vinden.

De verzakelijkte hogescholen zijn hier een mooi voorbeeld van. De overheid vroeg betere prestaties tegen een lagere prijs; de financiering werd afhankelijk van de uitstroom. Uit de nadruk op slagingspercentages per vak, dossiervorming over minder presterende docenten en communicatie over tekorten leidden docenten af wat te doen. Ze voelden zich onder druk gezet. Er ontstond een cultuur waarin loyale docenten die, net als de leiding, principieel tegen een systeem zijn waarin de norm wordt verlaagd, de norm zelf verlagen.

Typisch overheid? Nee, door een verschuiving van groepsbeloning naar individuele beloning bij Shell ontstond een fake stijging van de oliereserves. Het systeem liet ruimte voor 'prognoses' die niet getoetst werden. En het (belonings)systeem stel je niet ter discussie, want dan wek je de indruk dat je niet met de hogere druk kunt omgaan. Nog één: bij een internationale accountancy-firma dacht men de partners te stimuleren door de winstverdeling te baseren op zeven prestatieniveaus. De uitkomst: bijna iedereen haalde zijn targets, maar de target voor de hele firma was niet gehaald.

Het sturen op een paar indicatoren zoals slagingspercentages leidt ertoe dat iedereen zich daarnaar gaat gedragen. Hoe het systeem fout gedrag beloont, blijft onder tafel, en alle betrokkenen nemen aan dat het essentieel is daar niet over te beginnen. Besturen moeten de dialoog over wat werkelijk tot betere resultaten leidt durven voeren. En daarin juist op zoek gaan naar tegengas. Dat voorkomt onderzoeken hoe het toch mis kon gaan.

Pim Bouwman, adviseur en directeur bij organisatieadviesbureau Het Consulaat.