

Kwaliteit als hoeksteen van de aansturing

# WAT ORGANISATIES BELEMMERT OM TE VERBETEREN

Waarom lukt het bedrijven als General Electric en BuurtZorg Nederland wel om succesvol en wendbaar te zijn, maar veel andere organisaties niet? Het grote verschil is dat in de succesvolle organisaties kwaliteit de hoeksteen van de aansturing vormt, terwijl in andere organisaties processen en procesbeheersing centraal staan. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt om kwaliteit van het werk veilig te stellen via processen en procesbeheersing, zo'n aanpak leidt bijna altijd tot complexe systemen en verstarring. Organisatieverbetering komt dan niet of zeer moeizaam van de grond.

Door Paul van Scherpenseel

Succesvolle en wendbare organisaties streven eenvoud na en houden zicht op hun kwaliteit door die in hun dagelijkse aansturing te borgen. Dat realiseren deze organisaties door te sturen op *effect* in plaats van op *output*. Een onderscheidend element in hun aanpak is het gebruik van een leidend principe. Daarmee zijn deze organisaties in staat om gericht sturing te geven aan kwaliteit en komt het begrip cultuur in een heel ander daglicht te staan.

De tijdgeest is dat een professionele organisatie haar operatie heeft beschreven in processen en die via moderne procesbeheersingstechnieken aanstuurt. Er is bijna niemand die daar vraagtekens bij plaatst. Toch is het goed om kritisch te zijn over wat in deze tijd vanzelfsprekend is, want succes blijkt nog verre van verzekerd met een procesbeheersingsaanpak. De succesvolle organisaties die ik aanhaal, vormen een waardevol contrast met de heersende gedachte, want in deze organisaties vormt kwaliteit – en niet processen en procesbeheersing – de hoeksteen van de aansturing. Proces-

sen en procesbeschrijvingen zijn weliswaar zonder meer nodig om de organisatie mee te beschrijven, maar verhef het middel niet tot doel, want dan creëer je je eigen verwarring – zoals in de illustratie verderop uitgebeeld. Met een kwaliteitsaanpak voorkomen succesvolle organisaties problemen, die inherent zijn aan een procesbeheersingsaanpak.

Naast het feit dat het technisch al een hele uitdaging is om het werkveld van een organisatie inzichtelijk te maken via processen, dwingt het medewerkers namelijk om in een structuur te denken die niet hun natuurlijke denkstijl is. Mensen denken niet in processen; ze denken in concrete handelingen en in situaties waar ze last van hebben. Daarom blijkt telkens dat medewerkers integrale systemen niet (willen) begrijpen. Een aansturing die uitgaat van processen en procesbeheersing, leidt meestal dan ook tot verstarring. Figuur 1 geeft goed weer waar dat in schuilt.

De kern van dit plaatje is dat de dagelijkse praktijk vaak anders verloopt dan hoe het

formeel zou moeten gaan. De buitenwereld kent een eigen dynamiek. Leidinggevenden zijn er echter niet op voorbereid om dat spanningsveld effectief te managen, want ze worden doorgaans enkel beoordeeld op hun afdelingsproductie, op de output van hun processen. Zo lang dat spanningsveld niet wordt overbrugd, is het erg lastig om blijvende verbetering te bereiken.

Een organisatie heeft de grootste kans om dat spanningsveld op te lossen, door de nadruk te leggen op flexibiliteit en op eenvoud. Flexibiliteit houdt in dat medewerkers een groot handelingsvermogen hebben en zelfstandig weten om te gaan met moeilijke, onduidelijke of ongebruikelijke werksituaties. Eenvoud betekent dat medewerkers de interne keten kunnen overzien en dus begrijpen wat er speelt. Het leidende principe dat in paragraaf 2 aan bod komt, is een concreet middel om het handelingsvermogen van medewerkers op een veilige manier te vergroten.

Een concrete interventie om eenvoud te bereiken is door te sturen op gewenste effecten in plaats van op output. Je bent dan in staat om overzicht te creëren op een manier die voor iedereen in de organisatie duidelijk en betekenisvol is. De organisatiebrede effectenrapportage in paragraaf 3 is daar een voorbeeld van. Deze effectenrapportage is betekenisvol voor iedereen in de organisatie,



Figuur 1.

omdat ze inzoomt op het operationele niveau en benadrukt wat je als organisatie wilt uitstralen.

## 1 KWALITEITSMANCO VAN EEN PROCESBEHEERSINGSAANPAK

Naast het feit dat een procesaanpak niet aansluit bij hoe mensen denken, kleeft er nog een ander manco aan. Een procesaanpak geeft aan wat er moet gebeuren en in welke volgorde, maar laat doorgaans de hoe-vraag onbeantwoord. Dat is nu juist waar de schoen wringt voor medewerkers. Medewerkers hebben last van elkaar in de uitvoering, omdat ze verschillend invulling geven aan kwaliteit. Die verschillende opvattingen over kwaliteit kunnen aanhouden, omdat de nadruk in de dagelijkse aansturing voornamelijk is op kosten en output. Het ontbreken van een gedeelde opvatting over kwaliteit kan een organisatie ernstig opbreken om succesvol te zijn. Onderstaande casus is daar een sprekend voorbeeld van.

Om succesvol te kunnen zijn, is het cruciaal dat medewerkers dezelfde invulling geven aan kwaliteit. Dan is er ook geen twist over hoe te handelen zoals in de casus van de Sociale Dienst wel het geval was. Een praktische en krachtige manier om dat te



bereiken, is door een leidend principe voor de organisatie te benoemen en hierop te sturen.

## 2 STUREN OP KWALITEIT VIA EEN LEIDEND PRINCIPE

Een concreet en betekenisvol leidend principe biedt medewerkers structuur en houvast in de dagelijkse hectiek. Ook helpt het om de dagelijkse aansturing consistent te laten verlopen. Dat is hard nodig, want medewerkers vinden dat het werk vaak chaotisch verloopt. Het is voor hen vaak niet duidelijk wat prioriteit heeft, want elke afdeling heeft

een eigen planning. Medewerkers ontberen daarom overzicht. Alles lijkt even belangrijk te zijn en veel werk moet op het allerlaatste moment nog even snel worden afgehandeld. In zo'n omgeving is het erg lastig om succesvol en wendbaar te zijn.

Het voorbeeld op de volgende pagina laat zien dat een leidend principe niet alleen duidelijkheid kan bieden aan medewerkers over wat belangrijk is, maar ook een structurele dialoog over kwaliteit mogelijk maakt. Daardoor kan een leidend principe sterk bij-

## VOORBEELD SOCIALE DIENST

Een grote Sociale Dienst probeerde al langere tijd de samenwerking tussen afdelingen in het primaire proces te verbeteren, maar tot nu toe zonder blijvend resultaat. Dat bleek onder andere uit het feit dat het klantenbestand nog steeds voor 15% uit 'spookklanten' bestond. Spookklanten zijn klanten die tijdens hun overdracht naar een andere afdeling binnen het primaire proces administratief niet goed zijn verwerkt. Daardoor komen deze klanten niet meer voor in overzichten. De dienst denkt dan onterecht dat ze zijn uitgestroomd naar een baan. Als deze klanten zich weer eens melden bij een medewerker, dan was dat elke keer weer een grote verrassing dat die klanten nog steeds een uitkering hadden. Omdat eerdere verbeterplannen niet tot het gewenste effect hadden geleid, besloot de directie een externe partij te laten onderzoeken wat verbetering tegenhield.

Tijdens gesprekken met medewerkers en leidinggevenden bleek dat klanten niet op een gestructureerde manier werden overgedragen, maar via individuele e-mailtjes, mondeling of via een post-it papiertje. Bovendien was niet duidelijk volgens welke criteria een klant moest worden beoordeeld. Het leek erop dat iedere afdeling haar eigen checklist had. Mede daardoor was er vaak onenigheid over waar een klant behoorde te zitten in zijn re-integratietraject. Het gebeurde geregeld dat een afdeling een klant wilde overdragen aan een andere afdeling, maar dat die andere afdeling het daar niet mee eens was en de klant dan ook niet wilde overnemen. Niemand nam vervolgens de verantwoordelijkheid voor de klant op zich.

De ongestructureerde overdrachten en de onduidelijkheid waarmee klanten werden beoordeeld, zorgden ervoor dat medewerkers geen overzicht hadden over waar klanten in een re-integratietraject zaten. Daardoor was er ook geen basis in deze organisatie voor blijvende verbetering.

## VOORBEELD BUURTZORG NEDERLAND

BuurtZorg Nederland streeft na dat klanten centraal staan in de zorg en dat medewerkers zich gezamenlijk eigenaar kunnen voelen in hun werk. Daarom vormen zelfsturende teams de hoeksteen van deze organisatie. Om dat mogelijk te maken en ervoor te zorgen dat iedereen op dezelfde invulling geeft aan kwaliteit, hanteert BuurtZorg het leidende principe *Eerst buurten, dan zorgen*. Dit betekent dat medewerkers eerst dienen na te gaan hoe de zelfredzaamheid van de klant kan worden vergroot met de zorgvoorzieningen in zijn wijk. Als de bestaande voorzieningen een klant niet voldoende kunnen ondersteunen, dan pas biedt BuurtZorg zijn diensten aan. BuurtZorg onderscheidt zich dan ook van andere zorgpartijen doordat men eerst de kracht van het bestaande netwerk in de wijk probeert te benutten.

BuurtZorg stimuleert de zelfsturende teams door volgens het leidende principe te werken via casuïstiekbesprekingen. In iedere casus komt dezelfde vaste vraag terug: hoe heeft het team het leidende principe *Eerst buurten, dan zorgen* toegepast? Hierbij worden ook zorgverwijzers uit de wijk betrokken. Zorgverwijzers geven hun indruk van het BuurtZorgteam via een eenvoudige vragenlijst. Door aan de hand van het leidende principe en de casussen doorlopend in gesprek te zijn met teams, kan BuurtZorg een hoge en constante kwaliteit waarborgen.

dragen aan wat je als organisatie wilt zijn (in plaats van sec wat ze doet/wil doen).

Het leidende principe is voor BuurtZorg van grote waarde, omdat het daarmee een concreet middel heeft om sturing te geven aan kwaliteit en om teams een groot handelingsvermogen te bieden. Bovendien kan BuurtZorg met deze aanpak de organisatie eenvoudig houden. Er zijn 16 leidinggevenden voor de begeleiding van de 650 teams. Dat is een overhead van 2,5%! Een BuurtZorg-leidinggevende gaf aan dat het best druk is om 40 teams te begeleiden, maar goed te doen, doordat het leidende principe voor eenvoud in aansturing zorgt.

Wat een leidend principe bovendien interessant maakt, is dat het het begrip cultuur in een ander daglicht plaatst. Cultuur hoeft helemaal niet ongrijpbaar te zijn zoals vaak voorgesteld, maar je dient dan wel expliciet te sturen op kwaliteit. Zonder die sturing vult iedereen kwaliteit in vanuit zijn blik op het werk en daarom is het doorgaans ook moeilijk schakelen in de onderlinge samenwerking.

### 3 HANDELINGSVERMOGEN VAN MEDEWERKERS VERGROTEN

Het volgende persoonlijke voorbeeld straalt door eenvoud. Dat komt omdat de betreffende onderneming consequent barrières weghaalt, zodat medewerkers klanten in één keer kunnen helpen. Dat is het leidende

principe van dit bedrijf. Deze onderneming gaat er van uit dat medewerkers hun werk goed kunnen doen als ze zich eigenaar voelen in hun werk. Hun medewerkers hebben dan ook een beduidend groter handelingsvermogen dan medewerkers bij vergelijkbare organisaties.

De onderneming in het voorbeeld weet zich sterk te onderscheiden van andere bedrijven. Dit bedrijf bestaat al meer dan tien jaar, maar weet nog steeds spectaculair te groeien. Ook is de klantwaardering onverminderd hoog.

Organisaties zijn doorgaans terughoudend om hun medewerkers ruime bevoegdheden te geven, zoals in het voorbeeld. Die terughoudendheid zegt vooral iets over hoe die organisaties zijn georganiseerd. Door de dominante procesaanpak en door sturing op output, ontbreekt het in organisaties

namelijk aan overzicht over hoe het werk werkelijk verloopt.

Als organisaties op een eenduidige manier invulling geven aan kwaliteit en sturen op effect in plaats van enkel output, dan zullen ze merken dat ze krachtige instrumenten hebben om eigenaarschap onder medewerkers te bevorderen en om wendbaarheid van de organisatie (= *handelingsvermogen van medewerkers*) op een veilige en gezonde manier te vergroten.

### 4 STUREN OP EFFECT

Een leidend principe krijgt pas waarde als het ergens in is ingebed. Inbedding via casuïstiekbespreking zoals bij BuurtZorg Nederland is een manier. Veel organisaties vinden een sturingsmiddel achteraf echter niet voldoende. Ze hebben ook behoefte aan middelen die ongewenste situaties helpen voorkomen. Een organisatiebrede effectenrapportage kan dan een krachtige oplossing bieden.

Een organisatiebrede effectenrapportage verbindt de formele organisatie met de dagelijkse praktijk, doordat effecten van het werk centraal staan. Dat maakt deze rapportage betekenisvol voor zowel leiding als medewerkers. Ook is deze rapportage voor iedereen relevant, omdat ze gaat over wat de organisatie wil uitstralen, wat ze wil zijn.

De kerngedachte hierbij is dat je een collectieve focus op kwaliteit kunt creëren door de gewenste uitstraling van de organisatie tastbaar te maken in een operationele rapportage.

Een organisatiebrede effectenrapportage gaat dus niet over kosten en output, maar over wat je als organisatie wilt zijn, wilt uitstralen. Dat is het doel van deze rapportage

## VOORBEELD COOLBLUE

Ik belde op een zondagavond de klantenservice van Coolblue omdat ik een factuur van dit bedrijf niet meer had. Toen ik een medewerker aan de lijn kreeg, gaf ik direct aan dat ik kon begrijpen dat hij me, gezien dag en tijdstip, niet kon doorverbinden met de administratie, maar dat ik toch wilde aangeven dat ik een factuur van een betaling nodig had. De medewerker had blijkbaar vaker soortgelijke vragen gekregen, want hij vroeg enkel het kenmerk van de betaling dat op mijn bankafschrift stond. Nadat ik hem dat had gegeven, wist de medewerker me volledig te verrassen met de mededeling dat de factuur inmiddels was verzonden naar mijn e-mailadres.

en daarom is het ook een organisatiebrede rapportage.

Om één rapportage voor de hele organisatie te maken die ook nog veelzeggend is voor de uitvoering, lijkt op voorhand wellicht een weinig praktisch idee. Toch is dat zeker wel zo: er zijn immers maar een beperkt aantal handelingen en of overdrachten die echt bepalend zijn voor wat de organisatie wil uitstralen.

## 5 SAMENVATTEND

Om succesvol te kunnen zijn, is het cruciaal dat iedereen in de organisatie dezelfde invulling geeft aan kwaliteit en dat medewerkers een groot handelingsvermogen hebben. Dat lukt alleen als de organisatie bewust eenvoudig en flexibiliteit nastreeft. Een leidend principe (de strategie om te bereiken dat de organisatie handelt naar wat ze wil uitstralen) is een krachtig en praktisch middel om die eenvoud te bereiken.

Het handelingsvermogen van medewerkers – en dus de flexibiliteit van de organisatie – kan op een veilige manier worden bevorderd als er goed zicht is op de dagelijkse praktijk. Een organisatiebrede effectenrapportage biedt die functionaliteit, door effecten van het werk te belichten in plaats van output. Een organisatiebrede effectenrapportage houdt daarmee de organisatie doorlopend een spiegel voor of ze wel handelt naar wat ze wil uitstralen. Daardoor helpt een effectenrapportage om medewerkers en leiding te verbinden en de cohesie te versterken.

Tot slot plaatst een leidend principe het begrip cultuur in een ander daglicht. Cultuur wordt vaak als iets ongrijpbaars voorgesteld, maar dat komt vooral doordat men zich blindstaart op gedrag, in plaats van wat gedrag veroorzaakt. Zonder expliciete sturing op kwaliteit laat iedereen zich - onbewust - leiden door lokale belangen. Hanteer daarom bewust een leidend principe, dat medewerkers houvast biedt en de interne samenwerking bevordert. Ook helpt een leidend principe om de aansturing consistent te laten verlopen. Daardoor wordt de kans aanzienlijk groter dat een verbetering kan beklijven. **Q**

Paul van Scherpenseel is zelfstandig onderzoeker organisatie-effectiviteit. Nadere informatie is te vinden op [www.SlimVerbeteren.nl](http://www.SlimVerbeteren.nl).

## VOORBEELD HIGHTECH BEDRIJF

Een producent van geavanceerde communicatieapparatuur wilde een impuls geven aan het ontwikkelen van innovatieve concepten. Een belangrijk onderdeel daarvan was beter te leren begrijpen wat de echte vraag en behoefte van klanten zijn. Daarin was zeker wel vooruitgang geboekt, maar het gebeurde nog geregeld dat de opgeleverde functionaliteit niet naadloos aansloot op de klantbehoefte. Volgens de leiding was dat te voorkomen. Ze meende dat het probleem zat in de interne samenwerking. Omdat eigen inspanningen om de interne samenwerking te verbeteren nog te weinig hadden opgeleverd, besloot de leiding een externe partij te laten meekijken en adviezen voor verbetering te laten doen.

Tijdens gesprekken met medewerkers bleek dat medewerkers erg gedreven waren om een top-product te maken. Gaandeweg de gesprekken werd echter duidelijk dat de ondersteuning van het primaire proces tekort schoot. De productdocumentatie was bijvoorbeeld niet op orde, waardoor het vaak een uitzoekwerk was om erachter te komen of een onderdeel zonder meer 'van de plank kon worden getrokken'. Medewerkers konden in het algemeen elkaar daarom niet 'even' raadplegen voor advies, want het antwoord vergde doorgaans eerst het nodige spitwerk. Advies inwinnen gebeurde daarom minder vaak dan eigenlijk nodig was. Door tijdsdruk probeerde men kwesties vaak zelf op te lossen.

De ondersteuningsvraag was al meerdere keren op tafel geweest bij de leiding, maar die kreeg om tal van legitieme redenen steeds tweede prioriteit. Toch vond de leiding ondersteuning een cruciaal onderwerp, met name het vereenvoudigen van werkwijzen. Door het externe onderzoek realiseerde de leiding zich dat ze haar eigen tegenwicht moest creëren om voor een goede balans te zorgen tussen commercie en een gezonde basis. Een organisatiebrede effectenrapportage als instrument daarvoor vond ze een interessant idee, omdat zo'n rapportage die balans zichtbaar maakt.

## HIGHTECH BEDRIJF EFFECTENRAPPORTAGE

### In één keer goed

#### Klantbehoefte & context duidelijk

- juiste inkadering
- consequenties in beeld
- alternatieven besproken

#### Slimme productontwikkeling

- gestandaardiseerde tijdschattingen
- verkorten van ontwikkeldoorlooptijden
- integratie van ontwikkelstappen

### Innovatie

#### Focus op innovatieve plannen

- MEYE
- overdracht van productie/technologie
- LITE prototype
- VAA prototype

#### Kritische voorwaarden

- ideeën krijgen ruimte om zichzelf te bewijzen
- speerpunten zijn bekend
- we spreken dezelfde taal

### Empowerment van mensen

#### Handelingsvermogen vergroten

- MT spreekt met één stem
- vaste vragen als toets voor actie
- mensen aan einde van keten zijn leidend

#### Structurele ondersteuning

- geautomatiseerde testomgeving
- kennismanagement als strategie
- duidelijke assemblagefilms als instructie

### Vereenvoudiging van het werk

#### Verkoop

- visuele tool productmogelijkheden
- gestandaardiseerd offerteproces

#### Ontwikkeling & Engineering

- gestandaardiseerde functies

#### Logistiek

- verkorten van leveranciersdoorlooptijden
- voorkomen van terugkerende fouten
- operators kunnen eigen kwaliteit testen

De titels in de vier gekleurde blokken geven de speerpunten weer van dit bedrijf. *In één keer goed* gaat over een juiste oplevering van wat een klant heeft gevraagd. *Empowerment van mensen* geeft weer of medewerkers vinden dat hun handelingsvermogen toereikend is om proactief en gemakkelijk te kunnen handelen. In dit blok wordt ook gerapporteerd over de status van de ondersteuning (onder de subtitel *Structurele ondersteuning*). Het blok *Innovatie* laat zien wat de organisatie doet aan innovatieve projecten en of medewerkers vinden dat er een innovatiecultuur is. Tot slot belicht het vierde blok *Vereenvoudiging van werk* wat er wordt gedaan om werkwijzen te vereenvoudigen.