

BEST FOR BUSINESS

HMR 180

HOLLAND
MANAGEMENT
REVIEW

JRG 35 JULI-SEPTEMBER 2018
WWW.HMR.NL



NAAR EEN CO₂-NEGATIEVE MAAKINDUSTRIE

ERVARINGEN EN LESSEN UIT DE PRAKTIJK MET AGILE WERKEN / WORDEN MENS
EN ORGANISATIE ONTKOPPELD IN DE DIGITALE ECONOMIE? / MENSGERICHT
PRESTATIEMANAGEMENT: WERKEN MET KPI'S DIE MENSEN IN BEWEGING BRENGEN

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

Mensgericht prestatie management: werken met KPI's die mensen in beweging brengen

Introductie

De ervaringen met managementinformatiesystemen vallen tegen, onder andere omdat de menselijke factor veelal wordt genegeerd. Onderzoek naar een model voor 'mensgericht' prestatie management laat zien hoe belangrijk de keuze én de grafische vormgeving van KPI's is voor het verbeteringsvermogen van een organisatie.

Titel	: Mensgericht prestatie management: werken met KPI's die mensen in beweging brengen
Auteurs	: Rob ter Hedde, Sjoerd de Blok en Henk Kievit
Verschenen in	: Holland Management Review (HMR 180, juli-september 2018)
Publicatiedatum	: 04-09-2018
Tags	: organisatie

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie wordt u aangeboden door de auteur en de uitgever. Het is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.



MENSGERICHT PRESTATIEMANAGEMENT: WERKEN MET KPI'S DIE MENSEN IN BEWEGING BRENGEN

Rob ter Hedde, Sjoerd de Blok en Henk Kievit

ORGANISATIE

Met een gebalanceerde set van Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's), gevoed vanuit de doelstellingen en strategie van de organisatie en met de scores goed gevisualiseerd in de managementinformatie, kan een prestatiedialoog op gang worden gebracht die leidt tot continue prestatieverbetering.

Prestatieverbetering vereist in toenemende mate dat organisaties de almaar aanwassende stroom aan beschikbare gegevens weten te vertalen in waardevolle informatie – lees: harde feiten over de behaalde resultaten. Deze feiten, meestal in de vorm van scores op KPI's, vormen de brandstof voor prestatiedialogen waarin op diverse lagen van de organisatie wordt gesproken over manieren om de prestaties verder te verbeteren. Een 'mensgericht' model voor prestatie management (De Waal & Ter Hedde, 2014) laat zien waar het bij het verbeteren van het prestatievermogen om draait en biedt aanknopingspunten voor succes. In dit artikel beschrijven wij empirisch onderzoek dat in de afgelopen paar jaar is gedaan naar de werking van dit model in de praktijk. Dit empirisch onderzoek levert

het bewijs voor de veronderstelde correlaties in het conceptuele model voor 'mensgericht' prestatie management. Zowel de keuze van de KPI's (inhoud) als de wijze waarop de KPI's grafisch worden gevisualiseerd (vorm) blijkt van directe invloed te zijn op het continue verbeteringsvermogen van een organisatie. De invloed van 'de mens' op het prestatievermogen van een organisatie blijkt de belangrijkste verklarende factor.

TELEURSTELLEND RESULTATEN

Gartner, een bekend onderzoeks- en adviesbureau in de informatietechnologie, berekende dat in 2017 wereldwijd 18 miljard dollar werd geïnvesteerd in sys-

temen voor managementinformatie, business intelligence en (big) data-analyse (Gartner, 2017). Volgens datzelfde Gartner had 60-85 procent van deze 18 miljard niet het gewenste effect ten aanzien van verbetering van de resultaten. Dat komt dus neer op ruim 15 miljard dollar aan investeringen die niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd (Walker, 2017).

Het merendeel van deze managementinformatiesystemen werd ontwikkeld als onderdeel van organisatie-brede prestatie management-projecten. Walker (2017) concludeert dat één van de belangrijkste oorzaken van de tegenvallende resultaten blijkt te liggen in het systematisch negeren van de menselijke factor (en dan vooral gedrag en verandervermogen) bij deze projecten. De heersende gedachte is dat het voor prestatieverbetering volstaat om de KPI's te formuleren en de dashboards te ontwikkelen; de rest volgt vanzelf. Deze wijd verbreide misvatting is opmerkelijk omdat uit steeds meer (wetenschappelijk) bewijs lijkt te kunnen worden geconcludeerd dat de invloed van menselijk gedrag op de prestaties van organisaties toeneemt (Weick & Quinn, 1999; Wierdsma & Swieringa, 2011; De Waal, 2012; Paul & Berry, 2013).

Dat roept de vraag op, hoe de factor mens dan wél kan worden benut ten behoeve van pogingen om het prestatievermogen te vergroten? Hoe werkt een hoog-presterende organisatie, en wat is hierin de rol van enerzijds de menselijke factor en anderzijds de aanwezige managementinformatie? Deze vragen markeerden in 2013 het begin van het onderzoek naar mensgericht prestatie management dat in samenwerking met het Kenniscentrum Innovatie & Business van de Hogeschool Utrecht werd uitgevoerd.

DIALOOG ALS DE MOTOR

Hoog-presterende organisaties worden gewaardeerd. Beurzen laten dit zien, zeker nu het economisch weer goed gaat in Nederland na de meest recente financiële en economische crisis. Gedurende die crisis waren er echter ook organisaties die geen last leken te hebben van de economische tegenwind. Ze bleven uitstekend presteren en waren zelfs in staat flink te groeien. André de Waal (2012) heeft uitgebreid onderzoek gedaan

naar de factoren die ervoor zorgen dat deze 'High Performance Organizations' zo goed bleven presteren. In dit onderzoek ontdekte hij vijf thema's en 35 onderliggende factoren waaruit duidelijk bleek dat het gedrag van mensen in organisaties grotendeels bepaalt of een organisatie succesvol is of niet. Om 'High Performing' te worden (lees: uitstekend te presteren) moeten organisaties allereerst 'geschikt' zijn voor mensen. Daarnaast blijkt het op gang krijgen van een dialoog tussen mensen te functioneren als de 'motor' van uitstekende prestaties. Kortom: sociale processen zijn doorslaggevend voor prestatieverbetering in organisaties.

Dat menselijk gedrag steeds belangrijker wordt voor het prestatieniveau van organisaties valt ook te verklaren uit nog een andere ontwikkeling, namelijk het verval van de klassieke 'machinebureaucratie' – de hiërarchische organisatie met haar strikte regels en procedures waarin de ideale mens functioneert als een 'tandwielletje in een machine', en waar de top denkt en de werkvloer doet (Mintzberg, 1983).

De kenmerken van de machinebureaucratie als organisatievorm passen niet langer bij de werkende mens van de 21e eeuw. Mensen zijn nu meer zelfsturend, of willen dit althans zijn. De organisatie mens anno nu wil 'zelf' denken én doen. Mensen ontwikkelen nu eigen kennis en vaardigheden, in dialoog met andere mensen hoog en laag in de organisatie (co-creatie van kennis). In hun werk zoeken mensen voortdurend naar ontwikkelingsmogelijkheden om hun inzicht en handelingsmogelijkheden te verbreden en te verdiepen. Daarmee houden zij hun marktwaarde op peil en blijven ontwikkelingsgericht. Ze toetsen hun baas aan de waarde die hij toevoegt in plaats van aan zijn positie. Zodra een organisatie niet meer bij hen past, zoeken ze naar een nieuw passend alternatief en nieuwe uitdagingen (Wierdsma & Swieringa, 2011).

Veel organisaties zijn zich aan het aanpassen aan de kenmerken van de moderne, werkende mens. Ze ervaren verandering als een aanhoudend stuwende factor; dat is iets waar een machinebureaucratie helemaal niet mee kan omgaan. Organisaties die dezer dagen goed presteren, blijken niet langer te werken met alomvattende, tot in detail uitgewerkte en dwingend vanuit de top gestuurde implementatie- en/of veranderplannen. Zij verbeteren stap voor stap van

onderop, in kleine stappen, en gebruiken dialoog als het belangrijkste communicatiemiddel (Weick & Quinn, 1999; Paul & Berry, 2013).

Ardon (2011) is in zijn boek *Doorbreek de cirkel* zeer kritisch op traditioneel verandermanagement. Om een klimaat van echt veranderen en leren te bereiken, moet één gapende valkuil vooral worden vermeden, zegt hij: de algemeen bekende methoden voor verandermanagement. Management als techniek gericht op het beheersen van de bestaande praktijk en afwijkingen zoveel mogelijk teniet doen is dodelijk voor het verandervermogen van een organisatie, aldus Ardon. In zijn onderzoek contrasteert hij de gangbare implementatiebenadering (verandermanagement) met een benadering van continu veranderen en leren. Hij laat daarbij zien dat succesvolle verbeter- en veranderinitiatieven starten in het klein, en in het ‘hier en nu’ – met dialoog als belangrijkste manier van communiceren, en ‘leren door te doen’ als leidmotief. Het heeft hierbij geen zin om mensen (extrinsiek) te motiveren door bijvoorbeeld een bonus in het vooruitzicht te stellen. Dat blijkt in bijna geen enkel geval te leiden tot prestatieverbeteringen (Schraeder & Jordan, 2011; Triantafyllopoulos e.a., 2009). Ook Pink (2010) komt in zijn boek *De verrassende waarheid over wat ons motiveert* tot deze conclusie. Volgens Pink worden mensen daadwerkelijk aangespoord om beter te presteren door de drie universele, intrinsieke motivatoren benoemd in de Self Determination Theory van Deci & Ryan (1985):

- *Autonomie* – De drang om zelf te beslissen over de inrichting en uitvoering van het eigen leven/werk
- *Verbondenheid* – De drang om als sociaal wezen bij een groep te horen en te zien welke bijdrage men levert aan het resultaat van die groep
- *Competentie* – De drang om beter te worden in dingen die ertoe doen.

Voor organisaties betekent dit dat ze de eigen doelstellingen en strategie moeten zien te verbinden met die van haar mensen, en wel door deze te vertalen naar

DE KENMERKEN VAN DE MACHINEBUREAUCRATIE ALS ORGANISATIEVORM PASSEN NIET LANGER BIJ DE WERKENDE MENSEN VAN DE 21E EEUW

concrete, meetbare resultaten in het dagelijks werk. Het gaat erom dat de medewerkers de doelstellingen en strategie leren begrijpen (hoofd), erdoor worden gemotiveerd (hart), én in actie komen (handen). Er moet een balans worden gevonden tussen ‘sturing vanuit de top’ en ‘acties vanaf de werkvloer’. De top moet het kader scheppen door duidelijke doelstellingen neer te leggen, maar het is aan de uitvoerende medewerkers in de organisatie om te bepalen hoe die doelen het beste kunnen worden bereikt.

Door deze benadering van ‘dienstbaar organiseren’ ontstaat bij de uitvoerende medewerkers duidelijk eigenaarschap en ruimte voor reflectie, waardoor zij in de juiste positie worden geplaatst om hun werk goed uit te voeren en optimaal te presteren (Kievit, 2015). Deze inzichten vormen het fundament van het model voor ‘mensgericht prestatie management’.

MENSGERICHT PRESTATIEMANAGEMENT

Wat is prestatie management? Gartner (2006) biedt de volgende definitie: ‘Prestatie management is de combinatie van managementmethoden, meetwaarden en IT (applicaties, instrumenten en infrastructuur) die gebruikers in staat stelt resultaten en uitkomsten te bepalen, bewaken en optimaliseren teneinde persoonlijke of afdelingsdoelen te bereiken en tegelijk te zorgen voor een onderlinge afstemming van strategische doelen op verschillende niveaus van de organisatie (individuele medewerker, proces, groep, afdeling, concernniveau, het ecosysteem van de hele organisatie).’ (Eigen vertaling.)

Volgens deze definitie is prestatie management een multidisciplinair vakgebied. Om de prestaties van een organisatie te verbeteren, moeten vele factoren goed samenwerken: mensen, organisatie, management, processen en IT.

In de praktijk blijkt dit lastig te realiseren, tot frustratie van menig manager. De eenmaal bepaalde strategie wordt vertaald in Kritische Prestatie Indicatoren

(KPI's): meetbare indicatoren die het meest bepalend zijn voor het behalen van de strategische doelen (Barr, 2014). Die KPI's worden vervolgens in mooie dashboards zichtbaar gemaakt. En dan volgt de prestatieverbetering vanzelf, is de veronderstelling. Niets is echter minder waar; louter KPI's definiëren en de resultaten daarvan rapporteren blijkt onvoldoende. Geïnspireerd door de hierboven beschreven toegenomen invloed van menselijk gedrag op de prestaties van een organisatie, beschrijft het model voor 'mensgericht prestatie management' in figuur 1 (De Waal & Ter Hedde, 2014) wat nodig is om wél tot prestatieverbetering te komen:

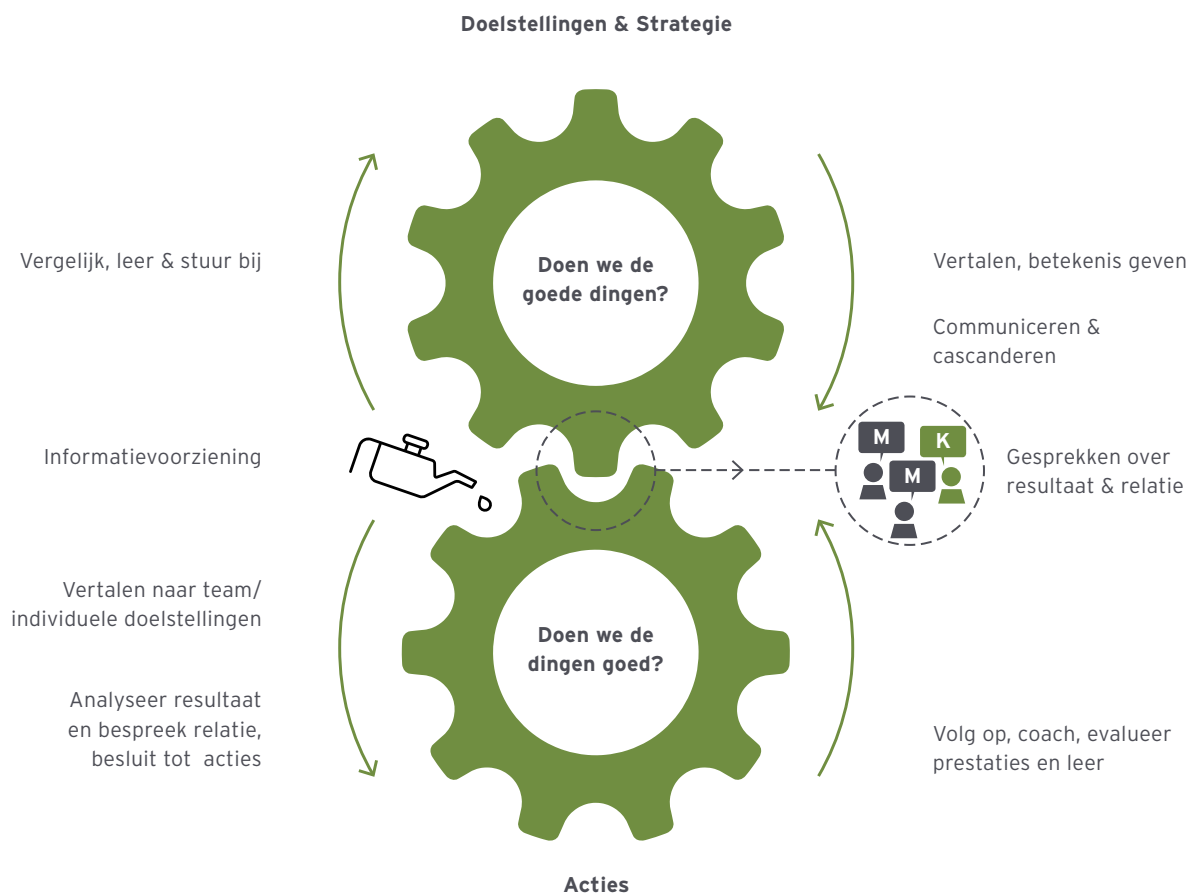
1. Verbind de doelstellingen en strategie van de organisatie met de acties en te behalen resultaten van mensen op de werkvloer;

2. Gebruik dialoog als de motor van de prestatieverbetering;
3. Zorg voor de juiste feiten/informatie als de brandstof voor de dialoog.

Het model is geconstrueerd uitgaande van het model voor 'double loop learning' van Agyris en diens 'Ladder of Inference' (Argyris, 1992; Argyris & Schön, 1974, 1978).

Het onderste tandwiel in het model is de eerste 'leerlus', die draait om de vraag: 'Doen we de dingen goed?' Dit heeft betrekking op alle acties in een organisatie die het gevolg zijn van strategische keuzen. De vraag die in de tweede leerlus centraal staat is: 'Doen we de goede dingen?' Hier wordt geëvalueerd of alle acties wel de gewenste resultaten opleveren.

FIGUUR 1 MENSGERICHT PRESTATIEMANAGEMENT



Bijvoorbeeld: de top van een organisatie wil het marktaandeel laten groeien met vijf procent en zet daarmee het strategisch kader. Vervolgens zijn de divisiedirecteuren aan de slag gegaan met de vraag op welke wijze deze vijf procent groei kan worden bereikt. De divisiedirecteuren hebben marktonderzoek laten uitvoeren en zijn tot de conclusie gekomen dat de groei voornamelijk moet komen uit de verkoop van product X in regio Y. Die omzet moet groeien met vijftien procent.

In de onderste leerlus spannen de divisiedirecteuren zich in eerste instantie in om ervoor te zorgen dat de omzet van X in Y met vijftien procent groeit (dingen goed doen). Daarnaast toetsen ze op gezette tijden samen met de top van de organisatie in de tweede leerlus of die omzetgroei ook het verwachte effect heeft op het marktaandeel (goede dingen doen).

Om als organisatie voortdurend te leren en beter te worden, is het essentieel dat beide leerlussen aanwezig zijn en werken. Ze vormen daarom een logisch onderdeel van het model voor mensgericht prestatie-management.

De 'Ladder of Inference' (Argyris & Schön, 1974) beschrijft het onbewuste denkproces dat mensen doorlopen om tot een actie of een beslissing te komen. Op de eerste trede van deze 'ladder van besluitvorming' staan de objectieve feiten. Van daaruit:

- Maken we een selectie uit deze feiten op basis van onze overtuigingen en eerdere ervaringen;
- Interpreteren we de betekenis;
- Nemen we (onbewust) onze veronderstellingen mee;
- Trekken we conclusies;
- Ontwikkelen daarop nieuwe overtuigingen;
- Nemen we de 'juiste' acties gebaseerd op deze laatste overtuigingen.

Het gebruik van deze 'Ladder of Inference' voorkomt letterlijk 'jumping to conclusions' en toont aan dat het hebben van zoveel mogelijk objectieve feiten aan de basis staat van een besluitvormingsproces dat leidt tot het juiste handelingsperspectief.

Vertaald naar een methode om prestaties te verbete-

ren betekent dit dat het cruciaal is om een dialoog te starten met feiten over de status van de uitvoering van de strategie van een organisatie en over de resultaten die zijn bereikt. Meestal worden deze feiten gerepresenteerd door de scores van de KPI's die in een organisatie worden gerapporteerd.

Door de twee bovengenoemde modellen van Argyris (1974, 1978 en 1992) te combineren met de Self Determination Theory van Deci & Ryan (1985) en met de uitkomsten van de onderzoeken naar High Performance Organizations van

De Waal (2012) ontstaat het conceptuele model voor mensgericht prestatie-management. Dit is opgebouwd uit vier dimensies:

1. *Strategievertaling* – In hoeverre zijn de doelstellingen en strategie van de organisatie vertaald in een gebalanceerde set van een beperkt aantal KPI's?
2. *Informatie en visualisatie* – In hoeverre is de inhoud van de managementinformatie eenvoudig te begrijpen en te communiceren? En in hoeverre kunnen uit de inhoud de resultaten op doelstellingen en strategie worden afgelezen?
3. *Dialoog en actie-oriëntatie* – In hoeverre zijn de leidinggevend en hun mensen met elkaar in dialoog over resultaat en relatie? En hoe is het gesteld met de focus op acties om de prestaties te verbeteren?
4. *Continu verbeteren en organisatie-lernen* – In hoeverre dagen leidinggevend en hun teams uit om voortdurend beter te worden, als individu en als organisatie?

ONDERZOEK NAAR DE WERKING VAN HET MODEL VOOR MENSGERICHT PRESTATIEMANAGEMENT

Sinds 2013 is het model voor mensgericht prestatie-management (De Waal & Ter Hedde, 2014; Ter Hedde & De Waal, 2015) getoetst in de praktijk om empirisch bewijs te vinden voor de werking ervan, zoals samengevat in de volgende hypothese: 'Een gebalanceerde set met Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), gevoed vanuit de doelstellingen en strategie, waarvan de scores tevens goed zijn gevisualiseerd in de manage-

mentinformatie, is voorwaardelijk om als organisatie een prestatiedialoog op gang te krijgen die leidt tot continue prestatieverbetering.'

Methodiek – Het onderzoek is in drie delen uitgevoerd:

1. Ontwikkelen en valideren van een meetinstrument (online vragenlijst) om de mate van mensgericht prestatie management te meten. Onderzoeksvraag: hoe kun je betrouwbaar en valide mensgericht prestatie management meten in een organisatie?
2. Case study bij drie verschillende bedrijven met de inzet van het meetinstrument, in combinatie met gestructureerde interviews. Onderzoeksvraag: in hoeverre is er bij de drie onderzochte bedrijven sprake van mensgericht prestatie management?
3. Verifiëren van het conceptuele model. Onderzoeksvraag: in hoeverre worden de in het model voor mensgericht prestatie management veronderstelde correlaties bevestigd door de data?

In totaal hebben 146 respondenten uit vijf verschillende sectoren (bouw, zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, media & communicatie, overheid) de online-vragenlijst ingevuld. Daarnaast zijn er zestien gestructureerde interviews afgenomen bij mensen uit de bouw, media & communicatie en financiële dienstverlening.

ONDERZOEKSUITKOMSTEN:

1. KEUZE VAN KPI'S EN DATAVISUALISATIE ZIJN BELANGRIJK

Het onderzoek levert het empirisch bewijs voor de verwachte correlaties in het conceptuele model. Het blijkt dat zowel de keuze van de KPI's (*wat* laat je zien?) als de wijze waarop de KPI's worden gevisualiseerd (*hoe* laat je het zien?) een directe invloed heeft op het continue verbeteringsvermogen van een organisatie.

De factor mens speelt bij beide elementen een rol, en het blijkt dat mensen daadwerkelijk in beweging zijn te krijgen met KPI's.

Ten eerste – Door bij het vormen van KPI-structuren gebruik te maken van de Self Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 1985), transformeren KPI's naar

katalysatoren voor het lerend vermogen en verbetervermogen van mensen in een organisatie. Het onderzoek laat zien dat er een duidelijke relatie is tussen enerzijds de mate waarin mensen worden betrokken bij de strategievertaling en de vorming van KPI's, en anderzijds het continue verbetervermogen van mensen in een organisatie. Dit onderstreept de werking van autonomie als intrinsieke motivator die mensen beter laat presteren. Daarnaast toont het onderzoek aan dat de kwaliteit van de dialogen en de daaruit voortkomende acties verbetert zodra uit de KPI's blijkt dat wat mensen doen in hun dagelijkse werk vruchten afwerpt. Ook dit is in lijn met de SDT en het conceptuele model omdat zo direct zichtbaar wordt of men beter wordt in de zaken die men belangrijk vindt (competentie) en of de inspanningen ook leiden tot het gewenste resultaat (verbondenheid).

Ten tweede – Door bij het visualiseren van de managementinformatie rekening te houden met de specifieke kenmerken van het visuele geheugen van de mens, kan de impact van de rapporten en dashboards enorm worden vergroot. Uit de resultaten van de case study blijkt dat, als er al informatie wordt gebruikt tijdens de werkoverleggen, deze volgens zeventig procent van de respondenten zeer slecht lees- en analyseerbaar is. Het verhaal achter de gegevens verdwijnt geheel in de brij van tabellen en cijfers. Het onderzoek toont aan dat in organisaties waar meer aandacht wordt besteed aan de visualisatie van de gegevens, dit leidt tot een vergroting van het verbetervermogen. Ook dit ondersteunt de these van het onderzoek.

Dat de toepassing hiervan in de praktijk nogal weerbarstig is, blijkt vooral uit de resultaten van de case studies. We bespreken nu in het kort de belangrijkste resultaten van het onderzoek in de case studies.

ONDERZOEKSUITKOMSTEN:

2. PRESTATIEMANAGEMENT IS 'INGEVOERD'

Prestatiemanagement is in alle drie de organisaties uit de case study een thema. Ze zijn er actief mee bezig. Structuur, het systeem en de procedurele elementen van prestatie management zijn allemaal aanwezig. Er zijn KPI's, rapportages en dashboards, en er vindt we-

kelijks (soms zelfs dagelijks) werkoverleg plaats. Van de respondenten vindt 88 procent dat hun organisatie prestatiegericht is: 'We zijn er écht mee bezig!'

Deze organisaties zitten vol in de invoeringsbenadering zoals Ardon (2011) die beschrijft: ze hebben prestatie management 'ingevoerd'.

Het is echter duidelijk dat de dagelijkse prestaties geen onderwerp van gesprek zijn in de drie onderzochte organisaties. De set met KPI's die de organisaties gebruiken sluit onvoldoende aan bij het dagelijkse werk. 'Die KPI's gaan niet over mij', vindt zestig procent van de respondenten. Dit is een duidelijk signaal vanuit de

'oude' machinebureaucratie-cultuur, waarin de KPI's zijn bedacht door de top en moeten worden 'behaald' door de werkvloer. De case study laat zien dat dit leidt tot een gebrek aan verbinding tussen 'de mensen op de werkvloer' en de top van de organisatie; die verbinding is in het model voor mensgericht prestatie management juist één van de belangrijkste voorwaarden voor succes.

ONDERZOEKSUITKOMSTEN:

3. PRESTATIEDIALOOG AFWEZIG

Opvallend is ook dat bij een meerderheid (55 procent) van de respondenten 'prestaties verbeteren' niet als vast punt op de agenda van het werkoverleg bleek te staan. Hoewel er veel over KPI's wordt gesproken, blijkt dat het in bijna zestig procent van de gevallen onduidelijk is voor de respondenten of ze wel aan de gestelde normen voldoen. Bijna de helft van de respondenten weet niet wat deze normen zijn en kunnen de vraag 'Hoe goed doen we het nu eigenlijk?' niet beantwoorden.

Een werkoverleg zonder (goed leesbare) data over de dagelijkse prestaties en hoe die zich verhouden tot de doelstellingen leidt blijkbaar tot onzekerheid en gebrek aan focus. De prestatiedialoog met feiten als startpunt blijkt niet of nauwelijks te worden gevoerd in de drie organisatie van de case study. En

daarmee ontbreken volgens het model voor mensgericht prestatie management zowel de motor als de brandstof voor prestatieverbetering.

Deze resultaten zijn een bevestiging van de stelling dat de factor 'mens' inderdaad onderbelicht blijft

bij projecten voor prestatieverbetering in organisaties. Waar is de leiding van de organisatie die duidelijk aangeeft waar de accenten moeten liggen, en die regelmatig komt vragen hoe het staat met de resultaten van de acties? Welk effect dit gebrek aan duidelijkheid en focus heeft, blijkt wel uit het onderstaande fragment uit één van de interviews die werden

afgenomen in het onderzoek: 'De druk is hoog hier. Er worden hoge prestaties verwacht door de leiding. Iedereen werkt kei- en keihard. De kwaliteit moet heel hoog zijn, dus iedereen streeft naar 100 procent kwaliteit voor alle onderdelen van zijn werk. Ik denk regelmatig dat die 100 procent kwaliteit op bepaalde onderdelen onnodig is; 75 procent is ook voldoende. Omdat we niet weten wat écht belangrijk is, gaan we toch iedere keer weer tot het gaatje.'

Het gevolg van het in dit citaat beschreven werkklimaat is een heel hoog stressniveau, werk dat geregeld niet afkomt en toenemend ziekteverzuim en personeelsverloop.

PRESTATIEVERBETERING IS BOVENAL MENSENWERK

De resultaten van het onderzoek naar mensgericht prestatie management bevestigen de werking van het onderliggende conceptuele model. Uit de verzamelde data blijkt duidelijk dat organisaties het erg lastig vinden om systematisch en structureel prestaties te verbeteren. Uit de reacties van de 146 respondenten blijkt dat er in bijna alle organisaties verbeteringstrajecten lopen, en dat er niet bepaald gebrek is aan KPI's en dashboards. Toch blijken deze 'systeemingrepen' niet te leiden tot de gewenste prestatieverbetering. Om dat ultieme doel te bereiken, moeten organisaties meer

'OMDAT WE NIET WETEN
WAT ÉCHT BELANGRIJK
IS, GAAN WE TOCH IEDERE
KEER WEER TOT HET
GAATJE'

-
RESPONDENT

rekening houden met de invloed van de doorslaggevende bepalende factor voor het resultaat: de mensen in de organisatie. Het model voor mensgericht prestatie management biedt hiervoor verschillende aanknopingspunten die laten zien hoe men wél mensen in beweging brengt met KPI's:

1. Vertaal doelstellingen en strategie in een gebalanceerde set van resultaat- en proces-KPI's. Daarbij zijn twee stappen belangrijk: (a) De leiding vertaalt de strategische doelen naar resultaat-KPI's; (b) De mensen in de organisatie nemen deze resultaat-KPI's als richtinggevend kader mee en beantwoorden de vraag wat er in de onderliggende (klant-tot-klant-) processen op een uitstekende manier moet gebeuren om de gewenste scores op de resultaat-KPI's te kunnen behalen. Het beantwoorden van deze vraag leidt uiteindelijk tot een aantal gerelateerde proces-KPI's. In het model voor mensgericht prestatie management worden deze sets met resultaat- en proces-KPI's 'KPI-treinen' genoemd.
2. Vervolgens is het belangrijk om deze KPI-treinen centraal te stellen in de diverse werkoverleggen. KPI-treinen hebben een directe relatie met het dagelijks werk van de mensen en zijn klantgericht. Dit betekent dat iedereen zich daar meteen in herkent ('Hé! Dat gaat over mij!').
3. Maak als leidinggevende heel duidelijk dat in de komende periode prestaties worden verwacht op de KPI's uit de KPI-treinen.
4. Zorg dat tijdens de werkoverleggen visueel duidelijke en relevante informatie beschikbaar is. Die informatie moet voor iedereen meteen duidelijk maken hoe er is gescoord op de KPI's; het moet de mensen volstrekt duidelijk worden gemaakt dat het harde werken resultaat heeft opgeleverd. Goede datavisualisatie heeft een direct effect op de motivatie van mensen; dit effect wordt nog steeds zeer onderschat.
5. Heb meer vertrouwen in de vakmensen in de organisatie. Zodra zij eenmaal weten waar de bedrijfsleiding op wil scoren, en hoe men het momenteel doet op die betreffende punten, hoeft men alleen

nog maar de volgende vraag te stellen: 'Hoe kunnen we het beter doen?' De vakmensen weten het antwoord.

De bovenstaande punten gelden zowel voor de vertaling van het strategisch plan van een gehele organisatie als voor de vertaling van een verbeteringsplan van een individuele afdeling.

—

De bovengenoemde concrete tips hebben in de afgelopen jaren hun werking bewezen bij commerciële organisaties, van kinderdagverblijven tot baggerbedrijven. Steeds wordt duidelijk dat het op gang brengen van een prestatiedialoog, met behulp van goed gevisualiseerde informatie, de eerste stap vormt richting structurele prestatieverbetering. Zou dit ook zo werken voor organisaties zonder winstoogmerk?

De zorg, en dan vooral de ziekenhuizen, liggen de laatste jaren onder een vergrootglas. De kosten rijzen de pan uit terwijl de samenleving zich steeds meer afvraagt

of de resultaten wel in lijn zijn met deze hoge kosten. Termen als 'Value Based Healthcare' zijn in opkomst omdat hierin voor het eerst de resultaten van zorg worden gerelateerd aan de gemaakte kosten. Zijn de resultaten wel in verhouding met de kosten? Kortom: 'presteren' komt steeds meer centraal te staan in de bedrijfsvoering van ziekenhuizen.

Mede om die reden zal het onderzoek naar mensgericht prestatie management in de komende periode vooral worden toegespitst op ziekenhuizen, waarbij onder meer de vraag zal worden gesteld hoe de resultaten van het mensgericht prestatie management in ziekenhuizen zich verhoudt tot de resultaten in de private sector. Zijn er verschillen of is het niveau vergelijkbaar?

Over de auteurs

Drs. R. ter Hedde MBA is senior consultant bij Performance HOTflo Healthcare Intelligence B.V. Dr. S. de Blok MD, PhD, CMC is voorzitter van de Raad van Bestuur van IJsselmeerziekenhuizen. Dr. Ir. H. Kievit

is lector Dienstbaar Organiseren aan de Christelijke Hogeschool in Ede en Directeur van het Center for Entrepreneurship van Nyenrode Business Universiteit.



Literatuur

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Business.
- Barr, S. (2014). *Practical Performance Measurement*. Samford: The PuMP Press.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- De Waal, A.A. (2012). *What makes a high performance organization. Five factors of competitive advantage than span the world*. London: Global Professional Publishing.
- De Waal, B.M.E. & R. ter Hedde (2014). Is Human oriented performance management the key to high performance organizations? In: P. Dover, S. Hariharan & M. Cummings (red.), *Proceedings of the 2nd International Conference on Management Leadership and Governance ICMLG 2014* (Wellesley, Massachusetts, 20-21 maart 2014), pp. 78-86.
- Gartner, Inc. (2017). <https://www.gartner.com/newsroom/id/3612617>
- Kievit, H. (2015). Dienstbaar organiseren – Van dienstverlening naar nieuwe dienstbaarheid. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 2016, nr. 5, pp. 54-68.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives. Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Paul, G.W. & D.M. Berry (2013). The Importance of Executive Leadership in Creating a Postmerged Organisational Culture Conducive to Effective Performance Management. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 11/1, pp. 446-461.
- Pink, D. (2010). *Drive – De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Schraeder, M. & M. Jordan (2011). Managing Performance. *Journal for Quality & Participation*, 34/2, pp. 4-10.
- Ter Hedde, R. & B.M.E. de Waal (2015). What Are the Relationships in Human Oriented Performance Management? In: J.C.D. Rouco (red.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and*

- Governance* (Lissabon, Portugal, 12-13 november 2015), pp. 150-159.
- Triantafyllopoulos, Y., S. Ioannis & K. Nikolaos (2009). Performance Management and Reward. In: G. Maroulis & T.E. Simos (red.), *Proceedings of the AIP Conference Computational Methods in Science and Engineering* (Hersonissos, Kreta, Griekenland, 25-30 september 2008), Vol. 1148, pp. 909-912.
- Walker, J. (2017). Big data strategies disappoint with 85 percent failure rate. *Digital Journal*, 23 november. <http://www.digitaljournal.com/tech-and-science/technology/big-data-strategies-disappoint-with-85-percent-failure-rate/article/508325>
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-386.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2011). *Lerend Organiseren en Veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

