

Zelfdiagnose efficiency

Inleiding

Hoe daag je managers en medewerkers uit én faciliteer je hen om de werkprocessen zelf kritisch tegen het licht te houden en tot concrete verbeteringen te komen?

Een duidelijk en motiverend kader, een sterk leereffect door veel zelfwerkzaamheid en concrete resultaten gecombineerd in één aanpak: zelfdiagnose.

1 Vragen bij zelfdiagnose

Wanneer zelfdiagnose?

Bedrijfsdoorlichtingen en organisatiediagnose zijn vaak een teken aan de wand. Als een doorlichting nodig is zal het wel goed mis zijn. In de praktijk bestaan echter vele soorten organisatiediagnose, net zo goed als er verschillende aanleidingen voor een diagnose bestaan¹.

In het algemeen: hoe minder het bedrijf zelf in staat en geneigd is zijn eigen problemen te onderkennen en op tafel te krijgen des te meer zal een externe expertmatige diagnose op zijn plaats zijn². In dat geval geeft een buitenstaander (accountant, adviseur) aan wát er anders moet en vaak ook hóe dat zou moeten. In andere gevallen is, met het oog op effectieve implementatie van verbetering, zelfdiagnose te verkiezen.

Waarom zelfdiagnose?

Zelfdiagnose komt er in de kern op neer dat managers en/of medewerkers op een systematische manier en in een beperkte tijd de werk-

processen van de eigen organisatie beoordeelt en de verbetermogelijkheden blootlegt. In het Zelfdiagnose efficiency-instrument is dit gericht op de doelmatigheid van de eigen organisatie.

Een effectief veranderingsproces kent de volgende drie hoofdstappen³:

- 1 diagnose en probleembesef;
- 2 oplossingen en (mede)verantwoordelijkheid voor de hierbij betrokkenen;
- 3 invoeren en verplichtend maken.

Met een goed uitgevoerde zelfdiagnose ligt het probleembesef direct op de juiste plek, bij de direct betrokkenen. Tevens is het commitment bij degenen die de verbeteringen naar aanleiding van de diagnose op gaan pakken als het ware automatisch aanwezig. Zelfdiagnose draagt zodoende sterk bij aan de eerste twee van de drie hiervoor geschatte hoofdstappen in een verbeteringsproces.

Daarbij komt dat zelfdiagnose bovenop de concrete verbeteringen die het oplevert, ook beklijvende 'leerwaarde' in zich heeft⁴:

- het doorbreekt de ingesleten wijze van kijken naar de eigen organisatie;
- het zet de manager nadrukkelijk in zijn/haar sturende rol;
- de efficiency wordt een automatische afweging bij het managen.

2 Zelfdiagnose efficiency: aanpak en instrument

Het instrument, de procedure en de werkmethodes

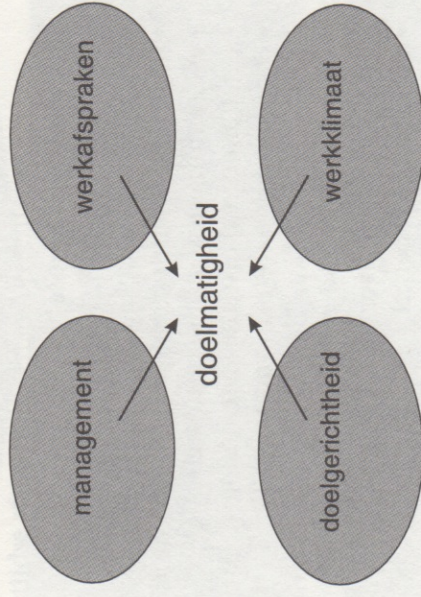
Het instrument bestaat uit drie onderdelen:

- 1 Geoperationaliseerde aspecten van onderzoek.
- 2 Procedure.
- 3 Werkmethodes.

AD 1 ONDERZOEKASPECTEN

De inhoudelijke aspecten (de 'efficiencymakers') zijn:

- de werkspraken (structuur, overleg, beleid);
- het werkklimaat (kwaliteit van de onderlinge werkverhoudingen);
- de doelgerichtheid (duidelijkheid over wat gepresteerd moet worden en wat feitelijk wordt gepresteerd);
- de bijdrage van het management aan het doelmatig functioneren.



AD 2 PROCEDURE

De procedure geeft de volgorde van de te nemen stappen bij de toepassing van de zelfdiagnose weer, van toelichting aan het personeel tot aan de uitvoering en bewaking van het plan van aanpak naar aanleiding van de diagnoseresultaten. Belangrijk daarin zijn echter ook de toewijzing van verantwoordelijkheden en de aanspreekbaarheid op de voortgang van de diagnose en op de realisering van verbeteringen. Hiermee blijft de diagnose (en de follow-up) binnen de bestaande lijn van de organisatie en is het geen vrijblijvend project ernaast.

De toepassing van zelfdiagnose kent steeds vier stappen:

1 voorbereiding en start

- formeren diagnosesteam
- vaststellen randvoorwaarden
- informatie personeel
- eerste regelbijeenkomsst team

2 uitvoering diagnose

- toepassen volgens instrument
- doorlooptijd zes weken
- interviews intern/extern; enquête enzovoort
- afstemming tussentijdse resultaten
- detailonderzoek/externe afstemming
- conceptrapportage/plan van aanpak

3 besluitvorming over plan van aanpak

- wat wanneer, hoeveel
- verankeren in afspraken met directie

4 uitvoeren verbeteringen

- manager heeft initiatief implementatie
- gerealiseerde winst is deels inzetbaar
- aanspreken management op afspraken

AD 3 WERKMETHODES

De werkmethodes geven een breed scala te zien waaruit toepassers voor een groot deel zelf de juiste mix kunnen samenstellen. Vaste werkmethoden zijn echter: een enquête onder medewerkers, afdelingsinterviews over de enquête en (later in het traject) afstemmingen met betrokken collega's uit andere organisatieonderdelen over de voorlopige resultaten.

Het diagnosesteam wordt met deze werkmethoden als het ware gedwongen hun eigen inzichten te toetsen aan die van andere betrokkenen.

Voorbeelden van werkmethodes:

- deskwerk
- diagnosesteam overleg: gezamenlijke beoordelingen
- individuele interviews binnen en buiten eigen managementdomein
- groepsinterviews binnen en buiten eigen managementdomein
- enquête
- klantenpeilingen/-panel
- polaroidmethode
- tussentijdse afstemmingen en presentaties

Checklists bij het instrument

In de checklists is stap voor stap de volgorde van werken en de aandachtspunten voor het diagnosesteam aangegeven. De eerder genoemde efficiëncymakers zijn geoperationaliseerd. Enkele voorbeelden zijn:

1 WERKAFSPRAKEN

Kerntaken van het organisatieonderdeel met tijdsverdeling en eerste inschatting van verbetermogelijkheden binnen elk van de kerntaken:

- efficiëncywinst
- betrokkenen

Structuurafspraken met betrekking tot de kerntaken:

- ordening
- bevoegdheden
- functies
- feitelijke werking

Beleid:

- inhoudelijk beleid;
- beleid met betrekking tot financiën, personeel, informatie, facilities;
- beleidsontwikkeling(sproces).

Communicatiestructuur:

- inventarisatie belangrijkste overlegvormen intern en extern;
- soort resultaten met beoordeling;
- informatievoorziening.

Management bijdrage op deze gebieden

2 WERKKLIJMAAT

Onder een steekproef van het personeel wordt een enquête met ongeveer 25 vragen gehouden. De vragen zijn gericht op de invloed van het werkklimaat op de efficiency.

Aandachtspunten zijn:

- collegialiteit en vervanging;
- kwaliteit van onderlinge communicatie;
- effectiviteit van conflictoplossing;
- ruimte voor inbreng suggesties/verbeterideeën;
- kwaliteit management ten aanzien van een aantal aspecten;
- geïnformeerd zijn;
- vasthouden aan bestaande werkwijzen;
- rol van management in beïnvloeden van werkklimaat.

De resultaten van de enquête vormen input voor het diagnosteam. De rechtstreekse enquête resultaten worden in afdelingsoverleggen verdiepend besproken op vooral die aspecten die de efficiency kunnen verbeteren.

3 DOELGERICHTHEID

Weten waarvoor je werkt. Duidelijkheid in 'hebben we het deze maand/dit kwartaal goed gedaan of niet?'

- Onderzoeksaspecten zijn:
- heldere doelstellingen?;
 - ondernemingsniveau
 - onderdeelniveau
 - individueel medewerkersniveau;
 - werkinhoudelijke doelstellingen;
 - financiële doelstellingen;
 - overige middelen doelstellingen (personeel enzovoort);
 - aard en effectiviteit van terugkoppeling op performance (3 niveaus);
 - rol management in doelgerichtheid.

Resultaat boeken

Zelfdiagnose kan blijven steken in voornemens om de efficiency op een aantal ruim gedefinieerde gebieden te verbeteren ('volgens ons zitten daar en daar verbetermogelijkheden'). Hoe juist dergelijke conclusies ook kunnen zijn, het uitvoeren van zulke vage voornemens wordt een taai klus. Een stapje verder gaan in het concretiseren van wát er hóeveel beter kan helpt dan.

Kwantificering blijkt met een beperkt aantal kengetallen vaak goed mogelijk. Uurlonen voor verschillende functies zijn in het algemeen gemakkelijk voorhanden, een inventarisatie van overlegtijden, van

piekuren en rustigere uren, van kosten van uitbesteding van een aantal activiteiten en dergelijke kan met enig zoekwerk ook zonder al te veel moeite opgesteld worden.

In de praktijk blijkt dat het kwantificeren van de te boeken efficiencywinst, desnoods in reële schattingen, waardevol is. Ten eerste geeft dit al snel de prioriteiten aan in het plan van aanpak. Wat de meeste winst oplevert is het waard om als eerste op te pakken. Vervolgens biedt die kwantificering houvast, in termen van streefcijfers, aan de manager die de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan van aanpak op zich neemt.

Het implementatieplan geeft ondermeer de concrete verbetergebieden weer, de verantwoordelijkheidsstelling, de verwachte efficiencywinst en de termijn waarop deze winst naar reële verwachting geboekt zal kunnen worden.

IMPLEMENTATIEPLAN

U weet nu welke verbeteringen hoeveel efficiencywinst opleveren. Dit is de belangrijkste informatie om het plan van aanpak op te stellen voor het daadwerkelijk gaan realiseren van die voorgenomen verbeteringen.

Beantwoord zeven vragen om dit plan op te stellen:

- begin met de verbeteringen die de meeste winst opleveren met de minste inspanning;
- formuleer nader wat er precies moet worden gerealiseerd;
- hoeveel efficiencywinst dient dit op termijn op te leveren;
- op welke termijn is deze winst reëel te maken;
- welke tussenresultaten moeten worden geboekt om tot de verbetering te komen;
- wie zijn betrokken bij het realiseren van de verbeteringen;
- wat is hun rol bij de invulling van die verbeteringen.

Dit plan vraagt om een heldere toedeling van verantwoordelijkheden. Ook zal de verantwoordelijke zich gerugsteund moeten weten om uitvoering aan het plan te kunnen geven. Hetzelfde geldt voor de besluitvormingsprocedure. Als voorbeeld twee stappen hieruit.

BESLUITVORMING OVER DE CONCLUSIES

- Het conceptrapport wordt toegelicht en bediscussieerd in werko-verleg.
- Naar aanleiding van de discussie in het werkoverleg stelt het team de eindrapportage vast waarin:
 - bevindingen met betrekking tot de efficiencymakers;
 - aanbevelingen met betrekking tot verbetermogelijkheden;
 - plan van aanpak.
- Het rapport wordt voor de definitieve vaststelling overleg met de directie besproken.
- Na vaststelling worden in overleg met de directie afspraken gemaakt over de uitvoering van de aanbevelingen uit de rapportage.

UITVOERING VAN DE AANBEVELINGEN

- De manager neemt het initiatief voor de uitvoering van de verbe-teringen, in samspraak met zijn onderdeel.
- De manager verzorgt informatie over voortgang voor onderdeel en directie.
- In het regulier overleg met de directie vindt monitoring plaats van de uitvoeringsafspraken.
- Een halfjaar na het uitbrengen rapportage vindt evaluatie van de voortgang plaats.

3 Valkuilen en vuistregels zelfdiagnose

Uit de praktijk van het werken met zelfdiagnose komen de onderstaan- de valkuilen en vuistregels naar voren.

Valkuilen zelfdiagnose

- Zelfdiagnose: Kun je jezelf een rapportcijfer geven?
- Onvoldoende maatwerk en 'eigendom' van het diagnose-instrument.
- Het diagnosteam verliest contact met het onderdeel.
- Efficiency en kwaliteitsnormen staan soms op gespannen voet.

ZELFDIAGNOSE: KUN JE JEZELF EEN RAPPORTCIJFER GEVEN?

Bij zelfdiagnose bestaat de verleiding jezelf een (te) hoog rapportcijfer te geven. Ondoelmatigheden komen dan niet aan het licht, de zelf- diagnose zal eerder een oefening in versluieringstechnieken worden. Immers: 'why hang yourself?'

De juiste lading is in eerdere projecten meegegeven door tegelijkertijd:

- commitment op de leerdoelstelling;
- een open eind karakter (geen vooraf vastgestelde omvang efficiency- winst);
- het voordeel in de vorm van kwaliteitsverbetering voor (een deel van de) daadwerkelijk gerealiseerde efficiencywinst naar het eigen onderdeel;
- gemixte samenstelling van een diagnosteam (manager en drie functionarissen);
- extern adviseur als coach;
- confrontaties met andere managers en medewerkers over het pres-teren van het eigen onderdeel.

Het gaat uiteindelijk om het aanbrenge bij de toepassers van een goede balans tussen 'wat heb ik eraan' en 'wat kost het me', om tot een 'echte' zelfdiagnose te komen.

ONVOLDOENDE MAATWERK EN 'EIGENDOM' VAN HET DIAGNOSE-INSTRUMENT

Een diagnose-instrument is tegelijkertijd noodzakelijk en belemme- rend. Het kan gehanteerd worden als een rigide invuloefening, waar- mee het zijn functie als hulpmiddel verliest en doel op zich wordt.

Om dat te voorkomen wordt het instrument kritisch doorgenomen en waar nodig aangepast door een voorbereidingsgroep die kan be- staan uit een aantal staf- en lijnmanagers, onder externe begeleiding.

HET DIAGNOSETEAM VERLIEST CONTACT MET HET ONDERDEEL

Een diagnosteam kan een te grote voorsprong in kennis en commit- ment opbouwen en zodoende het contact met het onderdeel als ge- heel verliezen. Resultaten waarover het team het volledig eens kan zijn, kunnen dan als onbegrijpelijk en ongewenst door niet-teamleden worden afgeschoten.

Met de keuze van de juiste mix van onderzoeksmethodes kan dit worden opgevangen.

De zelfdiagnose begint met een enquête onder alle medewerkers van het onderdeel. In deze enquête worden rechtstreekse vragen gesteld over de efficiency in de ogen van de medewerkers.

De enquêteresultaten vormen belangrijk basismateriaal voor het diagnosteam. Een voorbeeldvraag:

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen mijn afdeling zijn duidelijk.

0	1	2	3	4	5
helemaal mee oneens	grotendeels mee oneens	enigszins mee oneens	enigszins mee eens	grotendeels mee eens	helemaal mee eens

Wat verder met dit oogmerk stimulerend werkt, zijn speelse en lichtvoetige methoden om de betrokkenheid te verbreden bij het soms als zwaar en afstandelijk ervaren efficiëncyonderzoek.

De Polaroidmethode

Een voorbeeld van een werkmethode is dat aan afdelingen wordt gevraagd om met behulp van polaroidfoto's in beeld te brengen welke 'top 5' van ondoelmatigheden zij ervaren in hun werk.

Per afdeling maken medewerkers gedurende een week foto's van door zichzelf signaleerde ondoelmatigheden. Hierdoor komen concrete ondoelmatigheden in zicht, maar ook ontstaat in de afdeling als geheel een groter efficiëntiebesef. Wat er uiteindelijk op de foto wordt gezet is veelal het resultaat van in de afdeling als geheel besproken ideeën. Het onderwerp gaat breder 'leven' dan alleen in het diagnose-team. Onder andere door de foto's te voorzien van een door de maker van de polaroid opgesteld, kort commentaar op een centrale plek in de sector tentoon te stellen. De resultaten vormen zeer concrete input voor het diagnose-team.

Een andere manier om de betrokkenheid met de efficiëncydiagnose te vergroten is de planmatige confrontatie van de teamsuggesties en -ideeën met andere betrokkenen.

- Interviews na de eerste inventarisatie van mogelijke efficiëncyverbeteringen: de bedoeling van de interviews is om de verbeteringen met betrokkenen door te spreken en op haalbaarheid te toetsen. Tevens wordt door het team gevraagd om suggesties voor andere dan de zelf aangegeven efficiëncyverbeteringen.
- Met afdelingen worden groepsinterviews gehouden over de enquêteresultaten en de teamvoorstellen, met andere diensten en sectoren over verbetering die zich verder uitstrekken dan de eigen sector.
- De bespreking van de voorlopige conclusies van het diagnose-team in het overleg binnen de afdelingen, vormt een goede mogelijkheid om suggesties voor implementatie en ook problemen met draagvlak te ontdekken. Het team kan hierdoor met een genuanceerd én realistisch plan van aanpak komen.

EFFICIENCY EN KWALITEITSNORMEN STAAN SOMS OP GESPANNEN VOET

De kern van diagnose is om verbeteringen ten opzichte van de bestaande situatie aan te geven. Dit vraagt normering. Ook voor een efficiëncybeoordeling heb je een norm nodig. Voor 'optimale efficiëncy' handelt het team de praktische werkdefinitie: 'zo goedkoop en handig mogelijk georganiseerd binnen de heersende kwaliteitsnormen'.

Kwaliteitsnormen zijn echter niet altijd eenduidig. Afhankelijk van de branche gaat het veelal om dynamische normen, die in de tijd met het ontstaan van nieuwe visies meeveranderen. Vaak blijven deze normen ook nog impliciet.

EFFICIËNCYVERBETERING KAN SNEL BOTSEN MET KWALITEITSNORMEN

Om bij dergelijke afwegingen tot goede beslissingen te komen, hanteren wij een ruw onderscheid in drie mogelijke soorten resultaten:

- witte resultaten: handiger en goedkoper én tasten de kwaliteit niet aan;
- grijze resultaten: handiger en goedkoper, hoewel de meningen verdeeld zijn over de kwaliteitseffecten;
- zwarte resultaten: handiger en goedkoper, maar tasten volgens allen de kwaliteit aan.

De te concreteren efficiëncyverbeteringen zitten per definitie in het witte en mogelijk in het grijze gebied. Over die 'grijze' resultaten is discussie nodig.

Vuistregels zelfdiagnose

- Toepassen in situaties waarin brede betrokkenheid van belang is.
- Steek voldoende tijd in de voorbereiding:
 - doelstellingen goed doorspreken en accorderen;
 - peil de verwachtingen bij sleutelfiguren, beschouw dit als een programma van eisen;
 - bespreek met de betrokkenen vooraf de inspanning die er gevraagd zal worden. Voorkom: 'we zien wel'.
- Ontwikkel gezamenlijk de aanpak en werkwijze: gebruik daartoe bestaand materiaal en ervaringen, maar maak er met elkaar maatwerk en eigendom van.
- Voorkom te zware beladenheid, durf ook lichtvoetige en aansprekende werkmethodes te introduceren.

- Maak afspraken en resultaten expliciet. Kwantificeer waar mogelijk.
- Hanteer het instrument als hulpmiddel, houd de hoofdlijn vast.
- Durf advocaat van de duivel te spelen in de eigen werksituatie.
- Een oplossing die het best werkt is beter dan de beste oplossing.

4 Resultaten bij praktijktoepassingen

In diverse bedrijven en instellingen in de profit- en not-for-profitsector is de zelfdiagnose efficiency inmiddels toegepast. Steevast zijn, na een goede screening op de 'situationele fit', zelfdiagnose projecten goed tot zeer goed geëvalueerd. De positieve bevindingen zijn meersoortig:

- concrete besparingen: afhankelijk van het onderzochte bedrijf variërend van relatief kleine procesverbeteringen, tot aan volledige herziene werkprocessen;
- snelle implementatie: de resulterende verbetermogelijkheden per toepassing zijn geen teken tafel-ideeën maar zijn door de manier van werken, bij het verschijnen van de eindrapportage al klaar om ingevoerd te worden: de betrokkenen zijn op de hoogte en hebben deelgenomen aan de afweging wel/niet/met welke prioriteit moet worden ingevoerd;
- directe 'leerwaarde': verwerven van inzichten in hoe het eigen organisatieonderdeel kritisch te beoordelen bij de betrokken managers;
- beklijvende 'leerwaarde': systematisch en continu blijven beoordelen van het presteren van het eigen onderdeel.

In de meeste toepassingen bestond een afnemende rol voor de externe adviseur. Na de ondersteuning bij het op maat snijden van het instrument, hetgeen per bedrijf kan verschillen, kan die rol nog verder afnemen. De begeleiding van twee of drie toepassingen in verschillende onderdelen in één bedrijf werd bijvoorbeeld benut om een P&O-functionaris te coachen, die de vervolgtoeepassingen in andere onderdelen voor zijn rekening nam.

Noten

- 1 Van Dalen, *Organisatiediagnose, Theorie en Praktijk* (Leiden: SMD, Educatieve uitgevers 1989).
Kempen, *Bedrijfsdiagnose alias management audit* (Alphen aan den Rijn: Samsom 1980).
Harrison, *Diagnosing organizations, methods, models and processes* (Sage 1987).
- 2 R. Sterk, 'Diensten doorlichten, voveurisme of stimulans', *BMI Magazine* (1990).
- 3 P. Kloosterboer & R. Sterk, 'Situatieel Adviseren', *M&O, tijdschrift voor management en organisatie* (Alphen aan den Rijn: Samsom 1994).
Cozijnsen & Vrakking, *Organisatiediagnose en Organisatieverandering* (Alphen aan den Rijn: Samsom 1992).
P. Kloosterboer, *Leidingsgeven aan verandering, erogenous of ertegenaan?* (3e druk; Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen 1996).
- 4 P. Kloosterboer & R. Sterk, 'Efficiency van binnenuit', *Management Consultant* (Deventer: Kluwer 1996).