

7 grootste mythen van meten



Als je je organisatie succesvol wilt leiden moet je weten hoe en wat te meten. Om dit te bewerkstelligen begin je met het bewust worden van de zeven grootste mythes omtrent meten.

William Schiemann biedt ons een checklist met de zeven grootste mythen omtrent meten.

Mythe 1: Meet harde resultaten en de zachte doelen worden automatisch bereikt

Veel bedrijven hebben geen zachte doelen. Het is gevaarlijk als het topmanagement zich alleen focust op harde resultaten en lagere lagen van het management voor de rest van de doelen laat zorgen. Als het topmanagement zich niet om de zachte gebieden bekommert, waarom zouden managers in de lagen daaronder dat dan wel doen? In tegenstelling tot de mythe blijkt financieel succes grotendeels af te hangen van een zachte factor, namelijk de houding en het gedrag van de werknemers. Johnson & Johnson zag bijvoorbeeld jaren geleden dat werknemers, klanten en de communities waarin zij opereren een essentiële invloed hebben op de financiële resultaten. Daarom meet Johnson & Johnson nauwkeurig de prestaties gerelateerd aan deze stakeholders en toont het de verbanden aan werknemers: zo begrijpt iedere werknemer het verband tussen blije klanten, tevreden en productieve medewerkers, goede relaties in de community rond het bedrijf en positieve financiële resultaten.

Mythe 2: Meten is vooral gericht op het verleden

Te vaak worden metingen gebruikt om het verleden vast te leggen in plaats van te anticiperen op de toekomst. Een manier waarop metingen meer op de toekomst gericht kunnen worden is door te vragen: zijn er metingen die toekomstige kansen en bedreigingen kunnen signaleren? In een ziekenhuis bleek uit onderzoek dat veel klanten ontevreden waren en klachten hadden. Binnen enkele maanden begonnen hun klanten naar concurrenten te stappen. Als senior executives de juiste informatie tijdig hadden gebruikt, dan hadden zij op tijd kunnen handelen om dit te voorkomen.

Mythe 3: Meten is voor bonen-tellers

Vroeger was meten iets voor bonen-tellers in finance en de productie en kwaliteitscontrole mensen in de fabrieken. Dit was een veelvoorkomende, maar grote vergissing. Leaders op senior niveau kunnen grote voordelen halen door hun aandacht te richten op metingen over de strategische performance.

Schiemann heeft vijf belangrijke vragen opgesteld in vijf gebieden die interessant zijn voor de senior executives:

- *Markten*: Voldoen we aan de klant en of marktverwachtingen?
- *Mensen*: Zetten we ons menselijk kapitaal effectief in, inclusief werknemers, partners en leveranciers?
- *Activiteiten*: Hoe efficiënt leiden we de organisatie?
- *Flexibiliteit*: Zijn we responsief en innovatief in onze benadering jegens veranderende interne en externe vereisten? Wat is bijvoorbeeld het percentage omzet dat we halen uit nieuwe producten en diensten?
- *Omgeving*: Hebben we te maken met gemeenschappen, omgevings of regelgevende krachten die ons speelveld bepalen?

Mythe 4: Meten creëert werkelijkheid

Veel managers kennen magische krachten toe aan onderzoeken. Zij geloven dat door werknemers te vragen hoe zij zich voelen, ze hiermee juist riskeren negatieve gevoelens te creëren. Ondanks dat deze gevoelens daar mogelijk al tijden waren. Uit een onderzoek bij een farmaceutisch bedrijf bleek dat er diep-gewortelde morele problemen waren onder de werknemers. Hierdoor wilden de managers geen nieuw onderzoek doen. Hierdoor kwamen zij juist over als ongeïnteresseerd en werd het een *self fulfilling prophecy*. Slimme organisaties erkennen dat informatie de fundering is voor begrip en het begin van een effectieve oplossing voor problemen.

Mythe 5: Meten smooft creativiteit

Managers van een farmaceutisch bedrijf gaven aan dat grip krijgen op de strategie voelde als het proberen grip te krijgen op mist. Als zij specifieke criteria voor de metingen hadden doorgedacht, dan hadden ze juist inzicht kunnen krijgen in de mist van informatie. Dit had hen ruimte kunnen bieden voor creatieve planning en implementatie.

Mythe 6: Meten is anti-mens

Veel managers geloven dat meten mensonvriendelijk is. Zij geloven dat managers betaald krijgen om resultaten te produceren door mensen, en dat mensen niet houden van metingen en kwantitatieve analyses. Maar als we een van de meest essentiële taken van managers bekijken, namelijk het stellen van doelen en context verschaffen om deze te behalen, dan kunnen metingen een belangrijke rol spelen om deze te specificeren en mensen te motiveren door ze feedback te geven op hun progressie. Uit onderzoek onder verschillende dorpen bleek dat dorpen die hun progressie meten en de voortgang delen beter presteren dan andere dorpen.

Mythe 7: Hoe meer je meet hoe beter

Een grote financiële instelling ontwikkelde 150 verschillende prestatie maatstaven op corporate level. Weinig mensen begrepen deze echter, en er werden geen pogingen ondernomen om prioriteiten te stellen. Veel data werd nooit gebruikt en niemand werd er echt wijzer van. Het aantal metingen is minder belangrijk dan het proces van de juiste metingen kiezen. Vergeet kwantiteit en focus je liever op het linken van metingen tot strategische capabiliteiten, klantverwachtingen en financiële indicatoren. En onthoud, betrek degene die het dichtst staan bij de actie in het bepalen van de metingen en het bepalen van targets.

Hoe moet het wel?

Word een meetkanon

Zoek naar methoden om door de mythen heen te prikken als ze aan de oppervlakte komen. Creëer kansen om je collega's te informeren over het belang van meten en vergeet hierbij niet een goed voorbeeld te zijn.

Benadruk begrip, geen blaam

Metten staat aan de basis van een goudmijn aan informatie over resultaten. Probeer deze informatie niet te gebruiken als munitie gericht op minder presterende managers. Probeer in plaats daarvan de informatie nuttig te gebruiken om beter te worden.

Stel strategische prioriteiten

Met het meten van de performance komt het probleem van verantwoordelijkheid. Managers schuwen meten vaak omdat deze informatie tegen hen gebruikt kan worden. Probeer strategische prioriteiten te stellen die meetbaar zijn, waarna je managers de kans geeft om in te vullen hoe zij dit gaan bereiken.

Deel je bevindingen met belangrijke stakeholders

De waarheid is zelden een voordeel, en vaak een nadeel als deze verzwegen wordt. De meeste stakeholders gaan er zonder informatie te hebben vaak vanuit dat het slechter gaat dan in werkelijkheid het geval is. Als dit zo blijkt te zijn, zal het lastig zijn hun vertrouwen te bewaren als blijkt dat je ze niet volledig hebt ingelicht.

William A. Schiemann is oprichter en president van de Metrus Group, voorheen Wm Schiemann & Associates, Inc.