



■ Dries Douma

Zet medewerkers in de lead

Medewerkersparticipatie vergroten is in veel organisaties gewenst. Maar hoe bereik je dat? Hoe zorg je ervoor de medewerkers uit zichzelf met nieuwe ideeën komen en kennis delen? Bij de Landelijke Eenheid van de Nationale Politie hadden ze niet direct het antwoord, maar wel een idee: een project waarin verschillende teams met diverse methodieken aan het werk werden gezet om hun eigen werkwijzen te analyseren. Twee van deze teams gingen in een pilot aan de slag met de verbeterfilosofie Lean. Een gouden greep.

Bij de Landelijke Eenheid werd al langer nagedacht over de plek van medewerkers in de organisatie. De gedachten hierover zijn gegoten in een visiedocument, onder de titel 'Van passief naar passie'. Deze verandering moet het mogelijk maken dat medewerkers actief deelnemen aan het ontwikkelen van bedrijfsprocessen en dat constructief met hun inbreng wordt omgegaan. Praktisch komt dit tot uiting in een lagergelegen medezeggenschapsstructuur en het project 'Medewerkersparticipatie', dat als doel heeft de input van medewerkers een plek te geven in de organisatie.

Medewerkersparticipatie

De keuze om voor cultuurverandering in te zetten op medewerkersparticipatie is zinvol, omdat medewerkersparticipatie leidt tot betrokkenheid (Scott-Ladd e.a., 2006). Dit is te verklaren door het feit dat betrokkenheid werkt op basis van reciprociteit. Wanneer je ruimte en invloedsmogelijkheden krijgt, ben je bereid om op een ander moment een stapje extra te zetten. Uit sociaalwetenschappelijk onderzoek blijkt daarnaast dat betrokkenheid van werknemers gerelateerd is aan meerdere positieve effecten voor de organisatie (Meyer e.a., 2002). Hierbij valt te denken aan betere prestaties en minder ziekteverzuim. Zo worden kosten bespaard, terwijl aan de andere kant het werk meer oplevert. Sturen op medewerkersparticipatie, zoals in het project, kan zodoende goede effecten voor de organisatie met zich meebrengen.

De Nationale Politie is echter geen standaardorganisatie. Typerend is de sterke organisatiecultuur. Deze kent duidelijke hiërarchische structuren en is wegens wetgeving en het risico op incidenten proceduregericht. Tegelijkertijd is het een cultuur waarbinnen in het primair proces snel gereageerd moet worden op situaties die zich aandienen. Om succesvol de transformatie

te maken van passief naar passie, is vooraf een aantal uitgangspunten beschreven voor het project, op basis van vermeende succescriteria. Deze succescriteria behelzen dat de input van medewerkers een plek krijgt, er een koppeling is met het primaire proces, dat het management ontvankelijk dient te zijn voor feedback en dat de gewenste cultuur moet worden geconcretiseerd.

Werkwijze

Twee van de negen teams, die binnen de Dienst Infrastructuur – een afdeling binnen de Landelijke Eenheid van de Nationale Politie – in dit project actief waren, zijn in een pilot aan de slag geweest met de verbeterfilosofie Lean. Het betrof teams die verantwoordelijk zijn voor een belangrijk deel van het primaire proces. Denk aan de snelheid waarmee medewerkers op locatie zijn en de manier waarop zaken onderzocht worden. Processen

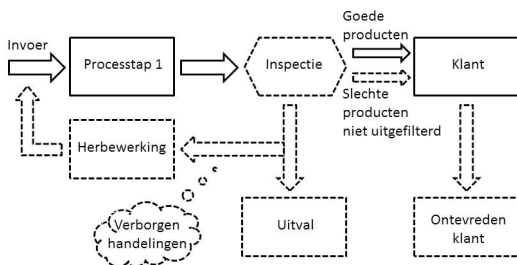
Wanneer je ruimte en invloedsmogelijkheden krijgt, ben je bereid om op een ander moment een stapje extra te zetten

waarmee alle werknemers van de politie zich kunnen identificeren en waarbij ervaring van de uitvoerenden een grote rol speelt, maar die tegelijkertijd worden uitgevoerd in een cultuur met regels en procedures.

De keuze voor de methodiek van Lean was een juiste. Het past uitstekend bij de vooraf gestelde succescriteria. Kortgezegd is Lean een set van theorieën en methoden, waarbij in een organisatie van onderaf, met de medewerkers die het primaire proces uitvoeren, naar verbetering wordt gestreefd,

Lean in het kort

Lean is een set van methoden en instrumenten, gestoeld op Japanse productiepraktijken, om werkprocessen te verbeteren en efficiënter te laten verlopen. Uitgangspunt bij Lean is dat de medewerkers die actief zijn in het werkproces, bijvoorbeeld door een deel van het proces uit te voeren, zelf de touwtjes in handen krijgen om verbeteringen te bedenken en te implementeren. Vanuit die achtergrond heeft Lean het imago dat het met name geschikt is voor productieprocessen. In de afgelopen tien jaar is echter meermaals aangetoond dat het uitstekend toepasbaar is op administratieve processen en kenniswerk en daarin tot efficiëntieverbetering kan leiden. De essentie van Lean, het elimineren van verspillingen, kan worden weergegeven middels de volgende plaatjes:



Figuur 1. Werkelijkheid van een proces (wat gestippeld is, zijn de verspillingen)



Figuur 2. De perfectie waar de Lean-methodiek zich op richt

door verspillingen zoals wachttijd en overbezetting te verminderen. Via de Lean-methodiek geven medewerkers input over de processen die hen direct raken. Ze nemen het voortouw in het formuleren van problemen, in het onderzoeken van verbetermogelijkheden en het doorvoeren hiervan. Met behulp van de

methodiek gebeurt dit op een gestructureerde manier en kan input daadwerkelijk tot verandering leiden. Het management krijgt goed doordachte feedback en de beoogde veranderingen worden concreet benoemd. Uitgangspunt is dat nieuwe ideeën direct worden uitgetoetst, waardoor resultaat direct zichtbaar is – hetgeen aansluit op de bedrijfscultuur. De Lean-methodiek heeft derhalve elementen in zich voor een geslaagde cultuurverandering.

Omdat medewerkersparticipatie in concrete indicatoren te vangen is, is bij de start van het project in bijeenkomsten met leidinggevendenden, medewerkers en medezeggenschapsleden vastgesteld wanneer de gewenste situatie ten aanzien van medewerkersparticipatie is bereikt. Op basis hiervan is een nulmeting uitgevoerd en heeft een tussen- en eindevaluatie plaatsgevonden, met vragen die zich richtten op betrokkenheid, professionele ruimte, professioneel werkklimaat en de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden. Door middel van deze metingen is gekeken of de participatie ook in het gevoel en de ervaring van medewerkers terug te zien is – en dus of de werkzaamheden in het kader van het project een bijdrage leveren aan de gewenste cultuur. Daarmee werd ook aan het vierde succes criterium, dat de gewenste cultuur moet worden geconcretiseerd, uiting gegeven.

Vanuit de twee teams is een kerngroep aan de slag gegaan met enkele werkprocessen. In een periode van vier maanden, waarin ze tien dagen bij elkaar zijn geweest, hebben ze de processen geanalyseerd, herontworpen en plannen gemaakt voor de implementatie. Ook werden van tijd tot tijd collega's van het primaire proces en leidinggevendenden geraadpleegd. Daarmee was een grote groep betrokken. Uiteindelijk zijn de plannen gepresenteerd en is uitvoering gegeven aan de procesverbeteringen. Om de werkwijze te borgen, is de Lean-methodiek vanuit de pilot

op maat gemaakt voor de Landelijk Eenheid. Een structuur is ingericht, waarbij een politie-eenheid een complex probleem, vraagstuk of te verbeteren proces kan inbrengen. Deze wordt door het Lean-verbeterteam in samenwerking met enkele medewerkers uit verschillende teams opgepakt. Na vier weken leveren zij verbetermogelijkheden. Op deze manier wordt concreet en snel over verbeteringen nagedacht en kunnen deze, zoals het past bij de politieorganisatie, spoedig worden doorgevoerd.

Evaluatie

Maar was dit een succesvolle exercitie om de cultuur, of specifieker gezegd, de medewerkersparticipatie, te bevorderen? De resultaten van de evaluaties geven het antwoord: voor de politieorganisatie bleek het een effectieve aanpak. De Lean-methodiek leent zich voor een projectmatige werkwijze, doordat snel resultaten bereikt worden. Medewerkers van kantoor en medewerkers buiten deelden door het gebruiken van de methodieken hun kennis en stemden verschillende delen van werkprocessen beter op elkaar af. Het leverde interactie en teamgevoel op en de deelnemers bleken na afloop van de pilot beter te scoren op de vragen omtrent gevoel van betrokkenheid, het ervaren van professionele ruimte en een goed werkklimaat.

Over het project werd gezegd: "De deur om te veranderen staat open, we moeten zaken nu breder gaan uitrollen. Het indienen van een eigen plan en daarmee verder kunnen is bijzonder.". Een andere betrokkene zei: "Ik ben positief gestemd, met name over de samenwerking over de domeinen heen en het betrekken van de informatietak. Nu zaak het vast te houden en door te pakken."

Conclusies

Door het project is duidelijk geworden dat het stimuleren van medewerkersparticipatie door

middel van de Lean-methodiek, uitermate geschikt is als instrument om te werken aan cultuurverandering. Hoewel de relatie met de leidinggevende er niet aantoonbaar door is verbeterd, blijkt dat de bevoegdheid om eigen werkprocessen te analyseren en te verbeteren een meerwaarde oplevert voor cultuureigenschappen als betrokkenheid, professionele ruimte en werkklimaat. De mogelijkheid om de Lean-methodiek op maat te maken en aan te passen aan de organisatie,

Sluit aan op dat deel van de cultuur dat de kracht is van de organisatie, zonder daarin door te schieten

maakt dat het een aansprekende en zinvolle werkwijze is om kennisdeling en participatie te bevorderen, en op deze manier aan cultuurverandering te werken.

Daaruit volgt wat als les uit dit project kan worden getrokken, wanneer je wilt werken aan cultuurverandering. Sluit aan op dat deel van de cultuur dat de kracht is van de organisatie, zonder daarin door te schieten, zoals dat in de organisatie gebeurt: in dit geval de actiegerichtheid, die ertoe kan leiden dat zonder voldoende analyse een beslissing wordt genomen. En gebruik het als tegengewicht van ongewenste elementen in de cultuur, in dit geval te stringente toepassing van regels en procedures bij de politieorganisatie. Bij de Landelijke Eenheid kregen de deelnemers, door te analyseren met Lean-methodieken, snelle resultaten, die erop gericht waren processen te verbeteren. Maar ook voor andersoortige organisaties biedt Lean de juiste handvatten als instrument voor cultuurverandering door medewerkersparticipatie. Stel je een

organisatie van onderzoekers voor, waar men verzandt in bureaucratie. Gebruik dan de analysekracht van de onderzoekers om daar doorheen te breken. Of stel je een organisatie van juristen voor, waar door juridisch gehakketak de productie te laag is. Gebruik de kracht van de juristen om daar doorheen te breken, door te kijken wat juridisch al dan niet noodzakelijk is in een procedure en op die manier verspillingen te elimineren.

Dit vereist een zorgvuldige analyse vooraf en het hanteren van de uitgangspunten van Lean, als het gaat om de mogelijke variatie van de methodiek en de precieze instrumentarium en werkwijzen die daaruit voortkomen. Met andere woorden: pas de Lean-methodiek niet klakkeloos toe op elke organisatie. Denk er vooraf over na. Daarmee kan het passender zijn bij de organisatie, interessanter voor de deelnemers en zodoende effectiever. Houd daarnaast de focus in gedachten. Normaliseer je organisatie met de Lean-methodiek: zet het primair proces, waar het écht om gaat in de organisatie, weer centraal. Lean helpt daarmee tegen bureaucratie en verspillingen.

Effect?

En hoe het er nu voorstaat bij de Landelijke Eenheid? De organisatie is opgeschud en actief bezig met de inbreng van nieuwe ideeën voor het verbetersteam en het borgen van de procesverbeteringen. De organisatie beziet momenteel de mogelijkheden om deze werkwijze verder binnen de organisatie uit te rollen, om de medewerkersparticipatie nog meer vorm te geven. Een haalbaar en zinvol streven, zo weten we nu. ■

Referenties

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 399-414.



Dries Douma, MSc, is organisatieadviseur bij Haagse Beek organisatieadvies. Hij draagt bij aan trajecten binnen publieke organisaties waarin hrm-aspecten een rol spelen. Daarnaast begeleidt hij een aantal ondernemingsraden tijdens reorganisaties. Hij is met name geïnteresseerd in thema's als veranderingsbereidheid, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking. www.haagsebeek.nl