

BUSINESS WISE

WISKUNDIGE WAARHEID

Een mooie term, dat performance management. Een term die te pas en te onpas wordt gebezigd. Wat wil men nu eigenlijk managen, beheersen dus, en waartoe. Voorwaar een leuke vraag en by the way, wat is dat eigenlijk performance, begint het bij gedefinieerde resultaten in de INK-modellen, Balanced Scorecards en Demming of eindigt het daarmee?

In de praktijk is performance management er in negen van de tien gevallen niet op gericht om iets te beheersen, maar om te meten en te verantwoorden. Het 'er iets mee doen', met weten en zonodig bijsturen dus, is een ander verhaal. Een typisch voorbeeld van een discrepantie tussen het model en de weerbarstige praktijk van alledag.

In mijn eigen praktijk heb ik een aantal voorbeelden gezien van lovenswaardige pogingen tot het managen van de performance. De generieke vraag is; wat is performance en hoe definieer ik dat en maak ik het concreet en hanteerbaar. Welnu, het eerste is eenvoudig, Neem eens rustig afstand en vlieg met een helikopterblik over de grazige velden van de business c.q. de operatie. Wat is de essentie en hoe kun je objectief waarnemen dat die business of operatie naar tevredenheid draait?

Een mooi voorbeeld is een waterfabriek. De essentie is daar om schoon drinkwater te maken, al het andere is daaraan ondergeschikt. Het prettige is dat er ook nog normen bestaan voor schoon drinkwater, dus die prestatie kan objectief worden vastgesteld. De performance-eis ligt echter ook op een ander vlak, want die heeft te maken met een voldoende hoeveelheid en continuïteit van levering. Het zou immers niet op prijs worden gesteld als die mooie fabriek eenmaal per week een liter schoon water zou maken. Beide zijn performance-eisen. En daar wordt het moeilijk; op welke performance moet er worden gemikt. Bij een waterbedrijf is dat duidelijk, het heeft iets van doen met vigerende wet- en regelgeving en water uit de kraan.

Helaas is performance niet altijd eenduidig te definiëren, zelfs niet binnen een commercieel bedrijf. Betreft het aandeelhouderswaarde of maximalisering van de klanttevredenheid, gaat het om marktaandeel of maximalisering van het kennisniveau van de medewerkers, of gaat om het innoverend vermogen of het vermogen tot continueren van de huidige business?

Wellicht is het wel te definiëren voor een non-commercieel bedrijf, bijvoorbeeld een hulporganisatie – die konden in 2005 regelmatig in actie komen. Meer doen dan andere organisaties of een groter effect op minder plaatsen sorteren, sneller op de hulpplaats zijn of acteren op de aangegeven hulpbehoefte, is allemaal te meten.

Het begrip is dus niet eenduidig; het lijkt er op of performance iets te maken heeft met het 'Waartoe zijn wij in business'-gevoel. Performance is misschien niet een pure wiskundige waarheid, misschien is performance wel een gevoel en daarmee subjectief. Misschien is het wel beide, zijn er harde en zachte performance-meetpunten. Misschien vergaat het niet alleen de business c.q. operatie op die wijze, maar geldt dat ook voor de relatie met de medewerkers en (toe)leveranciers.

Het is tijd voor de verschrikkelijke waarheid: performance management is onder ons. Het heeft harde en zachte parameters. Het betreft de cyclus van 'doing things right over and over again'. Het geldt voor de organisatorische ordening en voor de individuele en collectieve interne en externe prestaties en het bijsturen ervan. Maar of het in de barre praktijk echt verder gaat dan meten?

"Daarover liggen onvoldoende gegevens", zou heer Bommel zeggen.

Bert van der Linde

(a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.