

## Hoe komt het dat zoveel leidinggevenden afkerig zijn om te werken met KPI's ?

Yves Van Nuland

Stacey Barr<sup>i</sup> geeft hiervoor een eenvoudige verklaring: leidinggevenden beschikken in vele gevallen over dikke rapporten met veel tabellen en grafieken, en een massa's indicatoren. Zij gaan ervan uit dat dit voldoende is. Dikwijls beschikken zij over software die flashy dashboards maken die indicatoren met veel toeters en bellen weergeven. Daarmee denken zij dat ze hun best gedaan hebben en voldoende "gepresteerd" hebben. Maar als je wat verder kijkt, stel je vast dat er geen verband gelegd wordt tussen de indicatoren enerzijds en de strategische doelstellingen van de organisatie anderzijds. Dit fenomeen doet zich voor bij zowel privé-bedrijven als overheidsorganisaties.

De targets worden meestal niet gehaald (als er al targets vermeld worden). Het geheel vertoont wel een reeks chronische problemen waar geprobeerd wordt deze te verhelpen met behulp van de techniek "brandjes blussen". Spijtig genoeg met weinig effect. Het chronische probleem blijft bestaan. De mensen werken wel hard (ze zijn druk bezig), maar bereiken slechts middelmatige resultaten.

In de gezondheidszorg spreekt men van *acute* en *chronische* problemen. Acute problemen kunnen moeilijk genegeerd of ontweken worden. Je moet dit wel behandelen. Wanneer je jouw been breekt (acute situatie) wordt dit verholpen door het been in de gips te leggen. Maar wanneer iemand aan osteoporose lijdt (chronische aandoening) is dit al veel moeilijker te behandelen. Hier was preventie veel beter op haar plaats geweest, namelijk voorkomen dat je iets breekt omwille van osteoporose. Spijtig genoeg zijn er veel mensen die wachten met een chronisch probleem totdat het probleem zichtbaar en ernstig is en moet hersteld worden.

Performantie management (werken met indicatoren en processen) is een preventieve maatregel om problemen zoveel mogelijk te vermijden en op een geplande wijze te komen tot excellente resultaten. Maar er zijn leidinggevenden die graag in het middelpunt van de belangstelling staan en de indruk wekken dat ze "goed" werk leveren door de acute problemen meteen aan te pakken. Gevolg : er blijft onvoldoende tijd en middelen over om de problemen preventief<sup>ii</sup> aan te pakken. Deze mensen zijn wel druk druk bezig, maar daarom niet erg efficiënt (de dingen juist doen) en effectief (de juiste dingen doen). Bijgevolg moet je bij hen geen excellente resultaten verwachten.

Enkele typische voorbeelden van de *symptomen* van een weinig professionele aanpak met betrekking tot het gebruik van KPI's en wat aanleiding geeft tot chronische problemen:

- In de vergaderingen wordt veel informatie gegeven en gevraagd, maar weinig tijd besteed aan het nemen van beslissingen en het overeenkomen van concrete actieplannen.
- In de vergaderingen wordt veel tijd besteed aan het uitleggen wat er gebeurd is, maar wordt er weinig tijd besteed aan het nemen van beslissingen.
- Leidinggevenden noch medewerkers gebruiken spontaan KPI's ook al hebben ze meerdere gelegenheden gehad om dit te leren toepassen.
- De aandacht gaat naar vooroordelen en geruchtenmolen die de zwakke kanten van het werken met KPI's goed in de verf zetten. Naar de voordelen van de KPI's wordt niet geluisterd.

- Leidinggevenden en medewerkers vertrouwen de data niet.
- Er gaat veel tijd verloren door een zondebok te zoeken, zich te verontschuldigen en uitleg te geven dat zij er helemaal niets aan konden doen.
- Verkeerd gebruik van de interpretatie van grafieken en resultaten (door een gebrek aan opleiding en ervaring).
- Sturen van het proces aan de hand van specificaties in plaats van de statistische controlegrenzen van het proces te gebruiken.
- Geen duidelijke, ambitieuze en realistische streefwaarden vastleggen.
- Er ontbreekt een interne feedback over het gebruik van de ingezamelde data.

Spijtig genoeg worden één of meerdere van deze symptomen na verloop van tijd *chronisch*. Het worden slechte *gewoontes*. Maar niets is zo moeilijk als slechte gewoontes af te leren en te vervangen door goede gewoontes. Deze verandering start altijd met een opleiding in de betekenis en het gebruik van indicatoren. Je moet leren werken met indicatoren. Niemand heeft de methode om te werken met KPI's in zijn wieg gevonden. Consequentie : intuïtie is een bijzonder slechte raadgever in deze situatie.

Na de opleiding volgt een systematisch toepassen van de methode in de eigen werksituatie om dankzij een correct gebruik van de KPI's te komen tot de geplande resultaten. Wanneer dit goed gedaan wordt, verkrijgt je een mindset en een bedrijfscultuur waar

- *preventie* ingebakken zit in de dagelijkse werking.
- *continu verbeteren* leidt tot betere resultaten, dag na dag.
- een *voorbeeldgedrag* van *elke* leidinggevende.
- de leidinggevende zal dan eerder handelen als *coach* en facilitator naar zijn medewerkers in plaats van in het middelpunt van de belangstelling te willen staan.
- de relatie tussen de leidinggevenden en de politieke opdrachtgevers wordt versterkt.

---

<sup>i</sup> [www.staceybarr.com](http://www.staceybarr.com)

<sup>ii</sup> Preventieve methoden zijn bijvoorbeeld SPC (Statistical Process Control), kaizen en TPM (Total Productive Maintenance)