

# De synthese van economie en sociologie in verbeterprojecten

Een praktisch stappenplan

Dr. Kees Tillema





## Karakteristieken

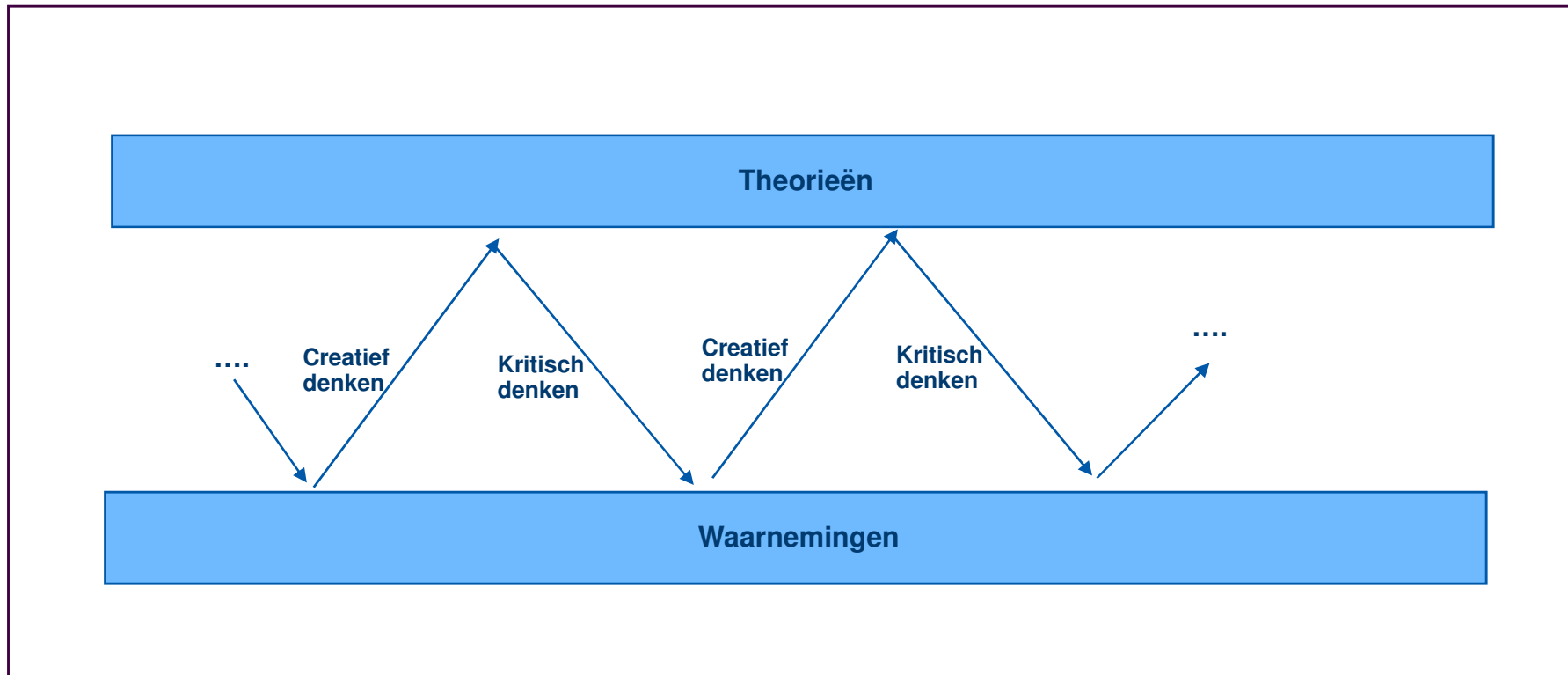
---

We werken met een gestandaardiseerde fasering als leidraad. Deze leidraad is gaandeweg ontstaan via de meest geëigende managementconcepten, eigen ontwikkeling en ervaring en is uitvoerig gevalideerd.

- zeer gestructureerd;
- strenge, vastomlijnde spelregels en rolverdelingen;
- gestoeld op verschillende actuele verbeterconcepten;
- een geïntegreerde mix van “hard” en “zacht”;
- een doorlooptijd van ongeveer 6 maanden;
- gericht op empirisch onderzoek, houding & gedrag, metingen, sturing, feiten en experimenten.



# Belangrijk



Ontwikkelen is altijd een interactie tussen waarnemingen die we doen en theorieën die we daarover ontwikkelen. Theorieën zijn modellen over hoe systemen in elkaar zitten. Ze stellen ons in staat voorspellingen te doen in de trant van “als ik zus doen, dan reageert het systeem zo”

Iedere doelgerichte actie die we ondernemen is gebaseerd op een theorie.

Het is dus belangrijk om correcte theorieën te hebben!



## Zes verkenningsvragen

---

1. Wat is de wérkelijke vraag die achter de ambities schuilgaat?
2. Wat gaat er dan zichtbaar, merkbaar en aantoonbaar verbeteren?
3. Waarom zouden we dit niet verbeteren en wie heeft daar belang bij?
4. Hoe pakken we echt en verrassend door?
5. Hoe wordt voorkomen dat het verkrijgen van commitment en draagvlak verhinderend werken?
6. Op welke wijze moet in dat licht het leiderschap concreet veranderen?



## Zes fasen

Fase	Kern van de zaak	Deelresultaat
<b>1. Contracteren</b>	Relationele en inhoudelijke afspraken, vastgestelde voorwaarden, zicht op onderliggende deelcontracten.	Fysieke en psychologische overeenkomst.
<b>2. Definiëren</b>	Eén of meerdere grootheden (CTQ's ofwel: <i>Critical to Quality</i> ) die het probleem of de ambitie representeren.	Ratificatie en acceptatie van scope, vraagstelling en van het project.
<b>3. Objectiveren</b>	Vaststellen en onderbouwen van de huidige procesprestaties en bijbehorende invloedsfactoren.	Focus op en overeenstemming over de specifieke bronnen van de waargenomen verstoringen.
<b>4. Onderzoeken</b>	Exploratieve data-analyse en/of exploratieve studie van de gewenste situatie via een selectie van een beperkt aantal onderzoeksmethoden.	Eerste orde, tweede orde en derde orde maatregelen
<b>5. Verbeteren</b>	Inzetten van alle contextkennis en -vaardigheden, richten op de bronnen en het organiseren van alle ondersteuning via de reguliere hiërarchie.	Verbeteringen uitgedrukt in financieel en/of kwalitatief rendement.
<b>6. Waarborgen</b>	Afspraken over een feedbackcyclus (3 maanden) en documenteren van de veranderde werkwijzen.	Gestandaardiseerde nieuwe situatie in structuur, proces, sturing en cultuur.



## Toelichting fase 1: contracteren

---

Een doelgerichte contractformulering mobiliseert de interne en externe energie richting oplossing van het probleem. Er moet bij alle betrokken partijen sprake zijn van informatie en inzicht, motivatie en energie. Alle verwachtingen en veronderstellingen ten aanzien van rollen en verantwoordelijkheden komen in ons contract zo expliciet terug dat het contract kan dienen als referentie voor het handelen voor de externe en interne betrokkenen.

We stimuleren of verleiden onze opdrachtgever om van de gebruikelijke beschrijving van een probleem af te wijken. Deze beschrijving houdt namelijk vaak het probleem mede in stand.

Het is lastig om een eenmaal vastgelegde relatie tussen opdrachtgever en adviseur te herdefiniëren. Wanneer het contract daarentegen wordt opgesteld in deelcontracten, bijvoorbeeld per fase, kan een deelcontract worden beëindigd en een eventueel nieuw deelcontract worden gesloten.



## Toelichting fase 2: definiëren

---

Fase 2 is misschien wel de belangrijkste fase van het geheel! Het ontbreken van scherpheid in de definitiefase is zowaar één van de meest voorkomende oorzaken van falende projecten.

We werken in fase 2 met de zogenaamde CTQ's, de factoren die *critical to quality* zijn. Het zijn maatstaven die duidelijk en betrouwbaar de toegevoegde waarde in de procesgang representeren. CTQ's kunnen iets zeggen over:

- het proces binnen de organisatie (intern, vaak concreet te definiëren)
- de effecten van het proces (output, vaak minder concreet te definiëren)
- de gevolgen van de output (impact, vaak slechts in abstracties te benoemen)

Reeds in deze fase combineren we aan de “harde” CTQ's met de “zachte” factoren (leiderschap, houding, gedrag, managementstijl etc.) in de bedrijfsvoering. Vaak ontstaat dan al zicht op de eerste oorzaak-gevolgrelaties.



## Toelichting fase 3: objectiveren

---

Kenmerkend voor onze werkwijze is dat de onderzoeksfase vooraf wordt gegaan door een objectivering van de resultaten tot dan toe. Dit is nodig om inhoudelijke ruis en mogelijke weerstanden het hoofd te bieden.

Voor deze fase gebruiken we twee samenhangende manieren van proces- en resultaatmetingen:

1. De klassieke manieren, gericht op de “harde” factoren.  
Te denken valt aan tijdstudies en pareto beschrijvingen  
Ze worden vastgelegd in grafieken en diagrammen.
2. De alternatieve manieren, gericht op de “zachte” factoren  
Te denken valt aan kwalitatieve interviews, intervisie en opstellingen.  
Deze worden vastgelegd in korte en bondige beschrijvingen.

We passen de spelregels van de wetenschap toe. Dat impliceert vooral continue transparantie over validiteit en betrouwbaarheid. Het doel is “de werkelijkheid” zo adequaat mogelijk te reconstrueren.





## Toelichting fase 4: onderzoeken

---

Fase drie “kijkt terug” en stelt vast “hoe het is”. Fase vier “kijkt vooruit” en beschrijft “hoe het wordt”. We onderzoeken dus in het licht van de beoogde ambities.

Aan de hand van de resultaten van stap 3 wordt onderzocht op welke wijze de hernieuwde processen en structuren geconcretiseerd kunnen worden. Deskresearch, deskundigenanalyses, ontwerpworkshops, ervaringsstudies en in sommige gevallen experimenten zijn veel gebruikte methoden.

Fase vier leidt tot een opsomming van:

- eerste orde maatregelen →  
concreet uitgewerkte acties die op zeer korte termijn bijdragen aan het beoogde resultaat.
- tweede orde maatregelen →  
concreet uitgewerkte plannen die na ongeveer 6 maanden uitgevoerd gaan worden om de uiteindelijke doelstellingen te halen.
- derde orde maatregelen →  
randvoorwaardelijke afspraken voor het geheel.



## Toelichting fase 5: verbeteren

---

Niets in ingewikkelder dan de feitelijke implementatie van de verbetermaatregelen. De eerste vier fasen hebben in ieder geval sterk bijgedragen om de meest voorkomende hindernissen te pareren.

Alleen voor deze fase gebruiken we doelbewust geen gestandaardiseerde werkroute. De implementatie vereist nauwgezet maatwerk en is om die reden altijd weer anders.

Bij de start van fase vijf inventariseren we alle contextkennis en mogelijke hulpbronnen. Daarna maken we werkafspraken met de betrokkenen in de bestaande hiërarchie. Er wordt dus zoveel mogelijk via de eigen lijnorganisatie geïmplementeerd!

Het is, naast de ondersteuning van de invoering, onze aanvullende taak om eventuele ruis te elimineren, enigszins stoïcijns de koers te bewaken en de focus & regie te handhaven.

Uiteindelijk leveren we een onderbouwd overzicht van de financiële en kwalitatieve rendementen.



## Toelichting fase 6: waarborgen

---

Het blijkt tenslotte ware kunst te zijn om de behaalde resultaten in termen van structuren, processen, sturing en cultuur “vast te houden”.

Elk project eindigt daarom met de uitwerking van enkele afspraken om het resultaat te bestendigen. Eén ervan is de feedbackcyclus, waarin we doorgaans na 2, 4 en 8 weken terugkomen en via korte gestandaardiseerde toetsrondes de ingevoerde veranderingen beoordelen.

Fase zes leidt vrijwel altijd tot finetuning. Daarna kan gestandaardiseerd worden.

Onze ervaring heeft geleerd dat deze fase het verschil maakt tussen een “mooie theoretische resultaten” en “een succesvol project”.



## Veelgebruikte werkvormen en -technieken (1)

---

Fase	Werkvormen
<b>1. Contracteren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intakesessies met meerdere betrokkenen</li><li>• Verkenningsworkshop</li><li>• Contracteringsrondes</li></ul>
<b>2. Definiëren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spelsimulatie</li><li>• Open space technieken</li><li>• Technieken afgeleid van prestatie management</li></ul>
<b>3. Objectiveren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Group decision room (digitale “snelkookpan-sessies”)</li><li>• INK-nulmetingen, activiteiten- en costdriver-analyses, pareto-analyses</li><li>• Organisatie-opstellingen, intervisies en groepsdynamisch werk</li></ul>



## Veelgebruikte werkvormen en -technieken (1)

---

Fase	Werkvormen
<b>4. Onderzoeken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deskundigenpanels</li><li>• Ervaringsstudies</li><li>• Georganiseerde experimenten</li></ul>
<b>5. Verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diverse benaderingen van teamontwikkeling en coaching</li><li>• Diverse toepassingen uit procesmanagement.</li><li>• Kaizen werkconferenties</li></ul>
<b>6. Waarborgen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• HZL reflectierondes</li><li>• Interactieve feedbackcyclus</li><li>• Overdrachtsprotocollen</li></ul>



## De spelregels samengevat

---

1. Opdrachtgever en opdrachtnemer werken het definitieve contract altijd samen uit.
2. Vóór aanvang is de vereiste de tijdsinzet van alle betrokkenen gewaarborgd.
3. Conflicterende initiatieven of projecten worden bevroren of definitief stopgezet.
4. Er is altijd 1 (gedelegeerd) opdrachtgever, 1 projectleider en 1 interne sponsor.
5. Het beoogde project wordt door de directie in woord & daad gestart en gesteund.
6. Elke fase wordt formeel afgerond. Pas dan kan een nieuwe fase starten.
7. De CTQ's worden in principe niet bijgesteld en nooit aangevuld.
8. Er wordt gewerkt vanuit 1 communicatieprocedure met 1 woordvoerder.
9. Tijdelijke acceptabele stagnaties zijn geen belemmering om door te gaan.
10. Het geheel is afgerond ná de ondertekening van het overdrachtsprotocol.



# Project 1

<b>Opdrachtgever</b>	Middelgrote zorginstelling
<b>Kern nulsituatie</b>	Veel versnipperde processen, veel initiatieven met weinig resultaat, onduidelijkheid over rolverdelingen, zorgelijke financiële resultaten.
<b>Belangrijkste CTQ's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern: doorlooptijd, % inleenkrachten</li><li>• Output: productiviteit, ziekteverzuim, % klachten</li><li>• Impact: instabiliteit, imago</li></ul>
<b>Kern aanpak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Twee directeuren via project in positie gebracht</li><li>• CTQ's "heilig verklaard"</li><li>• 49 lopende initiatieven teruggebracht naar 6 speerpunten</li><li>• Vanuit de speerpunten enkele bedrijfskundige principes ingevoerd</li><li>• Via ToJ en coaching het leiderschap herijkt.</li></ul>
<b>Resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reductie doorlooptijd met 24%</li><li>• Output CTQ's drastisch verbeterd, op korte termijn vooral de productiviteit</li><li>• Na twee feedbackcycli zicht op imagoverbetering</li></ul>



## Project 2

<b>Opdrachtgever</b>	Provinciale overheidsinstelling
<b>Kern nulsituatie</b>	Weinig onderlinge samenwerking. Sterke inhoudelijke gerichtheid. Nagenoeg geen enkel succes op afdelingsoverstijgende projecten.
<b>Belangrijkste CTQ's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern: % projectmutaties, % projectvertragingen, overlegtijd</li><li>• Output: # aanspreekpunten klanten, projectkosten</li><li>• Impact: vertrouwen in succes projecten</li></ul>
<b>Kern aanpak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Via dialoogrondes de gemeenschappelijke doelen benoemd</li><li>• Teamrollen ontrafeld, herijkt en bekrachtigd</li><li>• Enkele relevante processen opnieuw uitgewerkt</li><li>• Eenvoudige insteek projectmanagement ingevoerd</li><li>• Via ToJ en coaching het leiderschap herijkt.</li></ul>
<b>Resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reductie alle interne CTQ's met bijna 50%</li><li>• Projectkosten niet gedaald; wel (veel) beter in beeld</li><li>• Door samenwerkingspartners uitgesproken vertrouwen in succes projecten fors gestegen</li></ul>





## Project 3

<b>Opdrachtgever</b>	Landelijk opererende verzekeraar
<b>Kern nulsituatie</b>	Processen en producten op klassieke wijze ingericht met een hoog kostenniveau. Digitalisering onder het concurrerend gemiddelde.
<b>Belangrijkste CTQ's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern: % digitale hoofdprocessen, % interne fouten</li><li>• Output: diverse typen kosten, % (niet) digitale producten</li><li>• Impact: concurrentiepositie, beleving consumenten</li></ul>
<b>Kern aanpak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desaggregeren &amp; opnieuw interpreteren van data</li><li>• Managers uitgedaagd op bestaande paradigma's via "eigen getallen"</li><li>• Gewenst en ongewenst gedrag geobjectiveerd</li><li>• Digitaliseren van processen op basis van bovenstaande</li><li>• Diverse aanpassingen in PR en marketing</li></ul>
<b>Resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ongeveer 75% van de hoofdprocessen "omgezet"</li><li>• Kostenreductie van 17%</li><li>• Concurrentiepositie in eerste aanleg stapsgewijs verbeterd</li></ul>



## Project 4

<b>Opdrachtgever</b>	Fabrikant in de foodsector
<b>Kern nulsituatie</b>	Overdreven “bedrijfsdrukke” die gaandeweg steeds sterker werd. Veel activiteiten met weinig toegevoegde waarde. Veel verspillingen.
<b>Belangrijkste CTQ's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern: # productvariaties, yield, % omstellingen</li><li>• Output: productiviteit, % voorraad, ROI</li><li>• Impact: marktgroei, innovatiegraad, personeelsverloop</li></ul>
<b>Kern aanpak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uiterst gedegen ontrafeling huidige procesgang</li><li>• Correlatie-, regressie- en variantie-analyse uitgevoerd</li><li>• Geïntegreerd systeem van kwaliteit en kosten opgezet</li><li>• 15 nieuwe “bedrijfskeuzes” ontwikkeld</li><li>• Via een aantal Kaizen-events de daad bij het woord gevoegd</li></ul>
<b>Resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Significante verbeteringen op de interne CTQ's</li><li>• ROI stijging van 3%</li><li>• Bijna 30% meer innovatiebudget gecreëerd en 55% minder verloop.</li></ul>