

Excelleren door het K3 model

Drs A.M.F.M (Ad) de Beer

Hoofdstuk 1 Is sociale innovatie wel nieuw?	3
Marx	3
Peters en Watermann	3
Toyota	4
Porsche	5
Semco	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 2. Op zoek naar een nieuw organisatie paradigma.....	7
Met zevenmijlslarzen door de geschiedenis	7
Het begin van de arbeidsorganisatie	7
De wetenschap	8
De kritiek, de omslag, de personeelsafdeling	9
Opnieuw verandering	11
Hoofdstuk 3 Het K3 excellence model.....	13
Klanten	13
Kwaliteit	16
Kosten	17
Mensen, medewerkers, zijn de basis, het fundament	18
Talentmanagement	19
De pijlers van de excellerende organisatie	21
Figuur 1 het K3 excellence model	24
Nawoord.	25
Geraadpleegde literatuur	26
De auteur.	27

Hoofdstuk 1 Is sociale innovatie wel nieuw?

Als over innovatie wordt gesproken, dan ontstaat de indruk dat over iets nieuw, iets vernieuwends wordt gesproken. Een begrip als sociale innovatie veronderstelt dan ook een nieuwe aanpak, een nieuwe manier van organiseren, een nieuwe manier om met mensen, medewerker, de productiefactor Arbeid, om te gaan. Maar als we in de geschiedenis kijken dan zien we la vele decennia voorbeelden van filosofieën, onderzoeken en veranderprocessen waarbij vooral de sociale component een zeer grote invloed heeft gehad.

Marx

De productiefactor Arbeid, een begrip ooit geïntroduceerd door Karl Marx. Marx constateerde al in 1867 dat het industriële systeem “de arbeider verandert in een kreupel monster, door diens vaardigheden op een detail te richten ten koste van een wereld aan productieve mogelijkheden en instincten” Marx ziet dat arbeiders daardoor vervreemden van het product dat ze maken en uiteindelijk van zichzelf. Terwijl de fabrikant er juist verstandiger aan zou doen de werkelijke kracht van de medewerker te benutten. Helaas is de les van Marx niet begrepen of verkeerd uitgelegd. De tegenstelling arbeid kapitaal werd exponentieel. Socialisme en liberalisme, ooit ontstaan uit hetzelfde zaadje, de Franse Revolutie, werden als vertegenwoordiger van arbeid en kapitaal tegen elkaar uitgespeeld.

Peters en Watermann

In de jaren '80 wisten Tom Peters en Robert Watermann de westerse wereld een hart onder de riem te steken met hun boek “In search for the Excellence”. Door in het boek een aantal goed presterende westerse ondernemingen te benoemen, werd de angst die veel managers hadden voor de Japanse opmars verminderd.

Peters en Watermann benadrukten in hun werk niet wat bedrijven allemaal verkeerd deden, maar gaven juist aan wat excellerende bedrijven goed deden, namelijk het voeren van een goed en verantwoord sociaal beleid. En hoewel de lessen van Peters en Watermann duidelijk en simpel zijn, slaagden en slagen maar weinig bedrijven in hun zoektocht naar excellence.

Toyota

De angst voor de Japanse opmars werd vooral veroorzaakt door vooral Toyota, dat er in slaagde om zeer effectief en efficiënt te produceren. Hoewel vaak alleen maar over het principe van lean manufacturing wordt gesproken, omvat het systeem veel meer interessante zaken. De sleutelbegrippen zijn “Quality” “Cost” en “Delivery”.

Quality, kwaliteit, is bij Toyota sterk beïnvloed door de filosofieën van Deming. De Deming cirkel is dominant aanwezig in het systeem en “meten is weten” wordt dwars door de organisatie toegepast.

Cost, kostenbeheersing, wordt vooral gevonden in het eerder genoemde Lean (and mean) organiseren, waarbij alle overbodige kosten zoveel mogelijk worden geëlimineerd, ook bij de toeleveranciers, vaak sweat shops, waar onder slechte omstandigheden tegen minimale kosten onderdelen worden gemaakt. Door continue verbeteren, het zogenaamde Kaizen, wordt tevens steeds gestreefd naar lagere kosten en efficiëntere bedrijfsvoering. Verbeteringen van 15% per jaar zijn norm, een norm die steeds weer wordt gehaald.

Delivery, levering, aan de klant, binnen de waarde keten, op het juiste moment, niet te vroeg, niet te laat. Just in time en als het nodig is ook just in sequence, dus ook in de juiste volgorde waarin de volgende stap in de waardeketen de goederen zal gaan verwerken.

Een belangrijke component van het Toyota systeem wordt echter vaak over het hoofd gezien, de inzet van mensen.

Iedere medewerker van Toyota begint zijn loopbaan aan de basis. Ook de nieuwe manager, pas afgestudeerd, brengt de eerste weken van zijn loopbaan door aan een productielijn. Zo leert hij niet alleen wat het product is en hoe het wordt gemaakt, hij leert ook een van de kernen van het Toyota systeem kennen, Kaizen, continue verbeteren. Van iedere medewerker van Toyota wordt verwacht dat hij ieder idee dat hij heeft voor verbeteringen indient. Ieder idee, en we spreken over meer dan 60 ideeën per medewerker per maand wordt serieus beoordeeld en een groot deel van de ideeën wordt ook daadwerkelijk geïmplementeerd. Betrokkenheid van de medewerkers is een van de onderbelichte kenmerken van het systeem, maar is een van de pijlers van het succes van het systeem. Iedere productiemedewerker heeft ook de bevoegdheid en de mogelijkheid om handmatig de productielijn te stoppen als alleen al vermoed dat er sprake is van een fout of

kwaliteitsafwijking en wordt ook betrokken bij de oplossing van het onderliggende probleem.

Betrokkenheid en Empowerment, de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen, is een onderbelichte punt van het Toyota Productie Systeem

Porsche.

Hoewel Porsche met name bekend is om zijn “auto’s die iedereen wil hebben, maar niemand nodig heeft” is ook dit bedrijf een voorbeeld van sociale innovatie. Toen in 1992 Wiedeking de leiding kreeg over het bedrijf, bevond het bedrijf zich in de diepste crisis ooit. Er werd een miljoen verlies geleden en het bedrijf stond aan de rand van de afgrond. De aanpak van Wiedeking bestond uit het compleet opnieuw opzetten van de productielijnen, het introduceren van nieuwe modellen, het afslanken van het management maar bovenal uit het determineren van de competenties van de medewerkers en alle medewerkers te plaatsen op een takenpakket dat paste bij hun competenties. In enkele jaren tijd maakte de kleine automobielfabrikant met ongeveer een gelijk aantal medewerkers drie keer zoveel auto’s. De winstgevendheid kwam terug en in 2006 was Porsche de enige fabrikant van auto’s ter wereld die winst maakte op de productie van auto’s. Andere fabrikanten verdienden met name aan spare parts en reparaties.

Semco

Ook de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler is al jaren bezig met sociale innovatie. Hij leidt een democratische onderneming waar werknemers als volwassenen worden behandeld. Zij kiezen hun eigen werktijden, salaris en baas. De bureaucratie is tot een minimum teruggebracht. Er is geen IT- of personeelsafdeling. Geen organigram, geen mission statement, geen vijfjarenplan. Leidinggevend hebben geen secretaresse, eigen parkeerplek of werkplek. Vergaderingen zijn vrijwillig en iedere werknemer heeft inspraak.

Tot ieders verbazing is zijn bedrijf succesvol. Het heeft de oorspronkelijk producten en diensten (software) laten varen en de bedrijven die zijn ontstaan produceren diensten en producten die de medewerkers leuk vinden. Zo worden hotels gebouwd, scholen ondersteund en toch ook nog software ontwikkeld. Semler weet zelf niet meer precies wat

zijn ruim 3000 medewerkers doen, maar dat de winst jaarlijks met 20 tot 30% stijgt, wil zeggen dat het toch best aardig gaat met zijn cluster bedrijven.

Samenvatting

Managementgoeroes prediken het al jaren. Prachtige voorbeelden liggen er voor het oprapen, maar nog steeds is bijna 100% van de organisaties in georganiseerd volgens de principes van scientific management, principes, uitgangspunten, die ontwikkeld zijn toen de industriële revolutie het nodig maakte om mensen samen in grote fabrieken te laten werken, wat meteen leidde tot het probleem van beheersing. Wat leidde tot de scheiding van arbeid en kapitaal, waardoor socialisme en liberalisme, als een onlosmakelijke tweeling geboren tijdens de Franse Revolutie, uiteen werden gescheurd en elkaar tegenstrevers, ja zelfs vijand werden.

Het is bewezen dat de kracht van mensen organisaties tot ongekende hoogte kan doen groeien, het is bewezen dat Human Capital, mits goed aangestuurd, goed verzorgd, vele malen meer rendement op kan en zal leveren dan welke investering in kapitaalgoederen ook.

Maar toch blijven bedrijven volharden in een manier van organiseren die de kracht van mensen te niet doet. Nog steeds worden mensen behandeld als een kostenpost, terwijl ze juist de grootste geldmachine zijn voor iedere organisatie, wat hij ook doet, wat hij ook wil, wat hij ook is.

Het is tijd voor een nieuw, ander, innovatief organisatie-model. Het is tijd voor een nieuw besturingsmodel. Het is tijd voor echte innovatie.

Hoofdstuk 2. Op zoek naar een nieuw organisatie paradigma.

Met zevenmijlslarzen door de geschiedenis

Door de geschiedenis heen hebben mensen samen gewerkt. Noah bouwde zijn ark niet in zijn eentje. De toren van Babel vroeg veel menskracht evenals de bouw van de piramides en de tempels van de Azteken.

Waar mensen samenwerken ontstaan organisaties. Organisaties in allerlei soorten en maten. Piramides werden gebouwd, zo denken we, dankzij de niet al te vrijwillige inbreng van talloze slaven. De kruistochten konden alleen maar worden uitgevoerd dankzij de inbreng van vele vrijwilligers. De Kerk van Rome bouwde een organisatie die continenten overspande en de hele wereld beïnvloedde. Kleinere organisaties kennen we van bijvoorbeeld het administratiekantoor van Scroodge en de weverij van Peerke Donders.

Ook vroeger ging er wel eens wat fout in organisaties. De toren van Babel, die als doel had de wereld in de hemel te brengen, mislukte omdat de werknemers niet communiceerden. De kruistochten werden verloren omdat de diverse ridderordes tegengestelde belangen kenden en de Kerk raakte verdeeld door verschil van inzicht in het te voeren beleid, met diverse afscheidingen als gevolg. Ook zelfverrijking door machtshebbers is door de eeuwen heen een bron van kritiek geweest, wat bijvoorbeeld Machiavelli lang geleden al aanzette tot een felle uithaal uit tegen de machtswellust van de vorsten.

Vele filosofen, van Plato tot Socrates, van Roseau tot Kant, hielden zich bezig met het denken over organisaties en de rol die mensen spelen in organisaties.

Het begin van de arbeidsorganisatie.

Hoe kan het dan toch dat pas aan het einde van de 19^e eeuw het denken over organisaties echt vorm begint te krijgen?

Het is, volgens Goddijn cs, omdat toen pas veranderingen plaats vonden die indruk maakten op de maatschappij. De wetenschap heeft de eigenaardigheid alleen het opvallende te onderzoeken en het normale, alledaagse voor “bekend” en dus niet

interessant te houden. Aardbevingen, zonsverduisteringen, vulkaanuitbarstingen kregen alle aandacht van onderzoekers, omdat die een verklaring vragen, een verklaring die het alledaagse niet nodig heeft. De Vorst heeft nu eenmaal macht, en als een Machiavelli daar zo nodig iets over wil zeggen, best. Maar het leven gaat gewoon door toch?

En juist aan het einde van de 19^e eeuw gebeurt er iets spectaculairs, de stoommachine wordt uitgevonden en daardoor wordt het mogelijk meerdere weefgetouwen tegelijk aan te drijven. Waar het weven eeuwen lang het domein was van ZZPers die thuis met door menskracht aangedreven getouwen ambachtelijk stoffen vervaardigde, werd het weven een aangelegenheid van fabrieken, waar mensen werden samengebracht om stoom aangedreven machines te bedienen. De ZZPer werd loonslaaf.

Het verschil tussen de grote Boze baas en de arme werknemer, de strijd tussen arbeid en kapitaal, is geboren. De pastoor hield de mensen dom, de fabrikant hield de mensen arm waardoor de afhankelijkheid van kerk en kapitaal gewaarborgd werd. Het paternalisme was leidend. Kerk en kapitaal bepaalden wat goed was voor de mensen. Het recht om zelf te bepalen wat goed was, was eeuwen geleden al door de kerk afgenomen, dus waarom zouden mensen er anders over denken.

De wetenschap.

Maar, de geweldige veranderingen die de industrialisatie met zich meebracht, hadden ook de aandacht gekregen van denkers en wetenschappers. Diverse wetenschappers publiceerden over organisaties en organiseren. Taylor beschreef hoe de manager, de directeur, vanachter zijn bureau de organisatie in de gaten kon houden, de geboorte van de bureaucratie.

Fayol beschreef de rollen van managers, waarmee ook de diverse management disciplines werden geïntroduceerd. De boeken van Adam Smith, waarin hij stelde dat de productiviteit door middel van opdeling van taken aanmerkelijk kon worden verhoogd werden herontdekt.

Henry Ford vond de massaproductie uit, waarbij standaardisatie het wondermiddel was. Procesoptimalisatie was het sleutelwoord geworden.

Maar er kwam ook aandacht voor de mens achter de werknemer. Hoewel het socialisme, samen met het liberalisme, was ontstaan als reactie op de buitenissige macht van

overheden, keizers en koningshuizen, kregen deze stromingen ook vat op de productieorganisaties.

De kritiek, de omslag, de personeelsafdeling.

Marx constateerde dat het industriële systeem “de arbeider verandert in een kreupel monster, door diens vaardigheden op een detail te richten ten koste van een wereld aan productieve mogelijkheden en instincten”

Marx ziet dat arbeiders daardoor vervreemden van het product dat ze maken en uiteindelijk van zichzelf. Terwijl de fabrikant er juist verstandiger aan zou doen de werkelijke kracht van de medewerker te benutten. Helaas is de les van Marx niet begrepen of verkeerd uitgelegd. De tegenstelling arbeid kapitaal werd exponentiële. Socialisme en liberalisme, ooit ontstaan uit hetzelfde zaadje, de Franse Revolutie, werden als vertegenwoordiger van arbeid en kapitaal tegen elkaar uitgespeeld.

Langzaam maar zeker kwam er bij veel organisaties een medewerker die zich met het personeel ging bezig houden, Aanvankelijk alleen om een soort van administratie bij te houden, voornamelijk om te zorgen dat het loon op tijd en juist (zeker niet te veel) werd uitgekeerd. Maar omdat sommige van deze mensen gegrepen werden door de geest van het socialisme gingen ze zich opwerpen als bemiddelaar tussen beleidsmakers, managers en personeel. Personeelszaken kreeg een soft en wollig karakter, met een hoog sociale academie karakter, waarbij de Kleenex sessies op de maandagochtend een roemruchte glans kregen.

P&O was soft, loste de problemen van medewerkers op, beschermde het personeel tegen de grote boze bazen. Als je een probleem had met iemand, of thuis, dan kon je naar de P&O afdeling.

In deze rol zat P&O zowel het management als de vakverenigingen in de weg. De vakverenigingen waren, mede onder het vuur van de sociale revolutie van 1968, op zoek naar macht, om samen met de sociaal democratische partijen de socialistische heilstaat te kunnen stichten, waarvoor macht in alle sectoren van de samenleving een voorwaarde was. Hoewel de socialisten al snel onder de beroepsgroep van de personeelsfunctionarissen de meerderheid vormden, wilden de bonden toch meer grip hebben. Mede daardoor ontstond inspraak, medezeggenschap, aanvankelijk in een harmoniemodel, maar later in de vorm van

actieve medezeggenschap door de wet op de ondernemingsraden van 1971. De werknemers kregen door deze wet op een aantal zaken belangrijke bevoegdheden.

De rol van P&O als bewaker van ethiek, fatsoen, rechten van medewerkers, verviel daarmee, maar veel P-afdelingen konden daar maar moeilijk mee leven.

Maar aan de andere kant kwam ook de logische vraag wat de toegevoegde waarde van P&O nog wel kon zijn.

Plotseling leken er diverse stromingen te ontstaan. Integraal management, waarbij de verantwoordelijkheid over de primaire personeelszaken, rouw en trouw, kwam te liggen bij de direct leidinggevenden, de chefs. Mannen (en soms ook vrouwen) die tot dan met een overdaad aan machogedrag medewerkers tot grootse daden en prestaties hadden aangezet, moesten zich de problemen van de medewerkers gaan aan trekken en ze ook helpen oplossen. In plaats van “stel je niet aan en doe wat je verteld wordt” een luisterend oor, een bemoedigend klopje, een troostend woord.

Het was voor veel chefs moeilijker om deze nieuwe rol aan te nemen dan voor P&O om die rol af te geven. De problemen werden (en worden) weer snel over de schutting gesmeten waar gretige en bewogen personeelfunctionarissen de al afgeschreven dozen Kleenex weer snel uit de kasten te voorschijn toverden.

Maar toch begonnen wetenschappers en professionals zich meer en meer af te vragen wat de toegevoegde waarde van een afdeling personeelszaken zou kunnen zijn. Een roep voor meer concreet, minder wollig gedrag resulteerde in HRM, Human Resources Management, Personeelsmanagement. Mensen werden, geheel indachtig de Marxistische economie, gezien als productiemiddel dat gemanaged moest worden. Arbeid en kapitaal zouden het beste op een gelijke en gelijkwaardige manier moeten worden gestuurd, gemanaged. Net als kapitaalgoederen worden de medewerkers gemanaged, onderhouden door periodieke inspecties, zo nu en dan een onderhoudsbeurt, zo nu en dan een nieuwe module of aanpassing waardoor ze langer meegaan.

Maar de ontwikkeling gaat door. Door automatisering en mechanisering is er een andere vraag naar werknemers gekomen. Door betere scholing zijn de mensen beter geïnformeerd, beschikken ze over meer kennis. Door kranten, massacommunicatie, internet ligt alle informatie op straat, zeker als een ambtenaar weer eens ergens een USB stick vergeet mee te nemen.

Mensen worden van kuddedier individuen, individuen met een wil, met wensen, met eisen. Mensen willen aandacht, medewerkers eisen van de werkgever meer dan alleen maar een salaris en een kerstpakket.

Cafeteria systemen ontstonden, waarbij beloning a la carte mogelijk werd, later weer uitgebreid naar arbeidsvoorwaarden a la carte. Flexibele arbeid werd gewoon. Het recht om zelf het aantal arbeidsuren te bepalen werd zelfs wettelijk verankerd.

Hierdoor veranderd de aard van HR. Niet de organisatie staat nog in het middelpunt. De medewerker met zijn wensen, nukken, eigenaardigheden en competenties gaat langzaam maar zeker de macht overnemen.

Opnieuw verandering

Opnieuw moet HR veranderen. Deze verandering is nog ingrijpender dan de eerdere veranderingen. HR wordt de spil van de organisatie, een organisatie waar medewerkers van loonslaaf zelfbewuste, eigenwijze, veeleisende, zelfstandige, goed geïnformeerde wereldburgers zijn geworden.

De rol van HR verandert weer naar die van adviseur voor de medewerkers, maar dan wel binnen de strategie en doelstellingen van het bedrijf. Groei van medewerkers betekent groei van de organisatie is het uitgangspunt. Maar de medewerkers nemen de organisatie op sleeptouw, niet andersom.

Strategie die meer en meer rekening gaat houden met de productiefactor arbeid. Omdat eindelijk duidelijk is geworden dat met het aantrekken van iedere nieuwe medewerker geen probleem maar juist een schat aan oplossingen worden binnen gehaald. Dat iedere medewerker, van hoog tot laag, een motor kan zijn in de ontwikkeling en groei en daarmee het succes van de organisatie. Het managen van de menselijke hulpbron wordt eindelijk erkend als de meest belangrijke activiteit van iedere organisatie.

Maar, ondanks al deze beweging, is het organisatiemodel van de meeste organisatie nog steeds gebaseerd op de theorieën van Fayol, Weber en Taylor. Nog steeds worden functiebeschrijvingen gemaakt, gebaseerd op identieke takenpakketten, nog steeds worden bedrijven onderverdeeld in afdelingen, business units, departementen, waarin mensen zich bezig houden met specifieke taken, die passen bij deze afdeling. Nog steeds hebben de afdelingen eigen doelstellingen die vaak tegengesteld zijn aan de doelstellingen van andere

afdelingen, waardoor niet alleen conflicten ontstaan, maar ook de effectiviteit en efficiency door onder druk komen te staan.

Hoofdstuk 3 Het K3 excellence model.

Om te kunnen excelleren, moet gezocht worden naar een nieuwe organisatievorm, waarin de medewerkers optimaal kunnen functioneren, waardoor de organisatie kan gaan excelleren.

In deze paper wordt een excellence model gepresenteerd dat als basis kan dienen voor de opzet van een organisatie. Is dit model dé oplossing? Nee, het is meer een kapstok op basis waarvan een organisatie kan worden opgezet.

In de jaren '60 bracht de popgroep Rare Earth een album uit "Get Ready". Een kant van het album wordt, zoals vaker voorkwam in die tijd, in zijn geheel ingenomen door het titelnummer. Op de hoes staat dat het niet gaat om dé uitvoering van het nummer, maar om één uitvoering van het nummer. Zo moet dit model ook worden gelezen, het is één uitvoering, voor iedere organisatie kunnen bedrijfsspecifieke elementen worden toegevoegd en andere elementen worden weggelaten. Bezie de organisatie als een Amerikaanse trouwjurk. "something old, something new, something borrowed, something blue"

Een beetje oud, een beetje nieuw, iets gekopieerd en vooral een gewaagd onderdeel. Want juist het gewaagde onderdeel maakt de organisatie, samen met de mensen die er in werken uniek.

Het uitgangspunt van het model is dat een excellerende organisatie tevreden klanten heeft, dé voorwaarde voor continuïteit. Om tevreden klanten te krijgen en te houden is het nodig om kwaliteit te leveren. Daarnaast is het voor de continuïteit van de organisatie nodig dat de kosten zo laag mogelijk zijn, wat bereikt kan worden door optimale efficiëntie.

De drie K's in het model, Klanten, kwaliteit, kosten. De hoofddoelstellingen van en voor iedere organisatie.

Klanten

Een organisatie heeft alleen maar bestaansrecht als de organisatie klanten heeft. Klanten betalen de organisatie voor de producten en diensten die de organisatie hen geeft. Klanten kunnen het makkelijkst gedefinieerd worden als degenen die de output van een proces

ontvangen. Er zijn interne en externe klanten. Externe klanten ontvangen de output van één van de primaire processen van de organisatie. Interne klanten ontvangen de output van de interne processen.

Aan het einde van de 20^e eeuw veranderden de klanten geweldig. Onder invloed van allerlei ontwikkelingen zoals de onbeperkte beschikbaarheid van informatie, de geweldig toegenomen mobiliteit en het ontstaan van de wereldeconomie, was de klant ineens niet meer afhankelijk van plaatselijke leveranciers, maar kon hij overal in de wereld de producten en diensten gaan kopen. De klant en niet langer de leverancier bepaalde wat er geconsumeerd of gekocht werd.

Organisaties reageerden hier op. Een bekende aanpak was het kantelen van de organisatie, maar in feite was dat niets anders dan het organogram pakweg 90 graden draaien, zonder echt de essentie van de lijn-staf organisatie aan te passen. De organisatie was gekanteld, maar niet gekanteld.

Klantgericht organiseren resulteerde in nieuwe kretologie, maar niet in nieuwe organisatievormen, de traditionele bureaucratische organisatievorm bleef bestaan. Klantgericht ondernemen, klantgericht organiseren, kan alleen maar als er in processen wordt gedacht en georganiseerd.

Klantgerichtheid mag niet worden verward met klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt gemaakt in het customer facing moment, het moment dat er daadwerkelijk fysiek contact is tussen een medewerker en een klant. Klanttevredenheid heeft te maken met het gedrag van medewerkers, heeft te maken met attitude en daarmee direct met het personeelsbeleid.

Een bekend fastfoodrestaurant had klantgerichtheid hoog in het vaandel staan. De medewerkers waren erin getraind om klanten vriendelijk te woord te staan, daarbij ondersteund door teksten op de terminals waarmee de bestellingen werden opgenomen. "Wat kan ik voor U doen" compleet met verplichte glimlach, afgedwongen door de dreiging met ontslag als de glimlach wat minder was. Het resultaat, de geforceerde glimlach, werd al snel doorzien door klanten, zeker als ze werden geconfronteerd met een ontslag op staande voet van een medewerker die even vergat het strakke ritueel te volgen. De keten besloot naar aanleiding van het imago dat begon te ontstaan een ommezwaai te maken en voerde een nieuw, op medewerkertevredenheid gebaseerd personeelsbeleid in te voeren. Het gevolg was een automatische glimlach van de medewerker die beter in zijn vel zat en

daarmee een stijging van de klanttevredenheid. Door de medewerkers meer vrijheid te geven, meer verantwoordelijkheid, steeg met de medewerkertevredenheid ook de klanttevredenheid significant.

Een organisatie is klantgericht als de primaire processen van het bedrijf op de klant zijn gericht. Klanten komen naar een bedrijf omdat ze een probleem hebben. Het bedrijf of de organisatie moet een product of een dienst leveren die het probleem van de klant oplost. Veel bedrijven bieden klanten wel een oplossing, zonder zich echt te bekommeren om het probleem van de klant. Ook wordt wel eens een oplossing aangeboden die het probleem niet oplost enkel en alleen omdat het bedrijf product georiënteerd is, het eigen product overschat of het probleem van de klant alleen maar door de ogen van het eigen product of de eigen dienst wil zien. Het resultaat is vaak dat de klant een slecht beeld, een slechte perceptie van het bedrijf krijgt, waardoor het bedrijf niet alleen de klant verliest, maar de klant, als actieve referent, ook anderen zal informeren over de slechte klantgerichtheid, de slechte dienstverlening van het bedrijf. Een slecht imago is het gevolg.

Naast het product en de probleemoplossing verwacht de klant ook professionaliteit van zijn leveranciers. Professionaliteit, vakbekwaamheid, is direct verbonden met de medewerkers. Goede professionaliteit kan alleen maar geleverd worden als de medewerkers de juiste talenten voor hun takenpakket bezitten, op de juiste manier zijn getraind, vaardig en competent zijn voor hun taak en functie.

Voor klanttevredenheid en klantgerichtheid is een product of dienst niet voldoende. Problemen begrijpen en een oplossing bieden die bij de perceptie van de klant past en professioneel gedrag en handelen zijn belangrijker dan het product en dienst alleen. Omdat zowel het begrijpen van problemen en het aandragen van oplossingen evenals professionaliteit gebonden zijn aan talenten en competenties van de medewerkers zijn medewerkers de kern voor klantgerichtheid en daarmee de voorwaarde voor het bereiken van excellentie.

Kwaliteit.

Kwaliteit is een moeilijk begrip. In het dagelijkse gebruik heeft het woord kwaliteit een absolute betekenis. We spreken over een kwaliteitsproduct, iets is van topkwaliteit. Het woord kwaliteit geeft een kwalificatie van emotie. Ondernemers, ondernemingen, die vanuit deze kwalificatie werken komen vaak van een koude kermis thuis. Ze hebben een product of dienst die past bij hun eigen perceptie, maar wat geen oplossing biedt aan de problemen waar de klanten mee worstelen.

Juran, een van de eerste kwaliteitsgoeroes heeft kwaliteit gedefinieerd als “fitness for use”, geschiktheid voor gebruik. Deze definitie sluit aan op de klantgerichtheid waarover eerder in deze paper werd geschreven. Kwaliteit is, om het simpel te zeggen “het maken van producten die niet terugkomen voor klanten die wel terugkomen”

Kwaliteit is door diverse systemen en normen totaal uit zijn verband gerukt. De ISO 9000 serie was oorspronkelijk bedoeld om klanten inzicht te geven in de processen waarmee producten worden gerealiseerd. Doelstelling was de organisatie transparant te maken voor de klant, maar het kwaliteitshandboek is bij veel bedrijven en organisaties uitgegroeid tot een lijvig boekwerk dat alle processen door onmogelijk regels en procedures hindert, de effectiviteit en efficiency minimaliseert en vooral het best bewaarde geheim van de organisatie is geworden.

Echte kwaliteit kan alleen maar worden gerealiseerd als de medewerkers in de organisatie zich steeds bewust zijn van de klant aan wie het product wordt geleverd, steeds weten welke eisen, welke perceptie, de klant heeft van het product of de dienst. Kwaliteit kan alleen maar worden gegarandeerd als de medewerkers optimaal kunnen en mogen functioneren, niet door moeilijke en rigide handboeken, ingewikkelde systemen als 6 sigma of door het invullen van steeds meer en steeds langere formulieren.

Ook bij en voor kwaliteit zijn mensen, de medewerkers, de sleutel voor succes.

Kosten.

Om producten te maken, diensten te leveren, worden kosten gemaakt. Door kosten te beheersen kan de marge, het verschil tussen kosten en opbrengsten, verhoogd worden. Kostenbeheersing is belangrijk voor bedrijven, niet alleen vanwege de marges, maar ook voor de perceptie van klanten. Klanten kijken naar een bedrijf of organisatie en maken zo een inschatting van de effectiviteit en productiviteit van die organisatie. Als een bezoeker van een gemeentehuis steeds dezelfde ambtenaar met dezelfde ordner onder de arm steeds van deur A naar deur B ziet lopen en omgekeerd, terwijl hij zit te wachten op een afspraak, dan zal hij al snel het idee, de perceptie, krijgen dat het geld dat hij aan de overheid betaald verspilld wordt. Met andere woorden, hij zal de prijs die hij betaalt voor de diensten van de overheid te hoog vinden.

Iedere bedrijf kent verspillingen, het ene wat meer dan het andere, maar verspillingen komen voor. Een fors gedeelte van de verspillingen is terug te voeren op de processen in de organisatie. Op de eerste plaats een niet perfect lopend proces, waardoor dingen een tweede, derde of zelfs vierde keer moeten worden overgedaan. Het blijkt dat in administratieve omgevingen bijna 35% van de kosten worden verspild door rework. Het gaat niet alleen om de kosten van de medewerker, maar ook kosten van verbruiksgoederen, de kosten van "het zoeken naar de schuldige" de kosten van ontevreden klanten en zo voorts. In een productieomgeving liggen de kosten van rework lager, vaak omdat de productielijnen een hoge automatiseringsgraad hebben.

Naast de kosten van rework zijn er ook de kosten van niet productieve processtappen. Niet productieve processtappen zijn processtappen die geen waarde toevoegen aan het product. De extra controleloop die ooit was ingebouwd vanwege een veelvoorkomende fout, het invullen van het formulier dat alleen maar in een ordner of, erger nog, meteen in de prullenbak verdwijnt.

Al met al bedragen de procesverlieskosten gemiddeld 45% van de totale kosten van een bedrijf of organisatie.

Door processen te optimaliseren kan een geweldige besparing worden bereikt. Lean organiseren, wat een direct gevolg is proces optimalisatie, gecombineerd met Kaizen,

continue verbeteren, zorgt niet alleen voor een continue daling van de kosten (Toyota haalt 15% per jaar) maar ook voor een verhoging van de kwaliteit.

Voor verbeteren en optimaliseren zijn ideeën nodig. Rework en niet productiviteit zijn niet altijd zichtbaar, ze zijn vaak onderdeel van het systeem, de rituelen. Op afstand worden ze niet waargenomen, van dichtbij wel gevoeld. De medewerkers die daadwerkelijk deelnemen aan het proces voelen rework, het frustreert. Ook voelen ze niet productieve stappen aan, je krijgt het gevoel veel te doen, maar weinig te bereiken, het ontbreken van toegevoegde waarde is een van de meest demotiverende factoren voor een medewerker.

Medewerkers weten ook waar verbeteringen mogelijk zijn, ze weten waar veranderingen hun werk lichter, aangener en daarmee effectiever maken. Door de medewerkers de bevoegdheid en verantwoordelijkheid te geven processen aan te passen, te verbeteren, zullen de kosten dalen en zal de kwaliteit en daarmee de klantgerichtheid en klanttevredenheid geweldig toenemen, waardoor de continuïteit van de onderneming, het bedrijf, de organisatie, gewaarborgd zal zijn.

Mensen, medewerkers, zijn de basis, het fundament.

Het moge duidelijk zijn, om te kunnen excelleren zijn de drie K's elementair. Optimalisatie van klantgerichtheid, kwaliteit en kosten kan alleen maar succesvol zijn door de inzet, de invloed van de medewerkers. De basis van een excellence model kan niets anders zijn dan Empowerment.

Empowerment is een simpel begrip, het gaat over het delen van de macht, het delen van verantwoordelijkheid. Door de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen kan een organisatie, een bedrijf geen excelleren.

Deze idee staat haaks op de top down benadering die bij veel organisaties nog steeds wordt toegepast. Het management vertrouwt het personeel niet, wat alleen maar tot gevolg heeft dat het personeel het management niet vertrouwd en zijn commitment met de organisatie en daarmee het product en dus ook de klant verliest.

Excelleren vraagt een andere stijl van management, open en communicatief. Mensen kunnen alleen maar goede besluiten nemen als ze alle informatie hebben die nodig is om een goed besluit te kunnen nemen. Daarvoor is optimale communicatie zowel top-down als bottom-up noodzakelijk. Maar de informatie moet behapbaar, beheersbaar zijn, geen

overflow, precies genoeg. Managers hebben andere informatie nodig dan medewerkers op de werkvloer, die weer andere informatie nodig hebben dan medewerkers van Finance of HR. Invloed van besluiten moet bekend zijn, veranderingen van klantenwensen moet zo snel mogelijk gecommuniceerd worden.

Maar zelfsturing eventueel in zelfsturende groepen, is de basis, het fundament van een excellerende organisatie.

Voor iedere organisatie is werkoverleg essentieel, in een organisatie waar mensen in staat worden gesteld zelf verantwoordelijkheid te nemen, zelf besluiten te nemen is werkoverleg zo mogelijk nog belangrijker. Eigenlijk zou iedere dag, iedere dienst, iedere shift moeten starten met een kort werkoverleg. In een productiebedrijf waar iedere dag begint met een kort overleg, 5 maximaal 10 minuten, werd een productiviteitsstijging van 15% en daarnaast een geweldige kwaliteitsstijging geconstateerd, enkel omdat de medewerkers beter waren geïnformeerd en zich meer betrokken voelden bij het bedrijf en het product dat ze maakten. De vervreemding van het product, waar Marx voor waarschuwde, veranderde in een betrokkenheid bij het product.

Talentmanagement

Naast Empowerment is het optimaal gebruik maken van de talenten van medewerkers een voorwaarde voor iedere organisatie om te kunnen excelleren.

In de traditionele organisatievormen, die nog steeds gelden voor de meeste bedrijven, zijn de taken per afdeling samengevoegd tot functies. Dat maakt de beheersbaarheid groter, iedere medewerker heeft immers een takenpakket toegewezen gekregen. De effectiviteit lijdt echter geweldig onder deze manier van organiseren omdat niet iedere medewerker de juiste talenten heeft voor de functie waarop hij is geplaatst. De taken die hij niet naar behoren uitvoert komen telkens als verbeterpunten terug bij de beoordelingen, en de medewerker wordt vervolgens (in het ideale geval) getraind in deze vaardigheden. Maar omdat trainen alleen maar succesvol kan zijn als een medewerker ten minste latent talent heeft voor deze vaardigheid, helpt training en scholing maar zelden. De medewerker die wordt gedwongen taken uit te voeren die hij niet kan raakt gefrustreerd. De leiding raakt ook gefrustreerd omdat de medewerker maar niet verbetert en uiteindelijk leidt het verhaal

tot uitval van de medewerker of zelfs ontslag, niet omdat de medewerker zijn taken niet wil uitvoeren, maar omdat hij het niet kan, omdat hij de talenten mist.

Dezelfde medewerker heeft mogelijk talenten die zeer goed van pas komen in de organisatie, maar omdat ze niet worden opgemerkt, of niet in de functie van de medewerker passen, blijven ze onbenut, waardoor een fors gedeelte van het menselijk kapitaal verloren gaat. Verspilling ten top op de meest belangrijke productiefactor, de medewerker.

Door de talenten van medewerkers in kaart te brengen, bijvoorbeeld door gerichte assessments, en vervolgens een takenpakket te ontwerpen dat zowel bij de medewerker als bij de organisatie past, zal een veel beter gebruik gemaakt gaan worden van de talenten van de medewerkers. Door gericht te trainen op latente talenten zal de inzetbaarheid van de medewerker vergroten waardoor de medewerker zich ontwikkelt en met de ontwikkeling van de medewerkers zal ook de organisatie zich verder ontwikkelen.

Deze aanpak vraagt wel om een ander organisatie paradigma. De taken van een afdeling of unit worden niet meer geclusterd tot functies, maar tot takenpakketten van medewerkers. Daarom is het ook beter te gaan denken in processen in plaats van in afdelingen, omdat daardoor de inzetbaarheid van de medewerkers geweldig toe zal nemen. De organisatie wordt aangepast aan de talenten en competenties van de medewerker en niet, zoals nu, worden de medewerkers aangepast aan de organisatie.

De basis van een excellerende organisatie bestaat uit de medewerkers, die verantwoordelijk zijn voor hun werkzaamheden. Werkzaamheden die zijn aangepast aan hun talenten en competenties. Medewerkers ontwikkelen zich waardoor de organisatie ontwikkeld. Medewerkers voelen zich goed omdat ze geen taken hoeven uit te voeren die ze niet kunnen of willen. Daardoor stijgt de kwaliteit en de productiviteit, waardoor kosten dalen.

De pijlers van de excellerende organisatie

Employee Empowerment en talentmanagement vormen samen het fundament van een excellerende organisatie. De pijlers die de organisatie dragen worden gevormd door het management en de omgeving.

Het management.

Iedere organisatie houdt op te bestaan, het is de taak van het management dit moment zo lang mogelijk uit te stellen.

Het management doet dit door vooral de beleidsprocessen inhoud te geven. Het beleidsproces begint met de visie.

Visie.

Visie is een moeilijk te definiërend begrip. Het is de kijk van het management op de markt van het bedrijf. Bill Gates had de visie dat computers makkelijker te hanteren waren door een operating system te bouwen bestaande uit een set van makkelijk te onthouden commando's. Jack Tramiel en later Steve Jobs hadden de visie dat dit eenvoudiger kon door middel van een grafische interface en een eenvoudig instrument, de muis. Ford had de visie dat iedereen zich een auto zou kunnen permitteren als de auto gebouwd zou worden op een productielijn. Disney had de visie dat mensen ontspanning nodig hadden en dat pretparken aan deze behoefte konden voorzien.

Visie is iets voor visionairs en ieder bedrijf dat vernieuwend wil zijn, vooruit wil lopen, beter en sneller wil zijn dan zijn concurrenten kan niet zonder visie.

Missie.

De visie wordt vervolgens vertaald in een missie. Een missie is idealiter een oneliner die begin met "Wij willen...". Jobs vertaalde de visie van Apple in "We want to make work easier". Een energiedistributie bedrijf formuleerde de missie "wij willen onze klanten met onze energie van dienst zijn" in welke missie meteen een HR element werd opgenomen, energie verwees niet alleen naar het product, maar ook naar de energie van de medewerkers, die ook ten dienste werd gesteld aan de klanten.

De missie, de oneliner wordt vervolmaakt in het mission statement, waarin de visie wordt uitgewerkt. Na de oneliner komen een aantal statements, afgeleid van de missie. “daarom geven wij onze medewerkers de kans zich optimaal te ontplooien”, “daarom luisteren wij naar onze klanten en stellen wij alles in het werk om onze klanten tevreden te stellen” en zo voorts.

Kernwaarden, kerncompetenties.

De missie kan vervolgens worden vertaald in de kerncompetenties en kernwaarden van het bedrijf. Welke dat zijn verschilt van bedrijf tot bedrijf, maar juist de kernwaarden en kerncompetenties onderscheiden een bedrijf van anderen, geeft het bedrijf een unieke plaats in de maatschappij en de omgeving.

Vanuit visie, missie, missionstatement en de kernwaarden worden de doelstellingen voor de korte, middellange en langere termijn vastgesteld.

Doelstellingen en strategie.

Tot slot wordt de strategie bepaald. In de strategie wordt vastgesteld op welke manier, met welke middelen de doelstellingen zullen worden bereikt.

Dit is geen eenmalig proces maar een continu proces. De Deming cirkel wordt steeds doorlopen, de voortgang van de strategie wordt continue gemeten en zo nodig worden de doelstellingen en de strategie en soms zelfs de missie bijgesteld.

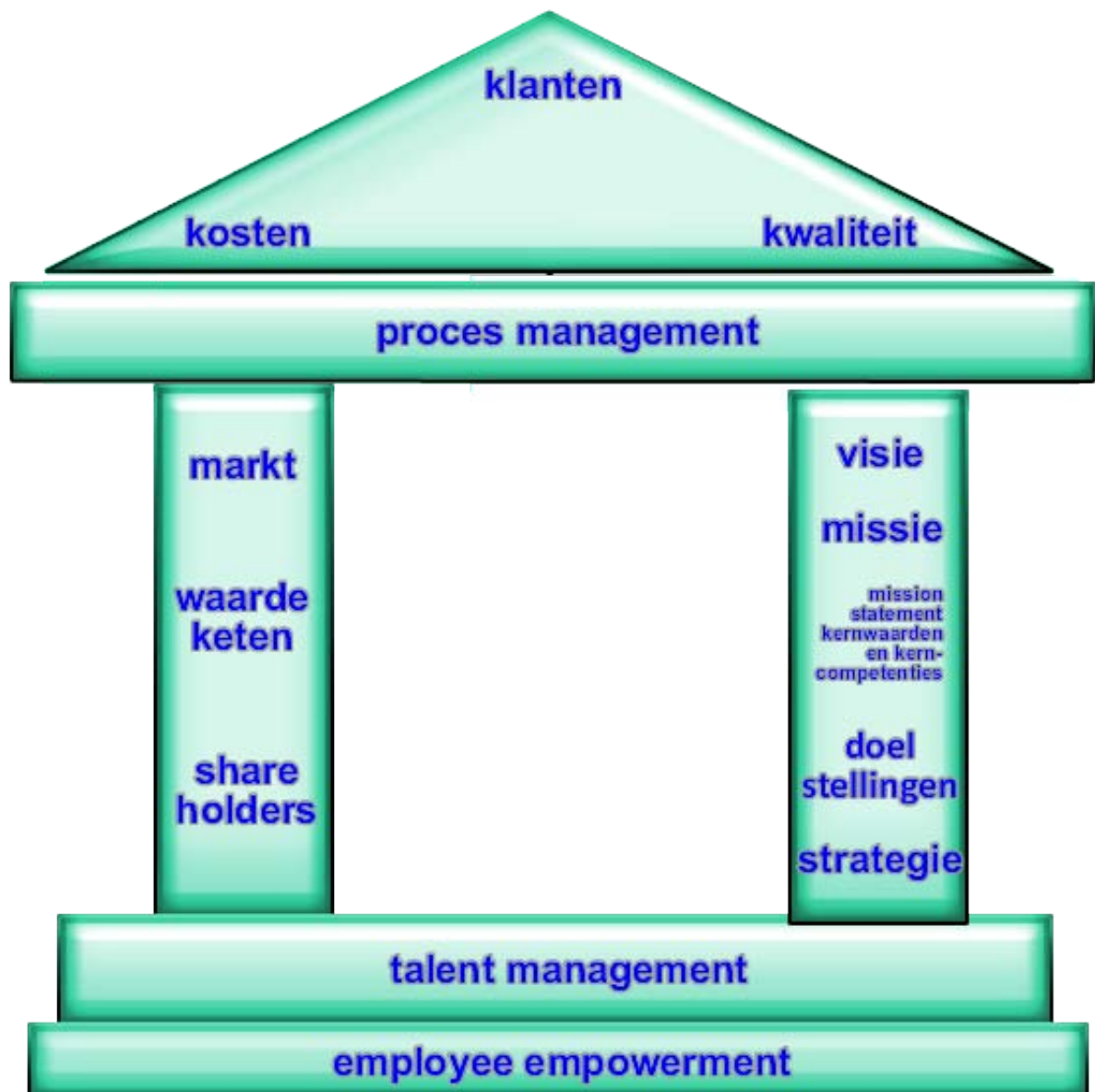
Visie, missie, missionstatement, kernwaarden en kerncompetenties, doelstellingen en strategie zijn het exclusieve domein van het management, maar het management communiceert hierover continu met de medewerkers, vooral omdat juist de medewerkers vaak een beter contact hebben met de omgeving van het bedrijf, maar ook omdat de creativiteit van de medewerkers zorg kan dragen voor het continue scherp houden van de managers.

De omgeving

De andere pijler waar de organisatie op rust is de omgeving. Primair houdt de organisatie de supply chain, de waarde keten waarin ze actief is in de gaten. Het bedrijf stuurt en managet zijn toeleveranciers en zijn klanten zodat het bedrijf zelf optimaal kan functioneren. Daarnaast zorgt het bedrijf voor een goede verstandhouding en goede communicatie met zijn stakeholders, de aandeelhouders, de vakverenigingen en, indien van toepassing het politieke krachtenveld.

Tot slot, maar niet het minst belangrijk, zorgt het bedrijf alert te zijn voor het milieu en de maatschappij. Het bewust omgaan met grondstoffen, energie en afval evenals het ondersteunen van maatschappelijke doelen is onderdeel van een modern bedrijf dat betrokken is en wil zijn met de maatschappij.

In onderstaand figuur is het businessmodel in schema neergezet.



Figuur 1 het K3 excellence model

Nawoord.

Sociale innovatie is niet echt nieuw. Filosofen en management goeroes hebben er steeds op gewezen dat succesvolle bedrijven oog hebben voor de Human Factor, de medewerkers. Toch volharden organisaties en bedrijven in de business modellen die direct na de industriële revolutie zijn ontworpen.

Mensen zijn mondiger geworden, kunnen over een onbeperkte bron van informatie beschikken en zijn vooral mobiel geworden. Dat geldt zowel voor klanten als voor medewerkers. Bedrijven en organisaties hebben zich nog steeds niet aangepast aan de veranderde wensen en attitudes van klanten en medewerkers.

In deze paper wordt een business model gepresenteerd dat uitgaat van de kracht van de mens, de kracht van de medewerker. Eigen verantwoordelijkheid, autonomie en ontplooiing van medewerkers staat centraal in het model. Door de organisatie aan te passen aan de talenten en behoeftes van medewerkers, binnen de beleidsuitgangspunten, kan een organisatie excelleren. Excelleren kan alleen maar door excellerende medewerkers, juist daarom is het denken en organiseren vanuit de mens achter de medewerker de sleutel voor iedere organisatie die boven zichzelf wil uitstijgen.

Geraadpleegde literatuur

Crainger, Stuart	<i>De ultieme business</i>	scriptum		1998
De Beer, A.M.F.M.	<i>bibliotheek</i>			
De Beer, A.M.F.M.	<i>Klantgericht veranderen</i>	Samson		2000
De Beer, A.M.F.M.	<i>managersonline.nl</i>	diverse blogs		
De Beer, A.M.F.M.	<i>Kwaliteit en veranderen</i>	congresbundel	VU	
De Beer, A.M.F.M.	<i>Advies op Maat</i>		Amsterdam	1998
De Beer, A.M.F.M.	<i>Anders organiseren</i>	congresbundel		
Dickens, Charles	<i>Anders organiseren</i>	Anders Organiseren	EBS	1998
	<i>A Christmas Carol</i>			1843
Fayol Henry	<i>Administration industrielle et</i>			
Goddijn H.P.M	<i>generale</i>			1916
e.a.	<i>Geschiedenis van de</i>			
Imai, Masaaki	<i>sociologie</i>	Boom		1971
Jeffrey Liker	<i>Kaizen</i>	Kluwer		1986
Jeffrey Liker, David Meier	<i>The Toyota Way</i>	McGraw-Hill		2007
Juran, Joseph	<i>Toyota Talent</i>	McGraw-Hill		2007
	<i>Kwaliteitsmanagement</i>	Kluwer		1997
Marx, Karl	<i>Das Kapital; Kritik der</i>			
Semler Ricardo	<i>politische Ókonomie</i>			1867
	<i>Semco-stijl</i>	Forum		1993
Taylor Frederick	<i>The principles of scientific</i>			
Tom Peters, Robert Waterman	<i>management</i>			1911
Wiedeking Dr. Wendeling	<i>Excellente ondernemingen</i>	Business Contact		1982
	<i>Anders ist besser</i>	Piper-Verlag		2006

De auteur.

Ad de Beer (1952) is managing partner van Agamedes en daarnaast ook eigenaar van F-ektief Business Coaching.

Hij helpt bedrijven met veranderprocessen waarbij de kracht van mensen als belangrijkste veranderagent wordt gebruikt. Hij is van mening dat als organisaties worden aangepast aan de medewerkers deze organisaties zich sterker zullen ontwikkelen en daardoor kunnen excelleren. Eerder ontwikkelde hij het P8 model als hulpmiddel voor procesoptimalisatie en klantgericht organiseren. Het K3 model is een verdere ontwikkeling op deze visie. Het is een business model, een organisatiemodel dat als basis kan dienen voor het opzetten van een hoog rendement organisatie.