



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

3 redenen waarom prestatiemeting lastig is

Groen, B.

Publication date

2019

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Groen, B. (2019). 3 redenen waarom prestatiemeting lastig is. Web publication or website, Bianca Groen. <https://www.biancagroen.nl/kpis/3-redenen-waarom-prestatiemeting-lastig-is/>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

3 redenen waarom prestatie­meting lastig is

door Bianca | aug 5, 2019 | KPI's | 0 Reacties

In het vorige artikel heb ik uitgelegd [wat KPI's zijn](#) en waar ze voor gebruikt worden. Veel organisaties maken gebruik van KPI's, wat de indruk kan wekken dat KPI's dé manier zijn om sturing te geven aan medewerkers. Als prestatie­meet­expert wil ik dat natuurlijk niet tegenspreken. Toch is het meten van de prestaties van een organisatie en zijn medewerkers vaak complexer dan gedacht, of gebracht. KPI's hebben een aantal beperkingen en het is belangrijk om daarvan op de hoogte te zijn als je er gebruik van maakt of wilt gaan maken.

1. [KPI's zijn onvolledig](#)
2. [Eenduidige interpretatie van gemeten waarden is lastig](#)
3. [Het is lastig te bepalen welke doel­waarden optimaal zijn](#)

1. KPI's zijn onvolledig

Een belangrijk voordeel van KPI's is dat ze de werkelijkheid kunnen versimpelen. Ze maken in één oogopslag duidelijk hoe het ervoor staat in de organisatie en geven aanleiding voor bepaalde vervolgstappen. Die versimpeling maakt KPI's per definitie onvolledig. Hoewel ik in mijn onderzoeken heb laten zien dat kwaliteitsverbetering en nuancering van KPI's vaak de moeite waard is (ik vertel hier meer over in de nog komende artikelen), is het op dit moment nog moeilijk voor te stellen dat het ooit mogelijk gaat worden om een KPI te maken die alles dat van belang is in één oogopslag kan weergeven—de perfecte KPI. Misschien dat de ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie daar ooit verandering in gaan brengen.

Toch gebeurt het maar al te vaak dat KPI's als waarheid worden verkondigd. Of op zijn minst, dat medewerkers het gevoel hebben dat hun leidingge­venden alles ophangen aan de KPI's en geen oog hebben voor datgene dat niet in die KPI wordt weergegeven. Zo herinner ik mij van het call-center waar ik onderzoek deed naar het gebruik van ondersteunende KPI's, dat de medewerkers hun beklag deden over dat de KPI's alleen de kwantiteit van de gesprekken meten—zoals hoe snel het gesprek verliep, hoe lang de wachttijd van de bellers was, etc.—terwijl volgens hen de kwaliteit minstens net zo belangrijk was.

Ook als we iets verder inzoomen en bepalen dat de gemiddelde wachttijd van bellers toch wel een interessante KPI is om naar te kijken, zul je zien dat een dergelijke KPI nooit volledig kan zijn. In ons pas gepubliceerde [artikel in het MAB](#) leggen Marc Wouters en ik dat als volgt uit:

“Waar het eigenlijk om gaat is dat mensen tevreden zijn over hoe ze geholpen zijn, inclusief over het wachten. De gemiddelde wachttijd brengt dit maar voor een deel tot uitdrukking. Stel dat de gemiddelde wachttijd op een bepaalde dag korter was dan de doelwaarde, dan lijkt de prestatie prima. Toch is het nog steeds mogelijk dat veel mensen ontevreden zijn, bijvoorbeeld omdat sommige mensen heel erg lang moesten wachten (in het gemiddelde werd dit gecompenseerd door een erg korte wachttijd van anderen), of omdat sommige mensen met een bijzonder urgente klacht de normale wachttijd als veel te lang ervaren (voor dat soort problemen zou de doelwaarde voor de wachttijd korter moeten zijn). Een prestatie-indicator geeft vaak maar bij benadering aan, waar het werkelijk om gaat.”

2. Eenduidige interpretatie van gemeten waarden is lastig

De onvolledigheid van KPI's zorgt er ook voor dat het niet gemakkelijk is om de waarden van een KPI te interpreteren. De kwaliteit en daardoor de bruikbaarheid van een KPI wordt door vier aspecten bepaald: precisie, gevoeligheid, verifieerbaarheid en relevantie.

1. Precisie houdt in dat de prestaties op de KPI's niet beïnvloed worden door factoren die de medewerker niet kan beïnvloeden, zoals conjunctuur, prestaties van andere afdelingen of beslissingen van hogerhand.
2. Gevoeligheid van een KPI betreft de mate waarin de KPI reageert op de inspanningen en kwaliteit van werken van de medewerker. Een KPI met hoge gevoeligheid zal direct hogere prestaties weergeven wanneer de medewerker harder of beter gaat werken, en andersom.
3. Verifieerbaarheid gaat om de mate waarin men na kan gaan hoe de KPI precies wordt berekend en wat dat betekent.
4. Relevantie van een KPI wordt bepaald door de mate waarin de KPI gerelateerd is aan de uiteindelijke doelen van de organisatie.

Hoe hoger een KPI scoort op deze vier aspecten, hoe gemakkelijker de waarden van de KPI te interpreteren zijn. Maar, zoals ik eerder al zei, de perfecte KPI bestaat niet, en een eenduidige interpretatie van gemeten waarden is daarom in de praktijk vaak lastig.

3. Het is lastig te bepalen welke doelwaardes optimaal zijn

In het [vorige artikel](#) heb ik een tipje van de sluier opgelicht ten aanzien van het bepalen van doelwaardes. Zo schreef ik dat om de beste resultaten op een bepaalde KPI te behalen, een doel specifiek moet zijn en lastig te halen. Dat is makkelijk gezegd en moeilijk gedaan. Specifiek gaat nog wel. Een doel is specifiek als er heel helder wordt gezegd welke prestatie je moet behalen. Dus in de vorm van een getal. Als dan ook nog aan bovenstaande criteria voor een eenduidige interpretatie wordt voldaan, dan ben je er qua specificiteit.

Aan het criterium dat een doel lastig te behalen moet zijn, is minder makkelijk te voldoen. Sterker nog, de wetenschap is er zelfs nog steeds niet helemaal over uit hoe lastig het doel moet zijn. Op korte termijn lijkt een zo moeilijk mogelijk doel het best te werken. Een onhaalbaar doel zorgt voor meer innovatie, met name wanneer mensen ervan overtuigd zijn dat het doel toch te halen zou moeten zijn (anders zou het niet zo gesteld zijn). Maar wat nu als je er achter komt dat de gestelde doelen helemaal niet realistisch zijn? Of als je nog steeds gelooft dat het doel niet zomaar zo wordt gesteld, maar toch haal je

het keer op keer niet. Wat doet dat met je motivatie? En met je zelfvertrouwen? Om deze redenen wordt vaak gesteld dat een doel lastig moet zijn, maar tegelijkertijd wel realistisch.

Vervolgens komt er een tweede probleem om de hoek kijken. Wat is dan lastig? Hoe bepaal je dat? En wat is dan realistisch? Dit probleem is eigenlijk niet écht op te lossen. Natuurlijk krijg je na verloop van tijd een beter beeld hiervan, maar precies zul je het nooit kunnen weten. Dit is van zóveel factoren afhankelijk, niet alleen van de capaciteiten van de werknemer, maar ook van bijvoorbeeld de werksfeer en het vertrouwen dat er heerst op de werkvloer.

Tot nu toe hebben we gekeken naar het bepalen van een motiverende doelwaarde van één enkele KPI. Zoals al gezegd, kan één enkele KPI nooit alles wat belangrijk is voor een organisatie (onderdeel) bevatten. Je hebt dus meestal te maken met een aantal KPI's die onderling van elkaar afhankelijk zijn. Hoe harder je je best doet op de ene KPI, hoe meer dat ten koste gaat van de prestaties op een andere KPI. Optimale doelwaardes zouden ervoor zorgen dat aan elke KPI de juiste hoeveelheid aandacht wordt geschonken. Dit is natuurlijk een utopie. Al is het alleen al omdat vaak onduidelijk is hoe de verschillende KPI's elkaar beïnvloeden.

Om de onderlinge afhankelijkheid tussen KPI's concreet te maken, verwijs ik graag nog eens naar het voorbeeld uit [ons MAB-artikel](#) over de gemiddelde wachttijd van call-center klanten.

“Welke doelwaarde voor de wachttijd zou voor de organisatie optimaal zijn? Een hele korte wachttijd wordt te duur, maar een heel lange wachttijd kost teveel omzet. De organisatie zou eigenlijk de samenhang moeten kennen tussen wachttijd, kosten (door meer medewerkers in te plannen stijgen de kosten), klanttevredenheid (hoeveel stijgt de tevredenheid van opbellers als de wachttijd daalt?) en omzet (hoeveel meer verkopen we als bellers tevreden zijn?).”

Al met al is het dus lastig te bepalen wat een goede doelwaarde is. Helaas zorgt ook dit probleem ervoor dat de behaalde prestaties lastig te interpreteren zijn. Als de doelwaarde niet klopt, dan kloppen de conclusies die je baseert op het al dan niet behalen van die doelwaarde ook niet. De vraag is dan ook of je wel consequenties kunt hangen aan de KPI's. Terwijl dat nu juist is waarom KPI's vaak geïmplementeerd worden. Die discussie voert te ver voor dit artikel, maar ik zal hier in de toekomst uitgebreid aandacht aan besteden, onder andere door uit te leggen hoe je KPI's op een flexibele manier kunt gebruiken en wat de effecten zijn van de verschillende soorten beloningen die je aan KPI's kunt hangen.

Conclusie

Alles bij elkaar genomen is het belangrijk jezelf te realiseren dat KPI's nooit perfect zijn. Ze zijn altijd onvolledig en vaak komen er problemen kijken bij de interpretatie van de resultaten. Dat die problemen niet onoverkomelijk zijn, zal ik in de volgende paar artikelen beschrijven. Daarin zal ik met name uitleggen hoe het ontwikkelen en gebruiken van KPI's op een ondersteunende manier de problemen met KPI's kan verminderen. Uiteraard leg ik ook uit hoe dat dan precies voor elkaar krijgt.