

CONTINUE RESULTAATVERBETERING OP GANG BRENGEN

Door G.J. Rademaker

Door drs. P.P. Kloosterboer

Tal van organisaties werken aan programma's om continu hun effectiviteit en efficiency te verbeteren. Maar om deze programma's werkelijk te doen slagen is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Op basis van praktijkervaring wordt in dit artikel een reeks tips gegeven aan leidinggevend en aan ondersteuners voor het maken van een effectief beleid, het uitwerken en plannen van acties en het proces van invoeren en continu verbeteren.

Tal van organisaties staan momenteel onder druk om beter te presteren tegen een concurrerende kostenniveau. Alle zeilen moeten bijgezet om deze druk succesvol te kunnen weerstaan. Het wekt daarom geen verwondering dat vele organisaties, in zowel bedrijfsleven als overheid, zich momenteel bezighouden met programma's om brede lagen van de organisatie te bewegen hierin medeverantwoordelijkheid te nemen. 'Kwaliteitsverbetering', 'Total Quality Management', 'Verbetermanagement', 'Performance Improvement' en 'Kaizen' zijn bekende labels voor dit soort programma's. Centraal in al deze benaderingen staat een continue inspanning, op alle niveaus van de organisatie, gericht op het verbeteren van kwaliteit, effectiviteit en efficiency. We vatten dit hier samen onder de noemer 'continue resultaatverbetering'. De wens om tot continue resultaatverbetering als 'normale gewoonte' te komen is gemakkelijk geformuleerd.

Bij het daadwerkelijk realiseren ervan komt echter meer kijken. Daarover gaat deze bijdrage, die de neerslag vormt van een serie ervaringen met het werken aan continue resultaatverbetering in sterk uiteenlopende organisaties. Vanuit de praktische ondervinding worden tips en aandachtspunten gegeven, zowel voor lijnmanagers als voor stafmanagers en interne of externe adviseurs. Enkele voorbeelden van projecten die als voeding voor deze checklist hebben gediend zijn:

- een programma gericht op de kwaliteit van de dienstverlening in een research-

- instituut (ca. 1500 medewerkers)
- een project in de kwaliteitsafdeling van een huisvestingsbedrijf, gericht op het zichtbaar maken van resultaten en klantgerichtheid (ca. 80 medewerkers)
- een kwaliteitsproject in een procesindustriële bedrijf, gericht op efficiencyverbetering, produktkwaliteit en de kwaliteit van de communicatie (ca. 600 medewerkers)
- een project met als doel het versterken van de samenwerking, de resultaat- en klantgerichtheid, tussen twee onderdelen in een recent gefuseerde onderzoeksorganisatie (ca. 80 medewerkers)
- een trainingsprogramma, gericht op samenwerking, kwaliteit en klantgerichtheid, ter versterking van een gedecentraliseerde structuur (ca. 450 medewerkers)

Voor het overzichtelijk weergeven van de aandachtspunten en tips hanteren we het hieronder weergegeven eenvoudige model van Mastenbroek (1989):

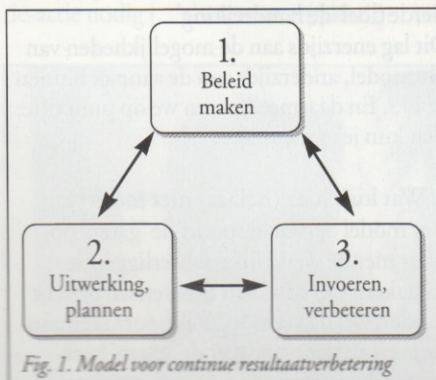


Fig. 1. Model voor continue resultaatverbetering

Met beleid maken is het ontwikkelen van een kader bedoeld dat richting geeft aan de gewenste verbeteractiviteiten. Uitwerken en plannen slaat op het bedenken en opzetten van acties op een lager echelon om het beleid te realiseren. Invoeren en verbeteren heeft

betrekking op het dynamische spel van bottom up initiatieven en besluitvorming hieromtrent, dat zich vervolgens ontspint. Deze bijdrage bevat een groot aantal concrete tips, die sterk met elkaar verband houden. Iedere paragraaf begint met een overzicht van de tips, die daarna worden toegelicht.

Aandachtspunten voor het management en suggesties voor de ondersteuning (stafmanagers, interne en externe adviseurs) zijn als volgt onderscheiden:

1. Beleid maken
 - management en beleid maken
 - ondersteuning bij beleid maken
2. Uitwerken, plannen
 - management en uitwerken, plannen
 - ondersteuning bij uitwerken, plannen
3. Invoeren, verbeteren
 - management en invoeren, verbeteren
 - ondersteuning bij invoeren, verbeteren
4. Conclusies

1. BELEID MAKEN

1. Beleid maken	
<i>Management</i>	<i>Ondersteuning</i>
<ul style="list-style-type: none"> • richtinggevend kader • toetsen • trefwoorden • teamwork 	<ul style="list-style-type: none"> • expertise • systematiek • begeleiding

Schema 1. Aandachtspunten en tips bij beleid maken

Management en beleid maken

Het ontwikkelen of herijken van een effectief richtinggevend beleid met een leidinggevend team betekent in essentie het beantwoorden van vier vragen:

- Wat komt er op ons af?
- Wat hebben we zelf voor ambities?
- Wat kunnen we goed en minder goed?
- Wat gaan we derhalve doen?

- **Richtinggevend kader.** De conclusies hieruit hoeven niet meer te zijn dan enkele speerpunten. Dergelijke speerpunten voldoen als beleidskader, waar de rest van de organisatie zich naar kan richten. Enkele tips om de kracht van zo'n beleidskader te vergroten:
- **Toetsen.** Toets eerst de voorlopige speer-

■ Drs. P.P. Kloosterboer is partner van Cordes en Bakker Consultants te Amsterdam. Hij begeleidt cliënten bij het invoeren van continue kwaliteitsverbetering en bij vernieuwingen in beleid of structuur.

punten bij het naast-hogere en -lagere echelon en neem reacties mee in het definitieve beleidskader

- **Trefwoorden.** Vat het beleidskader samen in enkele trefwoorden. (bijvoorbeeld: continuïteit, klantgerichtheid en kostenverlaging). Dat maakt het begrijpelijker en beter overdraagbaar.
- **Teamwork.** Beantwoord de vragen gezamenlijk als team. Dat verhoogt de kwaliteit en de geloofwaardigheid van het beleid. Een gevolg van een gebrekkige beleidsontwikkeling kan hobbyïsme zijn (ieder zijn eigen interpretatie van het beleid) en dientengevolge onbegrip en verwarring in de organisatie. Onjuist is een onvoldoend eensgezind commitment van de top voor de vernieuwingsinspanningen in de organisatie. Een roemloos einde van het project door een zelf gecreëerd succes en cynisme is het voorspelbare gevolg.

Ondersteuning bij beleid maken

De rol die ondersteuning speelt bij het maken van beleid kan qua aard en intensiteit aanzienlijk variëren. Onderstaand zijn drie vormen van ondersteuning beschreven, die ook gelijktijdig benut kunnen worden om de steun van het management te vergroten.

- **Inbreng van expertise.** Overzicht van trends en ontwikkelen geven, onderzoek doen, scenario's uitwerken, beleidsalternatieven of veranderingsstrategieën aan-

reiken zijn voorbeelden van bijdragen die zinvol door staffunctionarissen of externe deskundigen geleverd kunnen worden bij de beleidsvorming.

- **Systematiek aanbrenge.** Een tweede type bijdrage kan liggen in het aanreiken van modellen en procedures om het proces van beleid maken te systematiseren en te versnellen.
- **Proces begeleiden.** Tenslotte kan ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld onafhankelijk voorzitterschap, met name op het terrein van teamwork en eengezindheid, veel bijdragen.

Essentieel voor een goed gebruik van ondersteuning is dat de besluitvorming een aanleggenheid van het management blijft en niet wordt overwoerd door overijverige beïnvloeders en ondersteuners.

2. UITWERKEN, PLANNEN

Management en uitwerken, plannen

De hoofdzaak bij het uitwerken en plannen is het overdragen van de beleidsintenties aan het volgende echelon en vooral om hen medeverantwoordelijk te maken. Een aantal dingen die daarbij helpen:

- **Uitdragen van beleid.** Het maken van beleid is gemakkelijker dan het realiseren ervan. Veel winst is doorgaans te halen door het indringend overdragen van het beleid naar

2. Uitwerken, plannen

Management	Ondersteuning
<ul style="list-style-type: none"> • uitdragen van beleid • lijn verantwoordelijk • verschillen toelaten • persoonlijke winstmogelijkheden • tempo vasthouden • resultaat-indicatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • gezamenlijk stappenplan maken • beperkt, actiegericht opleiden • ondersteuning verzorgen • faciliteiten

Schema 2. Aandachtspunten en tips bij uitwerken en plannen

de organisatie. Wat daarbij helpt is:

- kernachtige formulering van het beleid (trefwoorden);
- actief uitdragen via speeches, vergaderingen, nieuwsbrieven of bijvoorbeeld een 'startbijeenkomst';
- voorstellen vragen aan lagere echelons ter realisatie van het beleid;
- initiatieven en voorstellen toetsen, waar passend in beleid honoreren;
- regelmatige presentatie van voorstellen en resultaten.
- **Lijn verantwoordelijk maken.** Er zijn twee belangrijke redenen om het lijnmanagement verantwoordelijk te maken voor resultaatverbetering. Ten eerste zijn de resul-

Advertentie

9.90

Weggevertjes om uw kwaliteitsacties te ondersteunen

Voorzie uw interne of externe kwaliteitsactiviteiten van een komische en toch bloedserieuze noot. De belangrijkste IKZ-principes zijn door ons in woord (evt. Engels) en beeld samengevat in een handzaam boekje en nu ook op een memoblok van 1000 vel. Mogelijkheid om eigen logo e.d. toe te voegen. Vraag proefexemplaar en prijzen: 02154-16851, fax 02154-16618.

afhankelijk van oplage

ca. 8.50

(werkelijke grootte 11,5 x 15,7 cm.: 48 pag. memoblok 10 x 10 x 10 cm.)

taten van verbeteringsprojecten veel gemakkelijker over te dragen naar de staande organisatie als een lijnverantwoordelijke zelf het project heeft geleid. Ten tweede laten medewerkers hun inspanningen voor verbetering doorgaans mede afhangen van het belang dat hun baas eraan hecht. Als deze baas zelf het project trekt, bestaat hierover geen misverstand! Bij een grote vrijblijvendheid voor lijnfunctionarissen, ligt het voor de hand dat velen gaan afwachten hoe hun collega's met meer durf het er vanaf brengen. Dit leidt bij de 'early adaptors' tot een afnemende bereidheid om nog langer hun nek uit te steken voor resultaatverbetering.

- *Verskil tussen eenheden toelaten.* Zeker bij aanvang kunnen er aanzienlijke verschillen optreden in tempo en ambitie die uit de aanpakken naar voren komen. Op zichzelf hoeft dat niet erg te zijn. Bescheiden doeners scoren soms sneller resultaat dan papieren tijgers. De beste manier om eventuele achterblijvers in beweging te krijgen is het gezamenlijk uitwisselen van voortgang en resultaten. De horizontale wedijver die ontstaat na de eerste successen werkt vele malen krachtiger dan verticale pressie. De taak van de leiding is vooral het regelmatig doen plaatsvinden van een dergelijke uitwisseling.
- *Persoonlijke winstmogelijkheden creëren.* Het beginnen met kwaliteits- en resultaatverbetering betekent voor de betrokkenen vrijwel altijd het nemen van een persoonlijk risico. Zal het lukken? Wat vindt de leiding er (echt) van? Het expliciet beloven van verbeteracties met persoonlijke aandacht vanuit de leiding, met kleine extra's in de sfeer van opleidingsmogelijkheden of periodieken, opnemen van verbeterinspanningen in de beoordeling en dergelijke, werkt stimulerend op het nemen van initiatieven tot resultaatverbetering.
- *Tempo vasthouden.* Het actief uitdragen van continue resultaatverbetering als onderdeel van het beleid roept verwachtingen op. Wanneer de uitwerkingsfase te lang duurt zakt de geloofwaardigheid van het beleid snel weer in. Enkele tips:
 - moedig concrete, haalbare voorstellen aan, die snel tot een zichtbaar resultaat leiden, in plaats van ambitieuze, grootscheepse aanpakken;
 - begint eer gij bezint, ruimte voor 'learning by doing';
 - spreek mensen in de eerste fase meer aan op hun zichtbare inzet voor verbetering, dan op concreet resultaat.
- *Resultaatindicator(en).* Het beleidskader heeft doorgaans een zeker abstractie-niveau. Dat maakt het wel eens moeilijk om vast te stellen in hoeverre voortgang wordt geboekt. Wat kan helpen is om per beleidsspeerpunt een resultaatindicator

vast te stellen. Enerzijds kunnen zo harde, kwantitatieve resultaten zichtbaar worden. Anderzijds is het zinvol periodiek opinies te verzamelen over de 'mens-gerichte' resultaten van het traject.

Ondersteuning bij uitwerken, plannen

De hoofdzaak bij het uitwerken en plannen voor staffunctionarissen en adviseurs is om het kader stevig in het zadel te krijgen, door ze te equiperen en met voldoende zelfvertrouwen op weg te helpen. Wat werkt helpend daarbij?

- *Gezamenlijk stappenplan opstellen.* Om het kader te helpen hun verantwoordelijkheid voor het verbeterproces op te pakken, heeft men naast instrumenten behoefte aan een persoonlijke 'routebeschrijving' om in het eigen onderdeel aan de slag te gaan. Kenmerken van zo'n stappenplan:
 - bevat openingen voor beïnvloeding van onderaf;
 - profileert de betrokken manager als trekker;
 - gericht op het genereren van draagvlak en het hanteren van mogelijke weerstanden
- *Beperkt, actiegericht opleiden.* De effectiviteit van dure, grootscheepse opleidingsprogramma's is aan twijfel onderhevig. Het accent moet daarom liggen bij ondersteuning 'on-the-job'. Het kan echter verstandig zijn dit te laten voorafgaan door bijvoorbeeld een training voorzittersvaardigheden, probleemoplossingstechnieken of klantencontacten. Ook het zelfvertrouwen van de betrokkenen kan hierbij gebaat zijn. Het effect van dergelijke trainingen is het sterkst wanneer ze worden afgesloten met het plannen van concrete verbeteracties.
- *Ondersteuning verzorgen.* De eisen die continue resultaatverbetering stelt aan werkwijze, resultaten en mentaliteit van medewerkers zijn niet gering. Om mensen een serieuze kans te geven hieraan te voldoen zijn ondersteuning en faciliteiten nodig. De taken voor de ondersteuning zijn in elk geval:
 - informatie over werkwijzen en methoden ontwikkelen en verspreiden (Kloosterboer en Vreeburg, 1990);
 - opleidings- en startbijeenkomsten organiseren en begeleiden;
 - adviseren en begeleiden van verbeteringsacties in eenheden;
 - waar nodig: persoonlijke coaching geven;
 - voortgangsinformatie verzamelen en aanreiken aan management;
 - uitwisselingsbijeenkomsten organiseren en begeleiden;
 - PR rondom project verzorgen.
 Soms is de capaciteit of de kennis (inhoudelijk of veranderkundig) niet voldoende aanwezig in de organisatie. Teveel gebruik-

maken van externe ondersteuning is daarentegen niet bevordelijk voor het toeëigenen en beklijven van continue resultaatverbetering. Een goed evenwicht, met een duidelijk perspectief op afbouw van de externe ondersteuning is dan de meest effectieve weg om tot een eigen 'infrastructuur' voor verbetering te komen.

- *Faciliteiten.* De faciliteiten die nodig zijn hebben betrekking op tijd, fysieke ruimte en enig budget om goede verbeteringsvoorstellen te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld als in ploegdiensten wordt gewerkt zijn goede afspraken over de beschikbare tijd onontbeerlijk. Daarnaast zijn middelen nodig om de noodzakelijke ondersteuning te kunnen waarborgen.

3. INVOEREN, VERBETEREN

De meest cruciale succesfactor bij het proces van invoeren en continue verbeteren is de kwaliteit van de samenwerking binnen de teams, tussen de teams en vooral tussen de verschillende niveaus in de organisatie. Fricities tussen mensen leidt haast onherroepelijk tot energieverlies en stagneren van het verbeterproces. Daarnaast gaat het natuurlijk om zichtbare en concrete resultaten. Met behulp van de volgende tips zijn deze twee kernpunten gelijktijdig te verwezenlijken.

3. Invoeren, verbeteren	
Management	Ondersteuning
<ul style="list-style-type: none"> • urgente knelpunten oppakken • resultaatgericht werken • klanten betrekken • technieken voor probleemoplossen • monitoren • snel reageren op voorstellen • persoonlijke aandacht • impasses benutten 	<ul style="list-style-type: none"> • training 'on the job' • interne PR • uitwisselingsbijeenkomsten • 'herdershond' • interne begeleiders

Schema 3. Aandachtspunten en tips bij invoeren en verbeteren

Management en invoeren, verbeteren

- *Urgente knelpunten oppakken.* De introductie van continue resultaatverbetering kan gepaard gaan met reacties in de trant van: 'Dan moet eerst dit of dat maar eens ...'. Men is gauw geneigd dergelijke opmerkingen als weerstand te betitelen. Maar weerstand is motivatie in spiegelbeeld: mensen met weerstand willen ook iets, alleen precies het omgekeerde van wat wij willen. Critiek en knelpunten oppikken als verbeteringsonderwerpen werkt daarom beter dan pogingen ze te bestempelen als 'oud zeer', 'weerstand', of 'gezeur'. Een volgende stap kan zijn de betrokkenen te

vragen wat zij zelf mogelijk zouden kunnen bijdragen om het knelpunt te verhelpen. Het serieus nemen van — en snel reageren op — de suggesties die dit oplevert kunnen zeer effectief zijn om scepsis om te buigen tot enthousiasme.

• **Resultaatgericht werken.** Resultaatgericht werken houdt in dat verbeteringen op een planmatige, geconcentreerde manier tot stand komen. Enkele belangrijke kenmerken:

- apart tijd reserveren voor verbeter-overleg;
- beperkte doorlooptijd per onderwerp;
- verbeterproces faseren (onderwerp kiezen, analyseren, oplossen, presenteren/bijstellen, invoeren);
- kosten en baten aangeven (indicatoren). Dit houdt niet in dat er een projectorganisatie nodig is. Het gaat in veel gevallen juist om resultaatgerichter werken in het reguliere lijnoverleg. Specialistische onderwerpen kunnen soms wel beter in projectverband uitgewerkt worden. Verantwoordelijkheid en besluitvorming blijft echter altijd in de lijn!

• **Klanten betrekken.** Interne of externe afnemersinformatie verzamelen blijkt keer op keer bruikbare ideeën op te leveren. Bovendien verlevendigt het ook binnen de afdeling de intenties van het project. Spoken, zoals het niet willen wekken van verwachtingen bij klanten, twijfel aan het nut of de betrouwbaarheid van de informatie en de angst om zich kwetsbaar op te stellen, worden door de praktijk doorgaans gelogenstraft. Integendeel, de klant waardeert en respecteert een kwetsbare houding en er komt haast altijd belangrijke en verrassende informatie boven water. En niet in de laatste plaats bevordert de actie als zodanig al een positief contact met de klant.

• **Technieken voor probleemoplossing.** Het gebruiken van enkele eenvoudige technieken voor probleemoplossing, zoals brainstorming, oorzakenanalyse en Pareto-analyse kan de effectiviteit van teams die werken aan verbeteringen sterk verhogen. Enkele voordelen zijn:

- versnellen van het probleemoplossingsproces;
- voorkomen van 'jumping to conclusions', dus verhogen van de kwaliteit van probleemoplossing;
- versterken van gezamenlijkheid met betrekking tot het resultaat en tot elkaar.

• **Monitoren met indicatoren.** Een zeer krachtig hulpmiddel bij het monitoren van resultaatverbetering zijn resultaatindicatoren. Het gaat om zo simpel mogelijke 'klokjes', die aangeven in welke mate en op welk terrein verbetering is bereikt. Pogingen om indicatoren top down vast te stellen stuiten vaak op moeilijkheden met medewerkers.

De stap van het zelf nadenken over — en ontwikkelen van — indicatoren is een noodzakelijke voorwaarde om er mee te leren werken. Het is echter wel van belang om opdracht te geven dat ieder verbeteringsvoorstel wordt voorzien van een indicator, die aangeeft wat en hoeveel er gaat verbeteren. Wat helpt bij monitoren?

- De indicatoren grafisch weergeven en op de werkplek hangen;
- In teamverband periodiek de stand van de indicatoren inventariseren en bespreken

• **Snel reageren op voorstellen.** Als een lange tijd ligt tussen de aanbevelingen vanuit verbeterteams en de reactie hierop van het management, kan dit leiden tot het gevoel niet serieus genomen te worden. Het gerucht grijpt snel om zich heen en een afnemende motivatie voor het project breidt zich in bredere kring uit.

Snel reageren is dus geboden, ook als de besluitvorming meer tijd vergt. Het minimum is de procedure aan te geven waarlangs het voorstel wordt behandeld. Wie praat met wie over de voorstellen en wanneer kan een reactie verwacht worden?

• **Aandacht van de leiding.** Ondanks alle beleid, communicatie, eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning: resultaatverbetering vraagt om voortdurende aandacht van leidinggevend. Tijdens de invoeringsfase betekent dit het regelmatig informeren naar voortgang en resultaten, het verzorgen van snelle besluitvorming over voorstellen en terugkoppeling daarvan, het bespreekbaar maken van problemen en stagnaties en het belonen en vieren van successen.

• **Impasses benutten.** Zaken als het afzeggen van afspraken, het niet op komen dagen bij besprekingen, het moeizaam nieuwe acties van de grond krijgen en het uitstellen van besluiten zullen onvermijdelijk af en toe plaatsvinden. Maar ze kunnen voor het vernieuwingsproces ook een impuls betekenen tot verdieping.

Een voorwaarde voor een positieve uitkomst van dergelijke impasses is het openlijk bespreekbaar maken ervan met de direct betrokkenen en verantwoordelijken. Het serieus en integer oppakken van dit soort kritische momenten kan leiden tot een groter commitment voor het project bij de betrokkenen.

De beeldvorming verschuift van snel en oppervlakkig succes zoeken, naar een dieper gewortelde cultuurverandering.

Ondersteuning bij invoeren, verbeteren

Aangezien de kwaliteit van de samenwerking in deze fase de meest cruciale succesfactor is, is het zaak de ondersteuning zo dicht mogelijk tegen het eigenlijke werk aan te organiseren. Het 'vreemde ogen dwingen'-effect, gecombineerd met de geruststellende aanwezig-

heid van begeleiding optimaliseert de omstandigheden om met nieuwe werkwijzen en technieken te experimenteren. Concreet uitgewerkt:

• **Training 'on the job'.** Uiteraard is er tijd en ruimte nodig om de vaardigheden en technieken van resultaatverbetering toe te eigenen. Het leereffect is echter het grootste als men direct in de eigen werksituatie aan de gang kan. De bekende kloof tussen theorie en praktijk is hiermee weggenomen. Bovendien komt dan meteen de vaart in het verbeteringsproces. Door iedere bijeenkomst kort voor en na te bespreken, kunnen leidinggevende en begeleider via de kortste route tot een optimale vorm voor resultaatverbetering komen.

• **Interne PR.** Intensieve interne PR rondom verbeterprojecten is essentieel. De PR werkt het beste als ze zich vooral richt op:

- bekrachtigen van continue resultaatverbetering als onderdeel van beleid (commitment van de top, geloofwaardigheid);
- wie gaat wat wanneer doen in het project (duidelijkheid);
- concrete ervaringen en resultaten uit het project ('the proof of the pudding'); en verder als er met de regelmaat van de klok iets van merkbaar is.

Het oppeppen met behulp van allerlei 'gimmicks' kan het beste met mate gebeuren. Het kan al snel als goedkoop, manipulerend opgevat worden en daardoor juist averechts werken. Tenzij dergelijke initiatieven spontaan uit de organisatie ontstaan.

• **Uitwisselingsbijeenkomsten.**

Uitwisselingsbijeenkomsten tussen voorzitters van resultaatsteams blijken een zeer krachtige vorm van ondersteuning te kunnen bieden. De thema's van dergelijke bijeenkomsten zijn doorgaans:

- Hoe is de stand van zaken?
- Wat werkt plezierig en goed?
- Wat is lastig?
- Hoe verder?

Het is voldoende eens per zes weken bijeen te komen en in groepjes van 4-5 personen ca. anderhalf uur aan dit type vragen te besteden.

Zo ontstaat een intensief van en aan elkaar leren over het leiden van verbeterteams. 'Hoe kom ik tot een goede probleemkeuze?' of 'hoe ga ik om met weerstanden in de groep?' zijn veel voorkomende onderwerpen. Reeds na enkele bijeenkomsten groeit een hechtere band tussen de deelnemende kaderleden. De collegialiteit neemt toe en — veel belangrijker — men gaat elkaar ook buiten de bijeenkomsten om benutten als ondersteuning. De cultuur van continu leren en verbeteren verankert zich steeds vaster!

- *'Herdershond'*. Zoals inmiddels duidelijk is betekent het werken aan continue resultaatverbetering in de praktijk het dagelijks aandacht besteden aan vele details, zeker in de beginfase. Het is moeilijk als leidinggevende hier zelf voortdurend in voldoende mate mee bezig te zijn. Het aanstellen van een tijdelijke projectassistent kan uitkomst bieden. Deze persoon is in feite een veredelde 'herdershond', die de verantwoordelijke manager (de herder) tijdelijk ondersteunt en zo van veel organisatorische en begeleidende taken vrijspelt. De projectassistent is spin in het web, symbool, adviseur, bemiddelaar en coördinator, die voortdurend in de gaten houdt dat het project doordraait en niet de kans krijgt te stagneren of te verzanden (Kloosterboer, 1988).
- *Interne begeleiders*. Wanneer een verbeteringsproject een tijdje loopt, komen in de organisatie steeds meer mensen met kennis en ervaring op dit gebied. Het samenbrengen van deze mensen in een netwerk

van interne begeleiders biedt een enorme verruiming van de ondersteuningsmogelijkheden. Het inzetten van leidinggevend en staffunctionarissen als intern begeleider in belendende eenheden werkt zeer effectief als stimulans en ondersteuning. Bovendien blijkt de begeleidersrol een sterk leereffect te hebben op de wijze van leidinggeven van de begeleider-manager. Training en uitwisselingsbijeenkomsten voor interne begeleiders kunnen de effectiviteit van het geheel verder versterken.

4 CONCLUSIES

In het voorgaande is een zeer uitgebreide rij met tips voor zowel managers als ondersteuners gegeven die zich inzetten voor continue resultaatverbetering. Maar wat is nu de kern, waar het bij iedere stap om draait? Bij het beleid maken is het onvoorwaardelijke commitment van de top de meest cruciale succesfactor. Hoe eenstemmiger en onvoorwaardelijker een managementteam een beleid uitdraagt, hoe krachtiger het effect van zo'n beleid. Effectieve ondersteuning in deze fase richt zich op het maximaliseren van de stuurkracht van het management. Kernpunten van aandacht daarbij zijn de duidelijkheid van het beleid, het commitment van de top eraan en de communicatie over het beleid.

De meest cruciale succesfactor bij het uitwerken en plannen van verbetering is de medeverantwoordelijkheid van de volgende echelons. Vooral zaken als het toetsen van concept-beleid, inbreng hebben bij de wijze van ondersteuning en het zelf formuleren van acties, creëren medeverantwoordelijkheid. De ondersteuning moet hulpmiddelen en werkvormen aanreiken die het kader helpen bij het vertalen van het beleid naar gemotiveerde actie van medewerkers. Tijdens het invoeren en verbeteren tenslotte is de kern

van succes te vinden in de kwaliteit van de samenwerking en communicatie. Open communiceren over problemen, voorstellen en besluiten, maar ook over blokkades en stagnaties is allesbepalend voor het wortschieten van continue resultaatverbetering als managementstijl. Met name in de beginfase kan een intensieve begeleiding en coaching van de leidinggevendens hieraan veel bijdragen.

Het instappunt voor het op gang brengen van resultaatverbetering kan overigens zeer verschillend liggen. Zo is een bedrijf in de procesindustrie begonnen met het plannen en uitwerken van een kwaliteitsprogramma en heeft men pas een beleid geformuleerd, toen het verbeteringsproces al bijna een jaar liep. Terugkijkend vindt dit bedrijf dat de aanvankelijke vrijheid van onderwerpkeuze in de verbetereteams zelfs een voorwaarde voor de succesvolle invoering is geweest. Een ander voorbeeld is een onderzoekslaboratorium waar concrete decentrale verbeterinitiatieven de impuls hebben gevormd voor het formuleren van een centraal kwaliteitsbeleid en het opzetten van een organisatiebreed programma. Het leidt echter geen twijfel dat een continu verbeterproces aandacht voor zowel beleid, uitwerking als concreet verbeteren vraagt.

Literatuur

Mastenbroek, W.F.G., *Stap voor stap werken aan kwaliteitsverbetering*, uit: *Kwaliteitsverbetering in de dienstverlening* (red. Ezerman, G.C., Mastenbroek, W.F.G.), Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989;
Kloosterboer, P.P., Vreeburg, J., *Zes hefbomen voor kwaliteitszorg*, Harvard Holland Review nr 22, voorjaar 1990;
Kloosterboer, P.P., *Wat is interim-assistentie bij kwaliteitsverbetering?*, GIDS voor personeelsmanagement, nr 12, december 1988.

1. Beleid maken	
<i>Management</i>	<i>Ondersteuning</i>
<ul style="list-style-type: none"> • richtinggevend kader • toetsen • trefwoorden • teamwork 	<ul style="list-style-type: none"> • expertise • systematiek • begeleiding
2. Uitwerken, plannen	
<i>Management</i>	<i>Ondersteuning</i>
<ul style="list-style-type: none"> • uitdragen van beleid • lijn verantwoordelijk • verschillen toelaten • persoonlijke winstmogelijkheden • tempo vasthouden • resultaat-indicatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • gezamenlijk stappenplan maken • beperkt, actiegericht opleiden • ondersteuning verzorgen • faciliteiten
3. Invoeren, verbeteren	
<i>Management</i>	<i>Ondersteuning</i>
<ul style="list-style-type: none"> • urgente knelpunten oppakken • resultaatgericht werken • klanten betrekken • technieken voor probleemoplossen • monitoren • snel reageren op voorstellen • persoonlijke aandacht • impasses benutten 	<ul style="list-style-type: none"> • training 'on the job' • interne PR • uitwisselingsbijeenkomsten • 'herdershond' • interne begeleiders

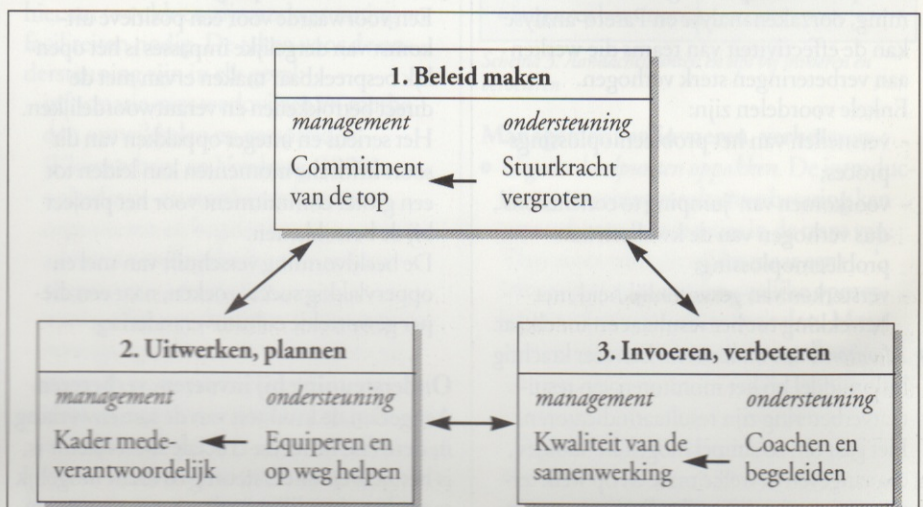


Fig. 2. Succesfactoren continue resultaatverbetering

Schema 4. Overzicht van tips bij continue resultaatverbetering