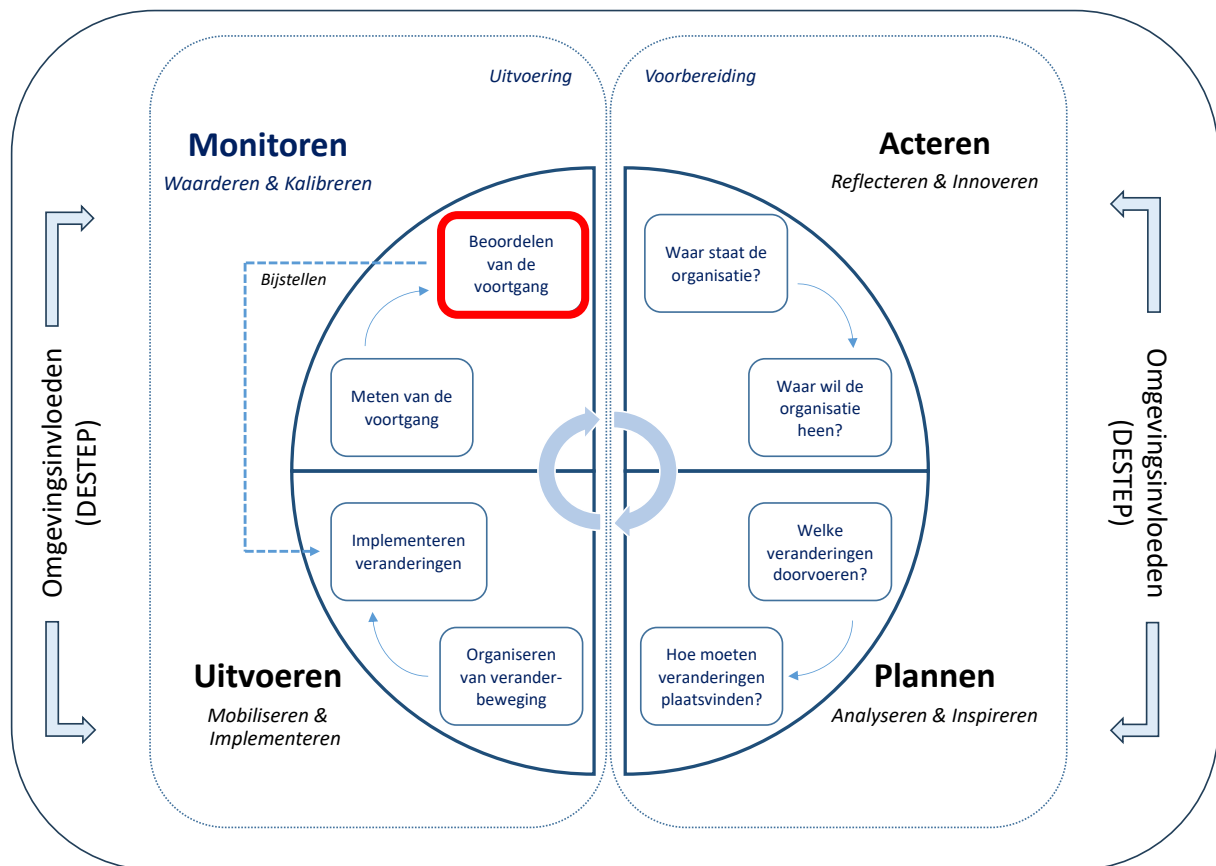


Blog 12. Valkuilen bij het meten van prestaties

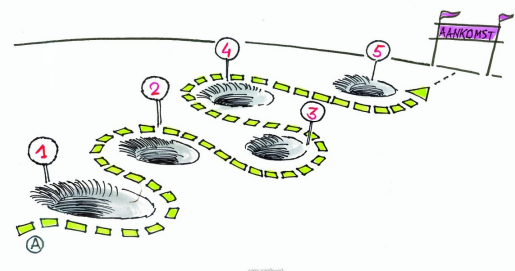
In deze reeks blogs wordt de prestatie management cyclus toegelicht. Dit model helpt organisaties met het behalen van voortdurende organisatieprestaties. Continue organisatie zelfevaluatie, het analyseren van de veranderende omgevingsfactoren, het inzetten van een mensgerichte verandering en toegespitst prestatie management maken het mogelijk benodigde veranderingen tijdig te identificeren en op een verantwoorde en succesvolle wijze te implementeren en tot een succes te brengen.



In deze blog worden enkele veel gemaakte valkuilen van prestatie management aangestipt.

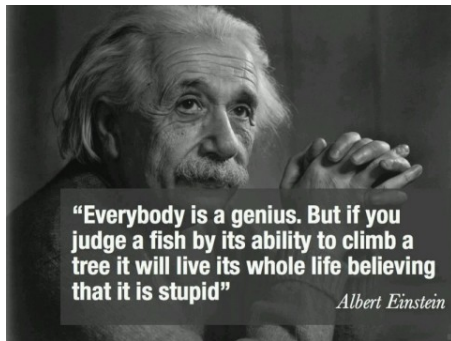
Valkuilen bij het meten van prestaties

De besturing van een organisatie is erop gericht organisatiedoelstellingen te behalen. Logisch zou je zeggen, maar hoe weet je nu of je op de goede weg bent? En hoe leg je de medewerkers uit dat zij niet alleen in het verleden een bijdrage geleverd hebben, maar ook invloed hebben op de toekomstige prestaties? Consequente en relevante managementinformatie en – rapportages zijn van vitaal belang voor een juiste beleidsbepaling en organisatiesturing.



Veel organisaties hebben moeite met het goed inspelen op de snelle veranderingen in de omgeving

en het vertalen van de prestaties naar bruikbare (stuur-)informatie voor het management én de medewerkers op de werkvloer. Een beter informatieniveau levert verschillende voordelen op zoals: mogelijkheid om sneller en efficiënter beslissingen te nemen, kansen en bedreigingen te zien, hierop in te spelen en op een objectieve wijze verantwoording richting derden af te leggen. Informatie over prestaties kan medewerkers motiveren, (collectieve) voldoening en eer naar werk geven.



De huidige technische ontwikkelingen maken het mogelijk veel meer data te verzamelen en te tonen dan voorheen. Door gebruik te maken van Business Intelligence en Datawarehouse systemen kunnen gegevens uit uiteenlopende interne en externe bronnen samengevoegd worden en getransformeerd worden naar bruikbare data. In een datawarehouse kan naar hartenlust informatie met elkaar in verband gebracht worden. Hier schuilt wel een gevaar in, namelijk stel je de juiste vragen? En leveren deze

de gewenste antwoorden, dan wel worden deze juist geïnterpreteerd? Wordt de juiste brondata gebruikt en kloppen de onderliggende aannames en berekeningen? Data-analyse is een competentie op zichzelf.

Een tweede gevaar is dat het halen van informatie uit de systemen een doel op zichzelf gaat worden. Daarbij is ook niet gezegd dat de informatie die 'standaard' uit een systeem zoals ERP of BI-tool komt, de juiste informatie is welke aantoont of de organisatie op de goede weg is. Als blijkt dat de verkregen informatie onvoldoende is, zal een andere manier gezocht moeten worden om de aanvullende informatie te verkrijgen.

Aangezien het beheren en beschikbaar stellen van data steeds vaker een technische aangelegenheid is, ontstaat het gevaar dat de techniek gaat bepalen welke informatie voor handen is en gebruikt kan worden. Het nauw betrekken van de medewerkers bij het opstellen, valideren en toepassen van prestatie management is daarom een absolute voorwaarde voor succes. Wat voor informatie is nodig, hoe is deze te verkrijgen en hoe moeten gegevens 'gekruid of gecombineerd' worden om (prestatie-) informatie te worden? Hoe geef je deze informatie weer in een dashboard? 'And last but certainly not least', interpreteer je gegevens wel op de juiste wijze zodat de gewenste informatieve waarde ontstaat?

"Without data you're just another person with an opinion."
– W. Edwards Deming

Met een gekleurde bril naar data kijken

Een andere valkuil ontstaat wanneer medewerkers 'gekleurd' naar informatie kijken. Er zit namelijk onbewust een vooroordeel in de manier waarop informatie beoordeeld wordt, als het iets zegt over de door medewerkers zelf gemaakte keuzes en/of werkzaamheden. Er is aangetoond dat wanneer men zelf strategische initiatieven bedacht en/of gesteund heeft, de nadruk gelegd wordt op informatie die de gemaakte keuzes positief ondersteunen. Informatie die de ideeën



niet ondersteunen, laten zien dat het niet de juiste beslissing is geweest, of negatieve resultaten geven, worden genegeerd of men gaat op zoek naar redenen waarom de informatie niet klopt.

Positieve informatie zal juist benadrukt worden door redenen aan te dragen waarom deze juist correct is. Betrek juist bij het uitkiezen van (k)pi's ook andere kritische managers en medewerkers dan alleen de persoon die de rechtstreeks betrokken is bij de onderliggende werkzaamheden, dan wel het resultaat. Dit om te voorkomen dat er alleen (k)pi's worden gekozen die de keuzes (te snel) positief ondersteunen. Mede hierdoor leidt het blindelings kopiëren van een prestatie-indicatoren van een andere organisatie, zonder kritische bezinning, tot weinig resultaat en mogelijk veel frustraties. De meest waardevolle indicatoren zijn toegespitst op en passend bij de organisatie.

Prestaties meten doen we samen!

Zoals in voorgaande blog beschreven is voor het succesvol invoeren van prestatie-management een inbedding in de organisatiecultuur nodig. Het betrekken van de gehele organisatie bij prestatie-management is cruciaal voor het welslagen. Als de business niet het gevoel heeft dat men voldoende gehoord en/of betrokken is geweest, zal men het niet gaan gebruiken en het gedrag niet veranderen. Het sturen op basis van informatie is daarom een gezamenlijke inspanning als het gaat om het ontwerpen, definiëren, normeren, implementeren en toepassen in de praktijk.

Don't measure anything unless the data helps you make a better decision or change your actions. If you're not prepared to change your diet or your workouts, don't get on the scale.

— Seth Godin —

Hierbij zal informatie over meerdere afdelingen en ketenprocessen heen met elkaar in relatie gebracht en bekeken moeten worden. Wanneer het meten van prestaties kleinschalig en lokaal per afdeling ingericht wordt, ontstaat het risico op uiteenlopende en tegenstrijdige oplossingen. De kans dat informatie en prestaties in een later stadium met elkaar gerelateerd kunnen worden en op elkaar aansluiten, wordt hiermee geminimaliseerd.

In de volgende, en tevens de laatste, blog worden aanbevelingen gedaan hoe prestatiegericht gedrag gestimuleerd kan worden.