

## Performance management Dashboard en cockpit

Wie zich bezig houdt met kwaliteitsmanagementsystemen, kan bijna niet meer om de woorden 'dashboard' of 'cockpit' heen. Is dit werkelijk iets nieuws, een modernisme, of oude wijn in nieuwe zakken?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, zullen we even terug in de tijd moeten gaan. We gaan terug naar het begin van de vorige eeuw, toen kwaliteitsmanagement op kwam en het 'Scientific Management' zich ontwikkelde. Deze vorm van management was volledig gericht op het verbeteren van de efficiency van een productieproces: de snelheid moest omhoog. Men ging eindeloos meten hoe lang productiestappen duurden, om ze vervolgens te verkorten. Ene meneer Ford heeft hiermee een aardig zakcentje verdiend.

Later, na de Tweede Wereldoorlog, ging men het accent verleggen. In plaats van de snelheid van handelen, ging men ook meer aandacht krijgen voor de nauwkeurigheid van handelen. Anno nu: Snel software schrijven is leuk, maar als het programma fouten bevat, zal dat waarschijnlijk ernstige gevolgen hebben voor de werking van het programma. Dus ging men zich richten op het verkleinen van de variatie van een (half)fabrikaat en het voorkomen van fouten.

Wat deze twee stromingen gemeen hebben, is dat er gemeten werd. Gemeten, gemeten, gemeten! Eindeloos gemeten.

In de daarop volgende decennia, de jaren '60 tot '80, is het accent langzaam nog verder opgeschoven. Mede onder invloed van maatschappelijke veranderingen en de rol van vakbonden en ondernemingsraden is het welzijn van de werknemer op de werkvloer (terecht) centraal komen te staan. Men ging aandacht schenken aan arbeidsomstandigheden, TVB's, persoonlijke ontwikkelingen, cultuur, 'spirit', neuzen dezelfde kant op, et cetera.

Met deze ontwikkelingen, het benaderen van de zogenaamde 'zachte' kant van de organisatiekunde, is men het meten een beetje uit het oog verloren. Geheel onterecht overigens en de typering 'zacht' is ook al niet juist. Men ging er aanvankelijk vanuit, dat deze nieuwe aandachtsgebieden niet gemeten konden c.q. hoefden worden, maar het tegendeel blijkt het geval.

We gaan nu een nieuw tijdperk in, of eigenlijk zitten we er al in. Een tijdperk waarin we de oude traditie van het meten gaan samenvoegen met de nieuwe aandachtsgebieden, zoals welzijn, comfort, prestatie en veiligheid. We gaan enerzijds hernieuwde aandacht schenken aan het meten van harde productiekenmerken, dit onder invloed van de enorme concurrentie, en anderzijds blijven we de medewerker centraal zetten, maar gaan we nu ook die 'zachte' kanten meten. Hiervoor zijn de afgelopen jaren heel elegante en degelijke methoden ontwikkeld.

Los van deze ontwikkelingen is er nog een andere ontwikkeling te zien. Kwaliteitssystemen ontwikkelen zich tot managementsysteem. De gegevens uit de fabriek, het klaslokaal, of de gemeente worden nu niet meer alleen maar gebruikt om de variatie (de afwijking) te bepalen, maar ook om de koers te bepalen, te managen. Het gaat er niet meer alleen om de handeling in het proces te optimaliseren (lesgeven, grasmaaien, plannen, boren, schrijven, etc.), maar ook om deze handeling als zodanig te observeren en te plaatsen in het grotere geheel: Gebeurt het nog op de juiste wijze? Kan het anders? Is het nog nodig?

Om antwoord te kunnen geven op die vragen, zal de directie niet alleen informatie moeten hebben over de positie en kwaliteit van die ene handeling in zijn of haar

organisatie, maar ook over de positie van de organisatie zelf in de samenleving. Je kan wel bezig blijven de metaalbewerkingsprocessen in een automobielfabriek te verbeteren, maar als de wereld intussen auto's van plastic gaat kopen, moeten er heel andere maatregelen genomen worden. Hetzelfde geldt voor het onderwijs en de introductie van computers, of de invloed van nieuwe milieuwetgeving op allerlei productieprocessen.

Marktveranderingen, concurrentieposities, globalisering en de informatietechnologie hebben er toe bijgedragen, dat we ons niet meer kunnen blindstaren op de optimalisatie van één handeling. Kwaliteitssystemen moeten ook worden ontwikkeld tot managementsystemen.

Managementsystemen zijn systemen, die enerzijds informatie verzamelen over de kwaliteit van een product of dienst en anderzijds plaatsen zij het product of de dienst in een perspectief. Hierdoor kunnen besluiten worden genomen c.q. kan men trends volgen en op veranderingen reageren.

Dit is ook de reden, dat kwaliteit niet meer zomaar kan worden gedelegeerd. Honderd jaar geleden kon een kwaliteitsfunctionaris nog redelijk zelfstandig functioneren, omdat hij simpelweg moest meten hoeveel leerstof werd overgedragen, hoe snel een schroef werd aangedraaid, et cetera. Nu heeft deze functie een heel andere betekenis.

De directie is primair verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagementsysteem. Zij moet dit instrument gebruiken om te sturen en te meten. Natuurlijk gaat zij niet zelf meten of methodieken opzetten. Wel moet zij, omdat alleen een directie gemachtigd is bepaalde beslissingen te nemen, vaststellen welke informatie zij wil hebben. Wat acht zij van belang? Waarmee kan zij sturen?

Deze informatie moet op consequente en systematische wijze verzameld worden en maandelijks in de vorm van een A4-tje op het bureau van de directie (en de andere belanghebbenden) verschijnen: het dashboard is geboren.

## Contactgegevens

### *Bezoekadres:*

Baanhoek 184  
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935  
Fax : 078-6209936  
E-mail : [info@patagonia-bv.com](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

### *Postadres:*

Patagonia Consultants B.V.  
Boshoek 7  
3332 KA Zwijndrecht