

HRM en Performance!?

Rolf Blankemeijer, Ritchie de Blieck, Joep Bolweg en Rob Vinke

Wat zou het toch heerlijk zijn als er een krachtige causale relatie bestond tussen de kwaliteit van HRM en het organisatieresultaat. De status van HRM-wetenschappers is in dat beeld dan hoog, HRM-onderzoeksbudgetten zijn gemakkelijk te verwerven, de deuren van de directiekamers staan altijd open voor HRM-managers, HRM-adviseurs zijn sterk betrokken bij strategische adviezen en bij kabinetsbeleid spelen HRM-experts samen met de CPB-economen een doorslaggevende rol. Alles bij elkaar een betere wereld door HRM, waarin HRM bij vele maatschappelijke en organisatorische vraagstukken vanzelfsprekend de lead gegeven wordt. Dit alles is mogelijk omdat de mens als krachtige motor achter het succes van organisaties wordt gezien. Maar helaas, deze droom komt niet overeen met de barre werkelijkheid, waarin HRM-managers, wetenschappers en adviseurs zich vooral moeten troosten met de gedachte dat performance zou verbeteren als er beter naar hen geluisterd zou worden.

Blijkbaar vragen praktijkmensen zich in hun dagelijkse werkzaamheden niet vaak af of HRM of de onderdelen van HRM waarmee ze bezig zijn nu wel of niet bijdragen aan het organisatieresultaat. Als dit wel het geval zou zijn dan zijn artikelen als deze overbodig omdat het instrumentarium en de interventies aan een continue evaluatie in organisaties onderworpen worden. Helaas is dit niet het geval. Praktijkverhalen over



Drs. R. Blankemeijer, manager Compensation & Benefits Benelux bij Ajax Chubb Varel.



Drs. R.A.L. de Blieck, zelfstandig C&B-specialist en redactielid van Tijdschrift voor HRM.



Prof. dr. J.F. Bolweg, adviseur Berenschot en hoogleraar HRM VU.



Prof. dr. R.H.W. Vinke, hoogleraar Personeelswetenschappen Business Universiteit Nyenrode en directeur van Rob Vinke Consultancy.

HRM geven spaarzaam inzicht in de daadwerkelijke bijdrage aan het organisatieresultaat. En ook vele aanbevelingen en adviezen kennen geen heldere bijsluiters die vermelden wanneer, onder welke omstandigheden, hoeveel wordt bijgedragen aan het organisatieresultaat. HRM-literatuur schiet hierin ernstig tekort.

*Praktijkverhalen over HRM geven spaarzaam
inzicht in de bijdrage aan het organisatieresultaat*

In deze bijdrage gaan we op zoek naar een praktische invulling van HRM en performance. In de tweede paragraaf van dit artikel staan Joep Bolweg en Ritchie de Blicck stil bij de kritische beschouwing van HRM-academici op de stand van theorie en empirisch onderzoek rond HRM en performance. Onderzoekers bijten zich al jaren vast in dit thema, maar hebben de causale droom nog niet geheel kunnen verklaren. In het vervolg van het artikel komen twee HR-praktijken aan bod waarin de koppeling tussen gedrag van medewerkers enerzijds en organisatiedoelen en -opbrengsten anderzijds vrij direct wordt gemaakt. In de derde paragraaf gaat Joep Bolweg in op de praktijk van performance management. Een groot aantal organisaties heeft veel tijd, geld en energie gestopt in de invoering van een performance management systeem. Men beoogt daarbij de gesprekkencyclus voor prestatie en ontwikkelingsmanagement uitdrukkelijk te laten aansluiten op de bedrijfsdoelen in een volledige planning & control cyclus. Persoonlijke doelstellingen worden gekoppeld aan de afdelings- en strategische doelstellingen. Op deze wijze wordt de verbinding tussen individuele prestaties en organisatieprestaties expliciet gemaakt. Vanuit een kritische beschouwing op eigen praktijkervaring, concludeert Joep Bolweg dat een geïntegreerde aanpak in de praktijk lastig uitvoerbaar blijkt.

Een tweede HR-praktijk die uit gaat van een rechtstreekse koppeling tussen werknemersgedrag en performance is prestatiebeloning. Uitgangspunt van prestatiebeloning is dat een beloning in het vooruitzicht wordt gesteld gekoppeld aan concrete doelstellingen in de hoop dat dit leidt tot de gewenste prestaties. Rolf Blankemeijer constateert, eveneens vanuit zijn eigen praktijkervaring, dat ook voor prestatiebeloning geldt dat de uitvoering in de praktijk lastig is. Behalve de positieve bedoelde effecten heeft prestatiebeloning ook vele onbedoelde negatieve effecten met zich meegebracht. Reden om in dit artikel terug en vooruit te kijken op dit thema.

Waarom is de uitvoering van HR-praktijken als performance management en prestatiebeloning zo lastig? Volgens Rob Vinke is motivatie de blinde vlek van HRM. De medewerker is de vitale schakel in de relatie tussen HRM en performance. Een medewerker komt echter niet tot voor de organisatie belangrijke prestaties als hij daartoe niet voldoende is gemotiveerd. Reden om aan het eind van dit artikel nader in te gaan op het thema van de motivatie. Hoewel de uitvoering van HR-praktijken als performance management en prestatiebeloning in de praktijk lastig blijkt, blijven we dromen van een concrete en stuurbare relatie. In het slot van het artikel, pleiten we voor een microscopische benadering van HRM en performance. Wij hopen dat organisaties de effectiviteit hun HRM-beleid in de context van hun eigen organisatie evalueren en medewerkers daarin een centrale rol geven.

De causale droom

De zoektocht naar een causale relatie tussen HRM en organisatieperformance domineert het debat onder zowel academici als praktijkbeoefenaars al voor meer dan 20 jaar (Purcell & Kinnie, 2007). Waar staan we na tientallen jaren zoeken en debatteren?

De theorie

Het blijft verwonderlijk dat er nog steeds onderzoek gedaan wordt naar de vraag of HRM nou wel of niet bijdraagt aan het organisatieresultaat. HRM heeft zich dus nog steeds niet bewezen op dit terrein. Dit terwijl boeken en tijdschriften bol staan van de aanbevelingen hoe goed HRM en de daarmee verbonden vele instrumenten in de praktijk vorm dienen te krijgen. Hier kunnen we constateren dat de wereld van het gedegen HRM-onderzoek ver afstaat van alle beleidsnota's, praktijkgerichte

We blijven dromen van een concrete en stuurbare relatie

artikelen, handboeken en adviezen. Eigenlijk is de titel van dit artikel een dodelijke. Het is zo wel een vraag als een constatering. Dit strookt aardig met de HRM-praktijk van alledag. Het statement dat "HRM moet" houdt weliswaar de HRM-professionals op de been, maar dit statement wordt helaas nauwelijks onderbouwd door onderzoeken die zichtbaar maken dat er een directe causale relatie tussen HRM en performance is. Kluijtmans (2010) schetst de kern van HRM als "het zorgvuldig beheer,

de efficiënte inzet en verdere ontwikkeling van het menselijke kapitaal in organisaties met het doel optimale prestaties te leveren". Individuele prestaties staan in zijn bekende handboek centraler dan organisatie prestaties. Opvallend voor de visie van Kluijtmans (2010) is wellicht dat prestatie- en ontwikkelmanagement in één hoofdstuk (van Leeuwen e.a. 2010) zijn onderbracht. Er wordt hierbij uitgegaan van een serie gesprekken waarin zowel individuele prestaties als de persoonlijke ontwikkeling centraal staan. Vanuit de gesprekspraktijk geredeneerd en vanuit het perspectief van de individuele leidinggevende is hier veel voor te zeggen. Het

Er is een onduidelijke theoretische basis van de relatie tussen HRM en performance

gevaar bestaat echter dat het individueel functioneren van medewerkers en hun mogelijkheden te centraal komen te staan en organisatie performance onderbelicht blijft. Het recente proefschrift van Hoogendoorn (2012) stelt organisatieperformance centraler. Hoogendoorn kiest voor een multidimensionaal perspectief op organisatieperformance met vier HRM-doelen te weten effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit. De economische doelen effectiviteit, efficiency en flexibiliteit zullen gezamenlijk redelijk corresponderen met de financiële parameters van organisatie performance die veel gebruikt worden in HRM-onderzoek. Legitimiteit is een aspect van wat Paauwe (2004) relationele rationaliteit noemt. Hij is een van de pleitbezorgers van de stelling dat niet alleen naar de economische doelen van HRM wordt gekeken maar ook naar de maatschappelijke doelstellingen. De verbinding tussen individuele performance en organisatie performance is essentieel om een causale relatie tussen HRM en organisatieperformance aan te tonen maar blijft vaak onderbelicht.

Voor een vakgebied met de ambities van een wetenschappelijke discipline zullen er nog grote stappen gezet moet worden om de zo vurig gewenste relatie tussen HRM en performance aan te tonen. Paauwe, Wright en Guest (2012) constateren dat de problemen zich rond twee basisthema's centreren: een onduidelijke theoretische basis van de relatie tussen HRM en performance en empirische onbetrouwbaarheid door methodologische gebreken. Ondanks de pogingen die zijn gedaan om een theorie over HRM, één over performance en één over de link tussen HRM en performance te ontwikkelen, ontbreekt het volgens hen aan

overeenstemming tussen onderzoekers over de theoretische basis. Of is de werkelijkheid zo multivariaat en complex dat er weinig generieke adviezen en inzichten te geven zijn en dat we moeten constateren dat succesvolle HRM-toepassingen zeer situatie specifiek zijn? Oftewel zijn contingente modellen en redeneringen aan de orde? Wanneer werkt bijvoorbeeld een beoordelingscyclus wel en wanneer niet? Praktische bijsluiters bij HRM-adviezen en instrumenten worden dan een must. Op dit terrein valt er nog heel veel inhoudelijke winst te behalen.

Waarom wordt de vraag over de bijdrage van HRM aan het organisatiere-sultaat eigenlijk gesteld? Omdat we het niet weten? Omdat we twijfelen aan de werking en opbrengsten van HRM? Wat betekent het voor HRM-betrokkenen als er geen duidelijk antwoord op de performance vraag te geven is? Wat zijn de meeropbrengsten van HRM als de bijdrage niet direct als organisatiere-sultaat is te bestempelen? Ligt de bijdrage van HRM misschien meer op het terrein van concrete probleemoplossing en maatschappelijke legitimering?

De empirie

De overzichtsartikelen in de literatuur komen tot zeer voorzichtige conclusies dat er een zwak positief verband bestaat tussen goed HRM en organisatiere-sultaat. Wright en Gardner (2003) concluderen dat “while evidence mounts that HR practices are at least weakly related to firm performance significant methodological and theoretical challenges exist”. Purcell en Kinnie (2007) eindigen hun overzicht als volgt “many researchers report positive associations but are unable to do so in a way which is sufficiently convincing to meet strict tests in the theory of causality or generate sufficiently robust evidence of either HR practices or performance”.

Er is geen eenduidigheid over de wijze waarop HRM het beste gemeten kan worden

Een gemiddeld zwak positief verband betekent ook dat in sommige gevallen dat verband niet is aangetoond of dat HRM misschien zelfs averechts werkt. Ook wordt nogal eens gesuggereerd dat niet uitgesloten mag worden dat de causaliteit in omgekeerde richting werkt. Een financieel goed presterende organisatie verschaft zich de middelen om een breed HRM-beleid te formuleren en uit te voeren. Goede organisatieprestaties geven vaak aanleiding tot “leuke dingen voor de mensen”. Rozenzweig

(2009) beargumenteert op overtuigende wijze dat halo-effecten aan veel managementmodellen ten grondslag liggen. Dat wil zeggen dat als een organisatie succesvol is, men er automatisch vanuit gaat dat alle gehanteerde instrumenten en praktijken, waaronder HRM, aan dit organisatiesucces bijdragen.

Volgens Paauwe, Wright en Guest (2012) liggen er nog grote uitdagingen op het gebied van het empirisch onderzoek. Zij zien dit als een logisch verlengde van het gebrek aan overeenstemming over de theoretische modellen. Eén van de grote manco's in het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance is dat er geen overeenstemming is over wat HRM is en welke HR-praktijken, al dan niet gebundeld, de drijvers van organisatieperformance zijn. Daarbij komt dan ook nog eens dat er geen eenduidigheid bestaat over de wijze waarop HRM het beste gemeten kan worden. Bovendien constateren zij een behoefte aan echt longitudinaal onderzoek en betere statistische modellen om het onderzoek te verbeteren.

Hoewel er nog grote stappen te zetten zijn, heeft het HRM- en performance-debat ook al veel opgeleverd. Het debat heeft richting en samenhang gebracht in het HRM-denken. De focus is met de ontwikkeling van modellen als het SHRM-procesmodel (Nishii & Wright, 2007) komen te liggen bij de ketting van causale relaties tussen HR-praktijken en uitkomsten. Medewerkers hebben een centrale positie in die causale relatie omdat de HR-praktijken zich op hen richten en omdat zij de performance leveren (Purcell & Kinnie, 2007). In recent onderzoek zoals bijvoorbeeld dat van Van de Voorde (2009), worden de reacties van medewerkers op de HR-praktijken in het onderzoeksmodel opgenomen. Wij zien die focus op de reacties van medewerkers op HR-praktijken als een belangrijke stap vooruit in het waar maken van de causale droom.

Performance management

Het feit dat er zoiets als performance management bestaat kan worden opgevat als een indicatie dat het overige HRM-instrumentarium blijkbaar onvoldoende op prestatieverbetering gericht is en dat er dus een separaat performance gericht instrumentarium noodzakelijk is. Performance management met als dominant kenmerk het formuleren van targets op organisatie-, afdelings- en individueel niveau, het maken van individuele actieplannen en het monitoren van de resultaten met behulp van een beoordelingscyclus wordt op vele plekken warm aanbevolen (bijv. Dijkstra, 2008). Toch zijn er weinig organisaties bekend die zeer tevreden over de resultaten van deze cyclus zijn en die overtuigd zijn van de bijdrage ervan aan het organisatieresultaat. In bureaucratische organisaties dreigt deze aanpak al snel te verzanden in te veel regels,

procedures en formulieren. We zien dat de individuele leidinggevende bepalend is voor het wel of niet goed vormgeven van de beoordelingscyclus. Begrijpelijk is de constatering van goede leidinggevendenden dat ze een formele beoordelingscyclus niet nodig hebben.

In de praktijk kom je vaak wat cynische overpeinzingen tegen als “Je moet toch wat”, “De OR en HRM willen het” en “Het moet van mijn baas, maar zelf word ik niet beoordeeld”.

Ondanks deze twijfels en de matige evaluaties van de effectiviteit, ligt het niet voor de hand dat organisaties afscheid gaan nemen van de ingevoerde systematiek. Organisaties hebben weinig keuze. Het managen van prestaties is en blijft een essentiële managementtaak. Het is dan ook beter de energie en aandacht te richten op de verbetering van de effectiviteit van performance management dan te discussiëren over afschaffing van het beoordelingssysteem. Het resultaat van prestatie management wordt bepaald door zowel de harde als de zachte factoren (o.a. van Leeuwen e.a., 2010). Het gaat om de stijl van leidinggeven en aandacht en begrip voor elkaar. Maar het gaat ook om de harde factoren, vastgelegd in systemen, die proberen managers te ondersteunen maar die ook rechtvaardigheid, billijkheid en objectiviteit trachten te waarborgen. Bij het beoordelen van de effectiviteit van performance management, of HRM in bredere zin, zouden dan ook meerdere indicatoren moeten worden gebruikt die de harde en zachte uitkomsten dekken.

Een praktijk case

Een adviesorganisatie leent zich in principe goed voor performance management. Adviesorganisaties zijn eenvoudige organisaties met simpele structuren en aansturingsmechanismen. De cultuur is resultaatgericht

*In de praktijk kom je vaak cynische overpeinzingen
over de beoordelingscyclus tegen*

en transparant, de medewerkers zijn hoogopgeleid en de performance criteria te weten bezettingspercentage, omzet en acquisitie zijn vrijwel onbetwist. En toch ging de invoering van een beoordelingscyclus met vele praktische en vaak onoplosbare problemen gepaard: 50 procent van de leidinggevendenden blijkt niet in staat of is niet bereid om consciëntieus met een performance management systeem te werken; jonge ambitieuze medewerkers zijn zeer enthousiast, voor de meer ervaren adviseurs

hoeft het allemaal niet zo nodig; bij het niet halen van de targets komt regelmatig de schuldvraag op tafel; medewerkers zijn niet tevreden over de prestatiebeoordelingen; en de koppeling naar beloning lijkt op papier makkelijker dan het is. Menselijke en organisatorische onvolmaaktheden treden ook bij het invoeren van dit HRM-systeem aan het licht. Na enkele jaren treden er bovendien vermoeidheidsverschijnselen op en wordt de vraag gesteld “waarom doen we dit nu eigenlijk?”. HRM-positivo's en techno-optimisten vestigen nu hun hoop op E-vormen van performance en beoordelingsmanagement.

*Geluk en toeval spelen vaak een belangrijke rol
bij het wel en niet realiseren van targets*

Ruimte voor de leidinggevende

De aard van de administratieve instrumentatie heeft slechts in zeer beperkte mate met succes of mislukking van het performance management systeem te maken. De hantering van de onderliggende menselijke problematieken van zelfoverschatting, verdelende rechtvaardigheid (ruilrelatie), hiërarchische relaties en samenwerking zijn doorslaggevend voor het succes dan de feitelijke administratieve vormgeving. Performance management moet de leidinggevende ruimte bieden om in de beoordeling zowel objectieve criteria (bijv. omzet) als subjectieve criteria (bijdrage aan het team) te hanteren. Helaas zal niet iedere leidinggevende de subjectieve criteria op dezelfde wijze normeren. Ook spelen geluk en toeval vaak een belangrijke rol bij het wel en niet realiseren van de targets. Een opgave blijft het hoe subjectieve en toevalsfactoren in te bedden zijn in een rationeel opgebouwd performance management systeem? Ook hier komt het uiteindelijk neer op de individuele leidinggevende die moet ‘passen en meten’ en zin moet geven aan de systematiek en tegelijkertijd beperkte ruimte moet krijgen om er van af te wijken. Niet elke hogere manager, niet elke HRM'er, niet elke medewerker en niet elke ondernemingsraad gunt de leidinggevende deze ruimte.

Beloningssystemen; naar een nieuwe verhouding

Als onderdeel van de invoering van een systematiek voor performance management hebben veel organisaties oude beloningssystemen die louter gebaseerd waren op leeftijd en anciënniteit aangepast. Beloningen werden in toenemende mate gebaseerd op door medewerkers geleverde prestaties en individuele ontwikkelingen. Uit onderzoek van

Hay Group (2007) blijkt dat in de zomer van 2007, net voordat de crisis op de financiële markten ontstond, 95 procent van de organisaties een vorm van variabele beloning kent. In 1992 had slechts 74 procent van de organisaties een vorm van variabele beloning (Gerritsen, M. & Sijm, R, 2003). Bonusregelingen leken in een tijd van economische bloei en de daarbij behorende hooggespannen verwachtingen van medewerkers en organisaties een eigen leven te gaan leiden. De bonussystemen dreigden daardoor los te raken van de overige beloningselementen en zelfs van de prestaties die ze aanvankelijk beoogden te belonen.

De tijd van hoogconjunctuur ligt nu al weer even achter ons en een economische crisis vormt de actuele realiteit. Het is daarmee tijd voor reflectie. Hoe heeft het allemaal zo kunnen gebeuren en wat moeten we bijstellen om de schade te herstellen en te zorgen dat in de toekomst de gemaakte fouten worden voorkomen? Wat betekent dit voor de verdere ontwikkeling van de beloningssystemen? Is de ingeslagen weg naar de meer op prestatie gebaseerde beloningssystemen een heilzame of is bijstelling nodig?

Ontwikkeling in de beloningssystemen

Tot eind jaren tachtig waren beloningen in Nederland voornamelijk op functiezwarte gebaseerd. Door middel van functieanalyses en –waarderingen worden de verschillen in functiezwarte vastgesteld waarmee de beloningsverschillen binnen een organisatie worden gerechtvaardigd. Aan de hand van cao's en in de markt verkrijgbare benchmarkgegevens kunnen de beloningen van organisaties ook nog eens onderling worden vergeleken en gelegitimeerd. Het voordeel van deze beloningssystematiek is de grote mate van objectiviteit en zorgt daarmee voor een draagvlak voor en een legitimering van beloningsverschillen binnen de organisatie.

Het systeem voldeed niet meer aan het toenemende individualisme van de jaren negentig

Op die manier voldoet een op functiezwarte gebaseerd beloningssysteem aan de theorie van Herzberg (1959), die zegt dat salaris een hygiënefactor is en vanuit medewerkeresoogpunt in de eerste plaats vooral rechtvaardig moet zijn om te voorkomen dat zij hierdoor gedemotiveerd raken. Vanuit die optiek lijkt het salaris ook geen geschikt instrument om medewerkers te motiveren om extra prestaties te leveren. Deze opvatting bleef tot eind jaren tachtig dominant in beloningsland.

Gaandeweg ontstond onvrede met het steeds meer als star beschouwde louter op functiezwarte en senioriteit gebaseerde beloningssysteem. Deze vorm van beloning houdt geen of slechts indirect rekening met de daadwerkelijk geleverde bijdragen en ontwikkeling van de medewerker. Het systeem voldeed in die zin niet meer aan het toenemende individualisme van de jaren negentig waarbij vanuit de organisatie en de medewerkers zelf meer en meer de behoefte ontstond om meer op individuele basis beloond te worden. Vanaf begin jaren negentig

*Het bepalen van de hoogte van de bonus
in relatie tot het vaste salaris bleek lastig*

maakten de prestatiebeloningssystemen een stevige opmars. Verschil maken in beloning tussen medewerkers werd maatschappelijk aanvaard en veel verdienen werd niet meer als een verwerpelijk streven gezien. Angelsaksische beloningsmodellen met een sterke nadruk op prestatie stonden model om de wat gezapige Nederlandse beloningssystemen te moderniseren en op te frissen. Door de introductie van winstdelingsregelingen en prestatiebeloningsregelingen ontstond een duidelijkere koppeling tussen inzet en prestatie van de medewerkers enerzijds en de hoogte van de beloning anderzijds. Het idee achter deze bonus- of winstdelingssystemen was simpel. Hoe groter de prestatie of hoger de output, hoe hoger de beloning. Op deze manier ontstaat een winst situatie waarbij de medewerker en de organisatie gezamenlijk profiteren van de extra door de medewerker geleverde prestatie of output. Een variabele, op prestatie gebaseerde beloning zou bovendien in het kader van de theorie van Herzberg weer wel te kwalificeren zijn als een motivator. Met variabele beloning krijgen medewerkers immers een stuk erkenning voor ontwikkeling, inzet en geleverde prestaties. Met een aanpassing van het beloningssysteem zou geld wel degelijk kunnen motiveren tot meer en betere prestaties. Diverse onderzoeken en publicaties ondersteunden deze stelling.

Hele grote veranderingen in de beloningspraktijk heeft de introductie van prestatiebeloning overigens niet te weeg gebracht. In Nederland betekende namelijk de acceptatie van de Angelsaksische beloningsideeën in de meeste gevallen een aanvulling op het oude intact gelaten beloningssysteem in plaats van een (gedeeltelijke) vervanging van het bestaande systeem. Pogingen van werkgevers om een uitruil te maken tussen vaste en variabele beloning strandden doorgaans op tegenwerking

van werknemers en vakbonden. Werknemers hechtten daarvoor te veel aan zekerheid en voorspelbaarheid van het inkomen, terwijl vakbonden traditioneel de voorkeur geven aan centraal gemaakte collectieve regelingen. Daarmee is variabele beloning in de Nederlandse context verworpen tot een 'extra' en wordt het minder vaak gezien als een geïntegreerd element van de totale beloning zoals in de Angelsaksische systemen, waar wordt gesproken over *at target compensation*.

Niveau prestatiebeloning

Met het omarmen van prestatiebeloning als aanvulling op het traditionele beloningssysteem kwam de vraag naar nieuwe normen voor het bepalen van de hoogte van de prestatiebeloning naar voren. Welke prestaties moeten worden beloond, wat is een passende hoogte voor de prestatiebeloning en in welke verhouding moet de prestatiebeloning staan ten opzichte van de vaste beloning? En dan, minstens zo belangrijk, hoe worden geleverde prestaties op een objectieve manier gemeten en op welke wijze kunnen deze worden toegeschreven aan de inzet van bepaalde medewerkers?

Informatie over vaste beloning is via gespecialiseerde beloningsbureaus, brancheverenigingen of aanbieders zoals uitzendbureaus verkrijgbaar. De markt heeft hierbij een herkenbare verhouding gevonden tussen de hoogte van het salaris en de zwaarte van de functie.

Het bepalen van de hoogte van variabele beloningen bleek veel lastiger. De norm voor de hoogte van een passende variabele beloning voor een bepaalde functie werd vooral gebaseerd op waarnemingen uit de markt. Het ging hierbij vooral om de hoogte van de bonus in relatie tot het vaste salaris. Gegevens over de voorwaarden voor het toekennen van die variabele beloning of de met de variabele beloning gegenereerde opbrengsten ontbraken daarbij of waren onderling door de grote verscheidenheid niet te vergelijken. De ontwikkeling van de hoogte van de variabele beloning in het verleden lijkt door het gebrek aan objectieve normen meer gebaseerd te zijn geweest op de vraag "wat kunnen we maken" dan "wat is een redelijke vergoeding voor de geleverde toegevoegde waarde". Daarnaast was er altijd de dreiging dat bij 'anderen' de variabele beloning hoger was en het eigen niveau van de totale beloning daarmee dus te laag. Dit had een zichzelf versterkend effect. Organisaties gingen steeds hogere variabele beloningen geven aangezien uit marktonderzoek bleek dat anderen dit ook deden. Zouden zij niet meegaan in dat proces, dan zouden zij waarschijnlijk goede en wellicht ook schaarse mensen aan de concurrent gaan verliezen. De markt holde daarmee achter zijn eigen staart aan. Ging het daarbij in eerste instantie vooral om de topfuncties die door het op de markt schaars aanwezige managementtalent zouden moeten bezet, later waaierte de trend van hogere variabele beloningen ook uit naar de lagere regionen waar schaarste minder speelde.

Als de normen voor variabele beloning alleen gebaseerd zijn op (vermeende) marktontwikkelingen dan ontwikkelt zich de prijs zich net als die voor elk ander product op de markt. De prijs voor variabele beloning is daarmee niet anders dan de prijs voor tulpenbollen in de 17e eeuw of de prijs van een huis in het laatste decennium van de 20e eeuw. Elke prijs is reëel zolang er ergens maar iemand te vinden is die bereid is dit er voor te geven.

Een bijkomend praktisch probleem bij het ontwikkelen van normen voor prestatiebeloning is vaak dat de hoogte van de bonus eerst wordt afgesproken en dat later de bijbehorende doelen worden vastgesteld. In de onderhandeling over de doelen zal de werknemer dan proberen om de doelen zo vast te stellen dat met grote zekerheid de bonus behaald kan worden. Het is dan niet ondenkbaar dat de bonuscriteria zaken betreffen die tot het normale takenpakket van de functionaris behoren. De werkgever betaalt dan uiteindelijk twee maal voor dezelfde prestatie.

Bezinning

Nu het eerste decennium van dit millennium achter de rug is lijkt het enthousiasme voor de prestatiebeloningssystemen flink getemperd. Na de euforie kwam de kater. Prestatiebeloning bleek toch niet het wondermiddel om het verrichten van excellente prestaties te stimuleren. De praktijk was veel weerbarstiger en complexer en het verband tussen beloning en gewenste prestatie bleek toch niet simpel recht evenredig.

Verband tussen beloning en gewenste prestatie niet rechtevenredig

Sterker nog, het laten afhangen van de beloning van een beperkt aantal performance-indicatoren en het niet (kunnen) formuleren van een evenwichtige set indicatoren bleek de organisatie op de langere termijn zelfs schade te berokkenen. Medewerkers gingen zich op deze beperkte set van vaak korte termijn doelen richten om zo een hoge bonus in de wacht te slepen, maar gingen daarbij voorbij aan andere elementen van hun functie die op de lange termijn toch cruciaal voor de organisatie bleken te zijn. Hier zijn bij banken, verzekeraars en semi publieke organisaties de meest in het oog springende en vaak ook de meest schrijnende voorbeelden van te vinden.

De Waal en Jansen (2011) concluderen op basis van een door hen uitgevoerd onderzoek dat het toekennen van bonussen of het gebruik van andere op prestatie gebaseerde beloningssystemen noch een positief noch een negatief effect heeft op de prestatie van een organisatie. Prestatiebeloning lijkt daarmee net als salaris een hygiënefactor. Is hierdoor prestatiebeloning helemaal uit de gratie? Prestatiebeloning heeft zeker aan populariteit ingeboet. Toch zou het jammer zijn om een in essentie goed idee overboord te zetten alleen omdat de uitwerking in de praktijk niet tot zijn recht is gekomen. De zwaarte van de functie is weliswaar de belangrijkste grondslag voor de beloning, zo blijkt uit promotieonderzoek van van Silfhout (2000). Maar in tweede instantie vindt men dat prestaties beloond behoren te worden. Medewerkers en leidinggevendenden verwachten dat prestatiebeloning meer waardering uitdrukt.

Een nieuwe norm

Zolang de resultaten van organisaties ogenschijnlijk goed zijn en er geld is voor het uitkeren van de bonussen, is er minder behoefte aan een duidelijke normatiek. Nu in het algemeen de resultaten van organisaties zwaar tegenvallen en er desondanks nog steeds exorbitante bonussen worden uitbetaald, ontstaat niet alleen op organisatorisch maar ook op maatschappelijk niveau behoefte aan een nieuwe legitimering van de variabele beloning. Er is behoefte aan een nieuwe normatiek ten behoeve van de ontwerpvragen van variabele beloning: wanneer en met welk doel wordt variabele beloning ingezet? Wat is een normaal niveau voor de hoogte van de variabele beloning? Welke grondslagen worden gehanteerd? Wat wordt als onder- en bovengrens aangehouden?

Normen voor variabele beloning moeten dus op een andere manier worden ontwikkeld dan door te reageren op marktontwikkelingen. Net zoals in het verleden de prijs van een tulpenbol in relatie moest worden gebracht met zijn nut en de prijs van een hedendaags huis weer in verhouding zal moeten komen met de bouwkosten en het besteedbare inkomen van mensen, zo zal variabele beloning weer in verhouding moeten worden gebracht met het vaste inkomen en de geleverde (extra) prestaties. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat de gewenste prestatie gedefinieerd kan worden en dat op objectieve wijze de prestatie vastgesteld en toegerekend kan worden aan de medewerker die voor een bonus in aanmerking komt.

Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat er alleen een bonus wordt uitgekeerd als de medewerker beter presteert dan normaal gesproken van hem verwacht zou mogen worden. De bonus is dan de vergoeding voor deze extra prestatie. Hiermee is de aansluiting hersteld met de nog steeds gangbare basis van de Nederlandse beloningssystemen, de functiezwaarte. De basis vormt de beloning bij de normale uitoefening van de functie. De

prestatiebeloning beloont de meetbare en door de organisatie gewenste extra prestaties. Het klassieke risico voor de medewerker bestaat uiteraard dat als de medewerker met enige regelmaat de verwachtingen ten aanzien van een normale prestatie overtreft, de norm voor de normale prestatie wordt opgetrokken en de prestatiebeloning niet of moeilijker kan worden behaald. De stimulans van de extra beloning kan dan omslaan in een demotivator.

De stimulans van de extra beloning kan omslaan in een demotivator

Een sterke samenhang van de prestatiebeloning op basis van het verschil tussen normale functie uitoefening en extra prestaties, impliceert dat de hoogte van de prestatiebeloning in relatie tot de vaste beloning beperkt zal moeten zijn overeenkomstig de reële verschillen in prestaties tussen medewerkers of in verschillende tijdsperioden. Als de verschillen in prestatie tussen medewerkers in eenzelfde functie te groot worden dan lijkt dit meer op een bemensings- dan een beloningsvraagstuk. Onvoldoende presteren moet als zodanig worden aangepakt met de beschikbare middelen zoals het helder maken van verwachtingen en doelen, persoonlijke coaching, een beoordelingsgesprek, een formele waarschuwing of desnoods ontslag. Prestatiebeloning is niet het juiste middel om onvoldoende presteren op te trekken naar normaal functioneren. Wanneer een medewerker structureel boven het normale niveau functioneert zou dit er op kunnen wijzen dat hij toe is aan een volgende stap in zijn loopbaan. Ook in deze situatie geldt dat prestatiebeloning niet het juiste middel is om gedurende een lange periode out performance te erkennen en waarderen.

Een andere reden om het aandeel variabele beloning te beperken is dat medewerkers over het algemeen zekerheid wensen ten aanzien van hun besteedbaar inkomen. Men is op een gegeven moment een bepaalde levensstijl gewend en wenst die ook voor de toekomst minimaal te behouden. Grote inkomensschommelingen passen niet in dit streven. Zodra de bonus een belangrijk onderdeel wordt van het vaste uitgavenpakket gaat het al snel mis. De medewerker zal proberen om zijn werk zo te organiseren dan wel de targets voor zijn bonus zo vast te stellen dat de bonus met een redelijke mate van zekerheid wordt behaald. De bonus verwordt daarmee tot vast inkomen en heeft daarmee zijn functie als prikkel of erkenning van extra prestatie verloren.

Vanuit de theorie van Herzberg geredeneerd zou er ook niets op tegen moeten zijn een bescheiden prestatiebeloning te geven zolang de prestatiebeloning gezien wordt als een erkenning van extra prestatie.

De cruciale vraag blijft wat een passend niveau voor een variabele op prestatie gebaseerde beloning is? De vaste en variabele beloning zullen in samenhang met elkaar moeten worden gezien en de verhouding moet passen binnen de beloningsstrategie van een organisatie. Als de organisatie kiest voor voornamelijk op functiezwarte en anciënniteit gebaseerde beloning, dan zal het aandeel variabele beloning vermoedelijk gering zijn. De variabele beloning dient immers alleen ter compensatie van de out-performance ten opzichte van een normaal functionerende medewerker. Een organisatie kan er ook voor kiezen om beloning meer als sturingsmechanisme te gebruiken. Naarmate de functie meer mogelijkheden biedt aan de medewerker om de kwaliteit en kwantiteit van zijn output te beïnvloeden dan wel naar mate er van hogerhand meer behoefte is om deze output direct te controleren, kan het aandeel variabele beloning ten koste van de vaste beloning toenemen. De hoogte van de variabele beloning vormt daarbij een goede afspiegeling van de waarde van de geleverde prestatie voor de organisatie en een compensatie van het risico dat een medewerker loopt dat een grote inspanning door factoren buiten de medewerker om niet tot een evenredige prestatie leiden. Organisaties zullen dus kritisch moeten nadenken over welke strategie bij hen en hun medewerkers past om zo te komen tot een afgewogen beloningsbeleid. De komende periode zal weer opnieuw uitgemeakt worden welke normen men wil hanteren bij het vaststellen van de beloning.

De harde kern van motivatie, de blinde vlek van HRM

Zowel bij performance management als bij belonen gaat het er om medewerkers te motiveren of op zijn minst niet te demotiveren de goede dingen te doen en de dingen goed te doen met het oog op de gewenste bijdrage van medewerkers aan het organisatieresultaat. Menselijk gedrag draait om motivatie. Motivatie is de energiebron om te komen tot prestaties. Motivatie gaat over de beweegenergie, over motief (het wat), motiveren (het hoe), motivatie (het waartoe), intrinsiek en extrinsiek (het waar vandaan) en de praktijktoepassingen (het waarom, het waar, het waarheen en het wanneer).

Er is veel bekend over de begaafdheden, de persoonlijkheid en de waardenbeelden van mensen. Dat levert een heldere kopzijde van de munt op. Over de andere kant van de munt, de individuele motivatie van mensen, is veel minder helderheid. Dat is betreurenswaardig, want motivatie is de energie waarmee mensen hun begaafdheid omzetten in gedrag.

Briljante getalenteerde mensen, zonder betrokkenheid en motivationele energie, blijven een leeg omhulsel. Mensen met minder begaafdheden, maar met een grote betrokkenheid en veel energie voegen vaker meer waarde toe.

Veel onderzoek maar weinig vernieuwing

Er verschijnen geregeld goed doordachte boekwerken met motivatie in de titel. Daarin wordt de lezer bijvoorbeeld een diepe blik gegund op de werking van menselijke driften. Zo richten Lawrence en Nohria (2002) hun aandacht op vier fundamentele krachten achter menselijk gedrag. Zij onderscheiden een kracht om te verwerven, een kracht om te binden, een kracht om te leren en een kracht om te verdedigen. In 'Motiveren voor Dummies' (Messmer, 2006) gaat het juist om de handelingen van alle dag. Het zijn vooral de zaken zoals cultuur, leiderschap, communicatie, carrières, teamwork die van invloed zijn op de motivatie. Daarmee is al snel alles aan het fenomeen motivatie te koppelen.

Andere auteurs zoeken een meer specialistische aanpak zoals Franzen (2008) vanuit communicatie en Thomas (2009) met 'intrinsieke motivatie in het werk'. In het laatstgenoemde boek worden veel praktische aspecten behandeld die de relatie tussen extrinsieke beloningen en intrinsieke opbrengsten weergegeven. Dat is een aandachtsgebied waarop veel onderzoek is verricht en dat door Hagger en Chatzisarantis (2007) zorgvuldig is geordend. Daarnaast vind je toepasbare praktijkgerichte boeken. Het gaat daarin om het bruikbaar handelen, ervoor zorgen dat het echt werkt zoals in het boek 'Drive' (Pink, 2009). Mensen en de wetten van het menselijk handelen veranderen niet zo snel in de tijd. De context waarin mensen functioneren wel.

*Motivatie is de energiebron om te komen
tot prestaties*

Uit promotieonderzoek (Vinke, 1996) blijkt dat de motivatiebenadering, de Cognitieve Evaluatie Theorie, van Deci (2006) relatief veel steun ondervindt. Hij stelt dat mensen er naar streven de oorzaak te zijn van hun eigen gedrag. Wanneer de handeling zelf motiverend is en deze door anderen aan extrinsieke opbrengsten (zoals geld) wordt gekoppeld, zal het kompas van handelen verschuiven van de persoon zelf naar de omgeving. De betrokkene ervaart verlies aan autonomie en daarmee daalt de intrinsieke motivatie. Mensen willen zich competent en verantwoordelijk

voelen voor de handelingen die zij verrichten. De aspecten erkenning van begaafdheid en zelfbepaling zijn basale behoeften die mensen in werksituaties bevestigd willen zien. Ondersteuning van buitenaf mag geen negatieve invloed hebben op de beleefde autonomie. Is dat wel het geval dan daalt de motivatie.

Uitdagende taken

Een taak zonder uitdaging kan leiden tot een toestand van apathie. Wanneer een persoon over uitgebreide vaardigheden beschikt, zal dezelfde taak leiden tot verveling. Is er echter sprake van een taak met een hoge

Mensen streven er naar de oorzaak te zijn van hun eigen gedrag

uitdaging, maar beschikt de persoon over lage vaardigheden, dan leidt dit tot angst. Wanneer de persoon overtuigd is dat hij over lage vaardigheden beschikt en dat de taak veel van hem vraagt, dan is er sprake van faalangst. Flow is er wanneer de uitdaging van de taak en de vaardigheden in balans zijn. Een taak kan in eerste instantie flow opleveren, maar op den duur omslaan in verveling. Daarvan is sprake wanneer de persoon de taak eerst als een uitdaging beschouwt, maar door herhaling de taak goed onder de knie krijgt. Wanneer de taak hem dan moeiteloos afgaat, zonder zich in te spannen of te concentreren op de taak, verdwijnt de flow en slaat de positieve beleving bij de taak om in verveling.

Wat breng je mee?

Tussen de aanleg en het met die begaafdheid realiseren van toegevoegde waarde, liggen veel stappen. Begaafdheid start met een genetisch bepaalde aanleg en wordt door opvoeding, ontwikkeling, cultuur en uitdaging al dan niet tot praktische realiteit gebracht. Begaafdheden zijn niet allemaal in het getoonde gedrag zichtbaar. Sommige begaafdheden worden niet getoond omdat ze niet functioneel zijn en er dus geen beroep op wordt gedaan. Daarom is het verkeerd om begaafdheden op één lijn te stellen met getoond gedrag. Begaafdheden die nog moeten worden ontwikkeld, hebben de status van potentiële begaafdheden. Die kunnen altijd nog worden ontplooid. Kortom, een begaafdheid is niet hetzelfde als een trait leidend tot direct waarneembaar gedrag. Het is het genotype (aanlegvorm) van een ontwikkelbare kwaliteit die mogelijk leidt tot een fenotype (verschijningsvorm).

Nog steeds gaan begaafdheidsbenaderingen (Vinke, 2012) ervan uit dat het huidige en toekomstige succes in het uitvoeren van een bepaalde rol kan worden voorspeld. Dat gebeurt op basis van eerder getoond succesvol gedrag. Dat is een beperking van de feitelijke mogelijkheden. Een bezwaar is dat je zo een vermindering aanbrengt in het mogelijke gedragsrepertoire. Dat is strijdig met uniciteit, creativiteit, motivatie en de persoonlijke ontwikkeling. Kernvragen zijn daarmee wat is ontwikkelbaar, wat niet? En hoe is dat te beïnvloeden met HR-interventies?

*Flow is er wanneer de uitdaging van de taak
en de vaardigheden in balans zijn*

Als mensen gedwongen zijn taken te verrichten die totaal niet passen in het palet van natuurlijke begaafdheden dan wordt het energiesysteem vernietigd (Vinke, 2004). De stress en angst die dat oproept bij mensen zijn negatief van invloed op het welzijn. Te veel en te weinig van een kernbegaafdheid inzetten werkt averechts op de gezondheid. Maar als mensen net iets meer moeten doen dan ze aankunnen, dan worden de grenzen verlegd, wordt er geleerd en wordt de begaafdheid verder ontwikkeld. Als mensen net iets minder hoeven te doen dan ze aan kunnen, maar wel actief zijn, blijkt er ruimte voor creativiteit en het openstaan voor nieuwe ideeën.

De motivatieketen

Het complexe aan motivatie is dat er altijd een samenspel is tussen krachten en prikkels van binnenuit (de persoon zelf) en van buitenaf (anderen). De verbinding is cruciaal, via externe naar interne prikkels, via motivatie naar beweging en via interne naar externe opbrengsten. In de keten van motivatiestappen is er sprake van een extrinsieke prikkel die via de zintuigen van een persoon binnen komt, ten minste als de drempelwaarde van de waarneming overschreden wordt. Die prikkel wordt vervolgens verder geleid als een interne prikkel. Daarmee begint de beweging, de motivatie bij de persoon. Die beweging zelf kan ook een opbrengst zijn en de reden om de motivatie te continueren. Ook kan het resultaat van de beweging (de secundaire opbrengst) de reden van de motivatie zijn. Bijvoorbeeld als niet de taak zelf maar de opbrengsten van de taak motiverend zijn. Ten slotte kan de beweging, de motivatie, een opbrengst opleveren die voor anderen waardevol is. Dit motivatiepatroon verschilt per persoon omdat de drempelwaarden verschillen en de waardering van de primaire opbrengst en de secundaire opbrengst persoonsgebonden zijn.

In de psychologie wordt motivatie aangeduid als 'het geheel van factoren, driften en energie waardoor het gedrag richting krijgt, versterkt wordt, richting behoudt en weer verliest' (Vinke, 1996, 2004, 2009). Het komt bij motiveren dus neer op het gedrag van een persoon, gegeven wat voor hem of haar aantrekkelijk of juist niet aantrekkelijk of zelfs vermijdbaar en afstotend is. Daarmee worden gewenste doelen door en voor de medewerker gerealiseerd en niet gewenste doelen gemedend.

Dé motivatietheorie bestaat niet

Er zijn veel benaderingen beschikbaar die ons vertellen hoe het in elkaar zit met motivatie. Dé theorie, hét model en dé benadering van motivatie bestaan niet. Oude benaderingen over motivatie zijn niet per definitie slecht en recente gedachtegangen niet per definitie goed. Er zijn voldoende overeenkomsten vast te stellen, zoals het navolgende kader weergeeft.

Overeenkomst in motivatietheorieën en benaderingen

- *Bij motivatie gaat het om krachten/prikkels in de persoon zelf en de krachten/prikkels in de omgeving van de persoon.*
- *Mensen richten zich op het bereiken van gewenste opbrengsten en vermijden voor hen vervelende gevolgen.*
- *Mensen nemen bewust en onbewust beslissingen over hun gedrag.*
- *Tussen gewenste waardevolle opbrengsten en het getoonde gedrag van mensen zijn patronen in gedrag vast te stellen.*
- *Omdat mensen hun situatie soms verkeerd beoordelen is de relatie tussen gedrag en gewaardeerde opbrengsten wel eens onbegrijpelijk.*
- *Gewaardeerde opbrengsten kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek van aard zijn.*

Een bekende indeling in motivatiebenaderingen legt enerzijds de nadruk op de inhoud van motivatie en anderzijds op het proces van motivatie. In de inhoudtheorieën bespreken we wát in de persoon of in de omgeving aandacht trekt en tot handelen brengt. Bij procestheorieën gaat het vooral om de vraag hóe gedrag wordt opgewekt, behouden en weer verdwijnt. Voor de HRM-praktijk zijn de procestheorieën het meest relevant, in het bijzonder het verwachtingsdenken. Een aanvulling is echter noodzakelijk, dat is de toevoeging vanuit het gedragsdenken.

De gedragsdenkers gaan er van uit dat het voor medewerkers in de eerste plaats gaat om het krijgen van waardering en het aangaan en uitvoeren van een uitdagende taak. Het proces van het stellen van doelen is in de praktijk van alle dag een benadering die nauwelijks ter discussie staat.

Voor Locke's *goalsetting* is veel praktijkwaardering (Locke & Henne, 1986). Deze benadering dient de kleefstof te zijn bij beoordelingsprocessen, bij coachingsgesprekken en bij loopbaanoriëntatie. Dat geldt nadrukkelijk ook voor de organisatie en het taakveld van de leidinggevende. In de eerste plaats gaat het om het stellen van duidelijke heldere en eenduidige doelen. Doelen moeten niet alleen helder zijn, ze moeten ook geaccepteerd worden. Doelen moeten uitdagend zijn, wel moeilijk maar niet onmogelijk om te realiseren. Ook geldt dat medewerkers voortdurend op de hoogte moeten zijn of doelstellingen gerealiseerd

*Oude benaderingen over motivatie
zijn niet per definitie slecht*

worden en wat ondernomen kan worden om alsnog succesvol te zijn. Daarbij is feedback onontbeerlijk. Een teveel aan feedback kan afbreuk doen aan de gevoelens van autonomie en zelfnavigatie, te weinig feedback maakt het corrigeren van onjuist gedrag onmogelijk of bevestiging van juist gedrag zwakker.

De *Behavior Modification* theorie van Skinner (1969), ook een gedragsdenker, komt erop neer dat gedrag dat belonend is, zal worden herhaald en dat niet belonend gedrag wordt gemedend. Via stimulus- en responsmechanismen leren we welk gedrag getoond moet worden om een gewenste opbrengst te realiseren. De benadering kent veel gedrags-schema's die bepalen welke prikkels op welk moment en in welke situatie effect hebben. Zo blijkt dat gedeeltelijke versterking, dus niet altijd na iedere prestatie een beloning geven, maar in de helft van de gevallen, het beste resultaat geeft. De prikkel is namelijk sterker als er een redelijke kans op succes is. Is die kans te klein of te groot dan treedt een verlies van aandacht op.

Vroom is een verwachtingsdenker en zijn model heeft het meeste inzicht gegeven in de procesaspecten van het gedrag. Het uitgangspunt in het motivatiemodel van Vroom (1964) is dat motivatie wordt bepaald door de verwachting dat het uitvoeren van het werk leidt tot bepaalde opbrengsten en dat die opbrengsten waarde hebben. Op grond van deze verwachtingen toont de medewerker passend gedrag en spant zich in. Dat kan leiden tot het leveren van prestaties en vervolgens tot het realiseren van daaraan gekoppelde opbrengsten. Medewerkers zijn gemotiveerd om werk te verrichten en te continueren als de verwachtingen leiden tot

gewenste opbrengsten. De werkomgeving kan daarbij zowel positieve als negatieve invloed uitoefenen op de werkmotivatie.

Vooral het stellen van doelen is in de praktijk van alledag uiterst praktisch gebleken. Voor het HR-management en in het bijzonder voor de rol van de leidinggevende zijn de nuttige richtlijnen uit de goalsetting theorie van Locke snel te vertalen naar het dagelijkse werk. De inzichten van Skinner over gedragsaanpassing hebben hun waarde bewezen in situaties waarin het werk niet intrinsiek gestuurd is. Bij werk dat gezien wordt als corvee, dus extrinsiek, is gedragssturing via gedeeltelijke bekrachtiging heel functioneel. Vroom geeft echter het meeste inzicht in de procesaspecten van gedrag. Het gaat dan om de verwachting die mensen hebben over de te verrichten werkzaamheden, de kans dat er resultaten worden geboekt en de waarde van de opbrengst die aan het eind van de gedragsketen wordt gerealiseerd. Is dat resultaat bevredigend dan wordt de gedragsketen herhaald. Dit is feitelijk de onderliggende gedachtegang die bepalend is voor effectief werken met prestatiebeloning. Juist op dit gebied moet worden gezocht naar mogelijkheden in het HR-instrumentarium en de ondersteuning vanuit de HR-afdeling om de interventies door lijnmanagers en andere leidinggevendenden te versterken. Door bijvoorbeeld te kiezen voor nieuwe of andere prestatie-indicatoren of door te toetsen of men wel een terecht beeld heeft van de verwachtingen van medewerkers. Door de effectiviteit van prestatiebeloning te verhogen kan de samenhang tussen HR en performance worden versterkt.

Tot slot

Op het gebied van empirisch onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance liggen nog grote uitdagingen voor ons. De voorzichtige conclusie die in de literatuur wordt getrokken is dat er een zwak positief verband bestaat tussen HRM en de performance van de organisatie. De richting van de causaliteit is echter niet met zekerheid vast te stellen. Evenmin is duidelijk welke HR-praktijken de drijvers zijn van organisatieperformance. Er is nog geen overeenstemming over wat onder performance moet worden verstaan en hoe die te meten. En ook over hoe en onder welke omstandigheden HRM bijdraagt c.q. kan bijdragen aan performance weten we nog weinig. De relatie tussen HRM en performance moet dan ook niet macro- maar microscopisch worden benaderd. Een pleidooi wordt hier gehouden voor onderzoek op afdelings- of zelfs individueel niveau. HRM is een prachtige paraplu maar de samenstellende onderdelen en de praktijksituaties zijn zo verschillend dat er nauwelijks algemeen geldende uitspraken te verwachten zijn. Organisaties doen er goed aan zelf de effectiviteit van hun HRM in de context van hun eigen organisatie periodiek te evalueren: welke doelen wilden we bereiken met ons HR-beleid? Worden die doelen gerealiseerd? Is bijstel-

ling van doelen of beleid gewenst? Benchmarks en best practicesstudies in vergelijkbare organisaties zijn de aan te raden methodieken om meer inzicht te verwerven in eigen functioneren en performance.

Casestudies met veel aandacht voor de omschrijving van de context (aard van het werk, opleidingsniveau medewerkers, dominante technologie et cetera en persoonlijk eigenschappen van medewerkers dienen scherp in beeld gebracht te worden om leermomenten en inzichten te formule-

*Vooraf het stellen van doelen is in de praktijk
van alledag uiterst praktisch gebleken*

ren die voor vergelijkbare praktijksituaties relevant zijn. Onze grootste leermomenten liggen daar waar we op microniveau helder doordenken welke variabelen performance bepalen. Als hierna bepaald kan worden wat manageable is en wat niet zou dat een praktische bijdrage aan onze HRM-inzichten betekenen.

Een belangrijke vraag die op microniveau speelt is wat wil en wat verwacht de medewerker van de organisatie? Die medewerker wil, als opbrengst van zijn inspanning economische opbrengsten, rechtvaardige beloning, sociale contacten, plezier in zijn werk, zich kunnen ontwikkelen, wil er gezond bij blijven en in het geheel een zekere mate van zingeving ontdekken. Omdat we allemaal verschillen, levert dat een voor iedere medewerker unieke mix op aan verwachte opbrengsten. Die mix verandert per levensfase. Dat betekent dat de zwaartepunten per medewerker sterk kunnen verschillen en dat het belangrijk is om te weten hoe het er voorstaat. Het gaat om het managen van aandacht en verwachtingen. Het geven van oprechte aandacht is vaak de meest succesvolle interventie. Het maakt uit dat de medewerker er is en het doet er toe dat hij of zij waarde toevoegt. Organisaties doen er verstandig aan de ervaringen van medewerkers een centrale plaats te geven bij het ontwikkelen en evalueren van hun HR-beleid. Immers, als motivatie de energiebron is, dan is motivatie het hart van HRM.

Tot slot moeten we niet vergeten dat goede prestaties of succes vaak door toeval, geluk of bijzondere omstandigheden tot stand komen. Hierbij kan worden gedacht aan het in dienst komen van een briljante medewerker, het aanwezig zijn op de juiste plek op het juiste moment, slecht of mooi weer et cetera. Het is verleidelijk om performance toe

te schrijven aan bepaalde configuraties van variabelen (het halo-effect), maar er zijn soms gewoon teveel bepalende en interacterende variabelen waarbij toeval en geluk ook nog een rol spelen. Een kunst is om bij performance management een optimaal aantal variabelen en indicatoren te betrekken. Veel systemen schieten in de praktijk door, vanuit een niet te stuiten beheersingsdrift, in de richting van teveel variabelen en teveel indicatoren. Het performance management onttaardt dan in een bureaucratisch monster. De doorslaggevende variabele blijft wat ons betreft de stijl van leidinggeven of de managementstijl. Het klinkt als een open deur maar hier ligt de sleutel tot performance geluk: telkenmale blijkt hoe belangrijk de stijl van leidinggeven en de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerkers is voor de performance van individuen, groepen, afdelingen en organisaties. Onder gelijkblijvende omstandigheden is het toch de leidinggevende die de toon zet, weet te motiveren en die resultaat weet te bereiken en vast te houden. Wellicht is leidinggeven een sleutelvariabele als het gaat om het verklaren van performance. Als het leidinggeven 'klopt' zijn grote delen van het HRM-instrumentarium overbodig. Resteert dus diagnose of het management 'klopt' en zo niet welke onderdelen van het HRM-instrumentarium aanvullend kunnen werken. Als het management 'klopt', dan resteert de vraag of het HRM-instrumentarium de leidinggevende ondersteunt in het aantrekken, behouden en motiveren van medewerkers. Selectie, plaatsing en ondersteuning van leidinggevendens blijven toch de belangrijkste HRM-ingangen om (snel) tot verbetering van de performance van medewerker en organisatie te komen.

Literatuur

- Boxall, P., J. Purcell en P. Wright (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Deci, E. L. (2006). *The handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press: Rochester.
- Dijkstra, J. (2008). *Human Resources Management*. Van Gorcum.
- Hoogendoorn, J. (2012). *Kan Strategisch Human Resource Management (veel) beter?* Erasmus Universiteit.
- Franzen, G. (2008) *Motivatie*. Boom onderwijs: Amsterdam.
- Gerritsen, M. & Sijm, R. (2003). Resultaatafhankelijk belonen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, nr 1 2003.
- Hagger, M. S. & N. L. D. Chatzisarantis (2007) Intrinsic Motivation and Self-determination in *Exercise and Sport*. *Human Kinetics*: Champaign.
- Hay Group (2007). *Totale Remuneratie Survey*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.S. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

- Kluijtmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Kluwer.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Noordhoff.
- Lawrence, P. R. & N. Nohria (2002). *Driven*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Leeuwen, M. van, S. van den Hill, J. Bolweg en F. Kluijtmans (2010). Prestatie en ontwikkelingsmanagement. In: Kluijtmans, F. *Leerboek HRM*. Noordhoff.
- Locke, E.A & D. Henne (1986). Work motivation Theories. In: Cooper & Robertson *International review of industrial and organizational psychology*. Blz. 1-35. Wiley & Sons: Chichester.
- Messmer, M. (2001). *Motivating employees for dummies*. Hungry minds: New York.
- Nishii, L. & Wright, P. (2007). *Variability within organizations: implications for strategic Human Resource Management*. CAHRS Working Paper.
- Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (2012). HRM and Performance: what do we know and where should we go? In: Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. *HRM and Performance: achievements and challenges*. To be published by Wiley (november 2012).
- Pink, D. H. (2009). *Drive*. Riverhead Books: New York.
- Purcell, J. en N. Kinnie (2007). HRM and Business Performance in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Rosenzweig, P. (2008). *Het Halo-effect. Negen misvattingen over management*. Business Contact.
- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement*. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- Thomas, K.H. (2009). *Intrinsic motivation at work, what really drives employee engagement*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Van de Voorde, K. (2009). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: a balanced perspective*. Proefschrift.
- Vinke, R. H. W. (1996). *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie*. Kluwer: Deventer.
- Vinke, R. H. W. (2004). *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. Elsevier: Den Haag.
- Vinke, R. H. W. (2009). *De weerbaarste praktijk van het motiveren*. Kluwer: Deventer.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Waal, de en Jansen, P. (2011). *The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization*. Paper presented during the 3rd European Reward Management Conference.
- Wright, P. en T. Gardner (2003). The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges in D. Holman e.a. *The New Workplace: A guide to the Human Impact of Modern Work Practices*. John Wiley.