

Kwaliteit verplicht

Zuiveringsschap van parafencultuur naar voortrekkersrol

Betere resultaten, dat wil iedere organisatie wel. Maar hoe krijg je een organisatie in beweging? Dat het kan, bewijst de directeur van een zuiveringsschap. Hij heeft met zijn organisatie de omslag van een ambtelijk dienstenmodel naar een klantgerichte, lerende organisatie gemaakt. Daar was al een structuurwijziging aan voorafgegaan, waarmee het bestuur van deze organisatie aanhaakte bij de hang binnen (semi)overheden naar een beter controleerbaar, resultaatgericht model. De aanpak Resultaatmanagement van het bureau W.J. Reddin & Associates sloot daar 'naadloos' bij aan. Output in plaats van een doe-cultuur, flexibiliteit en integraal management zijn de sleutelbegrippen, waarmee het zuiveringsschap een voorloper in haar regio werd. Resultaat? Het belastingtarief kon vijf jaar lang gelijk blijven en 20% rendementsverbetering in een paar jaar tijd.

"De effectiviteit van organisaties valt af te lezen aan de mate waarin zij hun doelen halen."

RESULTAATMANAGEMENT is een methodiek - ontwikkeld door prof. Bill Reddin, bekend van de 3D Theorie - die al 20 jaar op dit vlak haar effectiviteit bewijst. Weg met de cultuur waarin het postbakje 'IN' de dagelijkse gang van zaken bepaalt. Organisaties die willen meebewegen met veranderingen in hun omgeving en output gericht willen gaan werken, kunnen gebruik maken van het 'Reddin-programma' dat bestaat uit het externe 3D Managers Effectiviteit Seminar (3D MES), het 3D Team Effectiviteit Seminar (3D TES) en workshops voor de medewerkers (Doelgericht Samenwerken). Kernbegrippen in deze aanpak zijn: situationeel management, flexibiliteit en 'het gaat er niet om wat je doet, maar wat je bereikt', output dus. Een no-nonsense benadering, waarbij teamwork een kritische succesfactor is. Want geen effectiviteit zonder samenwerking.

RESULTAATMANAGEMENT is doelen stellen, de gebieden afbakenen waarvoor ieder verantwoordelijk is en deze zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen, zonder ook maar een moment statisch te worden. Een staffunctie zoals Financiën verandert zo van kluisbewaarder in adviseur. Een andere rol die met wat creativiteit nieuwe deuren opent.

Dat de motivatie alleen maar groeit en geen ballon is die je op elk gewenst moment kunt doorprikken, laat dit verslag zien van een proces dat drie jaar geleden begon bij het zuiveringsschap.

DUIDELIJKE KADERS

De directeur: 'Ons zuiveringsschap' moet haar eigen 'broek' ophouden. We innen belasting en zorgen zo voor onze eigen inkomsten. Zoals in alle sectoren zijn ook wij de afgelopen jaren geconfronteerd met oplopende kosten. Het bestuur vond het echter maatschappelijk onaanvaardbaar de belastingen ieder jaar automatisch te verhogen. Maar hoe houd je de balans dan in evenwicht? Hoe stabiliseer je het kostenniveau? Het werd ons duidelijk dat we anders moesten gaan werken.

De eerste stap was de organisatiestructuur veranderen in een Sectorenmodel. Praktisch geen organisatie in overheidsland hangt tegenwoordig het dienstenmodel meer aan; te log en te traag. De volgende logische stap is mensen motiveren, voor zover ze al niet gemotiveerd zijn, een concretere houding aan te aannemen. Gefocust op het resultaat en tijdens het proces daar naar toe letten op de samenwerking en de manier van leiding geven. Daarbij heb je externe begeleiding en expertise nodig. Zo kwamen we terecht bij 'Reddin'. Zij hebben een praktische aanpak die naadloos aansloot bij onze behoefte aan situationeel leiding geven, flexibiliteit en resultaatgerichtheid. Duidelijke kaders, in de vorm van een nauwkeurig omschreven pakket verantwoordelijkheden en daarmee gepaard gaande output gerichte functiebeschrijvingen, zijn goed voor je gemoedsrust. Je weet immers precies waarvoor je verantwoordelijk bent en waarop je straks wordt afgerekend. Zo ervaren mensen dat ze afspraken met elkaar kunnen maken. Voor stafafdelingen is het nieuwe delegatiepatroon wel even wennen. Zij krijgen een andere, adviserende rol waarin ze nog moeten groeien. Je ziet dus allerlei hulpconstructies ontstaan. Dan moet je wel de vinger aan de pols houden dat je uiteindelijk niet terug bent bij AF.

EIGEN STRAATJE

Een Productgroep Manager, verantwoordelijk voor de productgroep Oppervlakte-water, ziet het als volgt: Je eigen pakket verantwoordelijkheden krijgen betekent niet dat je alleen jouw straatje schoonveegt en niet kijkt waar de rommel terecht komt. Mensen hebben aanvankelijk wel eens de neiging alleen naar hun eigen aandeel te kijken en het team- of organisatiebelang uit het oog te verliezen, maar dat hebben we tijdig onderkend. Je mag bij ons best verder kijken dan je eigen discipline, daar kunnen we inmiddels wel tegen. Vroeger werd kritiek vaak op de man gespeeld, nu spelen we de bal. De verantwoordelijkheden zijn maatgevend, niet de persoonlijkheid. Nu mensen opener kunnen zijn, durven ze meer voor hun standpunt uit te komen. Dat was bij de overheid niet gebruikelijk. Vroeger waren we met z'n allen verantwoordelijk voor een taak. Nu rijst de terechte vraag wat is ieders rol daarin geweest?"

"Het moet tussen de oren gaan zitten"

WORKSHOPS

Behalve het hoger en middelmanagement dat heeft deelgenomen aan de 3D MES'en en 3D TES'en, zijn ook de medewerkers betrokken in de organisatieverandering. Via een aantal workshops 'Doelgericht Samenwerken' kregen de medewerkers volop de gelegenheid hun hart te luchten. Die bijeenkomsten waren hét moment om alle mogelijke knelpunten boven water te krijgen. Zo werd duidelijk wat de kritische bouwstenen waren voor effectieve samenwerking binnen en tussen teams. De workshops boden de afdelingen ook de kans te evalueren, actieplannen uit te werken en ieders communicatieve vaardigheden bij te schaven. Dat deze bijeenkomsten

positief werden beoordeeld, was mede te danken aan de cultuuromslag die parallel liep. Het zuiveringsschap wilde voortaan op een flexibele, resultaatgerichte, open, collegiale, klantgerichte, klantvriendelijke en kritische manier met elkaar omgaan. De beginletters van deze waarden vormen het fantasiewoord FROCK;, een gevleugeld begrip binnen het zuiveringsschap. Het is nu organisatiebreed duidelijk dat 'meer mensen meer weten'. De nieuwe open cultuur laat zien dat de organisatie intussen volwassen genoeg is geworden om innovatieve processen te ontwikkelen. Gedrag is dus cruciaal. "Resultaten halen is prachtig, maar welke ongewenste effecten kan gedrag aanrichten? Continu aandacht voor de nieuwe cultuur bepaalt mede het succes van de hele operatie op de lange termijn."

INTERNE KLANTGERICHTHEID

Na een jaar werd het tijd voor de vraag hoe de verschillende clusters scoorden in hun onderlinge samenwerking. Een van de managers: "Je wilt natuurlijk graag weten wat er terecht is gekomen van al die afspraken. Gelden ze nog steeds, of moet het roer om? Is de aangeboden informatie wel op maat? Het is een enorme valkuil te denken dat je er wel bent. Het vervolg vereist continu aandacht en daar moet je echt de tijd voor nemen. Even niets te maken met de drukte van alle dag. Je moet je daarbij afvragen of de manier van presentatie die jij als zender voor ogen hebt, ook aansluit bij de behoefte van de ontvanger. Een effectieve samenwerking is sterk afhankelijk van interne klantgerichtheid. Wij hebben dus het initiatief genomen andere clubs binnen de organisatie te vragen wat ze van onze dienstverlening vinden. Ook richting het bestuur. Het is te mager te denken dat geen bericht goed bericht is".

POSITIEVE WENDING

Sceptici zeggen vaak dat planning in deze veranderende tijd niet goed mogelijk is. Voordat de inkt droog is, is de omgeving alweer veranderd en kun je opnieuw beginnen.

"Je planningstijd zit vooral in het voortraject, want mensen moeten er vertrouwd mee raken; daarna gaat de boel lopen. HBO-ers op mijn afdeling klaagden over de hoge werkdruk. Toen ik eens vroeg wie er een planning had gemaakt om meer overzicht te krijgen, waren dat er maar drie van de 15. Op dat niveau moet je het zelf kunnen, vind ik. Geef ook je eigen prestaties maar aan, dan kunnen we erover praten."

STUREN OP HOOFDLIJNEN

Een ander misverstand, het vele vergaderen, wordt uit de wereld geholpen door de secretaris van het bestuur: "We hoeven tegenwoordig juist minder te vergaderen omdat we door een betere rapportage vanuit de organisatie alleen naar de hoofdlijnen hoeven te kijken. Die informatie is voldoende om te kunnen bijsturen. Onze nieuwe manier van werken heeft het contact tussen bestuur en medewerkers aanmerkelijk verbeterd. Medewerkers stappen veel gemakkelijker op ons af. Dat heeft een positieve wending aan de besluitvorming gegeven."

GEREEDSCHAPSKIST

Een clustermanager formuleert zijn ervaring met de 'Reddin-methodiek' als volgt: "Er is een heel helder beeld ontstaan van wie er verantwoordelijk is voor wat. Deze methodiek kan ik iedereen aanbevelen. Het duurt wel even voordat het tussen de oren zit. De gereedschapskist is hier neergezet en mensen zijn zelf verantwoordelijk

voor wat ze met de inhoud doen. Of je bij het schilderijen ophangen een hamer of een nijptang gebruikt. Situationeel leiding geven zou niets bijzonders mogen zijn. Je moet als manager die stijlflexibiliteit gewoon kunnen opbrengen. Toch is het zaak jezelf te blijven trainen in de beoordeling van situaties, anders verleer je het. De werkdruk is groter dan voorheen. Mensen hebben extra taken gekregen. Dan kraakt de kar soms wel eens, maar ik neem ze mee op weg en leg uit hoe we door openheid de processen steeds kunnen verbeteren. Mensen moeten fluitend naar hun werk kunnen gaan.”

“Gedrag en cultuur zijn cruciaal”.

Een manager die een jaar geleden binnen de organisatie van baan veranderde, vertelt wat het hem persoonlijk heeft opgeleverd: “Als je in een nieuwe job komt, moet je overzicht zien te krijgen wat er allemaal speelt. De aanpak van Reddin heeft dat voor mij een stuk gemakkelijker gemaakt. Ik kreeg snel een antwoord op mijn meest knellende vragen. De jaarplannen gaven een duidelijk beeld van het beoogde eindresultaat.”

EMOTIE ERUIT

De missie van het zuiveringsschap ‘Gezond oppervlaktewater als deel van een leefbaar milieu’. Daar staat de directie nog steeds achter. “We hebben nu ook een interne missie op papier gezet. Daarin laten we weten dat we investeren in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de medewerkers en dat we aan deskundigheid en resultaatbewustzijn grote waarde hechten. Evenals aan de veiligheid en gezondheid van onze mensen.”

Een medewerker van een productgroep: “Onze groep is in een paar jaar tijd verdubbeld als gevolg van een politieke keuze van het bestuur om het beheer van het oppervlaktewater meer aandacht te geven. Reddin heeft de beslissingen verzakelijkt, de emotie eruit gehaald. Dan kun je betere beslissingen nemen en klachten voorkomen.”

NOOIT MEER TERUG

De mensen in de ‘lijn’ willen niet meer terug naar vroeger. Ze stellen nu zelf prioriteiten en moeten meer beslissingen nemen, maar de resultaten komen dan ook op hun conto. Financiële organisatiedoelen vastleggen in outputtermen leidt tot het bewaken van de kwaliteit van processen. Het is een cirkelgang waarin evaluatie en bijstellen telkens weer de revue passeren. Onontbeerlijk als je het hebt over Resultaatmanagement.

En kwaliteit verplicht.