

Stimuleren van medewerkers en scheppen van juiste omgeving vereist

CONTINU VERBETEREN IS EEN PROCES!

“If change is happening on the outside faster than on the inside the end is in sight”. Deze quote van Jack Welsh (voormalig CEO van General Electric) geeft aan dat organisaties grip moeten krijgen op zichzelf. Grip om op zijn minst een gelijke tred te houden met de snelle veranderingen in de omgeving. En zo’n gekke gedachte is dat niet.

Door Arjen Onderwater en Roy Diemeer

De omgeving waarin organisaties zich tegenwoordig staande proberen te houden is dermate complex en turbulent geworden, dat deze veel meer aandacht behoeft dan in het verleden. Een verleden waarin de klant zich nog liet beïnvloeden door aanbod en waar producten werden ontwikkeld die jarenlang verkocht konden worden zonder noemenswaardige veranderingen. Er was ruimte voor organisaties die werden gekenmerkt door vast omliggende doelstellingen, uitgekristalliseerd naar specifieke functies en afdelingen, ondersteund door regels en procedures om elke onzekerheid uit te bannen. Tegenwoordig dienen organisaties te anticiperen op de vraag van de klant. Organisaties bevinden zich in een omgeving waarin ze continu moeten verbeteren om te voldoen aan de continu veranderende klantvraag.

Een sprekend voorbeeld is de privatisering van de energiemarkt. Een stabiele omgeving, die door een overheidsbesluit enorm turbulent werd. Energieleveranciers werden elkaars concurrenten, nieuwe spelers betraden de markt en de klant werd herontdekt. De gevolgen voor de energieleveranciers waren en zijn nog steeds enorm. Strategieën, zienswijzen, werkwijzen en culturen werden bijgesteld en verbeterd om te voldoen aan de nieuwe eisen van de omgeving. Een omgeving die in dit voorbeeld voornamelijk bestaat uit regelgeving van de overheid, toenemende concurrentie en klantbehoeften. In dit artikel wordt op hoog niveau belicht welke aspecten van belang zijn voor organisaties om zichzelf integraal te kunnen

sturen en verbeteren in de gekozen richting, om zodoende overeind te blijven in een veranderende omgeving en te blijven voldoen aan klantbehoeften. Een organisatie die zichzelf zo heeft ingericht dat continu verbeteren onderdeel wordt van de cultuur.

Structureel verbeteren

Om aan de eisen van deze veranderende omgeving te kunnen voldoen hebben organisaties een structuur nodig die sturing en continu verbeteren mogelijk maakt. Deze structuur is gebaseerd op vier aandachtsgebieden:

- Strategie; laat zien waar de organisatie heen wil maar ook waar de organisatie niet heen wil;
- Processen; plaatsen veranderingen in perspectief van producten of diensten die worden geleverd;
- Informatie; laat zien waar je staat ten opzichte van de markt, de strategie, de concurrent enzovoort;
- Gedrag; medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om verandering in gang te zetten.

Het gaat niet over de vier aandachtsgebieden individueel, maar over de samenhang daarvan, zie afbeelding 1. De juiste mate van afstemming tussen de aandachtsgebieden bepaalt in hoeverre een organisatie in staat is om verbeteren als een continu proces uit te voeren.

Op koers blijven door middel van processen

De richting (strategie) van een organisatie dient op een bepaald moment vertaald te worden naar operationele doel-

stellingen om de medewerkers duidelijk te maken wat er van hen verwacht wordt. Bovendien biedt deze operationalisering grip op de organisatie doordat de doelstellingen meetbaar gemaakt worden. Het resultaat is een structuur waarin de organisatie continu de ontwikkeling kan toetsen ten opzichte van de gekozen richting.

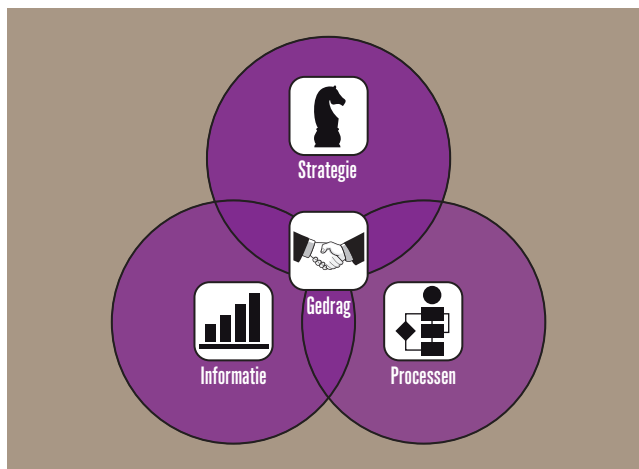
De wijze waarop de strategie vertaald wordt naar operationele doelen is een tactische keuze, waarbij momenteel nog steeds veel organisaties kiezen voor een functionele benadering. Deze benadering past goed bij de hiërarchie van de organisatie en maakt het mogelijk om doelen te koppelen aan prestatie-normen van een afdeling of medewerker. Denk hierbij aan het aantal verkopen per maand voor een verkoopmedewerker of het aantal afgehandelde klachten per uur voor de telefoniste. Nadeel van deze benadering is dat het suboptimalisatie in de hand werkt. Bij suboptimalisatie wordt een onderdeel van een proces geoptimaliseerd zonder dat andere onderdelen uit het proces daarin worden meegenomen. Zo kan de afdeling verkoop haar proces optimaliseren waardoor de orders een dag eerder worden klaargezet voor productie, terwijl productie de orders op dezelfde dag blijft ophalen. Hierdoor merkt de klant niets van de optimalisatie bij de afdeling verkoop.

Een procesbenadering is een veelbelovende tactiek die sub-optimalisatie voorkomt. Een procesbenadering kenmerkt zich door te sturen op volledige klant-tot-klant processen. Hierbij worden alle activiteiten die een bijdrage leveren aan het vervullen van een klantbehoefte uitgedrukt in één proces. Deze benadering maakt het mogelijk om te bepalen of activiteiten en verbeteringen daadwerkelijk waarde toevoegen voor de klant. De organisatorische hiërarchie is hierbij van ondergeschikt belang. Deze benadering geeft organisaties een sterk uitgangspunt om continu te kunnen verbeteren door met name twee belangrijke kenmerken:

- Transparante processen: De klant wordt centraal gesteld en processen worden zodanig ingericht dat alle activiteiten een bijdrage leveren aan de klantbehoefte;
- Inzicht door informatie: De totale inspanning voor een product of dienst wordt inzichtelijk doordat alle activiteiten als onderdeel van een proces worden benaderd.

Transparante processen

Vanuit de gedachtegang dat de klantbehoefte het bestaansrecht vertegenwoordigt van een organisatie is het belangrijk om deze klantbehoefte centraal te stellen. De klant kan overigens iedereen zijn; een consument, andere organisatie, de overheid, de maatschappij of zelfs een interne klant. Daarbij is het belangrijk om inzicht te krijgen in alle activiteiten die benodigd zijn om te voldoen aan de klantbehoefte; dus niet alle activiteiten om een mobiele telefoon te vervaardigen, máár de benodigde activiteiten totdat de klant bellend de winkel uit kan lopen. Dit worden ook wel de kernprocessen genoemd. De kernprocessen vormen het bestaansrecht van de organisatie omdat deze processen het product of dienst voor de klant



Afbeelding 1: De vier elementen benodigd om continu te kunnen verbeteren.

opleveren. De kernprocessen verdienen daarmee een primaire focus voor optimalisatie.

Door te streven naar volledige en complete (kern)processen wordt transparantie bereikt. Dit komt omdat alle bijdragen van afdelingen en functies aan de te leveren diensten en producten zichtbaar worden. De transparantie ontstaat doordat organisaties meer inzicht krijgen in afhankelijkheden en afstemming tussen afdelingen. Bovendien kan de klantbehoefte direct worden vertaald naar verwachtingen binnen het proces en dus ook naar verwachtingen van afdelingen en functies. Een voorbeeld hierbij is de productlijn NIKEiD. Binnen deze productlijn kunnen klanten online zelf hun schoen afstemmen op eigen behoeften, zoals kleur en stijl. NIKE stelt hiermee duidelijk de klantbehoefte centraal en is in staat om de wijzigende klantbehoefte te vertalen naar verwachtingen binnen het proces. Dit stelt eisen en voorwaarden aan de afdelingen en functies die de activiteiten verrichten. In het voorgaande is beschreven dat de klantbehoefte een belangrijk uitgangspunt is om te bepalen welke activiteiten een kernproces vormen. Maar hoe kan een organisatie hiermee aan de slag? In de praktijk hebben organisaties de beschikking over verschillende methodes en technieken voor het vastleggen en inzichtelijk maken van (kern)processen en om hiermee dus ook transparantie te ondersteunen. Dit wordt dan veelal procesmanagement genoemd (of BPM). De algemene opvatting van procesmanagement is dat het gericht is op het optimaliseren van efficiëntie en productiviteit maar ook om te zorgen dat organisaties meer 'in control' zijn van de processen. Het zou een basis bieden voor organisaties om zichzelf te sturen in de gekozen richting en om te anticiperen op veranderingen in de omgeving.

Inzicht in prestaties

Toch leert de ervaring dat veel methodes die onder de naam procesmanagement worden toegepast, het doel van transparantie en 'in control' zijn niet realiseren. Veel organisaties komen namelijk niet verder dan het 'kwalitatief vastleggen

van processen. Hiermee wordt bedoeld het beschrijvend vastleggen van processen, activiteiten, rollen, doelen enzovoort. Echter, met enkel kwalitatieve vastlegging wordt de toegevoegde waarde van kernprocessen en activiteiten (nog) niet tastbaar. Hiervoor is namelijk inzicht in procesprestaties en verbeteringen nodig terwijl de getallen en ruwe data hierover vaak ontbreken. Om inzicht te krijgen in procesprestaties zijn gegevens nodig als doorlooptijden, wachttijden enzovoort. Deze gegevens worden ook wel 'kwantitatieve' data genoemd. Organisaties hebben daarom naast de kwalitatieve procesinformatie ook kwantitatieve procesinformatie nodig. Met kwantitatieve procesinformatie wordt bedoeld het verzamelen en analyseren van gegevens waarmee procesprestaties inzichtelijk gemaakt worden. Analyseren om bijvoorbeeld de productiviteitstoename als gevolg van verbeteringen te bepalen. Met zowel kwalitatieve en kwantitatieve procesinformatie wordt het mogelijk om de processen te meten, te beheersen, te evalueren en te verbeteren.

Voor het verzamelen van kwantitatieve informatie gebruiken organisaties vaak functioneel georiënteerde methodes in combinatie met geautomatiseerde IT-systemen (veelal Business Intelligence genoemd). Hiermee wordt door middel van KPI's, afdelingsoverzichten en rapportages inzicht verkregen in prestaties van afdelingen en organisaties. Dit biedt organisaties de mogelijkheid om grip te krijgen op zichzelf en zich te verbeteren. Echter, de functionele methodes en systemen voor informatieverzameling hebben net als procesmanagement enkele beperkingen die opgevangen kunnen worden door beide concepten samen te voegen.

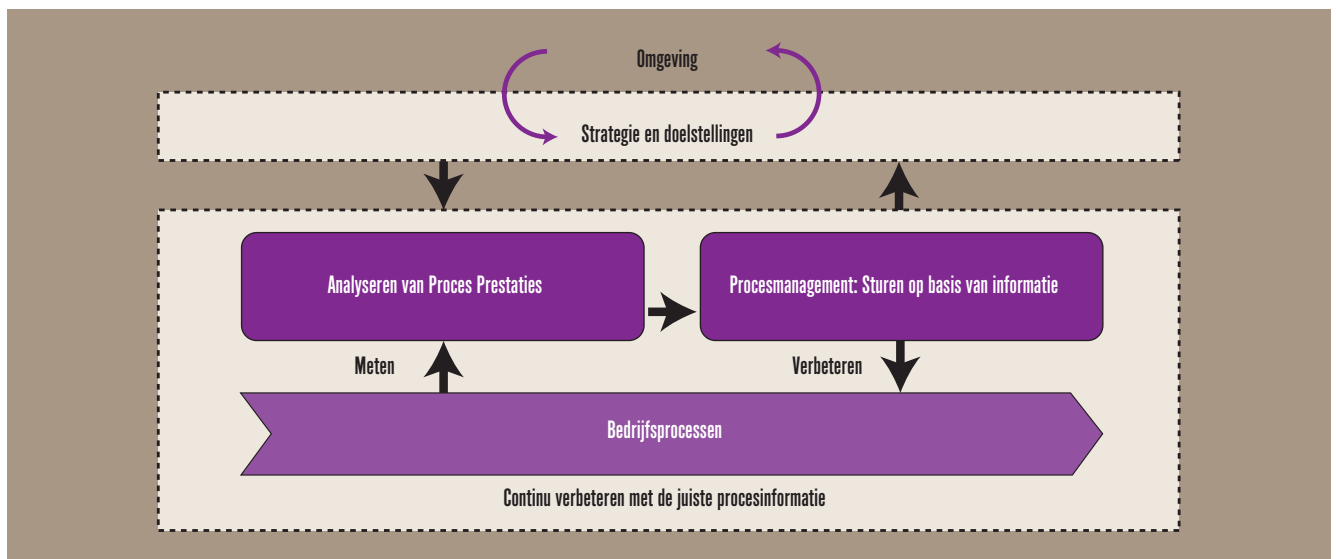
De informatie die wordt verzameld bevat dikwijls data zonder procescontext. Rapportages zijn dan bijvoorbeeld gebaseerd op een afdelingsdoelstelling. Hiermee wordt niet direct inzicht verkregen in de procesprestaties en wordt opnieuw subopti-

malisatie in de hand gewerkt. Het inzicht van procesmanagement kan hier gebruikt worden om de klant-tot-klant processen (afdelingsgrensoverschrijdend) te duiden en op basis daarvan KPI's (of PPI's: Proces Performance Indicators) te monitoren en te rapporteren. Een andere beperking van functionele informatieverzameling is dat het is gebaseerd op prestaties uit het verleden. Dat is natuurlijk belangrijk, maar minstens zo belangrijk is het interpreteren van deze prestaties en wat zij betekenen voor de toekomst. Procesmanagement kan hierbij helpen doordat procesprestaties gelinkt worden aan processen en strategie. Daarnaast biedt procesmanagement ondersteuning voor processimulatie waarmee verbeteringen geanalyseerd kunnen worden vóór de daadwerkelijke implementatie. Hierdoor is het mogelijk om resultaten beter te interpreteren en beslissingen te nemen in lijn met de strategie, doelstellingen en processen.

Gedrag van medewerkers en organisaties

Bij toepassing van de hiervoor beschreven pragmatische aanpak dient de invloed van het gedrag van medewerkers niet onderschat te worden. Uiteindelijk zijn het medewerkers die bedenken hoe de klantbehoefte vertaald wordt naar producten of diensten en zijn het menselijke keuzes en activiteiten die het verloop van het proces bepalen. Gedrag van medewerkers is hierin bepalend. Sterker nog, organisaties zijn fundamenteel afhankelijk van het (creatief) handelen van medewerkers. Een organisatie kan technisch in termen van activiteiten en processen helemaal op orde zijn, als de medewerkers die er verantwoordelijk voor zijn er niet naar handelen, heeft het geen tot weinig waarde.

Van de medewerkers wordt uiteindelijk dezelfde flexibiliteit verwacht als van de organisatie ten opzichte van de markt. Om als organisatie en als mens continu te kunnen verbeteren is transparantie, openheid en reflectie nodig. Transparantie



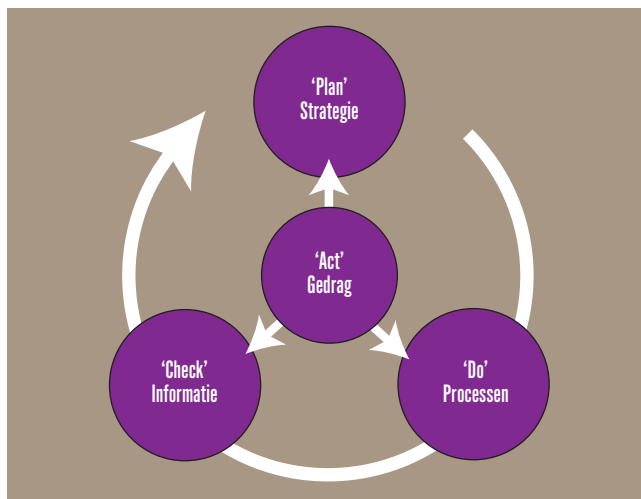
Afbeelding 2: Continue cyclus; meten van prestaties, afstemmen met doelstellingen en gericht verbeteren.

van de processen die structuur geven aan de activiteiten, zoals reeds beschreven. Daarnaast is openheid en reflectie nodig aangaande (de gerechtvaardigde) fouten. Met gerechtvaardigde fouten wordt hier bedoeld; alle fouten die aantoonbaar zijn ontstaan als gevolg van een poging te verbeteren. Daarnaast is in dit kader acceptatie van onzekerheden een belangrijke factor. Verandering brengt onzekerheid met zich mee omdat op voorhand niet duidelijk is hoe de nieuwe situatie er uit gaat zien. Die onzekerheid is een uiting van onvoldoende inzicht, grip op en vertrouwen in de omgeving.

Om onzekerheden bij medewerkers weg te nemen is het belangrijk om ze te betrekken bij de veranderingen en hun inbreng te stimuleren. Dit kan enerzijds door medewerkers te belonen, maar belangrijker nog, door ruimte te geven. Ruimte om met nieuwe initiatieven te komen die serieus worden genomen en ruimte voor het maken van fouten in een organisatie die continu verandert. Daarentegen ligt voor de organisatie de onzekerheid in de foutmarge van medewerkers. Hoe ver kan een onderneming gaan in het geven van ruimte voor initiatieven van medewerkers met als gevolg daarvan een toenemende kans op fouten? Bij continu verbeteren speelt het accepteren van fouten een belangrijke rol in het gedrag van de organisatie. Als zowel organisatie als mens kan accepteren dat er onzekerheden zijn, die kunnen leiden tot fouten, dan kan men ook leren en zodoende meegroeien met de omgeving. Niet alleen medewerkers dienen te leren, de organisatie als geheel dient te leren (denk aan afdelingen, medewerkers, beloningen, processen, hiërarchische structuur, regels, procedures enzovoort). Er wordt dan ook wel eens gesproken over 'de lerende organisatie'. Hiermee wordt bedoeld dat er gezocht moet worden naar manieren om het systeem van een organisatie te verbeteren en mee te laten groeien met de omgeving. Google is hier een sterk voorbeeld van. Google geeft haar ontwikkelaars één dag per week de tijd om te werken aan nieuwe initiatieven en projecten naar keuze. Google noemt dit '20 percent time' en de meest succesvolle ontwikkelingen als Gmail en Google News zijn hieruit voortgekomen.

Continu verbeteren is een integraal proces

Het gebruik van klant-tot-klant processen als verbinding tussen de operationele activiteiten en de strategie van organisaties heeft veel voordelen. Door de strategie te vertalen naar (kern)processen wordt deze gedragen door alle activiteiten binnen de processen. Enerzijds levert dit transparantie en klantfocus, anderzijds wordt het mogelijk om prestaties door middel van KPI's en rapportages inzichtelijk te maken. Het combineren van beide concepten waardoor doelstellingen, processen en prestaties aan elkaar gelinkt worden heeft een grote toegevoegde waarde voor organisaties. Medewerkers worden in staat gesteld om beter gefundeerde beslissingen te nemen tijdens de uitvoering van de processen. Daarnaast bieden de procesdoelstellingen een basis voor bijsturing en verbeterinitiatieven. De methoden en technieken die daarvoor



Afbeelding 3: Strategie, Processen, Informatie en Gedrag; geplaatst in het perspectief van de cyclus voor continu verbeteren.

beschikbaar zijn, worden in cycli van analyse en implementatie, volgens de theorie van Deming (Plan-Do-Check-Act) toegepast om continu de strategie en processen op elkaar af te stemmen. Binnen deze verbetercycli kunnen verschillende methodes en technieken worden toegepast, zoals bijvoorbeeld:

- iPM (Focus op prestatieverbetering door vertaling van strategie naar meetbare KPI's);
- TQM (Focus op kwaliteit door alle activiteiten in één keer goed te doen);
- Lean Six Sigma (Focus op efficiëntie en activiteiten die waarde toevoegen voor de klant);
- Een eigen bedrijfsbenadering of andere methodes.

Het is afhankelijk van de behoefte van de organisatie welke methode het meest geschikt is. De basis dient altijd te zijn dat de organisatie zichzelf continu blijft verbeteren aan de hand van de drie elementen strategie, processen en informatie. Dit draagt bij aan de integratie van afdelingen en resulteert in efficiëntere en effectievere processen, waardoor een organisatie beter in staat is om staande te blijven in de continu veranderende omgeving.

Waar de aspecten strategie, processen en informatie een basis bieden, valt of staat het daadwerkelijk continu verbeteren met het stimuleren van medewerkers en het scheppen van de juiste omgeving waarbinnen een gedrag van continu verbeteren is verankerd op basis van klantwens. Kortom; een cultuur die de medewerkers binnen een organisatie en de organisatie als geheel in staat stelt om te leren verbeteren. Belangrijk in het gedrag van de medewerkers en organisatie zijn transparantie, reflectie en openheid. Alleen als deze drie facetten aanwezig zijn in het gedrag, is het mogelijk om continu verbeteren toe te passen.

Arjen Onderwater en Roy Diemeer zijn beiden werkzaam als consultant bij QNH Business Integration.