

Bart Dietz, universitair docent Rotterdam School of Management

'Motivatie komt niet alleen uit eigenbelang'

Naar de invloed van hr op prestaties van medewerkers en organisaties is al veel onderzoek gedaan. Steevast luidt de conclusie in de academische wereld: hr doet ertoe. Maar Bart Dietz wilde aan de hand van de praktijk vaststellen wat hr nu werkelijk bijdraagt aan performance. Hij pionierde met praktijkgericht onderzoek voor zijn proefschrift aan de Erasmus Universiteit Rotterdam: 'We stuiten op onverwachte uitkomsten. Feedback van leidinggevenden moet niet te negatief, maar zeker ook niet te positief zijn.'

Tekst Rob Visser. Fotografie Wiebe Kiestra

Hoe kwam u tot uw onderzoeksonderwerp hr en prestaties van medewerkers?

'Zowel managers als wetenschappers willen heel graag begrijpen waarom sommige werknemers en organisaties anderen overtreffen. Hr-activiteiten hebben invloed op de prestaties; beleidsmatige *inputs*, zoals hr-strategie, training en selectie, leiden tot resultaten, de *outputs*. Op het niveau van de werkvloer gaat het dan bijvoorbeeld om duidelijke taken, motivatie of

teamgeest, en op niveau van de organisatie bijvoorbeeld om aandeelhouderswaarde, winst of klanttevredenheid. In het verleden is al door wetenschappers aangetoond dat hr een duurzaam concurrentievoordeel voor iedere onderneming kan opleveren. Ik wilde praktijkgericht onderzoek doen om te weten wat hr daadwerkelijk bijdraagt en ik heb me daarbij gericht op drie gebieden: strategie, leiderschap en teamwork.'

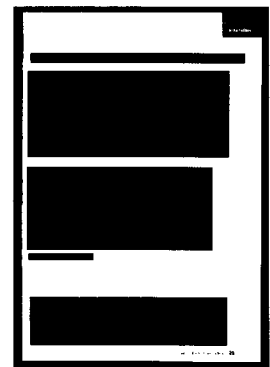
In het onderzoek staan verkopers centraal. Waarom is er zo bijzonder aan deze groep?

'Mijn onderzoek is niet uniek voor verkopers. Het is wel zo dat zij opereren op het scherpst van de snede, als je hun prestaties weet te verbeteren, dan lukt dat elders ook. Afnemers stellen steeds hogere eisen, er is ook een toenemende behoefte om verkopers af te rekenen op hun prestaties en bovendien worden daarover steeds meer cijfers verzameld. Het vakgebied leent zich voor onderzoek omdat de uiteindelijke prestaties heel transparant zijn. Bovendien moet een verkoper zich iedere keer

weer waarmaken. Tegelijk is het een vak waar negen van de tien pogingen mislukken, omdat een verkoper van de concurrentie er met de eer vandoor gaat. Dus moet de motivatie heel goed op peil blijven, anders geef je de moed op. Tot slot is het ook nog eens een actueel onderwerp: de maatschappelijke discussie over bonussen bij banken gaat eigenlijk over het belonen van salesactiviteiten, die mede oorzaak zijn geweest van de financiële crisis. Met mijn onderzoek draag ik bij aan het ontwikkelen van vormen van prestatiebeloning die effectief zijn, zonder risico op herhaling van de geschiedenis.'

Welke opvattingen bestaan er over het nut van een strategisch hr-beleid voor de prestaties?

'Er loopt een langdurige discussie over control versus commitment, harde en zachte methodes om prestaties te bevorderen. Een harde methode is bijvoorbeeld de effectiviteit van trainingen meten of het invoeren van prestatiebeloning. Een bedrijf



met een controlbeleid bemoeit zich niet met de eigen ambities van individuele medewerkers, zolang die maar niet in strijd zijn met de organisatiedoelen. Een zachte methode is het geven van uitleg over het beleid en het kweken van draagvlak hiervoor. Bedrijven met een commitmentbeleid zoeken naar overeenstemming tussen de doelen van de organisatie en die van het individu. Daarnaast is van belang dat de uitvoering van het hr-beleid coherent is in twee opzichten: het sluit aan op de strategie van de organisatie en de onderdelen van het beleid hangen samen en zijn dus niet strijdig. Mijn onderzoek maakte deel uit van het Europese samenwerkingsverband Cranet, waar universiteiten in 34 Europese landen aan deelnemen. Met een vragenlijst die is uitgezet bij 1777 bedrijven van minimaal honderd medewerkers is de hypothese getest dat coherentie de prestaties stimuleert.'

En, welke strategie blijkt het meest succesvol?

'Het meest effectieve beleid gaat uit van zowel control als commitment. Deze factoren hoeven niet strijdig met elkaar te zijn, ze werken juist complementair. Je kunt heel goed en variabel beloningssysteem invoeren, met een forse bonus op de prestatie, en tegelijk coaching aanbieden om te zorgen dat de target wordt gehaald. De combinatie van beide is het meest effectief, met een nadruk op control voor de collectieve regelingen, zoals beloning. Een collectieve regeling betekent echter niet hetzelfde als eenheidsworst. Er moet een gemeenschappelijke basis zijn zodat medewerkers gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden hebben met ruimte voor eigen voorkeuren. De een wil een goed salaris, de ander wil groeien in zijn vak of zorgtaken vervullen. Een aanbeveling is om arbeidsvoorwaarden te segmenteren, zoals marketeers al tientallen jaren doen in de profilering naar klanten. Een cosmeticaproductent die een nieuwe productlijn opzet voor tienermeisjes, neemt daar natuurlijk geen anti-rimpelcrème in op. Het afspreken van arbeidsvoorwaarden moet gebeuren op basis van functieprofielen. Het ene profiel is bijvoorbeeld gericht op een bepaalde leeftijdscategorie, bevat een contract van drie jaar en bepaalde bonussen voor prestaties, zoals een leaseauto. Een ander profiel is meer voor jongere werknemers, heeft een contract van vijf jaar en bevat veel opleidingsmogelijkheden.'

Hoe zit het met leiderschap en prestaties?

'In een voortdurend veranderende wereld is aanpassings- en leervermogen troef. Dat geldt zowel voor managers als medewerkers. Het management kan niet alles voorzien wat er gebeurt, dus instructies voor medewerkers schieten per definitie tekort. Als je ervoor wil zorgen dat medewerkers in staat zijn in te spelen op nieuwe technologie, eisen van klanten en marktomstandigheden, moet je ruimte laten voor eigen initiatief en de bereidheid om te blijven leren. Een inspirerende stijl van leidinggeven benadrukt kansen die ontstaan in een veranderende omgeving en schept leeransen. Dat kan prestaties positief beïnvloeden. Momenteel ben ik, samen met collega's in binnen- en buitenland, bezig met een serie veldexperimenten. In een van deze onderzoeken coachen we leidinggevers op drie manieren: sturen op het belang van de medewerker, op het belang van de klant en een combinatie van beide.

Het onderzoek is nog niet afgerond, maar zeker is wel dat ook hier sprake is van een onverwachte uitkomst. Het klassiek liberale idee is, dat mensen gemotiveerd raken door hun eigenbelang en dat van daaruit per definitie het algemeen belang gediend zou worden. Nu blijkt echter dat mensen ook enorm gemotiveerd kunnen raken door wat hun werk voor anderen betekent. Ook al ziet een lopendeband-werker in een autofabriek nooit hoe de klant erin rijdt, het is motiverend voor hem om te horen dat de klant tevreden is over de auto. Verder blijkt goede feedback van leidinggevers van groot belang. Niet te negatief, maar zeker ook niet te positief. Dat laatste vermindert de alertheid van medewerkers op kansen die zich voordoen en op de noodzaak van permanente verandering. Positieve feedback werkt het best als deze niet op gedrag wordt gericht, maar op de gevolgen daarvan voor anderen.

Complimenteer een verpleegkundige dus niet met de aandacht die ze patiënten geeft, maar met hun dankbaarheid daarvoor of het te verwachten snellere herstel na een operatie.'

U heeft ook de relatie tussen teamwerk en prestaties onderzocht. Wat kwam daaruit?

'Taken worden steeds meer onderling verbonden. Medewerkers zijn voor het leveren van prestaties afhankelijk van collega's en ook in dit opzicht loopt het salesvak weer voorop. Het onderzoek voor mijn proefschrift betrof een steekproef onder 131 verkopers, verdeeld over 33 teams, naar het effect van diversiteit en reflexiviteit. Conclusie is dat beide positief kunnen werken op de prestaties van verkopers, maar dat reflectie binnen het team negatief uitwerkt bij een grote diversiteit in leeftijd. De verklaring hiervoor is dat leeftijdsdiversiteit zorgt voor verwarring. Een ervaren verkoper gaat twijfelen aan zijn routine en de jongeren die feedback krijgen van een oudere collega, raken gestrest omdat die informatie strijdig is met wat ze in hun opleiding hebben geleerd. Deze verwarring belemmert het vertrouwen dat verkopers nodig hebben om te presteren.'

En niet te vergeten: prestatiebeloning en teamvorming.

'Dat onderzoek doe ik samen met Amerikaanse collega's. Het is nog niet afgerond, maar ik kan wel een forecast geven: we constateren dat het bedrijfsleven weinig stilstaat bij de effecten van beloningssysteem op het teamgedrag van verkopers. Verkopers zijn zoals gezegd in toenemende mate afhankelijk van elkaar bij het boeken van resultaten, bijvoorbeeld tijdens het evalueren van een verkoopgesprek of het overnemen van een afspraak die een collega bij een klant heeft. Bij de uitwisseling hierover moet niet de eigen bonus centraal staan, maar de kans om de order binnen te halen voor de organisatie. Omdat verkopers nog wel eens van functie wisselen en het bedrijf baat heeft bij langetermijnrelaties met klanten, moet de beloning niet uitsluitend zijn gericht op het bevorderen van individuele prestaties. Het tevreden stellen en houden van klanten is een teamprestatie en moet dus als zodanig worden gewaardeerd. Ook dat behoort tot de leereffecten van de huidige financiële crisis, die mede ontstond doordat bankiers snel wilden scoren, ten koste van de continuïteit van klanten en werkgevers.'

'Positieve feedback werkt het best als deze niet op gedrag wordt gericht, maar op de gevolgen daarvan voor anderen.'

'Je kunt prestatiebeloning invoeren en tegelijk coaching aanbieden om te zorgen dat de target wordt gehaald.'

DOCENT DIETZ

Bart Dietz behaalde in 2000 zijn Master of Science aan de EUR en hij promoveerde daar in juni 2009 op het proefschrift *Managing (Sales) People towards Performance*, naar aanleiding van een onderzoek over de effecten van strategie, leiderschap en teamwork op de prestaties van medewerkers. Hij is momenteel werkzaam als universitair docent bij Rotterdam School of Management en heeft daar onder meer onderzoek- en advieswerk gedaan voor Manpower, Deloitte, Eneco, Heineken, Cap Gemini, ING en Rabobank. Tot de onderwerpen waarover hij artikelen publiceerde behoorde ook de relatie tussen het hr-vak en marketing. Hij is het afgelopen jaar door de studenten van EUR genomineerd als Docent van het jaar en beschouwt zichzelf als pionier bij het doen van veldexperimenten. Het is een enorme uitdaging om te bewijzen wat een theorie in de praktijk waard is.

