



## VAN PERFORMANCE EN GEDRAG

Performance management heeft een aura van een maakbare wereld om zich heen. Corporate performance management maakt dat nog groter. De vraag dringt zich op of dit beeld juist is en inderdaad tot een in perfectie maakbaar voortbrengingsproces leidt of dat wijsheid ons laat weten wanneer je die maakbare perfectie moet vermijden. Wat streeft men met performance management eigenlijk na? Is het een rigide mathematische wijze van 'meten is weten' van de prestaties die tijdens de uitvoering van een proces worden gerealiseerd? In elk geval worden de geleverde prestaties afgezet tegen een aantal vooraf gestelde normen, en zie daar, eventuele afwijkingen van de norm worden confronterend en wel zichtbaar. Een goed begin lijkt mij zo, als organisatie is dat de manier om te weten waar je aan toe bent en waar je staat.

Aansluitend kan het spel beginnen. In de van-minuut-tot-minuut operatie buigen operationele managers zich over de vraag of deze afwijking 'bijsturing' behoeft of niet. Deze beslissing kan worden ondersteund door 'decision making systems' om hen te helpen deze alledaagse gordiaanse knoop door te hakken en de interventie te laten plaatsvinden. Maar wat is eigenlijk het onderwerp van interventie? Het proces? Het gedrag van systemen binnen het proces? De medewerkers in het proces? Alle drie? Is dat niet de essentie van performance management, het richten van interventies en vervolgens weer back-to-business met het meten is weten? Of is performance management slechts een hulpmiddel om grip op procesuitvoering te krijgen?

Performance management draait om het beïnvloeden van gedrag en het plegen van interventies op wangedrag. In wijsheid besloten doet het er niet toe of het over het proces, de mensen daarbinnen of de structuur ervan gaat. Gedragsbeïnvloeding in deze context is een multidisciplinaire aangelegenheid. Is het een doel of een (hulp)middel, in elk geval het laatste. Het eerste kan het alleen zijn wanneer het direct aansluit op de kerncompetentie van een organisatie.

Een andere essentie is een open deur. Randvoorwaarde aan hetgeen qua prestatie te meten is c.q. gemeten

wordt, is dat het aansluit op de doelen die een organisatie nastreeft; vanaf de visie, via missie naar strategie, tactiek en last but not least de operatie. De praktijk leert dat deze open deur zeer regelmatig potdicht zit vanuit twee optieken:

- De verticale handicap: De doelstelling tot en met tactisch niveau is nog wel gedefinieerd, hoewel op tactisch niveau met enige regelmaat niet volledig SMART. Op operationeel niveau is echter geen sprake van doelstellingen die aansluiten op de bovenliggende laag;
- De horizontale handicap: Als er al prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd, zijn ze te vaag, niet kwantificeerbaar of moeilijk te meten, liggen niet in elkaars verlengde en zijn ze niet SMART. Ook ligt de focus op output en onvoldoende op proces performance tijdens de voortbrenging.

Terug naar de eerste essentie: gedragsbeïnvloeding. Het gedrag moet hier ruim worden opgevat. In de zin van meten is weten draagt het bij tot het trekken van lering uit de praktijk van procesuitvoering. Dat meten heeft zo z'n beperkingen. Het meten gebeurt in absolute waarden. Bij het bepalen van de bandbreedte waarlangs het bijsturen/interveniëren plaats vindt, speelt onderbuikgevoel een belangrijke rol. Wanneer is een afwijking nog acceptabel? Op welk moment leidt een te kleine bandbreedte tot een teveel aan interventies en daarmee tot een continu versturende factor in de procesuitvoering? Hoe strakker het proces, hoe uniformer het eindproduct, hoe *leaner* de bandbreedte.

Performance management maakt de wereld niet meer of minder maakbaar. Performance management is een vorm van *behavioral management*. Hoe relevant het meetmodel is voor de realiteit hangt af van de omgeving waarin het is geplaatst. Maar als het wordt toegepast doe het dan wel met een open deur. Het is het gedrag van het voortbrengingsproces in al z'n facetten dat maatgevend is voor de productkwaliteit en output.

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

