

In deze bijdrage reageren Jan de Leede en Maarten Verkerk op het artikel *Operational Excellence en human resource management – een onmogelijke combinatie?* van Jolink, Jonker en Schoemaker.

Vorbij Operational Excellence?

Jan de Leede en Maarten J. Verkerk

Het artikel van Jolink, Jonker en Schoemaker signaleert een belangrijke trend. Om te kunnen overleven in een markt waarin de kostprijs op de eerste plaats komt, worden de meeste organisaties gedwongen te kiezen voor de strategie van Operational Excellence.

Zelfs in een kenniseconomie als de onze, zijn veel organisaties aangewezen op deze strategie. Het streven van deze organisaties is daarom continu gericht op het reduceren van kosten, ook al wordt de soep niet altijd zo heet gegeten als door Treacy & Wiersema opgediend. Zelfs bij banken en verzekeraars vinden de ideeën van Lean en 6Sigma gretig aftrek. Ook daar is het besef doorgedrongen dat in de operatie nog veel verbeterd en bespaard kan worden. De Lean- en 6Sigma-projecten in het bankwezen, zoals bij ABN AMRO en ING, en bijvoorbeeld in de energiewereld, zoals bij Nuon, zijn concrete voorbeelden van het implementeren van Operational Excellence. De auteurs brengen een belangrijke vraag naar voren: hoe wordt er omgegaan met de medewerkers als alle aandacht uitgaat naar het verlagen van de kosten? Blijft er nog ruimte over voor mensen en HRM? Onder het artikel van Jolink, Jonker en Schoemaker ligt een

basisredenering die we kortweg als volgt kunnen samenvatten: Operational Excellence = standaardiseren/tayloriseren = verarming van de kwaliteit van de arbeid/slecht voor mensen. Wij willen in onze reactie op dit artikel drie aspecten aan de orde stellen. Allereerst dat Operational Excellence gelijkgesteld wordt aan Taylorisme. Als tweede de waarom-vraag: waarom gebeurt dit? Ten slotte de vraag naar de noodzakelijkheid: is het noodzakelijkerwijs zo dat Operational Excellence leidt tot een slechte kwaliteit van de arbeid?

Operational Excellence = Taylorisme

Wij denken dat de auteurs gelijk hebben als zij stellen dat Operationele Excellentie onvermijdelijk leidt tot standaardiseren. De focus op kostenreductie leidt tot het leveren van standaardproducten of -diensten met uitmuntende operationele prestaties. Ook binnen Lean en 6Sigma herkennen we deze nadruk op het consequent wegsnijden van alle verspillingen. Een aanpak die begint bij het 'opschonen' van het productenpakket dat wordt aangeboden – denk aan Unilever en een supermarkt als Albert Heijn die minder merken voeren in hun assortiment. En vervolgens vindt ook in de uitvoering van de processen een voortdurende

standaardisering plaats.

Qua beschrijving van de praktijk hebben de auteurs gelijk dat deze beweging in volle gang is. Bovendien zien we dat dit een zichzelf versterkende beweging is. Managers die op dit spoor zitten, worden beloond voor hun inspanningen: standaardisering leidt tot eenvoud in de processen, tot verhoging van de kwaliteit en tot grote efficiencywinsten. De behaalde successen smaken naar meer: een volgende ronde van standaardisering en efficiency wordt ingezet. Vaak leidt dit tot nog verdere ingrepen: alles wat maar enigszins gemist kan worden wordt weggесneden. Standaardisering leidt tot uitgekede functies waar de medewerkers weinig uitdaging en verantwoordelijkheid wordt geboden. Geringe motivatie en hoog verloop zijn vaak het gevolg. Een pregnant voorbeeld vormen de call centers, die kampen met een hoog ziekteverzuim en een sterk verloop. Om hoge inwerkkosten te vermijden worden de processen vaak nog meer gestandaardiseerd zodat het hoge ziekteverzuim of het sterke verloop gemakkelijk opgevangen kan worden. Operational Excellence leidt in de praktijk inderdaad tot Taylorisme. Vroeger of later zullen alle negatieve fenomenen die inherent zijn aan het Taylorisme zich ook openbaren bij Operational Excellence: dehumanisatie en vervreemding van medewerkers. Wat dat betreft: de basisredenering van Jolink, Jonker en Schoemaker klopt. In de praktijk leidt Operational Excellence (altijd) tot Taylorisme.

Waarom leidt Operational Excellence tot lage kwaliteit van de arbeid?

We graven een spade dieper en zoeken een verklaring voor het bovenstaande fenomeen. Waarom leidt Operationele Excellentie in de praktijk tot een lage kwaliteit van de arbeid? Waarom accepteren managers dat deze benadering leidt tot dehumanisatie en vervreemding? Waarom zeggen alle managers niet volmondig: wat zou ik het fijn vinden als mijn zoon of dochter op de werkvloer van mijn bedrijf werkt? Volgens ons heeft dit te maken

met de vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan dit soort benaderingen. Sterker nog, dit heeft te maken met de attitude van veel managers ten opzichte van processen en organisaties. We vatten die attitude samen met de woorden: beheersing en besparing. In het woord 'beheersing' is de technoloog aan het woord. Het primaire proces moet tot in elk detail beheerst worden. Dat wil zeggen, in de organisatie van dit proces moet alle onzekerheid worden weggehaald. Ook alle onzekerheden die te maken hebben met de menselijke factor. De beste manier om dit te doen is het gehele proces in deelstappen op te delen, elke deelstap te standaardiseren en medewerkers deze gestandaardiseerde operaties te laten uitvoeren.

In het woord 'besparen' komen we de econoom tegen. Bij elke kostenpost wordt de vraag gesteld: wat kost het en wat levert het ons op? De econoom treedt in het spoor dat de technoloog zo mooi heeft vrijgemaakt: bij elke deelstap snijden we alle kosten weg die niet per se nodig zijn.

De innige samenwerking van de technoloog en de econoom heeft wel tot gevolg dat de samenhang tussen deelstappen en de samenhang tussen de verschillende processen niet meer gezien wordt (en vaak: niet meer gezien kan worden). In deze benadering verdwijnt de inherente samenhang tussen psychologische, sociale, technische en economische aspecten van een organisatie. Het gevolg is dat het HRM-beleid geen integraal onderdeel van het strategisch beleid van de organisatie is maar een afgeleide van de technische en economische aanpak. We concluderen dat een benadering van Operational Excellence die alleen gekarakteriseerd wordt door beheersing en besparing – misschien is het beter als we de 'onvriendelijke' woorden technocistisch en economistisch gebruiken – inderdaad leidt tot neo-Taylorisme.

Is dat onvermijdelijk?

Leidt standaardisering altijd tot een lage kwaliteit van de arbeid? Staat Operational Excellence noodzakelijkerwijs op gespannen voet met een goed HRM-beleid? Is standaardiseren altijd negatief? Resulteert Operational Excellence altijd in neo-Taylorisme? Wij denken van niet. Maar om ruimte te scheppen voor een alternatieve visie moeten we wel eerst de bril van 'beheersing' en 'besparing' afzetten. Ruim zestig jaar geleden ontdekten de onderzoekers Eric Trist en Ken Bamford in hun onderzoek naar Operational Excellence in de mijnen van South-Yorkshire dat psychologische, sociale, technische en economische factoren met elkaar samenhangen. Deze case illustreert op fraaie wijze dat operationele processen als een geheel bestudeerd moeten worden. Dan kunnen de verschillende aspecten (technische, economische, menselijke) pas in hun onderlinge afhankelijkheden worden begrepen. De case laat zien dat problemen in het sociale systeem vaak veroorzaakt worden door het technische systeem en dat het technisch systeem op zijn beurt niet goed kan functioneren zonder aandacht voor het sociale systeem. De ontdekking van Trist en Bamford leidde tot een nieuw paradigma: Socio-Technical Systems Design. Terecht stellen de auteurs aan het eind van hun artikel dat Operational Excellence niet zover moet doorschieten dat er vervreemding tussen klant, medewerker en organisatie ontstaat. Maar dat betekent dan ook dat we vanaf het begin aandacht moeten hebben voor alle aspecten van operationele processen. Plastisch uitgedrukt: de technoloog en de econoom moeten met de socioloog en de psycholoog aan een ronde (!) tafel gaan zitten. De samenhang tussen het sociale, technische en economische systeem moet weer expliciet op de agenda komen. Eerst dan komt er oog

voor het feit dat een hoog ziekteverzuim, een sterk verloop en een matige bejegening van de klant inherent zijn aan een technicistische en economistische benadering van het primaire proces. Eerst dan ontstaat er ruimte om de vraag naar de menselijke maat in het operationele proces te stellen. Vervreemding tussen de klant, medewerker en de organisatie kan al één opgeheven worden als deze drie partijen met elkaar in dialoog gaan over de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen, de kwaliteit van de producten en de kwaliteit van de geleverde diensten. Zo'n dialoog is geen 'single event' maar een 'continuïteit story'. Hiervoor zijn in de literatuur een grote hoeveelheid methoden en technieken ontwikkeld. Ook is er veel studie gedaan naar de effectiviteit van dit soort benaderingen. Met name wijzen we op de aanpak van het continu verbeteren, die in het algemeen leidt tot een hoge betrokkenheid van medewerkers, lagere kosten voor de organisatie en een betere service voor de klanten. Organisaties die echt excellent zijn hebben de sleutel gevonden om voorbij Operational Excellence te komen. Zij 'weten' dat medewerkers niet benaderd moeten worden als kostenpost maar als succesfactor in klanttevredenheid. Dit 'voorbij' vraagt om een andere attitude van managers en vraagt om een werkelijk integrale aanpak. In de industrie en dienstverlening zijn hiervan voorbeelden te over.

Jan de Leede is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid en universitair docent HRM aan de Universiteit Twente. Maarten Verkerk is directeur van het Psychiatrisch Ziekenhuis Vijverdal te Maastricht en bijzonder hoogleraar Reformatorische Wijsbegeerte aan de Technische Universiteit Eindhoven.