



Hoe kan de verbeterparadox de wereld uit worden geholpen?

Continu verbeteren een taak van het operationele management

Ict-managers hebben vaak een te sterke ict-oriëntatie en te weinig een algemene managementoriëntatie. Hun focus ligt daardoor meer op (ict-)details. Het oplossen van knelpunten in de dienstverlening wordt daardoor al snel ondergebracht in verbeterprogramma's: de lijnmanagers hebben het immers te druk met het oplossen van technische problemen. Maar dergelijke programma's leiden slechts zelden tot de gewenste verbeteringen. Met een versterking van de algemene managementvaardigheden van het ict-management, de inzet van relevante tools, zoals Six Sigma en de Theory of Constraints en een positionering van verbeteractiviteiten als onderdeel van de 'normale' dagelijkse werkzaamheden kan de verbeterparadox de wereld uit worden geholpen en kunnen verbeteringen wel worden gerealiseerd.

door: Paul Leenards

Veel verbeterprogramma's worden uitgevoerd door medewerkers die ook de gewone productiewerkzaamheden uitvoeren. Omdat verbeteringen pas na een bepaalde aanloopperiode resultaten laten zien, zal in het begin van een verbeterinitiatief het resultaat in termen van output of prestatieniveau alleen maar lager zijn, omdat er minder aandacht is voor de 'normale' werkzaamheden. Er ontstaat dan druk om weer meer aandacht te besteden aan de 'normale' werkzaamheden en dus minder aan het verbeterprogramma. De output of het prestatieniveau komen weliswaar weer op hun oude niveau, maar het beoogde doel van het verbeterprogramma is niet bereikt. Deze verbeterparadox wordt in itil 3's *Service Strategy* kernachtig verwoord:

'A process improvement programme reduces the time the staff have for existing service duties, causing a decrease in service quality – exactly the opposite of intended programme goals.'

De verbeterparadox kan voor een deel worden verklaard, en dus worden doorbroken, door de wijze waarop ict-afdelingen worden geleid. Managers van ict-afdelingen hebben vaak een ict-achtergrond. Door de complexiteit van ict, waarin zij gepokt en gemazeld zijn, hebben zij al gauw de neiging zich te verliezen in details, waardoor zij het zicht op de kernproblemen en de verbetermogelijkheden missen. Zij grijpen dan snel naar het middel van een verbeterprogramma, waarin issues worden opgenomen die problemen hebben veroorzaakt. Het verbeterprogramma wordt dan een soort to-do list zonder dat goed gekeken wordt naar onderliggende oorzaken. Dat is jammer, want er zijn voldoende managementtools beschikbaar die hun kunnen ondersteunen bij het snel focus krijgen op wat echt belangrijk is en waarmee zij oplossingen kunnen formuleren die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen worden opgenomen. Vanuit de gedachte 'meten is weten' worden er weliswaar veel gegevens verzameld, maar hierbij wordt te weinig nagedacht over wat men met die gegevens wil. Een overdaad aan gegevens kan zelfs nadelig uitwerken, bijvoorbeeld als er niet meer adequaat wordt gereageerd op foutmeldingen. Omgekeerd, het blijkt binnen de 'objectieve' ict moeilijk te zijn de echt belangrijke informatie meetbaar te maken, zoals klanttevredenheid.

Veranderen of verbeteren

Door in de ict-organisatie de focus meer te richten op algemene managementvaardig-

heden, ondersteund door relevante tools, kan verbeteren als proces worden opgenomen in de normale, dagelijkse werkzaamheden. Wanneer verbeteren wordt ingebed in de dagelijkse werkzaamheden en dus niet in aparte verbeterprogramma's, is het belangrijk het onderscheid met veranderen helder te hebben. Er is sprake van veranderingen bij een grote aanpassing van de organisatie, waarin niet alleen technologische factoren aan de orde komen, maar ook zaken als beleid, cultuur, gedrag en houding. Een crisis in de organisatie is hiervoor vaak de aanleiding. Maar bijvoorbeeld ook de overgang naar een volgend volwassenheidsniveau. Dergelijke grootschalige veranderingen zullen in principe in programma's worden gerealiseerd. Verbeteringen zijn kleiner dan veranderingen en zij worden in kleine stapjes (incrementeel) doorgevoerd, en meestal slechts één aspect tegelijk. Zij worden continu uitgevoerd en als zodanig moeten zij tot de dagelijkse verantwoordelijkheid van het operationeel management en de medewerkers behoren. Als verandering nodig is, voldoen verbeteractiviteiten niet ('geen pleister op een gebroken been'). Aan de andere kant moeten veranderprogramma's niet te beperkt worden ingezet. Veranderingen hebben niet alleen een technische kant, maar bijvoorbeeld ook een human resource-kant.

Verbeteren als permanent proces

Om te kunnen verbeteren moeten klantdoelen bekend zijn en moet worden gecontroleerd of die doelen worden bereikt. In de bekende Deming-cyclus wordt het effect van de verbetering gewaarborgd door te controleren of de verbetering die beoogd werd, ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Deming's

Plan-Do-Check-Act-cyclus is erop gericht om vast te stellen of doelen worden gehaald. Een organisatie die gebruik maakt van de cyclus, kan haar (verbeter)doelstellingen daadwerkelijk managen. Nadat de verbetering geborgd is in de organisatie, kan een nieuwe verbetering worden geïnitieerd en begint de cyclus opnieuw. De ervaringen worden meegenomen in de nieuwe cyclus. Op deze manier kan continue verbetering worden bereikt.

In itil 3's Continual Service Improvement wordt een cyclus van zeven stappen voorgesteld die in de kern dezelfde aanpak voorstaat als de Deming-cyclus.

Om te bepalen of doelen worden gehaald en om het management verbeterinstrumenten in handen te geven zijn er verschillende methoden beschikbaar, zoals Six Sigma en de Theory of Constraints. Nu is Six Sigma (de methode wordt in dit magazine nader toegelicht in De Essentials) als statistische toepassing in de ict niet altijd goed mogelijk. Het is vaak moeilijk om zinvolle meetgegevens te produceren en de methode gaat voorbij aan de subjectiviteit van klantervaringen. Ofwel, het is moeilijk inzicht te krijgen in de werkelijke wensen en eisen van de klanten en die vervolgens zodanig te operationaliseren dat zij objectief kunnen worden gemeten.

De *Theory of Constraints* is erop gericht het grootste knelpunt in een keten te vinden. Dit knelpunt bepaalt de maximale capaciteit van een systeem. Door de doorvoer bij het knelpunt te vergroten wordt de doorvoer in het gehele proces vergroot. In de praktijk blijkt een knelpunt vaak met beperkte middelen op te lossen, waardoor een grote ver-

betering voor het totale proces wordt gerealiseerd. Omdat verbeteren mensenwerk is, moeten die mensen wel de tijd krijgen de verbeteringen door te voeren. De Theory of Constraints helpt het management de medewerkers in te zetten daar waar zij het meest aan de doelstellingen bijdragen. Dit kan er echter toe leiden dat op sommige medewerkers een groter beroep wordt gedaan dan op andere. Deze ongelijkheid wordt niet altijd door iedereen op prijs gesteld.

Uitvoering door het operationele management

Gezien de verbeterparadox moeten niet te snel verbeterprogramma's worden ingericht. Veel verbeteringen kunnen worden gerealiseerd door in de dagelijkse werkzaamheden een proces van continue verbetering in te richten. Dit dwingt de operationele managers tot het maken van scherpe keuzen. Ze verbeteren immers in processen waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn. Six Sigma en de Theory of Constraints helpen in het maken van deze keuzen. Deze technieken maken de werkelijke problemen inzichtelijk en brengen focus aan in verbeteracties. Door de managers volledig aansprakelijk te maken voor zowel processen als de verbetering ervan neemt de motivatie om daadwerkelijk te verbeteren toe.

Om een proces van continue verbetering toe te passen kunnen de volgende onderdelen worden doorlopen:

Stellen van doelen. Om haar doelstellingen te realiseren moet een organisatie haar processen kennen, beheersen en verbeteren. Wat betreft verbeteren betekent dit dat, bijvoorbeeld door gesprekken met klanten, bekend

moet zijn waar de klant het meeste behoefte aan heeft. Aan de hand van deze behoefte-analyse worden zinvolle verbeteracties uitgezet, die meetbaar worden gemaakt in doelstellingen.

Resultaatgericht management. Er kan leiding worden gegeven door aan te geven wat mensen in hun dagelijkse werk moeten bereiken. Een beperkte set met doelen moet bij alle betrokkenen bekend worden gemaakt. Medewerkers moeten zich bewust zijn van de gevolgen als het doel niet of juist wel wordt gehaald: wat zijn de gevolgen voor hunzelf (bonus), collega's (halen hun deadline), klanten (zien dat zij serieus worden genomen), organisatie (solide marktpositie). De medewerkers moeten voldoende middelen en ruimte hebben om binnen hun resultaatkaders zelf te bepalen hoe het werk het beste kan worden uitgevoerd. Er moet zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van hun vakmanschap en creativiteit. Dit motiveert het individu en komt de organisatie als geheel ten goede.

Communicatie van de voortgang. Als de informatievoorziening goed is geregeld, kunnen de werkzaamheden goed op elkaar worden afgestemd en uitgevoerd. Wanneer de doelen meetbaar zijn, kunnen met systeem- en servicemanagementtools gegevens worden verzameld waarmee het halen van doelstellingen wordt gemeten. De voortgang van de verbeteractiviteiten moet aan alle betrokkenen zichtbaar wordt gemaakt. Klanten zullen deze openheid als positief ervaren en medewerkers raken extra gemotiveerd als zij zien dat hun inzet wordt gewaardeerd.

Paul Leenards is portfoliomanager service & performance management bij Getronics PinkRocade.