

# 10

## VALKUILEN BIJ PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance Management kan een ongelooflijke bijdrage leveren aan de prestaties van organisaties. Maar is dat in uw organisatie ook zo? Veel organisaties worstelen met het effectief opzetten en implementeren van Performance Management en halen er niet uit wat erin zit. **Mogelijk werkt u ook in zo'n organisatie. Waarschijnlijk is niet rekening gehouden met één van onderstaande 10 valkuilen.**

#### **VALKUIL 1: PERFORMANCE MANAGEMENT ALS DOEL OP ZICH**

Ik heb inmiddels vele ondernemingen van binnenuit mogen begeleiden bij het implementeren van Performance Management. Wat me steeds weer opvalt is dat de aanleiding om dit te doen vaak een interne is. 'We moeten transparant worden', 'we hebben behoefte aan betere stuurinformatie en kritische prestatie-indicatoren (KPI's)' of 'op dit moment is er een gebrek aan focus', zijn veel gehoorde interne redenen om met het onderwerp te starten. Op zich lijken dit valide redenen, maar ze zullen de medewerkers niet motiveren hier direct warm voor te lopen. 'Waarom moet ik transparanter worden?', 'Ik doe toch mijn best?', 'Ben ik dan niet transparant volgens jou?', zullen primaire reacties zijn van uw medewerkers.

##### **►HOE DAN WEL:**

*Zoek de aanleiding extern. Uw organisatie bevindt zich ergens in de ontwikkelingsfase. Markten vragen mogelijk om aanpassingen. De positionering ten opzichte van concurrenten verandert. U heeft het beeld waar uw organisatie naar toe wilt. Deze reis, op weg naar uw visie, vraagt een verandering. Deze verandering is de aanleiding voor uw Performance Management programma. Daarmee wordt Performance Management geen doel op zich, maar een hulpmiddel om uw reis gemakkelijker af te leggen. Het is immers eenvoudiger te reizen met een goed kompas.*

#### **VALKUIL 2: PERFORMANCE MANAGEMENT IN ISOLATIE**

Performance Management wordt vaak geassocieerd met het seq. definiëren van KPI's. Zodra we de juiste prestatie-indicatoren hebben en onze afdelingen en medewerkers hierop aanspreken en belonen, is het vraagstuk opgelost. Het onderwerp puur vanuit deze invalshoek benaderen is een beetje te kort door de bocht.

##### **►HOE DAN WEL:**

*Om succesvol Performance Management te implementeren zul je een aantal vakgebieden moeten verenigen. Naast Performance Management, zijn dat verandermanagement, procesmanagement en Business Intelligence. En het goede nieuws is, deze vakgebieden hebben dit ook nodig om succesvol te zijn.*

#### **VALKUIL 3: PERFORMANCE MANAGEMENT ZIEN ALS PLANNING & CONTROL**

Vaak als gevolg van valkuil 5, de CFO in de lead, worden de nieuw gedefinieerde KPI's onderdeel van de Planning & Control (P&C) cyclus. Of organisaties te managen zouden zijn op basis van maandelijkse rapporten. De dynamiek van de markt vraagt vandaag de dag een veel flexibelere en hoogfrequente wijze van sturen en verbeteren dan de standaard P&C cyclus u kan bieden.

##### **►HOE DAN WEL:**

*Stem uw monitorfrequentie af op de hartslag van de business. Voor sommige bedrijven is dat ieder uur of dag, voor anderen kan een lagere frequentie worden gekozen. De snelheid van uw*

*bedrijf en uw processen bepalen deze frequentie, niet de traditionele P&C cyclus.*

#### **VALKUIL 4: FUNCTIONELE CASCADERING VAN KPI'S**

De organisatiehiërarchie is meestal leidend in de wijze waarop KPI's vanuit het hoogste organisatieniveau of managementteam naar de werkvloer worden vertaald. Dit is desastreus en werkt silo-denken in de hand. Iedere afdeling tracht haar eigen doelstellingen te realiseren, maar of hiermee de klant goed wordt bediend en of dat op de meest efficiënte wijze gebeurt, is maar zeer de vraag.

##### **►HOE DAN WEL:**

*Klantprocessen dienen leidend te zijn in het vertalen van KPI's naar de werkvloer. Het start vanuit de strategie. Middels een strategiekaart, met een beperkt aantal doelen (vijf tot zeven voor de gehele organisatie), worden KPI's gekoppeld aan de klantprocessen. Hiermee wordt bewaakt dat klantwaarde wordt gegenereerd, op een efficiënte wijze. Door KPI's op deze klantprocessen te koppelen wordt het silo-denken doorbroken en wordt 'hullie-zullie' gedrag (non-performance is altijd de schuld van de andere afdeling) vermeden. Deze klantprocessen zijn de basis voor het maken van KPI bomen waarbij het voor iedere medewerker en team duidelijk wordt hoe zij, binnen dit klantproces, waarde toevoegen en hoe het klantproces bijdraagt aan de strategie. Door de KPI structuur aan klantprocessen te koppelen ontstaat doelcongruentie binnen uw organisatie.*

#### **VALKUIL 5: CFO IN DE LEAD**

De financiële functie is in veel gevallen de trekker van het Performance Management vraagstuk. Dit lijkt logisch, immers is dit ook al het geval voor de financiële rapportage. Ook heeft hij de competenties om een Performance Management raamwerk voor de onderneming op te zetten. En toch vind ik dat je jezelf kunt afvragen of de financiële functie in de lead moet zijn. Het Performance Management vraagstuk gaat immers een stuk verder dan het puur besturen van de organisatie

##### **►HOE DAN WEL:**

*Performance Management gaat over het implementeren van de strategie. Een strategie die om verandering vraagt en waarin de organisatie een reis aflegt van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Een reis waarin alle disciplines in de organisatie en alle medewerkers in moeten worden meegenomen. Voor dit vraagstuk kan alleen de algemeen directeur de trekker zijn.*

#### **VALKUIL 6: EERST HET DATA WAREHOUSE VULLEN**

Er wordt veel geld geïnvesteerd om de informatielogistiek op orde te krijgen middels Business Intelligence systemen en data warehouses. Het idee is vaak dat het data warehouse alle informatie moet bevatten om zinvol met de stuurinformatie aan de gang te gaan. Het duurt daarom lang alvorens teams en afdelingen aan het sturen zijn.

##### **►HOE DAN WEL:**

*Stuurinformatie komt uit alle hoeken en gaten van de organisatie. Soms uit interne bronnen, soms uit externe bronnen. Uiteindelijk wil je als organisatie de informatielogistiek automatiseren, maar bij een start is het heel zinvol om zaken gewoon in Excel te doen. Met Excel zijn rapporten snel en eenvoudig samen te stellen. De organisatie ervaart op welke wijze de rapporten*

*het beste gevisualiseerd kunnen worden en welke dimensies het meest relevant zijn. Het voordeel is dat je na een paar dagen / weken aan het sturen bent. Resultaten worden sneller geboekt.*

### **VALKUIL 7: ROOD EN GROEN**

Bij veel Performance Management implementaties staat het dashboard centraal. Er wordt veel geïnvesteerd om de scores van prestatie-indicatoren te tonen in verkeerslichtvorm. Rood en groen voeren de boventoon. Alsof de organisatie hierop te sturen zou zijn. Er is meer nodig om een organisatie te sturen dan verkeerslichten.

#### **►HOE DAN WEL:**

Echt sturen vraagt om inzicht in prestaties. Inzicht dat alleen kan worden verkregen door naar de details te kijken. Een dashboard is leuk, maar de performance kan pas echt worden beoordeeld als prestatie-indicatoren met de juiste dimensies en diepgang voorhanden zijn. Trends en onderhanden werkposities gesplitst naar de juiste dimensies geven u dit inzicht.

In de jaren tachtig kwamen de eerste MIS, EIS en BI systemen beschikbaar. De jaren hierna hebben leveranciers veel ontwikkeld om de visualisaties en rekenkracht te verbeteren. Ook werden aanvullende applicaties op het gebied van onder meer consolidatie, planning en simulatie op de markt gebracht. Op zich prima ontwikkelingen. Om goed Performance Management te doen dient u daarbij wel terug te gaan de initiële applicaties van deze leveranciers, de analyse en reportage tools.

### **VALKUIL 8: AFREKENEN**

Het woord afrekenen kom ik nog maar al te vaak tegen. Prestatie-indicatoren worden gebruikt om medewerkers af te rekenen. De nadruk ligt dus op verantwoorden. Nu is het ook zo dat bij het nemen van een verantwoordelijkheid ook verantwoording hoort. Maar om deze informatie primair te gebruiken om medewerkers af te rekenen leidt alleen maar tot een onprettige reis, waarin er allerlei gedrag wordt gestimuleerd dat u feitelijk niet wenst.

#### **►HOE DAN WEL:**

*Primair dient de informatie gebruikt te worden om te sturen en te verbeteren. Geef medewerkers de ruimte de informatie te begrijpen en zelf te verklaren waarom de prestaties zijn zoals ze zijn. Wat kan hiervan worden geleerd? Wat moet er vanaf nu anders worden gedaan? Het effect wat u genereert door het toepassen van hoofdfrequente dialoog binnen teams (binnen dezelfde discipline als in de procesketens) zal u verbazen. In onze projecten brengen we teams op verschillende organisatieniveaus samen aan een verbeterbord, waar medewerkers en leidinggevenden de ruimte krijgen om te praten over prestaties en ideeën om activiteiten beter aan te pakken. De informatie uit Excel en BI systemen is op een juiste wijze gevisualiseerd en ondersteunt het team om de juiste dialoog te voeren. Er zijn afspraken gemaakt over hoe om te gaan met verbeteracties. Niet één keer per maand, maar als het klantproces hierom vraagt, iedere dag opnieuw.*

### **VALKUIL 9: LEIDERSCHAP OP BASIS VAN HIËRARCHIE**

Veel managers op diverse niveaus leiden hun team, afdeling of organisatie van een te grote afstand. Ze begrijpen feitelijk te weinig wat er daadwerkelijk gebeurt op de werkvloer. Lei-

ding wordt gegeven vanuit de hiërarchische rol en heeft een hoog 'blauwe ogen' gehalte. Besluiten worden eenzijdig genomen en worden daarom dan ook niet altijd begrepen op de werkvloer.

#### **►HOE DAN WEL:**

*Managers dienen de processen waarvoor ze verantwoordelijk zijn te overzien. Eigenaarschap van klantprocessen ontbreekt in organisaties. Iedereen leidt zijn of haar eigen afdeling. Niemand is verantwoordelijk voor de keten. Dat moet dus anders. De klant wordt immers pas goed bediend als de keten presteert. Door dit eigenaarschap goed te benoemen zal de manager zich moeten verdiepen in de keten. De leidt tot inzicht in hoe het proces in elkaar zit en welke blokkades er mogelijk zijn die de organisatie belemmeren om klantwaarde te realiseren. De hoofdfrequente communicatie aan het verbeterbord laat de manager zien hoe het team in elkaar zit en wie wel en wie minder presteert. Voor de leider de basis voor verdere ontwikkeling van het team.*

### **VALKUIL 10: GEEN EXPLICITERING VAN GEDRAG**

Organisaties nemen medewerkers aan in een functie. Er is een functieomschrijving en mogelijk zelfs een competentieprofiel. Medewerkers worden ingewerkt en kunnen na verloop van tijd de activiteiten uitvoeren. En toch ontstaat weerstand tussen medewerker en leidinggevende zodra prestatieverschillen of onduidelijkheden ontstaan. Een belangrijke oorzaak dat er veel zaken rondom verwachte prestaties en het daarbij horende gedrag van de medewerker niet concreet worden gemaakt.

#### **►HOE DAN WEL:**

*Om te kunnen presteren is naast kennisniveau en het goed kunnen uitvoeren van de activiteiten (competentie) ook van belang dat er duidelijke afspraken met het individu zijn omtrent de prestaties van zijn handelingen en activiteiten. Laat dit niet in het midden, maar maak het expliciet. De eerder genoemde KPI boom is hierbij leidend. De KPI boom laat zien hoe de medewerker bijdraagt aan de teamprestatie, hoe het team bijdraagt aan het proces en hoe het proces bijdraagt aan de strategie. Wat wordt van de medewerker verwacht ten aanzien van de kwaliteit van het werk, de productiviteit en tijdigheid? Accepteert de medewerker dit ook? Welk gedrag verwacht je van de medewerker indien hij of zij tegen blokkades aanloopt? Hiaten zijn een goede bron voor de persoonlijke ontwikkeling.*

U zult uw prestaties met tientallen procenten zien stijgen, indien het u lukt een Performance Management structuur en cultuur in te richten voor u organisatie waarin deze 10 valkuilen worden vermeden.

Meer lezen over dit onderwerp?  
Zie: [FM.nl/performancemanagement](http://FM.nl/performancemanagement)

### **PETER GEELEN**

Peter Geelen is oprichter van CPM partners en bedenker van de Integraal Performance Management methode. Hij is auteur van diverse Performance Management boeken.