

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/158340>

Please be advised that this information was generated on 2019-11-21 and may be subject to change.

## SPROOKJE

# WEEET wat je MEET

*Het Hollandse gezegde 'meten is weten' draaien we om. U leest een gruwelsprookje van een bedrijf dat zonder te weten ging meten en dat had nare gevolgen.*

Hans Lekkerkerk & Hans Hanekamp  
Leeuwendaal advies bv, Rijswijk

**B**ij opdrachtgevers en in de literatuur signaleren we trends als resultaatgericht werken, output-financiering, total quality management, continu verbeteren en toepassen van statistiek in het kader van kwaliteitszorg. Het gemeenschappelijke zit hem in het werken met (een systeem van) prestatie-indicatoren. Daarbij stelt men vast wat van belang is, meet dat, toetst de resultaten aan normen, grijpt vervolgens in en ziet in nieuwe metingen of het gewenste resultaat is bereikt.

Nu was er eens een bedrijf dat atmosfeerboren bouwde. U begrijpt dat deze producten aan hoge kwaliteitseisen moesten voldoen. Behalve een uitgebreide interne kwaliteitsafdeling was er zelfs een overheidsinstantie die toezicht hield op de productie. De atmosfeerborenbouwers (ABB-ers) waren hoog gekwalificeerde en goed betaalde vaklieden. Met hun bazen hadden ze afgesproken veertig uur per week aan die prachtige en dure atmosfeerboren te bouwen.

Voor het registreren van de efficiency-cijfers kozen die bazen de aanwezigheid van

de ABB-ers. Die kregen allemaal een pasje met een magneetstrip dat ze bij binnenkomst en bij vertrek door een paslezer moesten halen. Als ze te vroeg kwamen of te laat weggingen, zei geen baas er wat van. Maar lijsten met 'te laat gekomen', 'te vroeg weggegaan' of - nog erger - 'onbekend afwezig' kwamen direct bij de chef van de betreffende ABB-er. En die chef moest aan zijn baas vertellen welke krasse maatregelen hij had genomen. Dus waren die chefs niet zachtzinnig.

De ABB-ers leerden hierdoor al snel de mazen van het systeem te gebruiken. Eerst het pasje door het apparaat en dan je auto parkeren, je scheen op tijd. Aan het eind van de dag het omgekeerde: eerst de poolauto met drie collega's startklaar zetten en de vierde wachtte dan met vier pasjes bij het apparaat tot het 15:30:00 h *sharp* was, alle vier schenen niet te vroeg met werken te zijn opgehouden. Als je het pasje aan een collega meegaf en lekker ging vissen (en een volgende dag andersom), was je volgens het systeem aanwezig geweest. Zo ging het van kwaad tot erger en het bedrijf ging failliet, de herinnering eraan leefde nog lang en scheen gelukkig.

De irrelevante prestatieïndicator, de eigenaardige manier van reageren op meetresultaten door de leiding en de daaruit resulterende normvervaging van 'veertig uur per week produktief werken' naar 'veertig uur per week aanwezig schijnen', deden de atmosfeerborenbouwer de das om.

### Druk of dreiging

Bolwijn & Kumpe hebben met betrekking tot indicatoren een mooie reeks gepubliceerd. Ze stellen dat een bedrijf in de jaren zestig *goedkoop* moest zijn om te concurreren, in de jaren zeventig bovendien *kwaliteit* moest leveren, in de jaren tachtig ook nog eens *flexibel* moest worden en daar bovenop in de jaren negentig *innovatief*. Terzijde: voor het volgende decennium zou daar volgens ons 'integrerend' bij kunnen komen, rekening houdend met andere dan financiële of korte termijn-belangen van de eigen organisatie (bijvoorbeeld ecologie).

Elk decennium kwam er dus, vanuit de markt redenerend, voor de bedrijven weer een indicator bij. Dat maakt het be-

drijfsleven er niet eenvoudiger op. Voor *non profit*-organisaties en overheden zijn er duidelijke parallellen te trekken: de kerntakendiscussie binnen de overheid, van *input*-subsidie naar *output*-financiering, de produktbegroting van gemeenten. Denk ook aan de *studeerbaarheid* in het hoger onderwijs of de toenemende noodzaak voor *research*-organisaties om in concurrentie hun kennisprodukt op de markt af te zetten.

Wat het bovenstaande ook leert, is dat indicatoren voor een deel tijdgebonden zijn. Hoe vaak je ze moet aanpassen, is afhankelijk van de snelheid waarmee de doelstellingen of de omgeving van een organisatie veranderen.

Alvorens stil te staan bij aanleidingen om een systeem op te zetten of om te bouwen, eerst een omschrijving van onze definitie van 'een systeem van prestatie-indicatoren.' Prestatie verwijst naar de te behalen resultaten van een organisatie, een afdeling of een individu. Indicatoren zijn aan de resultaten of aan het proces meetbare zaken die alleen of in combinatie aangeven in welke mate dat resultaat is bereikt. De term 'systeem' verwijst naar iets dat samenhang vertoont en geeft aan dat er een relatie moet zijn tussen de indicatoren op de genoemde niveaus, dat bekend moet zijn wie meet en hoe met de resultaten van metingen wordt omgegaan en hoe wijzigingen in het systeem worden aangebracht.

Veranderingen in de markt of in de wijze van financiering kunnen aanleiding zijn tot verandering in de organisatie. Zonder die externe dreiging of druk is het ook denkbaar dat je iets wilt aanpassen in je organisatie. Het mobiliseren van de veranderenergie is dan alleen wat moeilijker, we stoppen toch ook pas met roken als de dokter dat dreigend aanraadt? Een organisatie die draaide op subsidie, kreeg drie jaar de tijd om als een commercieel advies- & trainingsbureau te gaan werken voor klanten die in het verleden gratis konden aankloppen. Dat bij de nieuwe situatie andere werkwijzen horen en men zich haastte die in te voeren, laat zich raden. Dat in de oude situatie nauwelijks iets werd gemeten, is eveneens goed voor te stellen.

## Met handschoenen

Veranderingen in de structuur, de cultuur of werkwijze van een organisatie zullen vrijwel altijd in het systeem van prestatie-indicatoren tot uitdrukking moeten komen. Als management met de mond belijden dat kwaliteit belangrijk is en tegelijkertijd alleen efficiency blijven meten, leidt dat niet tot de gewenste verbetering van die kwaliteit en een reductie van kwaliteitskosten. Een iso 9001-certificatie kan een concrete aanleiding vormen om (meer) te gaan meten. Eén van de eisen uit deze norm luidt namelijk - vrij vertaald - dat je  *motiveert*  waarom je in je primaire proces geen statistische technieken toepast. Kun je dat niet motiveren, dan zul je dus statistisch verantwoord moeten gaan meten aan produkten of processen.

## ELK DECENNIUM KWAM ER WEER EEN INDICATOR BIJ

Om met een open deur-uitspraak te beginnen: elk niveau in een organisatie, van operationeel via tactisch tot strategisch, heeft zo zijn eigen prestatie-indicatoren (nodig). Je kunt er niet voor kiezen die *top down* af te leiden of *'bottom up* op te bouwen. *Bottom up* alleen kan leiden tot indicatoren die nu 'op de vloer' relevant zijn. *Top down* alleen kan leiden tot indicatoren die 'voor de vloer' niet herkenbaar of te beïnvloeden zijn. Op welk niveau je ook kijkt, het komen tot prestatie-indicatoren is een interdisciplinair en iteratief proces.

Op produktniveau is het niet alleen de ontwerper of de produktievoorbereider, alleen de maker of de kwaliteitscontroleur die bepaalt wat aan dat bepaalde onderdeel belangrijk is en gemeten moet worden. Ze zullen dat samen moeten doen en ook de stem van de klant moet daar op de één of andere manier in doorklinken. Bij het ontwerpen van de nieuwste Boeing, de 777, vroeg men een mede-

werker Bagageafhandeling wat hij belangrijk vond. 'Dat ik de handgrepen van de luiken ook met handschoenen aan kan bedienen en dat het luik niet klemt als het heet is', was het antwoord. Zijn tweede opmerking vraagt om nauwkeurige fabricage van die luiken en dus om meten. Op strategisch niveau geldt hetzelfde. Waar zijn we goed in (en mogen we niet in afglijden) en waar willen we heen (en hoe meten we of we die goede kant opgaan of daar gekomen zijn). Dat zijn geen vragen voor alleen de controller of alleen de marketeer. Dat zijn vragen voor het gehele management-team.

In de praktijk begint men *top down* en vertaalt de organisatiedoelen (en bijbehorende indicatoren) in afdelingsdoelen en die weer in groepsdoelen. Op afdelings- en groepsniveau bestaat de mogelijkheid vast te stellen onder welke randvoorwaarden het halen van doelen mogelijk is. Dat levert bottom up weer extra doelen op. Bij het formuleren en het grafisch weergeven van een indicator zijn keuzen mogelijk. Formuleer bij voorkeur positief en zorg dat een verbetering een stijgende grafiek tot gevolg heeft. Dus liever 'percentage goedkeur' dan 'afkeur.'

## Publiek geheim

De verleiding is groot te denken dat met pc's en computer-netwerken het verwerken van gegevens zo eenvoudig is, dat je je niet meer hoeft te beperken in het aantal indicatoren. Niets is minder waar. Er is geen wezenlijk verschil tussen de dicht bedrukte en ongebruikte pakken kettingformulieren uit het *main frame*-tijdperk en een centrale database op de server die niemand raadpleegt. Vaak ook lijkt het verzamelen en zo fraai mogelijk presenteren van gegevens een doel op zich te worden.

Het maken van keuzen om alleen essentiële (kwalitatieve en kwantitatieve) indicatoren te definiëren en te monitoren is van essentieel belang. Bedenk dat een afdeling of taakgroep in de regel ook niet meer dan vijf indicatoren (en hun samenhang) in de gaten kan houden.

Soms zijn ingebakken menselijke eigenschappen lastig. Mensen veranderen pas als het echt niet anders kan (de dokter en het roken). Toch zijn er eigenschappen die je kunt gebruiken. Er zit in mensen een drang tot competitie, tot het zich willen meten met anderen of met de eigen prestaties in het verleden. Dat mensen daar soms alles voor over hebben, bewijzen deelnemers aan de Olympische Spelen en de pogingen om in het *Guinness Book of Records* te komen. Deze eigenschap kun je op gepaste wijze gebruiken bij het invoeren van en werken met indicatoren. Uiteraard vereist dat wel dat de indicatoren in nauw overleg tussen leidinggevend en medewerker worden vastgesteld. In organisaties waar deze wijze van meten en het hebben van en praten over feiten nieuw is, zal er bij alle betrokkenen een periode van onwennigheid zijn. Als er in die periode ook maar iets gebeurt

## OP STRATEGISCH NIVEAU GELDT HETZELFDE

dat slechts de schijn van 'individueel afrekenen' wekt, dan zal dat de acceptatie niet bevorderen. Management en medewerkers moeten samen leren ermee om te gaan, samen het systeem evalueren en bijstellen. In het werkoverleg, individueel of met een afdeling, moet men de indicatoren bespreken. Na verloop van tijd zal blijken of alle gekozen indicatoren even zinvol zijn.

In andere organisaties is men snel gewend aan een nieuwe indicator en leert men die gunstig te beïnvloeden zonder de oudere indicatoren uit het oog te verliezen. De vraag die men zich dan wel moet stellen is 'Hoe gaan we eigenlijk om met de huidige indicatoren?' Denk aan de atmosfeerbouwers die allerlei trucs hadden uitgedacht om de werktijdindicator er gunstig uit te laten zien. In productiebedrijven is de indicator 'efficiency' veel in gebruik. Het is vaak een publiek geheim dat voorlieden door te schuiven

met het tijdstip waarop ze opdrachten gereed melden, dit getal gunstig kunnen beïnvloeden. Op z'n minst vlakken ze er pieken en dalen mee af, om zo - in hun ogen onnodige - vragen te voorkomen. Als dit soort dingen voorkomt, moet dergelijk gedrag eerst veranderen voor het systeem kan worden aanpast.

## Samenhang

Het resultaat van de inspanningen worden door de relevante indicatoren zichtbaar. Soms is dat wat pijnlijk als de feiten een optimistisch vooroordeel tegenspreken, of schrikt u nooit van het getal dat de weegschaal aanwijst? Maar dit werkt weer extra motiverend.

Het bereiken van de gestelde doelen is objectief vast te stellen. Er is bovendien niets op tegen om als een mijlpaaltje is bereikt, dat te vieren. Mits gedoseerd toegepast, verhoogt een rondje gebak het wij-gevoel. Maar na verloop van tijd zal toch een volgende stap gezet moeten worden: naast collectieve worden ook de persoonlijke indicatoren ingevoerd. Uiteindelijk is de prestatie van de organisatie de optelsom van individuele prestaties. Waarom zou je dan ook niet proberen tot op dat niveau de prestaties te meten en te verbeteren?

Aan de ene kant is dat eng. Het eventuele disfunctioneren zou wel eens erg zichtbaar kunnen worden. Aan de andere kant past het in deze tijd waarin mensen willen worden aangesproken op hun resultaten. De uitdaging voor het management is om op dit individuele niveau indicatoren te vinden, die geaccepteerd te krijgen en een cultuur te creëren waarin het openlijk gebruiken ervan mogelijk is. Voor het management zijn, naast de jaarrekening en de aandelenkoersen, de medewerkerstevredenheid en het ziekteverzuim (op hun afdeling) goede indicatoren.

Instrumenten die in veel organisaties bestaan, zijn functiebeschrijvingen en -waarderingen, periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken en loopbaanbeleid. Functiebeschrijvingen kunnen onder andere worden opgesteld aan de hand van

## SCHRIKT U NOOIT VAN DE WEEGSCHAAL?

de prestatieindicatoren (*output*-gericht beschrijven). Een beoordelingsgesprek krijgt met behulp van de feiten een objectiever karakter. Dat neemt niet weg dat ook kwalitatieve zaken een rol spelen bij de beoordeling. Hebt u een indicator voor het vermogen tot samenwerken in teams?

## Aandacht

Dat diezelfde feiten ook een rol kunnen spelen bij pro- of demotie van managers (blijvende ontevredenheid bij medewerkers), behoeft geen betoog. In de praktijk is gebleken dat bestaande instrumenten zich goed laten aanvullen met of ombouwen tot een systeem van prestatieindicatoren. Omdat je met indicatoren de processen continu bewaakt, kun je de gesprekken waarin die aan de orde komen bij voorbeeld 'monitoring-gesprekken' noemen. Op die manier kan een 'versleten' systeem van functioneringsgesprekken een nieuwe levensfase ingaan. Wil men belonen naar prestatie, dan is invoering van een systeem als dit, dat de prestaties zo objectief mogelijk vaststelt, een noodzakelijke voorwaarde.

Eigenlijk zijn er alleen maar voordelen van het werken met prestatieindicatoren:

- je maakt helder wat voor de organisatie belangrijk is;
- je krijgt terugkoppeling over het effect van de genomen maatregelen;
- je vergroot de resultaatgerichtheid en de zakelijkheid;
- je werkt samen aan verbetering en dat is motiverend;
- het telkens bereiken van een mijlpaal stimuleert.

Een mogelijk nadeel, of meer een gevaar, is dat de aandacht voor het proces verloren gaat en men uitsluitend kijkt naar de resultaten. Het is echter wel het proces

dat tot resultaten leidt. Het is dan ook veelzeggend dat Japanse bedrijven, met hun voorliefde voor feiten en cijfers, verhoudingsgewijze veel meer dan Westeuropese bedrijven juist in procesverbetering investeren.

## Literatuur

Bolwijn & Kumpe, *Marktgericht ondernemen* (Assen, 1991).  
 Camp, Robert C., *Benchmarking* (Deventer, 1990).  
 Imai, Masaaki, *Kaizen* (Deventer, 1994).  
 Kerklaan, L.A.F.M. (red.), *Verbetermeters*

*voor dienstverleners* (Deventer, 1995).  
 Kerklaan, L.A.F.M. e.a., *De cockpit van de organisatie* (Deventer, 1993).  
 Oosterhoorn, A., *Statistiek onder handbereik* (Deventer, 1994).  
 projectgroep MeTeO, *Medewerkerstevredenheid* (Deventer, 1993).  
 Veld, J. in 't, *Analyse van organisatieproblemen* (Houten, 1992).