

Op afdelings- en teamniveau samen werken aan continue resultaatverbeteringen

mr R.M.J. Bertels

dr W.F.G. Mastenbroek

33

- [Inleiding](#)
- [1 Ontwikkeling van zelforganisatie](#)
 - [1.1 Het verbeteroverleg](#)
 - [1.2 Selectie van verbeteronderwerpen](#)
 - [1.3 De uitvoering: verbeterplan en verbeteracties](#)
- [2 Het zichtbaar maken van de resultaten](#)
- [3 Samenwerken en samen leren](#)
- [Bijlage Voorbeeld criteria-toetsing van verbeteronderwerpen](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteurs](#)



Inleiding

De concurrentie van de lage-lonen landen neemt nog steeds toe. Niet alleen de industrie, maar ook de dienstverlening en de non-profit sector staan onder toenemende druk door verkrapting van middelen. Gerespecteerde bedrijven als Philips, KLM of IBM zoeken naarstig naar de juiste maatregelen om een verdere teruggang van resultaten te voorkomen. De scherpere concurrentie dwingt hen tot steeds betere prestaties (met steeds minder mensen tegen steeds lagere kosten).

Oplossingen worden gezocht in tal van richtingen. Grootscheepse verplaatsing van productiefaciliteiten naar het buitenland, flexibilisering van arbeid en arbeidsvoorwaarden, afslanking en uitbesteding van activiteiten, fusies en overnames, enzovoort. Te vaak wordt ons inziens daarbij voorbij gegaan aan het potentieel dat binnen de eigen organisatie aanwezig is. Een belangrijke bron van inzet en motivatie om tot betere resultaten te komen wordt zo nog onvoldoende benut. Het aanboren hiervan noemen wij continue resultaatverbetering. [De aanpak en opzet van continue resultaatverbetering is recent uitgewerkt in de vorm van een praktische leidraad. (Bertels, R.M.J. en Mastenbroek, W.F.G.: Met man en macht; Aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering, Holland Business Publications, Heemstede, 1994.) Enige van de belangrijkste elementen uit deze leidraad worden in deze O&I-publicatie beschreven.]

Box 1: Een geslaagd voorbeeld uit de praktijk

De directie van een bedrijf (750 werknemers) dat automaten met voedingswaren installeert en bevoorraadt komt tot de conclusie dat de toenemende concurrentie een grotere klantgerichtheid vraagt. In twee bijeenkomsten wordt in het managementteam een aanpak ontwikkeld om dit te bereiken.

Besloten wordt om alle onderdelen van de organisatie systematisch (aan de hand van een vast stramien) te laten werken aan achtereenvolgens een oriëntatie op de eigen (interne) klanten, een inventarisatie bij die klanten van gewenste verbeteringen, het opstellen en vervolgens uitvoeren van een actieplan met verbeteracties en het ontwikkelen van eigen indicatoren om de resultaten zichtbaar te maken.

Alle eenheden beginnen (onder begeleiding van een externe adviseur) met een korte werkconferentie van een halve tot een hele dag. In deze werkconferentie worden aanpak en planning nader toegelicht en wordt er een begin gemaakt met de hierboven beschreven stappen in het verbeterproces. De voortgang van het verbeterproces wordt vervolgens een vast agendapunt voor de teambesprekingen van alle onderdelen van de organisatie. Om de drie maanden worden bijeenkomsten georganiseerd van alle leidinggevenden om de stand van zaken uit te wisselen. In een intern periodiek worden de vorderingen beschreven en in een eenvoudig rapportage-systeem maken alle eenheden hun voortgang zichtbaar. Afdelingen die zich opvallend onderscheiden worden in het zonnetje gezet.

Na één jaar lopen er 150 verbeterprojecten. Er zijn dan al tal van tastbare resultaten geboekt: snellere doorlooptijd van opdrachten, vermindering van het aantal klachten, betere commerciële resultaten, betere beheersing van de werkstroom, minder inzet van uitzendkrachten.

1 Ontwikkeling van zelforganisatie

Voor het op afdelings- en teamniveau werken aan resultaatverbetering is een grote mate van zelforganisatie vereist. Teams en team-leden moeten hun eigen verantwoordelijkheid voor continue verbetering oppakken en zelf aan de slag gaan met het uitvoeren van verbeteracties. De verantwoordelijkheid voor (sturing en uitwerking van) verbeteringen ligt daarmee dáár, waar zij ons inziens liggen moet: in de lijn.

Waaruit bestaat nu precies de eigen verantwoordelijkheid? Op welke wijze moeten teams nu aan de slag gaan om een continue resultaatverbetering te realiseren? De kern van de aanpak wordt gevormd door vier vragen die in elk (bestaand) team binnen de organisatie ons inziens voortdurend centraal moeten staan.

Die vragen zijn:

- *Wie zijn onze (interne en externe) klanten?*
- *Wat kunnen wij in hun ogen verbeteren?*
- *Hoe realiseren wij die verbeteringen?*
- *Hoe maken wij de resultaten van die verbeteringen zichtbaar?*

De bovenstaande vragen bieden een bruikbare structuur om zelforganisatie op afdelings- en teamniveau op te kweken en/of verder uit te bouwen. De discussies rondom- en de gezamenlijke beantwoording van de vragen ervaren wij telkens weer als een bijzonder waardevol proces om in het team gezamenlijk een resultaatverbetering te realiseren. Met name het trefzekere maar (ogenschijnlijk) simpele concept geeft ons inziens veel meer kans op succes dan dat bijvoorbeeld bij de implementatie van 'total quality management' of 'Kaizen'-achtige instrumenten van verbetermanagement het geval is. Zo is de aanpak heel gemakkelijk uit te leggen, kan iedereen op elk niveau er vrijwel direct mee aan de slag en zijn de eerste resultaten al heel snel (na 1-3 maanden) zichtbaar.

De hiervoor gestelde verbeteraanpak is open van aard. Dat wil zeggen dat het heel goed mogelijk is dat zij bijgesteld wordt en dat met name de tweede vraag nader wordt toegespitst op specifieke aspecten die in de betreffende organisatie extra aandacht behoeven. Zo kan de aard van de gewenste verbeteronderwerpen enigszins gestuurd worden in een richting die (in de ogen van klanten en/of het management) noodzakelijk is. In onze ervaring worden er op deze wijze accenten gelegd op zaken als: kostenreducties, kwaliteit, versnelling van innovatie- en applicatietempo, leverbetrouwbaarheid of versnelling van de doorlooptijd.

1.1 Het verbeteroverleg

Werken aan resultaatverbetering is ons inziens geen individuele aangelegenheid, maar een teamverantwoordelijkheid. Het is belangrijk om samen te werken aan resultaatverbetering, om gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring en draagvlak voor de verbeteringen (=veranderingen) te creëren bij alle betrokkenen. Wij adviseren dan ook om het werken aan resultaatverbetering aan te vangen met het in elk team starten en/of verder inrichten van *het verbeteroverleg*. De term 'verbeteroverleg' is enigszins misleidend, omdat dit overleg heel goed onderdeel kan zijn - in de vorm van een vast terugkerend onderwerp op de agenda - van het reguliere werkoverleg. Wij maken ook mee dat het soms wat kwijnende werkoverleg een nieuwe impuls krijgt, zodra het gericht wordt op verbeteringen.

De bedoeling van het verbeteroverleg is om in het team intensief te praten over- en duidelijk antwoord te geven op de vier kernvragen, teneinde gezamenlijk tot uitvoering van acties over te gaan die tot een zichtbare resultaatverbetering moeten leiden. Wij adviseren om bij de introductie van het verbeteroverleg de medewerkers goed te informeren over bedoeling, aanpak en planning (zie Box 2).

Box 2: Introductie van het verbeteroverleg

Het is wenselijk de eerste bijeenkomst te beperken tot een uitleg over de dingen die komen gaan. Leg in deze bijeenkomst uit wat verbeteroverleg is en waartoe het dient. Wellicht dat een herhaling of korte samenvatting van aanpak, achtergronden en aanleidingen, de planning en ondersteuning daarbij extra verhelderend werkt.

Benadruk dat iedereen deelneemt aan het overleg en leg uit waarom. Plan op deze eerste bijeenkomst meteen al andere bijeenkomsten ver vooruit, zodat iedereen ruim van te voren op de hoogte is van de data.

Houdt bij de planning desgewenst rekening met vergaderingen op een hoger echelon, zodat eventuele informatie en/of vragen uit het verbeteroverleg direct gerapporteerd kunnen worden.

Kies een goede locatie om te vergaderen en zorg ervoor zo min mogelijk te worden gestoord door telefoons, werkalarm, e.d.
Zorg voor de aanwezigheid van hulpmiddelen als een flip-over of white board en goede stiften.

Bij het verbeteroverleg worden alle teamleden betrokken. Voor het werken aan resultaatverbetering is tenslotte elk teamlid verantwoordelijk. Het is beslist niet de bedoeling dat het verbeteroverleg een verkapte status van 'speciale commissie' krijgt (zodat de rest van het team achterover kan gaan zitten).

Wel is het denkbaar dat de omvang of geografische spreiding van het team - bijv. bij een buitendienst - noodzaakt tot het opdelen van het team in kleinere groepjes met een beperkt aantal teamleden.

Voor de voortgang van het proces en een snelle realisatie van zichtbare resultaten is voorts een strakke planning en regelmatige frequentie (1x per twee weken) van de verbeterbijeenkomsten noodzakelijk.

1.2 Selectie van verbeteronderwerpen

In onze visie geschiedt de selectie van verbeteronderwerpen vanuit het perspectief van de klant. Per slot is het de klant die uiteindelijk de kwaliteit bepaalt.

Het streven naar continue resultaatverbetering begint dan ook dikwijls met een bewustwording - per team en per individueel teamlid - van (m.n. interne) leverancier/klant-verhoudingen. Dat betekent dat iedereen zich bezint op de door hem/haar geleverde produkten en diensten en helder voor ogen krijgt wat de toegevoegde waarde daarvan in wezen is. Concreet: wat doe ik hier nou precies, waarom en voor wie doe ik dat nu eigenlijk?

Vanuit het perspectief van de inmiddels onderscheiden (interne) klant, kan elk team in de organisatie een of meer concrete verbeteronderwerpen gaan selecteren. De ervaring leert dat bij die selectie - zeker om te beginnen - de volgende punten van belang zijn.

- Kies een probleem waarmee - door het oplossen daarvan - goed *gescoord kan worden bij de klant*. Ga bij voorkeur zelf naar de klanten toe (bereid eerst goed de vragen aan hen voor) en vraag hen wat in hun ogen het meest voor verbetering vatbaar is.
- Selecteer eerst die onderwerpen waarmee - bij voorkeur zonder al te veel moeite - *het snelst concrete resultaten* kunnen worden bereikt. Dit leidt ertoe dat teamleden al snel zien dat hun inspanningen vruchten afwerpen en dat de betrokkenheid van (m.n. de twijfelaars in) het team wordt vergroot.
- Kies een onderwerp dat geheel en al *door het team* zelf kan worden aangepakt en verbeterd. De kans op vertraging door afhankelijkheid van anderen is dan gering en bovendien kan niemand zich aan zijn verantwoordelijkheid voor verbetering onttrekken.
- Denk niet te groot en te ingewikkeld. Kies een probleem dat *te overzien en 'behapbaar'* is. Vaak blijkt een gekozen probleem bij nader inzien te bestaan uit kleinere deelproblemen. Kies in dit geval één zo'n deelprobleem en laat de andere aspecten liggen voor een volgende verbetercyclus.

De uiteindelijke selectie van het aan te pakken verbeteronderwerp kan op verschillende manieren plaatsvinden.

Zo kunnen de bij de klant geïnventariseerde onderwerpen gezamenlijk worden getoetst aan een aantal, door het team van te voren opgestelde criteria. Ieder teamlid scoort elk onderwerp op deze criteria. Vervolgens worden alle scores verzameld en ontstaat een groepsscore die de voorkeur (= keuze) van de gehele groep aangeeft. In de bijlage achterin deze publicatie is een voorbeeld afgedrukt van zo'n criteria-toetsing van verbeteronderwerpen. Het is uiteraard mogelijk om andere criteria en/of een ander aantal criteria te hanteren.

1.3 De uitvoering: verbeterplan en verbeteracties

Na selectie van het verbeteronderwerp, volgt een *analyse van oorzaken* die ten grondslag (kunnen) liggen aan het probleem, *alsmede een analyse van oplossingen* daarvoor. Door eerst de oorzaken te analyseren, worden overhaaste acties ('jumping to conclusions') voorkomen en de verbeterinspanningen effectief gericht.

Bij de analyse kan gebruik worden gemaakt van bekende kwaliteitstechnieken als het Ishikawa- of visgraatdiagram, de Pareto-analyse (en 20/80 regel) en de OxE - methode (berekening van mate van oplosbaarheid en mate van effect). Elders (o.a. Bertels, Drontmann 1992 en 1993 en Bertels, Mastenbroek 1994) zijn deze technieken uitvoerig beschreven. Technieken blijven echter hulpmiddelen; waar het om gaat is een open discussie te organiseren over oorzaken en oplossingen. Meer eenvoudige technieken als brainstormen en inventariserende rondjes (zie Box 3), gevolgd door clustering en keuze van de belangrijkste oorzaken en oplossingen blijken vaak al voldoende om betrekkelijk snel tot concrete verbeteracties te komen.

Box 3: Brainstormen en de inventariserende ronde

Voor een effectief verbeteroverleg is het belangrijk dat elk teamlid ruimschoots de gelegenheid krijgt zijn eigen mening naar voren te brengen en tegelijkertijd de totale denkkracht van het team op een creatieve maar snelle manier wordt benut. Ofschoon men uiteindelijk als team besluit, moet een ieder gestimuleerd worden zich niet te snel aan te sluiten bij de voorgaande spreker of bij de 'stem van de meerderheid'. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn het zgn. 'brainstormen' en de 'inventariserende ronde'.

Procedure

1. Formuleer een duidelijke vraag/opdracht aan de deelnemers.
2. Geef aan de deelnemers voldoende tijd om de antwoorden en reacties voor te bereiden (individueel of in kleine groepjes om het aantal reacties enigzins te reduceren).
3. Spreek desgewenst een spreektijd per reactie af.
4. Ga vervolgens elke deelnemer (of groepje) af voor één reactie.
5. Noteer elke reactie groot en duidelijk (in trefwoorden) op een flip-over.
6. Laat geen discussie toe; verduidelijkingsvragen zijn wel toegestaan, laat verschillende meningen nadrukkelijk naast elkaar bestaan.
7. Draai net zo lang rondjes totdat alle reacties zijn gegeven.
8. Orden alle reacties, bijvoorbeeld door gelijksoortige punten samen te voegen en/of een aantal punten mogelijk te herformuleren.
9. Selecteer de meest veelbelovende oplossingen, bijvoorbeeld door stemming of 'turven', of door de mate van effect en oplosbaarheid in te schatten (de OxE-methode).

De op deze wijze door analyse, brainstorming en de inventariserende ronde geselecteerde oplossingen worden verder uitgewerkt in een verbeterplan, dat de concrete verbeteracties bevat die uiteindelijk tot zichtbare resultaten moeten leiden. Het verbeterplan geeft geheel volgens de regels van een goed projectmanagement tenminste een duidelijk antwoord op de drie W's:

Wat, Wie en Wanneer?

Wat?

Wat moet er concreet gebeuren om de geselecteerde oplossingen te realiseren en de beoogde resultaten te verkrijgen? Welke stappen moeten ondernomen worden?

Wie?

Wie in het team gaat precies welke acties ondernemen? Op deze manier kunnen de taken evenredig verdeeld worden en weet iedereen wie voor welke acties verantwoordelijk is.

Wanneer?

Op welke termijn dienen de acties door de betreffende personen te zijn ondernomen? Die termijnen moeten zo duidelijk mogelijk aangegeven zijn, bij voorkeur onder vermelding van concrete data. Het is bovendien verstandig meteen al een of meer evaluatiemomenten af te spreken waarop bekeken wordt in hoeverre de beoogde resultaten ook daadwerkelijk bereikt zijn (en welke vervolg-acties eventueel nog nodig zijn).

Elders (o.a. Vrakking, Cozijnsen, 1990) wordt uitvoerig stilgestaan bij de voorwaarden en succesfactoren rondom de invoering van veranderingen in de organisatie. Telkens blijkt dat het uiterst belangrijk is een zo groot mogelijk draagvlak te creëren. Door de aanpak via de lijnorganisatie neemt het draagvlak al aanzienlijk toe. Daarnaast zal iedereen die op de een of andere manier is betrokken bij het plan en vooral bij de uitvoering daarvan, geïnformeerd moeten worden over het plan inclusief de geplande verbeteracties. Het team of de afdeling moet dan ook extra aandacht besteden aan de *presentatie van het verbeterplan*. Presentaties kunnen nodig zijn voor:

- Het management, teneinde voor zover nodig goedkeuring te krijgen (het verbeterplan wordt daarmee een 'verbetercontract'), of om hen te informeren;
- Een ieder wiens hulp, begeleiding, kennis, etc. nodig is bij de uitvoering van het verbeterplan (voor zover niet al betrokken bij het opstellen van het plan);
- Iedereen die direct te maken heeft met het onderwerp en belang heeft bij het oplossen ervan (andere afdelingen of de klant).

Nadat alle betrokkenen zijn geïnformeerd, kunnen de verbeteracties - volgens de aanpak, volgorde en tijdsfasering zoals die in het verbeterplan vermeld staan - worden uitgevoerd.

Ondanks goede bedoelingen, kan de uitvoering van de verbeteracties om verschillende redenen vertragen en in het slop geraken. Zo kan de betrokkenheid bij de uitvoering afnemen door onvoorziene obstakels, het ontbreken van (toegezegde) medewerking bij collega's en/of ondersteunende afdelingen, een teleurstellende interesse c.q. sturing vanuit het management, resultaten die uitblijven, etc. Het gevolg is dat teamleden afhaken, afspraken niet worden nagekomen en de planning steeds vaker niet wordt gehaald.

Box 4: Een minder geslaagd voorbeeld uit de praktijk

Een bedrijf in de fijnchemie opereert in een sterk concurrerende markt, waar de winstmarges teruglopen. Bovendien moeten - om te kunnen overleven - nieuwe

produkten ontwikkeld worden, hetgeen een fors budget voor R&D en investeringen vraagt. De investeringen moeten opgebracht worden uit de bestaande productie door costleadership te verkrijgen. Ter ondersteuning wordt een resultaatverbeterproject in de productieorganisatie (650 werknemers) gestart, met als centrale aandachtspunten 'beter werken' en 'beter samenwerken'.

Terwijl op fabrieksteamniveau de verbeteracties worden ingezet, kondigen de eerste knelpunten zich aan. Het managementteam heeft veel moeite met het formuleren van concrete doelen en de rode draad in alle goedbedoelde initiatieven blijft ontbreken. De integratie van het verbetertraject met andere ontwikkelingen (reorganisatie, verscherpte milieu-eisen, gewijzigde bedrijfsstrategie) verloopt moeizaam en prioriteiten verschuiven steeds weer. Verbetertrajecten lopen daardoor vertraging op en snelle, zichtbare resultaten blijven uit en/of zijn onvoldoende bekend bij andere onderdelen in de organisatie.

De weerbarstigheid dwingt betrokkenen tot mobilisatie van alle mogelijke impulsen en interventies. In elk team - te beginnen bij het MT - wordt de voortgang van het verbeterproces als vast punt op de agenda gezet. In onderlinge uitwisselbijeekomsten informeren leidinggevenden elkaar over de voortgang en vooral ook over de hindernissen en manieren om hiermee om te gaan.

Elk onderdeel tot op het laagste niveau gaat rapporteren over de voortgang van het verbeterproces en m.n. over de bereikte resultaten in de vorm van prestatie-indicatoren. Zo'n indicator wordt door betrokkenen zelf bijgehouden en wordt voor iedereen toegankelijk ter inzage neergelegd of zichtbaar opgehangen.

Een toenemend afwachtend en afhakend gedrag bij betrokkenen maakt langzaam plaats voor een betrokken en actieve opstelling, omdat men (weer) in de gaten krijgt dat het de organisatie menens is en het verbeterproces daadwerkelijk resultaten oplevert.

De hierboven beschreven praktijkcase (zie Box 4) beschrijft een aanpal mogelijke impulsen om voortgang in de uitvoering van de verbeteracties te stimuleren. Naast (meer) sturing vanuit het management, liggen er een aantal verankerd in de zelforganisatie van het betrokken team.

Zo is het van groot belang om tijdens de uitvoeringsfase regelmatig gezamenlijk bijeen te komen en de (gemeten) voortgang te bespreken. Om demotivatie tijdig te (h)erkennen, moet specifiek aandacht worden besteed aan de tegenvallers, weerstanden, onvoorziene omstandigheden, etc. Nodig teamleden daarbij nadrukkelijk uit om hun persoonlijke ervaringen te vertellen en in een open sfeer hun eigen teleurstellingen, frustraties of onzekerheden uit te wisselen met andere teamleden.

Blijf tijdens de uitvoering alle betrokkenen (inclusief het management) zoveel mogelijk informeren, bijv. d.m.v. korte berichtjes waarin de voortgang van de acties en de (eerste) resultaten vermeld staan. Door ondertussen voortdurend de voortgang van de verbeteracties te meten en de resultaten van die acties - op een voor iedereen toegankelijke plaats - zichtbaar weer te geven, wordt de betrokkenheid van een ieder bij het verbeterproces nog eens extra gestimuleerd.

2 Het zichtbaar maken van de resultaten

Werken aan kwaliteitsverbetering is niet vrijblijvend. Er is pas dan sprake van een verbetering, als de verbeteracties ook werkelijk tot concrete resultaten leiden. Het effect van de verbeteracties moet dan ook gemeten worden. Daarmee wordt de voortgang bij het bereiken van de beoogde resultaten zichtbaar gemaakt. Dit klinkt simpel, maar om het in de praktijk te realiseren valt vaak hard tegen. Elders (Kampraath, Mast, 1992; Mastenbroek, 1992) hebben we de nodige inspanningen verricht om op dit belangrijke gebied vorderingen te maken. Hier volstaan we met het verduidelijken van de aanpak.

Elk team dient een of meerdere *indicatoren* te ontwikkelen. Indicatoren zijn die kerngegevens of meetwaarden aan de hand waarvan het presteren (als team) afgelezen kan worden, dat wil zeggen de factoren die beslissend zijn voor het door het team te leveren produkt of dienst (het resultaat). Let wel, het betreft alleen die factoren die door het team *zelf beïnvloedbaar* zijn en dus ook door het team te verbeteren zijn.

Hieronder (zie Box 5) is een aantal voorbeelden van indicatoren gegeven, zoals ze bij diverse bedrijven ontwikkeld zijn.

Box 5: Voorbeelden van indicatoren

<p><i>Inkoop-afdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gerealiseerde besparingen • aantal leveranciers (per produkt) • aantal leveranciers dat 1 artikel levert • leveringsbetrouwbaarheid (% te laat, % orders waarvan te veel/te weinig werd geleverd) • gem. ordergrootte per leverancier • gem. administratieve doorlooptijd van inkoop-documenten • afkeur-percentages leveranties i.v.m. kwaliteitsgebreken 	<p><i>Verzekeringsbedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • aantal klachten van klanten • bereikbaarheid afd. Verkoop • doorlooptijd afhandeling declaratie • percentage klachten-telefoontjes • steekproeffouten-percentages bij kennisgeving van uitkering • percentage fouten in de persoonlijke gegevens van cliënten • percentage uitbetalingen van schadegevallen binnen een termijn van vijf dagen
<p><i>Installatiebedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mate waarin afspraken met de klant worden nagekomen • snelheid van uitvoering van werk • mate van bereikbaarheid (tel./fax) • 'rapportcijfer'/evaluatie door de klant m.b.t. service (in verhouding tot prijs) • vakbekwaamheid van monteurs • aantal en type klachten 	<p><i>Produktiebedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • percentage afkeur van leveranties • percentage off-spec • aantal en aard van de klachten • leveringsbetrouwbaarheid • kwaliteitskosten • omsteltijd • aantal storingen • stilstandstijd • bezettingsgraad
<p><i>Personeelsafdeling</i></p>	<p><i>Bank</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • personeelsverloop • ziekteverzuim in cijfers • doorlooptijd van de wervings- en selectieprocedure • ondersteuning lijnmanagement (1. deskundigheid; 2. meedenken) 	<ul style="list-style-type: none"> • doorlooptijd kredietaanvraag • doorlooptijd rekeningafschrift • wachttijd aan de balie • 'rapportcijfer'/evaluatie van klant van o.a. deskundigheid, hulpvaardigheid, bruikbaarheid advies
<p><i>Onderzoeksbureau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kwaliteit van de rapporten • inhoud conform opdracht • bruikbaarheid • tijdigheid • toegankelijkheid • voorlichting 	<p><i>Detailhandel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rijvorming bij de kassa • klachten (1. type; 2. onder verantwoordelijkheid van) • aantallen 'nee-verkopen' • omzet per afdeling/artikelgroep • oordeel klanten (systematisch)
<p><i>Managementteam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mate waarin beleid bekend is • mate van 'zichtbaarheid' • mate van toegankelijkheid • mate van ondersteuning • mate van informatie en communicatie 	<p><i>Marketingafdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • bijdrage aan het bedrijfsresultaat • nieuwe producten (volume+marge) • service-indicatoren (deskundigheid, informatie, tempo/reactiesnelheid, productiepromotie)

Naast bovenstaande indicatoren - ook wel 'prestatie-indicatoren' genoemd, omdat ze het presteren van het team zichtbaar maken - kan een indicator de voortgang van het verbeterproces (per afdeling of team, of binnen meerdere teams) zichtbaar maken. We spreken dan van zogenaamde 'proces-indicatoren'. Proces-indicatoren hebben betrekking op de belangrijkste stappen in de verbeteraanpak en geven snel inzicht in eventuele stagnaties.

De indicatoren worden doorgaans opgesteld door het team zelf en vormen de basis voor het voortgangs-overleg met een begeleider en/of naastgelegen hogere chef. Hieronder volgt een voorbeeld van een proces-indicator (zie Box 6). Desgewenst kan uiteraard een beperkte, meer eenvoudige variant worden gebruikt.

Voorbeeld van een voortgangsindicator m.b.t. het verbeterproces

Fase	Maand 1	Maand 4	%
10. Beoogd resultaat			100
			80
			0
9. Implementeren/uitvoeren van verbeteracties			100
			80
			0
8. Presenteren actieplan/creëren van draagvlak			100
			80
			0
7. Opstellen van actieplan			100
			80
			0
6. Genereren van oplossingen			100
			80
			0
5. Analyseren van oorzaken			100
			80
			0
4. Ontwikkelen van indicator(en)			100
			80
			0
3. Selectie van verbeteronderwerp(en)			100
			80
			0
2. Losmaken energie/betrokkenheid teamleden			100
			80
			0
1. Aanleren van aanpak en technieken/ Starten van verbeteroverleg			100
			80
			0

Indicatoren zijn de meetpunten die de kwaliteit van de producten en diensten beschrijven. Het zijn de concrete specificaties van producten/diensten en leveren - door meting, met name bij interne/externe klanten - kwantitatieve informatie op met betrekking tot de door het team geleverde prestatie. Die meting kan plaatsvinden met behulp van verschillende *meetinstrumenten*. Voorbeelden daarvan zijn:

- de klantenuquête (vragenlijst aan alle of de belangrijkste klanten)
- het klantenpanel (gesprek met de belangrijkste klanten)
- de klachtenanalyse (registratie van aantal en aard klachten)
- de procesanalyse (doorlichting van het proces; m.n. de doorlooptijden)
- de 'mystery man' (externe, gefingeerde klant die observeert en rapporteert)
- 'turven en tellen' (eenvoudige registratie van output/aantallen)

De metingen kunnen zowel extern (bij de externe klanten) als intern (bij de interne klanten/de collega's) uitgevoerd worden. Meetinstrumenten geven de van te voren vastgestelde kritische punten aan en verschaffen kwantitatieve informatie over de door

het team gerealiseerde prestaties/resultaten. Door deze kwantitatieve informatie vervolgens goed zichtbaar weer te geven, ontstaat als het ware een 'klokje' of 'thermometer' waarop een ieder kan aflezen hoe het er met de verschillende kwaliteitsaspecten voorstaat.

Door de uniformiteit in de aanpak wordt het ook gemakkelijker om de indicatoren onderling te vergelijken. Desgewenst kunnen - na verloop van tijd - de in de organisatie ontwikkelde indicatoren met elkaar verbonden worden in een simpel doch doeltreffend management-informatiesysteem.

Bij voorkeur wordt de informatie grafisch weergegeven op een duidelijk en voor iedereen zichtbaar bord, wat met opvallende kleuren opgehangen wordt op een plek waar iedereen geregeld langs komt. In plaats van een bord, kan ook gedacht worden aan andere opvallende communicatie-middelen als een in kleur afwijkend info-bulletin, video-nieuws of fax-bericht.

Het op deze manier *zichtbaar maken van de resultaten* is erg belangrijk. Het effect van de verbeterinspanningen wordt erdoor duidelijk, hetgeen de betrokkenheid en motivatie van iedereen die zich inzet voor verbetering duidelijk vergroot. In de onderstaande box (zie box 7) hebben wij een aantal reacties van medewerkers opgenomen, zoals die naar voren kwamen in een door het bedrijf verzorgde nieuwsbrief over het gebruik van indicatoren.

Box 7: Medewerkers over indicatoren

"Je kunt met een indicator in één oogopslag zien of we de gestelde doelen wel of niet gaan halen. Je loopt met de pest in je donder rond als je een achterstand constateert en als het lekker loopt, geeft je dat een goed gevoel. Nu bedoel ik niet dat ik het leuk vind dat door een plaatje mijn kunnen beïnvloed wordt, maar het maakt het allemaal wat minder vlak.

Je wordt nu direct geconfronteerd met de situatie in de fabriek en dat geeft je het gevoel dat je mede-verantwoordelijk bent voor het resultaat en dat je dat resultaat ook kunt beïnvloeden met de kwaliteit van je eigen werk."

"Een indicator - die van ons in ieder geval - motiveert mensen om alert te blijven op situaties waar geld bespaard kan worden. Tegelijkertijd biedt een indicator ons de mogelijkheid om bij doorgevoerde besparingen te controleren of de kwaliteit niet te veel in het gedrang komt. De kunst is natuurlijk om tot een juiste balans tussen die twee te komen."

" Een indicator laat je direct zien als er 'onder de maat' gescoord wordt, zodat je zonodig onmiddellijk kunt bijsturen. Een indicator heeft een signaalfunctie: het geeft direct een beeld en je kunt meteen actie ondernemen. Bovendien is het mijns in ziens ook zo dat als je zaken visueel maakt, de betrokkenheid van iedereen wordt verhoogd. Ik merk in ons team dat wij - als iets zwart op wit staat, of met een ander kleurtje - er niet omheen kunnen. Het is een signaal als er wat fout gaat en een stimulans om het nog beter te doen."

Het is belangrijk dat de introductie van indicatoren vergezeld gaat van een gedegen toelichting omtrent het hoe, wat en waarom. Daarbij dient uitvoerig in te worden gegaan op eventuele vragen, zodat alle betrokkenen begrijpen wat de bedoeling is en het belang daarvan onderkennen. Benadruk vooral dat de indicatoren niet bedoeld zijn als controle-instrument, maar als middel om verbetering te registreren.

Bij het meten van de indicatoren en het zichtbaar weergeven van de verkregen informatie zijn niet de absolute cijfers van belang, maar gaat het om de trend: gaat het

beter (hebben onze verbeteringen effect?), gaat het slechter (moeten we andere, aanvullende maatregelen nemen?) of blijft de kwaliteit gelijk (idem)? Een trend wordt uiteraard pas zichtbaar na verloop van tijd. Een éénmalige meting heeft dus geen zin; pas na herhaaldelijk meten kan het effect van de verbeteracties worden vastgesteld.

Het is daarom ook verstandig om reeds in een vroeg stadium een zgn. 'nul-meting' uit te voeren, d.w.z. een meting van de situatie zoals die op dit moment - voordat er verbeteringsacties zijn uitgevoerd - bestaat. Deze nul-meting geeft in feite weer hoe groot het probleem momenteel is (en blijft als er geen verbetering optreed).

Omdat herhaaldelijk over een langere periode gemeten moet worden, is het noodzakelijk dat er binnen het team duidelijke afspraken gemaakt worden over het meten en het zichtbaar maken van de verkregen informatie. De continuïteit van het metingsproces blijft gewaarborgd als er vaste afspraken zijn over wie wat gaat meten, hoe en hoe vaak gemeten wordt, wie er voor de weergave (het bord) en de rapportage verantwoordelijk is, wie alarm slaat als de resultaten uitblijven, etc.



3 Samenwerken en samen leren

Het gezamenlijk opstellen van verbeterplannen en het uitvoeren van verbeteracties is rechtstreeks afhankelijk van de team-effectiviteit. 'Oud zeer', onderlinge fricties, wantrouwen, etc. komen vroeg of laat naar boven en kunnen het verbeterproces hevig frustreren. Maar ook minder effectief gedrag van de teamleden afzonderlijk wordt vaak zichtbaar in de loop van het proces. Anders gezegd: *de ontwikkeling van zelforganisatie is in feite een ingrijpend leerproces, deels gericht op de gezamenlijke slagkracht van het team, maar uiteindelijk ook gericht op de versterking van persoonlijke effectiviteit.* Het oppakken (liever: benutten) van dit leerproces gaat echter niet vanzelf. Het stelt nogal wat eisen aan de cultuur die er binnen het team en tussen teamleden onderling bestaat. Zo vinden wij het belangrijk een samenwerking te realiseren waarin fouten gemaakt mogen worden, onzekerheden en twijfels mogen bestaan en kunnen worden uitgesproken. Een samenwerking van teamleden die in staat zijn onderlinge feedback op effectieve wijze te geven en te ontvangen.

Om te komen tot continue resultaatverbetering dient óók de kwaliteit van de samenwerking onderwerp van gesprek te zijn. En wel in onderlinge combinatie. Deze combinatie maakt goed duidelijk dat het niet alleen om algemene sociale vaardigheden gaat. Ook termen als verbetering van cultuur, omgangsstijl en samenwerkingsklimaat zijn eigenlijk te vrijblijvend en te vaag. We bedoelen de hoogst noodzakelijke en praktische zaken die simpelweg noodzakelijk zijn om tot betere resultaten te komen.

Zodra de inspanningen op het terrein van kwaliteit en klantgerichtheid vast dreigen te lopen door problemen in de onderlinge samenwerking, is er een goede reden om dit aan te pakken tijdens het normale werkoverleg of in korte werkconferenties. Binnen het team vraagt dat met name van de deelnemers dat zij met elkaar al inventariserend onder ogen kunnen zien hoe gedrag kennelijk overkomt en op de ander uitwerkt. Daarbij moet voorkomen worden dat deelnemers bezwijken voor de verleiding nog eens uit te leggen dat ze goede bedoelingen of misschien zelfs gelijk hebben. Gelijk of ongelijk, goed bedoeld of niet is onbelangrijk. 'Hoe is men kennelijk met elkaar in de weer en welk gedrag werkt dat (vaak niet bedoeld of zelfs goed bedoeld) in de hand?'; dat is de vraag waarom het gaat.

Om teams daarbij te helpen zijn er inmiddels verschillende formulieren ontwikkeld om bestaande overlegsituaties te evalueren en te verbeteren. Deze eenvoudige vragenlijstjes specificeren de verschijnselen en gedragingen die bij vage begrippen als gewenste samenwerkingsstijl, goede kwaliteit van de communicatie en effectieve bedrijfscultuur passen. Hieronder (zie Box 8) een voorbeeld daarvan.

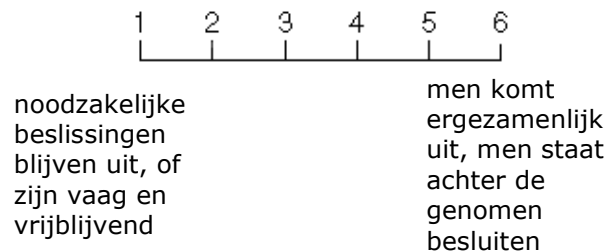
Box 8: Formulier 'Evaluatie van vergaderingen'

Geef uw eigen mening over de vergadering in het algemeen, door een bepaald cijfer te omcirkelen. 'Juiste' of 'foute' antwoorden bestaan niet, het gaat alleen om uw eigen indruk.

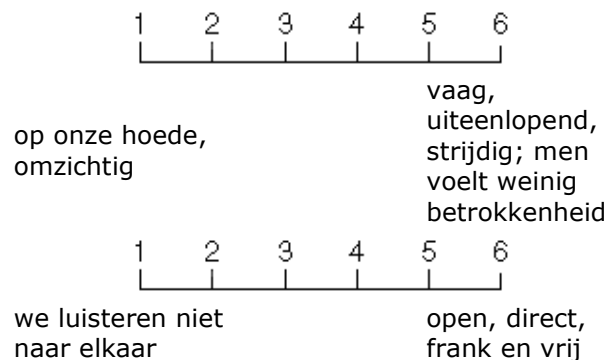
1 De doelstellingen van de vergadering



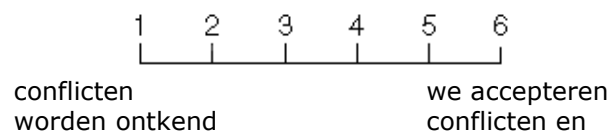
2 Beslissingen



3 Communicatie



4 Houding t.o.v. conflicten



De ervaring leert dat het niet vanzelf spreekt dat de behaalde resultaten blijven bestaan. Het helpt om een vast evaluatiemoment af te spreken, bijvoorbeeld twee maanden na dato. Het helpt nog meer om gedurende een bepaalde periode, op verschillende momenten c.q. na verschillende bijeenkomsten wat tijd te reserveren voor een korte evaluatie van de kwaliteit van de samenwerking. De al eerder genoemde evaluatieformulieren kunnen als hulpmiddel daarbij fungeren.

Ieder individu wordt meer en meer - bij continue resultaatverbetering in het bijzonder - op de kwaliteit van de eigen communicatie en samenwerking aangesproken. Ieder is wat dat betreft betrokken in een sociaal leerproces.

Het is een belangrijke vooruitgang dat het mogelijk geworden is, dit proces actief te ondersteunen en ieders slaagkansen aanzienlijk te vergroten. Tot voor kort waren we afhankelijk van de nu eenmaal bestaande en uitgekristalliseerde mentaliteit en van min of meer toevaligge sympathieën en antipathieën tussen mensen. Wij zijn echter te afhankelijk geworden om het hierbij te laten.

Competitief en flexibel organiseren vereisen een sterker ontwikkelde sociale competentie en een hechter relationeel netwerk. Veel bewuster dan voorheen zullen we onze mogelijkheden tot effectief samenwerken dan ook moeten vergroten. Zodat het aanwezige potentieel in de organisatie maximaal benut kan worden en het proces van continue resultaatverbetering zich effectief kan ontwikkelen.

Bijlage Voorbeeld criteria-toetsing van verbeteronderwerpen

- 1 Lijken er voldoende gegevens beschikbaar om dit probleem aan te pakken?
- | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----|-----------|
| onvoldoende | | | | | redelijk | | | | | | voldoende |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
- 2 Lijkt de mogelijkheid om dit probleem op te lossen voldoende?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|-----------|
| onvoldoende | | | | | redelijk | | | | | voldoende |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
- 3 Lijkt het oplossen van het probleem straks voldoende positieve uitwerking (op veel mensen) te hebben?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|-----------|
| onvoldoende | | | | | redelijk | | | | | voldoende |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Lijken de kosten van het oplossen van het probleem voldoende in balans

- 4 met het belang van het probleem (c.q. de 'baten' bij oplossing)?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| onvoldoende | redelijk | voldoende | | | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
- 5 Lijkt het probleem binnen redelijke tijd oplosbaar?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| onvoldoende | redelijk | voldoende | | | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
- 6 Lijkt het probleem door ons zelf oplosbaar, d.w.z. onafhankelijk van de medewerking c.q. toestemming van anderen?
- | | | | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <hr/> | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
- 7 Lijkt het oplossen van dit probleem snel te leiden tot concrete resultaten?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| onvoldoende | redelijk | voldoende | | | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
- 8 Lijkt de oplossing van het probleem belangrijk te zijn in de ogen van de (interne en/of externe) klanten?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| onvoldoende | redelijk | voldoende | | | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Literatuur

Bertels, R.M.J., J.M. Drontmann (1992), Persoonlijk memo bij overleg. In: L.Th.R. Wijchers, L.A.F.M. Kerklaan, W.F.G. Mastenbroek (red.) *Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening*. Kluwer, Deventer.

Bertels, R.M.J., J.M. Drontmann (1993), *Persoonlijk Succes*. Kluwer, Deventer.

Bertels, R.M.J., W.F.G. Mastenbroek (1994), *Met man en macht: Aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering*. Holland Business Publications, Heemstede.

Kampfraath, A.J., L.A.F.M. Kerklaan, W.F.G. Mastenbroek (1990), *Het managen van kwaliteitsverbetering*. NCD directie data, Amsterdam.

Kamfraath, A.J., E.J. Mast (1992), Indicatoren en resultaatverbetering. In: L.Th.R. Wijchers, L.A.F.M. Kerklaan, W.F.G. Mastenbroek (red.) *Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening*. Kluwer, Deventer.

Kerklaan, L.A.F.M. (1992), *Certificatieplan MKB*. Kluwer, Deventer.

Kerklaan, L.A.F.M. (1992), *Effectief diagnose stellen in de organisatie*. Kluwer, Deventer.

Mastenbroek, W.F.G. (1992), Management informatie en zichtbaar maken van resultaten. In: W.F.G. Mastenbroek. *Conflicthantering en Organisatie ontwikkeling*. Samson, Alphen aan den Rijn.

Mastenbroek, W.F.G. (1993), *Macht, organisatie & communicatie*. Holland Business Publications, Heemstede.

Vrakking, W.J., A.J. Cozijnsen (1992), *Managementtechnieken bij effectief innoveren*. Kluwer, Deventer.

Vrakking, W.J. (1992), *Management van organisatieverandering: Ontwikkelingen en ideeën vanuit de Holland Consulting Group*. Koninklijke Vermande, Lelystad.

Weele, A.J. van. (1994), *Het Nederlandse bedrijfsleven op survival: Overleven door uitbesteden*. Holland Business Publications, Heemstede.

Wijchers, L.Th.R., L.A.F.M. Kerklaan, W.F.G. Mastenbroek (red.) (1992) *Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening: Continue resultaatverbetering als managementstijl*. Kluwer, Deventer.



De auteurs

mr R.M.J. Bertels is als organisatie-adviseur verbonden aan Holland Consulting Group. Hij houdt zich met name bezig met de ontwikkeling en begeleiding van verandertrajecten, gericht op continue resultaatverbetering. Belangrijke aandachtsgebieden daarbij zijn: het zichtbaar maken van resultaten, communicatieverbetering, teamontwikkeling en persoonlijke coaching.

Prof. dr W.F.G. Mastenbroek is firmant van Holland Consulting Group. Zijn werkterreinen liggen vooral op het vlak van organisatie-ontwerp en continue resultaatverbetering. Hij is hoogleraar 'Organisatiecultuur en Communicatie' aan de economische faculteit van de Vrije Universiteit.