

Hoe KPI's stimuleren regie te nemen (of juist niet)

Als organisatie, afdeling, team, maar ook als individuele medewerker wil je iets bereiken. Je hebt doelen, je werkt ergens naar toe en je wil daar regie op kunnen nemen. Het is dan fijn om te weten of je je doelen ook aan het realiseren bent. Ga je de goede kant op? Lig je op koers? KPI's helpen daarbij. Als je ze tenminste goed hebt ingericht en goed gebruikt. In de praktijk valt dat vaak tegen. Ik neem je graag mee in hoe het wel moet.

KPI; waar staat dat eigenlijk voor?

KPI is een afkorting voor Kritische Prestatie Indicator. Mag je ook snel weer vergeten wat mij betreft. Waar het om gaat is dat je inzichtelijk maakt hoe het gaat, hoe je presteert, of je wel of niet op koers ligt met je werk en met de organisatie doelstellingen. KPI's zijn de metertjes die je daarbij helpen. Vergelijk het met een dashboard in een auto. De KPI's die daarop staan zijn onder andere 'snelheid', 'toerental' en 'brandstofniveau'. Of de KPI 'resterende actieradius' op het dashboard van de elektrische auto's die je tegenwoordig steeds meer ziet. Om de organisatie en het werk te kunnen sturen en verbeteren, helpt om te weten waar je staat, hoe je presteert. Een dashboard helpt daarbij, net als in de auto.

Juist gebruik van KPI's

Mensen presteren het best als ze de ruimte krijgen om naar eigen inzicht te doen wat nodig is om hun werk goed te doen en de klant optimaal te bedienen. Geef ze het stuur in handen. Om dat te faciliteren zijn heldere kaders en inzicht in de prestaties van belang.

Directie en management, maar ook teams en individuele medewerkers, verdienen het om inzicht te krijgen in hoe ze presteren. Hoe werken we samen, welke resultaten hebben we behaald en wat staat ons de komende periode te doen?

Zijn we bij, zijn we blij? Waar zien we kansen om de prestaties te verbeteren en wat spreken we hierover samen af? Door zelforganisatie te stimuleren kijkt men vooruit, worden verrassingen voorkomen en nemen mensen regie over hun eigen werk.

Belangrijk daarin is de wijze waarop je je KPI's en de sturing van de organisatie inricht. Sturen gebeurt op alle niveaus in de organisatie. De directie stuurt, managers sturen, maar ook medewerkers kijken hoe ze hun werk goed en steeds beter kunnen organiseren.

Ik zie dat waar je op stuurt en hoe je daar op stuurt, in veel gevallen beter kan. Er is veel meer uit te halen.

In de praktijk zie ik nog te veel dat KPI's primair over verantwoordeden gaan. Het gaat over iedere maand een boekje, een lijstje. Allerlei tabellen en grafieken met 'rood', 'groen' en 'oranje'. Dat voelt al snel als verantwoordeden. En als het niet goed is, wordt je er op afgerekend. Dat stimuleert niet om eigen regie te nemen.

Er is een goede verklaring waarom KPI's veelal zo worden ingericht, gebruikt en ervaren. Het komt door hoe de meeste organisaties de dagelijkse operatie beleven.

Het organogram staat centraal. De organisatie wordt opgesplitst in afdelingen zoals verkoop, inkoop en productie. Je creëert daarmee als het ware eilanden, en dat wordt alleen maar verder versterkt als je er KPI's aan gaat koppelen. Iedere afdeling krijgt zijn eigen set aan KPI's die zich tot die afdeling beperkt. Ze worden geacht periodiek verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten. Verkoop wordt gestuurd op verkoopaantallen, inkoop op de voorraadhoogte en productie op de bezetting van de fabriek. En als de doelstellingen op de afdelings-KPI's niet worden gehaald, mag de verantwoordelijk manager tekst en uitleg komen geven bij de directie.

Verticaal verantwoord worden wordt daardoor belangrijker dan horizontaal samenwerken. En elkaar afrekenen wint het van samenwerken. Mensen van verschillende afdelingen praten niet meer met elkaar, maar over elkaar. Er is sprake van verzuiling.

In deze tijden van veel thuiswerken wordt dit effect nog eens versterkt. Men treft elkaar niet meer op de werkplek, in overleggen, bij de koffieautomaat of op de gang. Door het thuiswerken komt de focus als snel nog sterker te liggen op het eigen werk en de eigen afdeling.

En de klant is de dupe. Denk bijvoorbeeld aan een winkelketen die inkoop afrekent op zo laag mogelijke voorraden en inkoopkosten. Dit kan leiden tot lege schappen, waardoor verkopers nee moet verkopen en klanten misgrijpen.

Of neem de telecomprovider die zijn callcentermedewerkers afrekent op het aantal telefoontjes. Dit kan leiden tot het snel, maar niet adequaat afhandelen van vragen van klanten.

Hoe dan wel?

Allereerst: er is niets mis met organiseren in afdelingen. Het maakt het overzichtelijk en het heeft veel toegevoegde waarde om mensen met dezelfde discipline bij elkaar in een afdeling te zetten. Dit stimuleert kennisdeling over 'het vak', draagt bij aan verdere professionalisering en maakt de discipline sterker. Zet het organogram echter niet centraal in het bepalen van KPI's en inrichten van de sturing van de organisatie.

Zet niet het organogram, maar de klantketen centraal. Ofwel, neem de reis die de klant maakt door de organisatie als uitgangspunt. De klantketen die begint bij een klantvraag en eindigt als de vraag naar tevredenheid is ingevuld.

Bepaal hoe je je doel als organisatie wilt bereiken en wat de klant verwacht van de producten en diensten die je levert. Wat is de rol van alle afdelingen en medewerkers daarin? Hoe werken ze samen in de keten om de klant optimaal te bedienen? Wie zet welke stap en wanneer. Hoe sluiten alle processtappen op elkaar aan. Hoe zorgen we dat we de klant hierin centraal stellen? Maar natuurlijk ook: hoe houden we het efficiënt en effectief, zodanig dat we er zelf ook wat aan verdienen?

Vergelijk het met de tactiek bij voetbal, hockey of een andere teamsport. Welke spelstrategie gaan we inzetten? Hoe ziet de opstelling eruit? Wie pakt welke positie? Om te weten of de tactiek werkt, heb je stuurinformatie nodig. Een dashboard met een set aan KPI's waarin je in één oogopslag kunt zien of de klantketen optimaal presteert.

Van daaruit kun je gaan doorvertalen naar de invloedssfeer van afdelingen en medewerkers. Hier komt het organogram weer om de hoek kijken. Maar nu in het licht van de klantketen. Wat is de bijdrage van de diverse afdelingen in het goed laten functioneren van de keten en het optimaal bedienen van de klant?

Als je dat helder hebt, kun je ook veel beter uitleggen hoe het aandeel van eenieder bijdraagt aan het geheel. Dat vertaalt zich naar een eigen dashboard voor iedere afdeling, ieder team of zelfs iedere medewerker. Een eigen dashboard met de voor hen relevante informatie erop. Informatie waar ze wat mee kunnen, waar ze invloed op hebben. Hierdoor gaat het veel meer leven en medewerkers zien hoe hun inzet bijdraagt aan het goed bedienen van de klant en het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Het gaat om het prestatiegesprek

KPI's en dashboards zijn geweldige hulpmiddelen in de sturing van de organisatie. Maar het zijn en blijven hulpmiddelen. In de kern gaat het om het voeren van het goede prestatiegesprek met elkaar.

Het moet niet gaan over 'de KPI', maar over het beantwoorden van de vraag of je op de goede weg bent. Welke successen zijn er behaald, waar moet je bijsturen en hoe kun je verder verbeteren? Het

gaat er om dat je met elkaar bespreekt of je de gestelde doelen realiseert, of je het werk nog slimmer kunt organiseren, of de klanten tevreden zijn.

Daarin is het belangrijk dat je een werkomgeving creëert waarin mensen constructief communiceren, elkaar waarderen en elkaar stimuleren. Men rekent niet af, maar moedigt elkaar aan op het gewenste gedrag om beter te presteren, zodat samen gedeelde doelen worden bereikt. Dat is waar het om gaat.

Verkeerd gebruik van KPI's werkt hierin blokkerend. Maar alleen de juiste set aan KPI's is ook niet de hele oplossing. Het gaat ook om mensen en een cultuur van samenwerking.

De rol van HR hierin

Klantketensturing raakt per definitie de gehele organisatie. Het beperkt zich niet tot een afdeling of organisatieonderdeel. Het is een andere manier van kijken naar de sturing van de organisatie. Dat begint bij de directie en het managementteam waar HR ook onderdeel van uitmaakt.

Op het hoogste niveau kan HR direct invloed uitoefenen en veranderingen in gang zetten. Daarbij werkt de brede scope van HR in het voordeel. HR kijkt naar alle disciplines, heeft een brede kijk op de organisatie, weet wat er speelt binnen en over afdelingen heen. Mijn tip: zet die integrale bril op en pak de verbindende rol. Stimuleer het klantketen denken en voorkom eilandvorming in je organisatie. Breng op directie en MT niveau de beweging op gang.

Klantketen sturing betekent een andere manier van werken en samenwerken. Het denken in klantketens, het op de goede manier gebruiken van KPI's en dashboards, het voeren van een ketengericht prestatiegesprek met elkaar. Het vraagt om het ontwikkelen en eigen maken van nieuwe vaardigheden en competenties. Waarbij begeleiding, training en opleiding van medewerkers een belangrijke component is.

Maar het raakt ook aan strategisch HR management. Hoe krijgen we de juiste mensen op de juiste plek? Wie hebben we waar nodig om de keten goed en steeds beter te laten presteren? En wat betekent dat voor ons huidige en toekomstige medewerkersbestand?

Door in de sturing van de organisatie de nadruk te leggen op het organogram, missen organisaties onnodig veel kansen om hun resultaten te verbeteren. Pak vanuit HR je rol en doorbreek dit. De impact van verkeerd geïmplementeerde KPI's is tenslotte groot. Het kan zoveel beter, maar dan moeten organisaties wel op een andere manier met KPI's leren werken.

Meer over het succesvol gebruik van KPI's leest u in het boek [KPI's die wél werken](#) of ga naar www.ipmpartners.nl voor meer informatie, klantcases en blogs.

Hartelijke groet,

Mark Wilde
Verbeteraar en KPI expert bij iPM Partners

E: mark.wilde@ipmpartners.nl