

Succesvolle veranderingstrajecten beginnen met resultaten

Robert H. Schaffer en Harvey A. Thomson

Samenvatting

De invloed van de meeste verbeteringstrajecten van bedrijven op operationele en financiële prestaties is te verwaarlozen, omdat het management zich concentreert op de activiteiten in plaats van op de resultaten. Door trajecten te starten die om activiteiten draaien, zoals probleemoplossing in zeven stappen, statistische procescontrole en total quality management training, nemen managers onterecht aan dat de resultaten op een dag zullen verschijnen. Omdat er echter geen expliciet verband bestaat tussen actie en resultaat, treden er maar zelden verbeteringen op. De auteurs pleiten voor een alternatieve aanpak: resultaatgerichte verbeteringstrajecten die zich concentreren op meetbare, prestatiegerichte operationele verbeteringen binnen een paar maanden.

Terwijl zowel activiteitgerichte als resultaatgerichte trajecten tot doel hebben de fundamentele concurrentiekracht van het bedrijf te versterken, zijn het totaal verschillende benaderingen. Activiteitgerichte trajecten berusten op breed gedragen beleid en zijn meer bezig met tijdrovende voorbereidingen dan met meetbare winst. Resultaatgerichte trajecten berusten daarentegen op een stapsgewijze benadering van verandering, zij bouwen voort op wat werkt en verwerpen wat niet werkt. Het resultaat is dat al snel succes wordt geboekt, en dat managers hun vaardigheden versterken en de steun van hun medewerkers winnen voor toekomstige veranderingen.

Omdat resultaatgerichte verbeteringen minimale investeringen vereisen, is er geen excuus voor uitstel. Er is zelfs altijd een overvloed aan niet-gebruikte capaciteit en verspilde middelen in een organisatie, waar het management gebruik van kan maken om het traject van de grond te krijgen. De auteurs geven een aantal aanwijzingen om van start te gaan: vertaal de langetermijnvisie in haalbare maar ambitieuze kortetermijndoelen, evalueer op gezette tijden de strategie en leer van successen en mislukkingen; institutionaliseer vervolgens de veranderingen die effect hebben en gooi de rest overboord.

De pogingen van veel bedrijven tot prestatieverbetering hebben net zo veel invloed op de operationele en financiële resultaten als een rituele regendans op het weer. Terwijl sommige bedrijven voortdurend hun meetbare prestaties verbeteren, zijn in andere bedrijven managers voortdurend bezig rond het kampvuur te dansen – terwijl ze geloof uitstralen en energie verspillen.

Deze 'regendans' is in feite het vurig najagen van activiteiten die goed klinken, er goed uitzien en de manager een goed gevoel geven – maar die eigenlijk weinig

De meeste pogingen tot verbetering hebben net zoveel effect op de bedrijfsprestaties als een regendans op het weer.

tot niets bijdragen aan de uiteindelijke prestaties. Deze activiteiten, waarvan er veel gaan onder de vlag van 'total quality' of 'constante verbetering,' zijn typische bevordersaars van managementfilosofieën of stijlen als interdisciplinaire sa-

menwerking, empowerment van het middenkader of betrokkenheid van werknemers. Sommige concentreren zich op prestatiemeting, zoals omgevingsanalyse, klanttevredenheidsonderzoek of statistische procescontroles. Weer andere activiteiten zijn gericht op het opleiden van werknemers in probleemoplossing of andere technieken.

Bedrijven introduceren deze projecten in de verkeerde veronderstelling dat als zij maar genoeg 'goede' activiteiten uitvoeren, er onvermijdelijk resultaatverbeteringen zullen optreden. Aan al deze trajecten, die wij 'activiteitgericht' noemen, ligt een fundamenteel verkeerde logica ten grondslag, die doelen verwacht met middelen en processen met resultaten. Deze logica is gebaseerd op de overtuiging dat als managers de prestaties van hun eigen bedrijf maar afzetten tegen die van hun concurrenten, de verwachtingen van hun klanten beoordelen, en hun werknemers opleiden in het in zeven stappen oplossen van problemen, de verkoopcijfers vanzelf omhoog zullen gaan, de voorraden zullen krimpen en de kwaliteit zal verbeteren. Stafdeskundigen en consultants vertellen het management dat het niet nodig is – zelfs niet goed – zich direct te richten op resultaatverbetering, omdat de resultaten uiteindelijk vanzelf zullen volgen.

De snelheid waarmee activiteitgerichte trajecten worden uitgevoerd blijft groeien, hoewel er geen enkel bewijs is dat de grote investeringen rechtvaardigt. Integendeel: er is een overvloed aan bewijs dat de beloning van al deze activiteiten een illusie is.

In 1988 wijdde een van de grootste Amerikaanse financiële instellingen zich bijvoorbeeld aan een 'total quality'-project om de operationele prestaties te verbete-

ren en de loyaliteit van klanten te winnen. Het bedrijf leidde honderden mensen op en communiceerde de bedoelingen van het programma aan duizenden anderen. Na twee jaar van kostbare inspanning, vatten de projectconsultants de voortgang als volgt samen: 'Achtenveertig teams zijn nu bezig. Twee hebben verhalen over kwaliteitsverbetering opgeleverd. De motivatie van de werknemers met betrekking tot het proces is tot nu toe groot.' Zij hadden het niet over uiteindelijke prestatieverbeteringen – omdat die er niet waren.

De vice-president van een groot bedrijf dat mineralen won, beschreef de resultaten van het drie jaar oude total quality-project van zijn bedrijf als volgt: 'We hebben ongeveer 50% van onze opleidingsdoelen gehaald en ongeveer 50% van onze doelen van werknemersparticipatie, maar slechts ongeveer 5% van onze resultaatdoelen.' En hij vond die resultaten verdienstelijk.

Dit zijn geen op zichzelf staande voorbeelden. In een enquête uit 1991, die gehouden werd onder meer dan 300 elektronicabedrijven en gesponsord door de American Electronics Association, meldde 73% van de bedrijven dat zij bezig waren met een total quality-project. Van hen was 63% er echter niet in geslaagd de kwaliteit zelfs maar met 10% te verbeteren. Wij geloven dat dit onderzoek nog een understatement is van het enorme falen van activiteitgerichte projecten, niet alleen in de elektronica-industrie, maar in alle bedrijfstakken. Deze tekenen wijzen op een op handen zijnde tragedie: als bedrijven op de huidige koers doorgaan, zullen zij geen noemenswaardige vooruitgang boeken in hun totale concurrentiekracht. Zij zullen enorm veel middelen blijven besteden aan een reeks verschillende activiteiten, om slechts het cynisme onder de werknemers te zien toenemen. Uiteindelijk zal het management veel potentieel nuttige processen verwerpen omdat het van die processen het onmogelijke verwachtte en met lege handen bleef staan.

Als activiteitgerichte projecten zulke magere resultaten hebben geboekt, waarom blijven zo veel bedrijven er dan nog steeds geld en energie in pompen? Om dezelfde reden als waarom vorige managementgeneraties investeerden in zero-based budgetting, Theorie Z en kwaliteitscirkels. Jarenlange frustrerende pogingen om gelijke tred te houden met snelle concurrenten maken dat managers ten prooi vallen aan bijna elke aanemelijke benadering. En het feit dat honderden belangenverenigingen, vakorganisaties en consultantsbureaus allemaal activiteitgerichte processen aanbevelen, maakt dat zij een aura krijgen van populariteit en rechtvaardiging. Het gevolg is dat veel seniormanagers ervan overtuigd zijn geraakt dat al deze voorbereidende activiteiten uiteindelijk echt zullen lonen, en dat er geen levensvatbaar alternatief is.

Zij hebben op beide punten ongelijk. Elke beloning van deze injectie van activiteiten zal op zijn hoogst mager zijn. En er is wel een alternatief: resultaatgerichte verbeteringsprocessen die zich concentreren op het bereiken van specifieke, meetbare operationele verbeteringen binnen een paar maanden. Dit betekent verhoogde opbrengsten, kortere leveringstijden, verhoogde omloopsnelheid van voorraden, grotere klanttevredenheid, verkorte ontwikkeltijd van producten. Met resultaatgerichte verbeteringen introduceert een bedrijf alleen die innovaties in de managementmethoden en de bedrijfsprocessen die bijdragen aan het bereiken van specifieke doelen. (Zie 'Vergelijking van de verbeteringsinspanningen'.)

Een bedrijf in auto-onderdelen waarvan de klanten weglieden vanwege de slechte kwaliteit en de late leveringen, illustreert het verschil tussen de beide benaderingen. Om de problemen van het bedrijf op te lossen, introduceerde het management wekelijkse teamvergaderingen over werknemersbetrokkenheid, gericht op kwaliteitsverbetering. Na zes maanden hadden de teams honderden suggesties bedacht en een grote hoeveelheid goodwill gegenereerd in de fabriek, maar vrijwel geen kwaliteitsverbetering of verbetering in de levertijden teweeggebracht.

Vergelijking van de verbeteringsinspanningen

Hoewel activiteitgerichte projecten en resultaatgerichte projecten een aantal gemeenschappelijke methoden voor het teweegbrengen van verandering hebben, zijn ze toch zeer verschillend.

Resultaatgerichte projecten

1. Er zijn meetbare doelen voor verbetering op korte termijn, hoewel de inspanning gericht is op de lange termijn. ("Over zestig dagen zullen wij 95% van de claims binnen 10 dagen uitbetalen.")
2. Het management onderneemt actiestappen omdat zij kennelijk direct leiden naar een resultaatverbetering. ("Laten wij een kleine groep samenstellen die met jullie samenwerkt om dit storingstijdprobleem met die machine te verhelpen.")
3. De stemming is ongeduldig. Het management wil nu resultaten zien, hoewel het veranderingsproces een project voor de lange termijn inhoudt. ("Als we niet binnen drie maanden minstens de helft van het kostennadeel kunnen wegwer-

Activiteitgerichte projecten

1. De verbeteringspoging wordt voornamelijk in globale, langetermijn termen verwoord. ("Wij zullen wat kwaliteit betreft worden beschouwd als de nummer 1 in onze industrie.")
2. Het management onderneemt actiestappen omdat zij 'correct' zijn en passen in de filosofie van het project. ("Ik wil dat iedere manager in de divisie bij een actie betrokken is.")
3. Voorvechters van het project pleiten voor geduld en volharding. ("Verwacht dit jaar of volgend jaar nog geen resultaten. Dit is een proces voor de lange termijn, geen lapwerk.")
4. Stafdeskundigen en consultants indoctrineren iedereen met de mystiek en het jar-

- ken, moeten we overwegen de fabriek te sluiten.”)
4. Stafdeskundigen en consultants helpen managers resultaten te bereiken. (“We kunnen waarschijnlijk wel een manier vinden om de mening van klanten over de leveringservice binnen een week of twee te meten, zodat jullie kunnen beginnen met de verbetering ervan.”)
 5. Managers en werknemers worden aangeemoedigd zichzelf ervan te verzekeren dat de benadering inderdaad resultaat oplevert. (“Waarom stuur je niet een paar van je mensen naar de kwaliteitscursus om te zien of het hen echt helpt hun verbeteringsdoelstellingen in de komende een of twee maanden te verbeteren?”)
 6. Relatief kleine investeringen zijn nodig om het proces op gang te brengen. Het geloof groeit naarmate de resultaten zich aandienen. (“Laten we eens zien of deze benadering ons kan helpen de verkoop van topproducten in een aantal sectoren te verhogen. Als het werkt, kunnen we de methode ook in andere sectoren toepassen.”)
- gon van het project. (“Het zal een Toren van Babel worden als wij deze problemen proberen aan te pakken voordat iedereen, zowel managers als werknemers, de kwaliteitstraining heeft voltooid en een gemeenschappelijke vocabulaire en een gemeenschappelijke toolkit heeft.”)
5. Stafdeskundigen en consultants dringen er bij managers en werknemers op aan vertrouwen te hebben in de benadering en deze te ondersteunen. (“Echte betrokkenheid van werknemers heeft veel tijd en inspanning nodig, en hoewel het een echte worsteling zal worden voor managers, moeten zij begrijpen dat het nodig is om een total quality-bedrijf te kunnen worden.”)
 6. Het proces vergt grote directe investeringen van het management – voordat enig resultaat is aangetoond. (“In het eerste jaar verwachten wij ons te concentreren op bewustwording en training van vaardigheden. Vervolgens, terwijl managers problemen en kansen in hun omgeving gaan analyseren, zal een consultant een enquête houden onder al onze klanten om hun meningen te vergaren over de 14 kritieke dimensies van onze service. En dan”)

Na een omschakeling naar een resultaatgerichte benadering, concentreerde het management zich op een productielijn. Het hoofd van de fabriek vroeg de manager van die lijn samen te werken met zijn werknemers en met de technische staf van de fabriek om de frequentie van hun meest voorkomende storing binnen twee maanden met 30% te reduceren. Dit scherp afgebakende doel werd binnen de gestelde tijd gehaald. De manager en zijn team stemden er vervolgens in toe het optreden van dezelfde storing met nog eens 50% te reduceren. Zij breidden de inspanning ook nog uit naar andere storingen op de productielijn. Het fabrieksmanagement breidde het proces later ook uit naar andere productielijnen, en binnen vier maanden was het uitvalpercentage van de fabriek teruggebracht tot binnen de geraamde grenzen.

Zowel activiteitgerichte als resultaatgerichte strategieën hebben als doel de fundamentele concurrentiekracht van het bedrijf te verstevigen. Maar zoals de auto-onderdelenfabriek laat zien, verschillen de benaderingen drastisch. Het activiteitentraject ligt vol met de overblijfselen van eindeloze voorbereidende investeringen die niet de gewenste resultaten opleverden. Het resultaatgerichte traject stelt specifieke doelen en levert de bijpassende middelen, gereedschappen en actieplannen om tegemoet te komen aan de eisen voor het bereiken van die doelen. Het gevolg is dat managers weten wat ze proberen te bereiken, hoe en wanneer het gedaan moet zijn en hoe het kan worden geëvalueerd.

De denkfout van de activiteitgerichte benadering

Er zijn zes redenen waarom de kaarten geschud zijn in het nadeel van activiteitgerichte verbeteringstrajecten:

1. *Niet toegesneden op specifieke resultaten.* In activiteitgerichte projecten hervormen managers de manier waarop zij met elkaar en met werknemers werken; zij leiden mensen op; zij ontwikkelen nieuwe meetpunten; zij verhogen het bewustzijn van werknemers ten opzichte van de meningen van klanten, kwaliteit en andere zaken. De verwachting is dat deze stappen zullen leiden tot betere bedrijfsprestaties. Managers maken echter zelden expliciet duidelijk hoe deze activiteiten tot die resultaten moeten leiden.

Omdat zij de kwaliteit wilden verbeteren, stuurde het seniormanagement van een groot bedrijf in telecommunicatieapparatuur een aantal unitmanagers naar workshops kwaliteitstraining. Toen zij terugkeerden, gaven de unithoofden de opdracht tot oriëntatiesessies voor het middenkader. Ook selecteerden en trainden zij facilitators die op hun beurt weer honderden supervisor en operators opleidden in de statistische procescontrole. Het seniormanagement maakte echter nooit duidelijk welke prestatie-indicatoren het wilde verbeteren – kosten, tarieven, leveringstijden. In het volgende jaar verbeterden de prestaties van sommige units in bepaalde dimensies, en andere units zagen geen enkele verbetering. Er was geen manier waarop het management kon beoordelen of er enig verband bestond tussen de investering in opleidingen en de specifieke, tastbare resultaten.

Een bedrijf hield zich met zo veel dingen bezig, dat er een uitgebreide grafiek nodig was om alles in kaart te brengen.

2. *Te grootschalig en diffuus.* De moeilijkheid van het verbinden van activiteiten

aan resultaten wordt bemoeilijkt door het feit dat de meeste bedrijven ervoor kiezen een grote reeks activiteiten tegelijkertijd door de hele organisatie heen te lanceren. Dit is net zoiets als onderzoek doen naar het geneesmiddel voor een ziekte door een groep patiënten tegelijkertijd tien verschillende nieuwe medicijnen te geven.

In een geval identificeerde een groot internationaal productiebedrijf bijna 50 verschillende activiteiten die het in de totale kwaliteitsinspanning wilde inbouwen. De lijst van het bedrijf had betrekking op zo veel projecten die op zo veel verschillende plaatsten tegelijk geïntroduceerd werden, dat alleen al voor het omschrijven ervan een ingewikkelde grafiek nodig was. Toen topmanagers eenmaal de investering en de openlijke toezegging hadden gedaan, 'bewezen' zij hun wijsheid door zo ongeveer alle concurrentievoordeel die het bedrijf behaalde toe te schrijven aan de projecten. Maar eigenlijk wist niemand zeker welke van de 50 activiteiten eigenlijk werkte, als er al een werkte.

3. *Resultaat is een vies woord.* Als activiteitgerichte projecten geen verbeteringen opleveren in de financiële en operationele prestaties, klagen managers zelden, bang dat zij beschuldigd zullen worden van gerichtheid op de korte termijn ten koste van de lange termijn – dezelfde zonde die bedrijven ertoe gebracht zou hebben investeringen in kapitaalgoederen en personeel uit te stellen, waardoor zij hun concurrentiekracht verloren. Het is een dappere manager die erop staat een aantoonbaar verband te zien tussen de voorgestelde investering en de tastbare resultaten op de korte termijn.

Toen een bepaald bedrijf weinig resultaat kon aantonen van de miljoenen dollars die het had geïnvesteerd in verbeteringsactiviteiten, redeneerde de operationeel directeur: 'Je kunt niet verwachten dat je 50 jaar cultuur in een paar jaar kunt veranderen.' En hij drong er bij zijn managementteam op aan dat zij zouden volharden in het uitvoeren van de activiteiten.

Hij staat niet alleen in zijn overtuiging dat activiteitgerichte pogingen zullen lonen, als ze maar tijd van leven krijgen. Het bedrijf dat hierboven werd aangehaald, met bijna 50 verbeteringsactiviteiten die tegelijk werden uitgevoerd, publiceerde trots het tijdpad van het traject, dat drie jaar van voorbereidingen en hervormingen inhield, terwijl pas in het vierde jaar grote resultaten werden verwacht. En bij een groot electronicabedrijf waarschuwde het handboek waarin het management-empowermentproces verklaard werd dat de implementatie 'pijnlijk' kon zijn en dat het management 'voorlopig' geen resultaten moest verwachten.

4. *Misleidende metingen.* Nadat ze de valse boodschap hebben overgebracht dat

activiteiten onvermijdelijk tot resultaten zullen leiden, verergeren de voorstanders

Bij één bedrijf bestond 'succes' eruit dat men alle medewerkers zo ver kreeg een kwaliteitstraining te volgen.

van activiteiten hun misdaad door meetpunten van de activiteiten te vergelijken met werkelijke prestatieverbeteringen. Bedrijven kondigen hun kwaliteitsprojecten aan met dezelfde trots als waarmee ze echte prestatieverbeteringen zouden

aankondigen – ze negeren het verschil of zijn zich er misschien niet eens van bewust.

Bij een groot Amerikaans bedrijf kwamen wij erachter dat een groep 'quality facilitators' niet in staat was de kritieke bedrijfsdoelen van hun unit op te noemen. Verbaasd vroegen wij hoe het mogelijk was dat zij konden beoordelen of ze al dan niet succesvol waren. Hun antwoord was: succes bestaat uit het feit dat ze 100% van de managers en werknemers van elke unit zo ver kregen het verplichte opleidingsprogramma te volgen – een centraal punt van het total quality-project van het bedrijf.

De Malcolm Baldrige National Quality Award stimuleert dergelijke praktijken door slechts 180 van de 1000 mogelijke punten toe te kennen aan kwaliteitsresultaten. De prijs kent hoge punten toe aan bedrijven die uitstekende kwaliteitsprocessen laten zien, zonder steeds te eisen dat de huidige producten en diensten even uitstekend zijn.

5. *Gestuurd door staf en consultants.* De focus op activiteiten als doelen op zich wordt verergerd door het feit dat verbeteringstrajecten gewoonlijk worden bedacht door stafdeskundigen, externe consultants of andere experts, en niet door operationele managers. In veel gevallen zoeken managers deze hulp van buitenaf omdat hun eigen ideeën voor verbetering zijn uitgeput. Dus wanneer stafdeskundigen en verbeteringsgoeroes aan komen zetten met hun evangelische enthousiasme en mooie beloften van totale kwaliteit en constante verbetering, terwijl ze niets anders vragen dan vertrouwen en geld, begroeten de managers hen met open armen.

De capaciteiten van de meeste van deze verbeteringsdeskundigen blijven echter beperkt tot het op touw zetten van discrete, vaak algemene pakketten van activiteiten die zelden direct zijn gericht op specifieke resultaten. Zij ontwerpen opleidingsprogramma's; zij lanceren zelfsturende teams; zij bedenken nieuwe systemen voor kwaliteitsmeting; zij organiseren campagnes om de Baldrige Award te winnen. Senioremanagers duiken met hart en ziel in deze activiteiten, terwijl ze zichzelf althans voor even bevrijden van de last voor echte prestatieverbetering te moeten zorgen.

De auto-onderdelenfabriek die eerder werd beschreven, illustreert dit patroon. Seniormanagers waren ernstig gefrustreerd geraakt nadat een aantal technische oplossingen niet had geleid tot oplossing van de problemen van de fabriek. Toen vervolgens een stafgroep beweerde dat betrokkenheid van werknemers tot resultaten kon leiden, nam het management al snel de suggestie van de stafgroep over voor het instellen van teamvergaderingen gericht op betrokkenheid van werknemers – vergaderingen die geen resultaat opleverden.

Hoe zinloos het is te verwachten dat stafgestuurde projecten tot prestatieverbetering leiden, werd onderstreept in een studie die werd uitgevoerd door een team van de Harvard Business School onder leiding van Michael Beer. Deze studie analyseerde een aantal grootschalige organisatieveranderingstrajecten, waarvan sommige geslaagd waren en andere mislukt. De studie toonde aan dat bedrijfsbrede veranderingstrajecten die door stafgroepen waren opgezet niet leidden tot succesvolle verandering. De auteurs beschreven het beeldend: 'De ene golf van projecten na de andere rolde over het landschap met weinig positief resultaat.'¹

6. *Neiging tot orthodoxheid in plaats van empirisme.* Vanwege de afwezigheid van duidelijke begin- en eindpunten en een onvermogen om oorzaak en effect te koppelen, is er in activiteitgerichte verbeteringsprojecten nauwelijks een kans nuttige lessen te leren en die toe te passen in toekomstige trajecten. Net als bij alle benaderingen die zijn gebaseerd op vertrouwen in plaats van op bewijzen dringen de voorstanders – ervan overtuigd dat zij alle antwoorden al kennen – in plaats daarvan aan op nog grotere toewijding aan de 'juiste' stappen.

Een productiebedrijf introduceerde bijvoorbeeld bijna 100 teams voor kwaliteitsverbetering als een middel om mensen 'betrokken te krijgen.' Deze teams produceerden tientallen aanbevelingen voor procesveranderingen. Het resultaat was dat de orders zich opstapelden bij onderhoud, productietechniek en systeemontwikkeling – meer werk dan deze afdelingen aankonden. Seniormanagers geloofden echter dat de stroom van suggesties hun oorspronkelijke overtuiging dat participatie succes zou hebben, kracht bijzette. Zij negeerden groeiende aanwijzingen dat het proces in werkelijkheid contraproductief was, en besloten nog meer teams in te stellen.

Resultaatgerichte verandering

In sterk contrast met activiteitgerichte trajecten, laten resultaatgerichte trajecten langdurige voorbereidingsrituelen links liggen en richten zij zich op het snel beha-

len van meetbare resultaten. Denk maar aan het geval van de Morgan Bank. Toen hem werd verteld dat zijn units op gelijke voet moesten concurreren met leveranciers van buitenaf, realiseerde de senior vice-president van de administratieve dienst van de bank (verantwoordelijk voor 20 diensten waaronder drukwerk, food services en inkoop) zich dat de sleutel tot overleven lag in betere service en lagere kosten. Om hierop te reageren, vroeg hij het hoofd van iedere dienst één of twee doelen voor verbetering van de service te kiezen die belangrijk waren voor interne 'klanten' en die snel gerealiseerd konden worden. Unithoofden namen deel aan verschillende workshops en werkten samen met consultants, maar behielden steeds een duidelijke focus op het lanceren van de verbeteringsprocessen die hen in staat zouden stellen hun doelen te bereiken.

Bij de microfilmafdeling van de bank was het eerste doel bijvoorbeeld een constante doorlooptijddeadline van 24 uur te realiseren voor het werk van een afde-

Resultaatgerichte verbeterplannen slaan langdurige voorbereidingstrajecten over en richten zich op snelle, meetbare vooruitgang binnen een paar maanden.

ling voor aandelenoverdracht. De microfilmafdeling had deze deadline vaak gemist, soms waren ze dagen te laat. De drie ploegchefs en hun managers bedachten een plan om in vijf weken hun doel te bereiken. Zij introduceerden een aantal procesvernieuwingen, die alle waren geko-

zen op basis van de capaciteit de doelstelling van 24 uur doorlooptijd te ondersteunen, en zij gingen elke dag na of er prestatieverbeteringen waren.

Dit project, dat tegelijk met soortgelijke resultaatgerichte projecten in de andere 19 units werd uitgevoerd, leverde aanzienlijke verbeteringen van de dienstverlening op en bespaarden enkele miljoenen dollars in het eerste jaar – dat is ongeveer de tijd die gewoonlijk nodig is om de opleidingsprogramma's te ontwerpen en alle werknemers op te leiden in een typisch activiteitgericht project. De ervaring van de Morgan Bank illustreert vier belangrijke voordelen van een resultaatgerichte benadering die activiteitgerichte projecten over het algemeen missen:

1. *Bedrijven introduceren alleen management- en procesinnovaties die nodig zijn.* Resultaatgerichte projecten eisen dat managers zorgvuldig prioriteiten toekennen aan de innovaties die zij willen toepassen om de gestelde doelen te bereiken. Managers introduceren aanpassingen in managementstijl, werkwijzen, het stellen van doelen, informatiesystemen en relaties met klanten op een just-in-time-manier, als de verandering in staat lijkt de vooruitgang in de richting van de meetbare doelen te versnellen. Zet dit af tegen activiteitgerichte projecten, waarin alle werkne-

mers op rituele wijze naar opleidingen gestuurd worden omdat het de 'juiste' manier is.

Bij het project van de microfilmafdeling van de Morgan Bank werkten de drie ploegchefs samen als een eendrachtig team – niet om teamwork te bevorderen, maar om te bedenken hoe zij de levertijd aan de klant konden reduceren. Voor het eerst in de geschiedenis ontwikkelden zij gezamenlijk een gedetailleerd verbeteringsplan en wekelijkse subdoelen. Zij hingen dit plan op naast een grafiek waarop de dagelijkse prestaties te zien waren. Werknemers van de drie ploegen deden actief mee aan het project. Zij deden suggesties voor procesveranderingen, kregen de noodzakelijke training, die onmiddellijk werd toegepast, en namen de verantwoordelijkheid voor de implementatie.

Zo introduceerden de microfilmafdeling en alle andere administratieve diensten stapsgewijze vernieuwingen die specifieke prestatiedoelen ondersteunden, in plaats van enorme investeringen te doen om de organisatie te injecteren met een brij van verbeteringsactiviteiten.

2. *Empirisch onderzoek laat zien wat werkt.* Omdat het management iedere managementinnovatie en iedere procesinnovatie successievelijk introduceert, en ze koppelt aan kortetermijndoelen, kan het vrij snel ontdekken in welke mate elke aanpak resultaat oplevert. Bij de microfilmafdeling van de Morgan Bank, stelde het opstellen van een gedetailleerd werkplan en wekelijkse subdoelen – die in de eerste twee weken van het traject werden ingevoerd – het management in staat nauwkeurig en snel het effect van de acties op het halen van het doel van 24 uur doorlooptijd te beoordelen. Nieuwe procedures voor communicatie tussen ploegen stelden het management in staat te anticiperen op pieken in de werklast en personeel te verschuiven van de ene ploeg naar de andere. Die innovatie droeg bij aan het halen van de deadlines. Een nummeringsysteem om de dozèn met werk van de verschillende afdelingen te identificeren droeg daar niet aan bij, en het management schafte die vernieuwing snel weer af. Door voortdurend te beoordelen hoe iedere stap voor verbetering bijdroeg aan het halen van deadlines, maakte het management prestatieverbetering minder tot een geloofsdaad en meer tot een daad van rationele besluitvorming, gebaseerd op bewijzen.

3. *Regelmatige bekrachtiging geeft energie aan het verbeteringsproces.* Er bestaat geen krachtiger motivatie dan regelmatig succes. Door grootschalige, amorfe verbeteringsdoelstellingen te vervangen door stapsgewijze kortetermijnprojecten die snel tastbare resultaten opleveren, kunnen managers en werknemers de geestelijke vruchten van het succes plukken. Het feit dat zij zichzelf bewijzen dat ze kunnen

slagen, biedt niet alleen de nodige versterking, maar het bouwt ook het zelfvertrouwen van het management op en de vaardigheid in het tot stand brengen van constante stapsgewijze verbeteringen.

De manager van de microfilmafdeling van de bank had bijvoorbeeld nog nooit ervaren hoe het was om leiding te geven aan een belangrijke prestatieverbetering. Het was niet gemakkelijk voor haar het proces te lanceren temidden van de scepsis van haar werknemers. Binnen een paar weken, toen de grafiek op de muur liet zien dat het aantal gemiste deadlines afnam, vond iedereen dat echter leuk om te zien, en het werk werd met hernieuwde energie voortgezet. Het zelfvertrouwen van de manager groeide, evenals de ondersteuning van de werknemers voor de volgende veranderingen die zij invoerde.

In een ander voorbeeld wilde een divisie van Motorola de ontwikkeling van nieuwe producten versnellen. Om een begin te maken, selecteerde een managementteam twee mobiele radio's met zend- en ontvangfaciliteiten waarvan de ontwikkeling ernstige vertraging had opgelopen en richtte zich erop deze binnen 90 dagen op de markt te brengen. Voor elk product stelde het team een gelijkgeschakeld multidisciplinair werkplan op en wees een manager aan die de supervisie had over het hele ontwikkelproces terwijl het product van afdeling naar afdeling verhuisde. Ook riep het team een interdisciplinair team in het leven om de voortgang te bewaken. Met behulp van deze en andere innovaties werden beide radio's op tijd op de markt gebracht. Het succes stimuleerde het management de innovaties uit te breiden naar andere nieuwe productprojecten en uiteindelijk naar het hele proces van productontwikkeling.

4. Het management creëert een continu leerproces door voort te bouwen op de lessen van voorgaande fasen in het ontwerp van de volgende fase van het traject. Zowel activiteitgerichte als procesgerichte trajecten zijn uiteindelijk gericht op het produceren van fundamentele verschuivingen in de prestaties van de organisatie. Maar anders dan activiteitgerichte trajecten, die zich richten op meeslepende cultuurveranderingen, grootschalige opleidingsprogramma's en grootse procesvernieuwing, beginnen resultaatgerichte trajecten met het identificeren van de meest noodzakelijke prestatieverbeteringen en het stellen van stapsgewijze doelen om snel resultaat te boeken.

Door elk stapsgewijs project te gebruiken als proeftuin voor nieuwe managementmethoden en nieuwe manieren van meten en organiseren van resultaten, schept het management geleidelijk een basis van ervaring waarop een organisatiebrede prestatieverbetering kan worden gebouwd. Toen de manager van de Morgan Bank eenmaal het doel van de 24 uur doorlooptijd had gehaald voor een interne

klantafdeling, breidde zij het proces uit naar andere klantafdelingen.

In elk van de 19 service-units vond dezelfde uitbreiding plaats. Unitmanagers deelden hun ervaringen in formele evaluatiebijeenkomsten zodat iedereen van hun beste ervaringen kon profiteren. Binnen zes maanden stond elke manager en chef van de administratieve diensten actief aan het hoofd van een of meer verbeteringsprojecten. Met een basis van echte resultaten waren managers in staat een constant proces van verbetering in gang te zetten, en zij introduceerden tientallen managementvernieuwingen terwijl zij forse prestatieverbeteringen realiseerden.

De ideeën in praktijk brengen

Profiteren van de kracht van resultaatgerichte verbeteringen vergt een subtiële maar diepgaande verschuiving van het denkraam: het management begint met het identificeren van de prestatieverbeteringen die het hardste nodig zijn en begint dan direct te werken aan meetbare vooruitgang in korte tijd, in plaats van eerst te studeren, voor te bereiden, een aanloop te nemen en uit te stellen.

De Eddystone Generating Station van Philadelphia Electric, ooit de meest efficiënte fabriek van fossiele brandstoffen ter wereld, illustreert de geslaagde verschuiving van activiteitgerichte naar resultaatgerichte verbetering. Toen Eddystone zijn dertigste verjaardag naderde was de thermale efficiency – de hoeveelheid elektriciteit die per ton verbande steenkool werd gewonnen – drastisch afgenomen. Het probleem was zo ernstig dat het topmanagement vraagtekens begon te zetten bij het voortbestaan van de fabriek.

De technici van de fabriek hadden vele corrigerende acties ondernomen, waaronder het installeren van een geavanceerd computersysteem om de efficiency van de hoogovens te meten, het vervangen van apparatuur en materialen, en het ontwikkelen van schriftelijke procedures om de operationele staf te helpen de fabriek op efficiëntere wijze te runnen. Maar omdat de innovaties niet ingebouwd werden in de dagelijkse exploitatie van de fabriek, bleef de thermale efficiency verslechteren zodra de technici hun aandacht op iets anders richtten. In september 1990 besloot het hoofd exploitatie een resultaatgerichte benadering te gebruiken voor het verbeteren van de thermale efficiency. Hij en zijn managementteam verbonden zich een specifieke stapsgewijze verbetering te bereiken in thermale efficiency die jaarlijks ongeveer 500.000 dollar moest opbrengen – zonder extra investeringen in de fabriek. Om te beginnen identificeerden ze een aantal veranderingen die ze binnen drie maanden konden verwezenlijken, en riepen teams in het leven om elk van

die veranderingen aan te pakken.

Een team van vijf operators en onderhoudsmedewerkers en een chef nam de verantwoordelijkheid voor het reduceren van het stoomverlies uit honderden stoomkleppen door de hele fabriek heen. De teamleden begonnen met het elimineren van alle lekken in een deel van de fabriek. Toen gingen zij verder met andere delen. Tijdens het proces bedachten zij verbeteringen voor klepverpakkingen, en ontwikkelden nieuwe methoden voor het signaleren van lekken.

Een ander team kreeg de opdracht de hitte te verminderen die ontsnapte uit de openingen in de enorme ovens. Als eerste subproject zorgde het team dat alle 96 controleduren op de muren van de ovens functioneerden en gesloten werden als

Twee ton kolen, gedumpt op de directieparkeerplaats van een energiecentrale, maakte de be-roerde thermische efficiency op dramatische wijze duidelijk.

zij niet in gebruik waren. Weer een ander team, dat belast was met het reduceren van de hoeveelheid onverbrande koolstof die door de hoogoven naar buiten ging, begon met het verbeteren van de effectiviteit van de kolenverpulveraars van de centrale, om de verbrandingsgraad

van de koolstof te verbeteren.

Het management gaf elk van deze interdisciplinaire teams niet alleen de opdracht voor studie en aanbeveling, maar ook voor het op een systematische manier, stap voor stap produceren van meetbare resultaten. Een stuurgroep van managers van de centrale kwam elke twee weken bijeen om de voortgang te evalueren en te helpen obstakels te overwinnen. Een reeks communicatiemechanismen zorgde voor bewustwording met betrekking tot het project en de voortgang ervan. Om het proces te introduceren stortte de stuurgroep bijvoorbeeld twee ton kolen op de parkeerplaats van de manager van de centrale, om de ernst van de hoge kosten van slechte thermale efficiency kracht bij te zetten. In een reeks 'gemeentevergaderingen' waarbij alle werknemers aanwezig waren, verklaarden de managers de reden van de inspanning en legden zij uit hoe het een en ander in zijn werk zou gaan. Nieuwsbrieven evalueerden de voortgang van projecten – en ook de gerealiseerde kostenbesparingen – en gaven werknemers die hadden bijgedragen aan de inspanning erkenning voor wat ze hadden gedaan.

Toen elk team zijn doel bereikt had, stelde de stuurgroep in overleg met de chefs en de werknemers de volgende serie doelen voor prestatieverbetering vast, zoals de reductie van het eigen energieverbruik van de centrale, en gaf een aantal teams en personen de opdracht een nieuwe projectronde te implementeren. Tegen het

einde van het eerste jaar bespaarden de efficiencyverbeteringen het bedrijf meer dan 1 miljoen dollar per jaar, twee keer zo veel als het oorspronkelijke doel.

Naast de financiële opbrengsten – opbrengsten die waren bereikt met nauwelijks of geen investeringen – begon ook de organisatiestructuur van Eddystone fundamenteel te veranderen. Wat eerst een hiërarchische, traditionele organisatie was, werd een flexibeler organisatie die openstond voor verandering. Het stellen en realiseren van ambitieuze kortetermijndoelen werd een onderdeel van de dagelijkse routine van de fabriek, naarmate managers de beslissingen steeds lager in de organisatie belegden. Uiteindelijk ontbond de fabrieksdirecteur de stuurgroep en tegenwoordig rapporteert iedereen die aan het hoofd staat van verbeteringsprojecten rechtstreeks aan het seniormanagementteam.

Managers en werknemers op alle niveaus van Eddystone gaan door met experimenteren en hebben een aantal zeer creatieve processen voor efficiencyverbetering bedacht. Een dergelijke fundamentele verandering had nooit kunnen plaatsvinden door alle werknemers naar cursussen te sturen en tegen hen te zeggen: 'nu kun je het, ga het maar doen.'

Tijdens het realiseren van de resultaten introduceerde het management van Eddystone veel van de technieken die volgens voorvechters van activiteitgerichte trajecten absoluut eerst maanden of jaren achtereen in de organisatie gehamerd moeten worden voordat enig resultaat kan worden verwacht: werknemers werden opgeleid in verschillende analytische technieken, oefeningen in teambuilding hielpen teams hun doelen sneller te bereiken, teams introduceerden nieuwe manieren van prestatiemeting op het moment dat ze nodig waren en managers analyseerden en herontwierpen bedrijfsprocessen. Anders dan bij activiteitgerichte processen, introduceerden de resultaatgerichte teams alleen innovaties als die konden bijdragen aan de realisatie van kortetermijndoelen. Zij grossierden niet in innovaties in de hoop dat die op een of andere manier tot betere resultaten zouden leiden. Er bestond nooit enige twijfel dat de verantwoordelijkheid voor de resultaten bij de verantwoordelijke managers lag.

Philadelphia Electric – en met hen veel andere bedrijven – begon zijn resultaatgerichte verbeteringsproces met een paar bescheiden proefprojecten. Bedrijven die echter grootschalige veranderingen willen invoeren, kunnen door de hele organisatie heen een resultaatgerichte benadering toepassen. In 1988 introduceerde president-directeur John F. Welch Jr. van General Electric het 'Work-Out'-proces in de hele organisatie. Het doel was de bureaucratie de baas te worden en bedrijfsprocedures te elimineren die de voeling met klanten in de weg stonden. De reactie van

de Lighting Business van GE, die 3 miljard dollar waard is, illustreert hoe een dergelijk grootschalig proces een resultaatgericht traject kan volgen.

Werksessies die werden bijgewoond door een grote dwarsdoorsnede van Lighting-werknemers, een belangrijk kenmerk van 'Work-Out', identificeerden een aantal 'quick wins' in de doelgebieden. Het betrof initiatieven die werknemers direct konden toepassen om in korte tijd meetbare verbeteringen te genereren. Om de productontwikkeling te versnellen, deden deelnemers aan Work-Out bijvoorbeeld de aanbeveling dat vijf afzonderlijke evaluatiesessies zouden worden gecombineerd tot één sessie, een voorstel dat gretig werd overgenomen. Om producten sneller bij klanten te krijgen onderzocht een team het idee van samenwerking met klanten en een vervoersbedrijf om van tevoren vaste leveringsdagen voor bepaalde klanten in te plannen. De resultaten van het eerste proefproject waren zo succesvol dat GE Lighting het planningsysteem heeft uitgebreid naar honderden klanten.

Een ander team werkte aan de reductie van breuk van fragiele producten tijdens het vervoer – een kostbare geschiedenis, zowel in dollars als in klanttevredenheid. Subteams die waren ingesteld om het ontwerp van de verpakkingen en de constructie van de pallets te onderzoeken, volgden voorbeeldzendingen van het begin tot het eind en vroegen klanten om suggesties. Binnen enkele weken hadden de teamleden voldoende informatie om stappen te nemen voor verbetering. Zij probeerden vele innovaties uit in het ontwerp van verpakkingen; zij pasten bedrijfsprocessen aan in omgevingen met verhoogd risico, zij reduceerden het aantal keer dat een product moet worden vastgepakt, zij werkten samen met hun vervoersbedrijven, leveranciers en klanten. Het resultaat was een flinke afname van breuk binnen een paar maanden.

De Lighting Business heeft snel tientallen van dergelijke resultaatgerichte projecten gelanceerd – en naarmate elk project resultaat boekt, heeft het management aanvullende projecten gelanceerd en het proces zelfs uitgebreid naar de Europese vestigingen.

Kansen voor verandering

Er is geen enkele reden voor seniormanagers om toe te geven als hun mensen aanvoeren dat zij al ongeveer alles bereikt hebben wat maar kan worden bereikt, of dat factoren waar zij geen controle over hebben – beleid van het bedrijf, ontbrekende technologie of gebrek aan middelen – snellere prestatieverbetering in de weg staan.

Zulke zelfbeperkende ideeën ziet men overal. In plaats daarvan moet het management inzien dat er een overvloed is aan onbenutte capaciteit en verspilde middelen in de organisatie.

Deze benadering stelt managers in de gelegenheid potentie te vertalen in resultaat en te vermijden terecht te komen in de doodlopende straat van het opknappen en hervormen van de organisatie ter voorbereiding van toekomstige vooruitgang. Het management kan op de volgende manieren beginnen met resultaatgerichte projecten:

1. *Vraag elke unit een paar ambitieuze kortetermijndoelen voor prestatieverbetering te formuleren en te realiseren.* Er is geen enkele organisatie waar het management niet snel zou kunnen beginnen de resultaten te verbeteren met de beschikbare middelen – zelfs oog in oog met attitudeproblemen en gebrek aan vaardigheden, beperkingen op het gebied van personeel en andere middelen, onevenwichtige markt-omstandigheden en elk ander denkbaar obstakel. Om te beginnen kunnen managers unithoofden vragen zich te verbinden tot het realiseren van een paar verbeteringsdoelen in korte tijd, zoals snellere doorlooptijden in reacties naar klanten, lagere kosten, hogere omzet of verbetering van de cashflow. Zij zouden ook gevraagd moeten worden om enkele technische, management- of procesinnovaties te proberen die hen kunnen helpen hun doelen te verwezenlijken.

2. *Evalueer op gezette tijden de voortgang, maak u de essentiële kennis eigen en formuleer de strategie opnieuw.* Resultaatgerichte verbetering is een empirisch proces waarin managers de ervaringsgegevens uit elke fase gebruiken om de volgende fase vorm te geven. In geplande werksessies moet het seniormanagement de voortgang evalueren en beoordelen van de huidige reeks resultaatgerichte projecten en daaruit leren wat wel en niet werkt.

Nieuwe inzichten komen voort uit deze vroege experimenten: hoe snel projectteams overwinningen kunnen behalen, wat voor ondersteuning zij nodig hebben, welke veranderingen in werkmethoden zij snel kunnen implementeren, wat voor soort obstakels op hogere niveaus in de organisatie moeten worden aangepakt. Managers en werknemers ontwikkelen vertrouwen in hun vermogen dingen gedaan te krijgen en achterhaalde praktijken te lijf te gaan en omver te werpen.

Gewapend met deze kennis kan het seniormanagement strategieën en schema's verfijnen en in overleg met hun mensen kunnen zij de volgende serie bedrijfsdoelen vaststellen. De cyclus herhaalt zich en breidt zich uit naarmate het vertrouwen en de vaart toenemen.

3. *Institutionaliseer veranderingen die werken – en gooi de rest overboord.* Naarmate

het management meer ervaring krijgt, kan het stappen ondernemen om de werkwijzen en technologieën die het meest bijdragen aan prestatieverbeteringen te institutionaliseren en ze in te bouwen in de infrastructuur van het bedrijf. Bij de Mobiele Divisie van Motorola, bijvoorbeeld, in een nieuw project voor productontwikkeling, was een enkele manager verantwoordelijk voor het verhuizen van elk nieuw product van de technische afdeling naar productie en levering, in plaats van deze verantwoordelijkheid van functie tot functie te laten variëren. Dit werkte zo goed dat het tot standaard werd verheven.

Een dergelijke verandering kan ook op beleidsniveau plaatsvinden. Bij een aardoliemaatschappij werd bijvoorbeeld geëxperimenteerd met bonussen in twee verkoopdistricten. Toen de experimenten leidden tot omzetgroei, besloot het seniormanagement door de hele marketingfunctie heen een op prestaties gebaseerd beloningsstelsel in te voeren dat de lessen uit de experimenten weerspiegelde. Op deze manier kan een bedrijf geleidelijk succesvolle vernieuwingen inbouwen in de bedrijfsvoering en niet-succesvolle overboord gooien voordat zij veel schade aarichten.

4. *Creëer de context en onderken de cruciale uitdagingen voor het bedrijf.* Het seniormanagement moet het brede raamwerk vaststellen om richting te geven aan constante prestatieverbetering, in de vorm van strategische richtlijnen voor het bedrijf en een 'visie' van hoe het in de toekomst zal werken. Een creatieve visie kan een bron van inspiratie en motivatie zijn voor managers en werknemers die gevraagd zijn te helpen met het realiseren van verandering. Het maakt echter niet uit hoe creatief een visie is, als zij moet bijdragen aan versnelde vooruitgang moeten managers haar vertalen in scherpomlijnde en meeslepende verwachtingen voor prestatieverbeteringen op de korte termijn. Bij Philadelphia Electric beantwoordde de verbetering bij Eddystone bijvoorbeeld aan de dringende oproep van het topmanagement tot prestatieverbetering en kostenreductie.

Een resultaatgericht verbeteringsproces ontslaat het seniormanagement niet van de verantwoordelijkheid van het nemen van moeilijke strategische beslissingen die nodig zijn voor het overleven en de bloei van het bedrijf. Het Work-Out-proces van General Electric leverde wel een bijdrage aan de drastische herstructureringen en afslankoperaties van Jack Welch, maar had die nooit kunnen vervangen. Door echter strategische doelstellingen voor de lange termijn te verbinden aan verbeteringen op de korte termijn, kan het management strategische richtlijnen vertalen in realiteit en de verleiding weerstaan mee te gaan in de regendans van activiteitgerichte trajecten.

Noten

1. Zie Michael Beer, Russell A. Eisenstat en Bert Spector, 'Why Change Programs Don't Produce Change,' *Harvard Business Review*, november – december 1990, p. 158.

Oorspronkelijk gepubliceerd in januari – februari 1992

Herdruk 92108