



Het geheim van ketenkwaliteit

Wat zijn de geheime ingrediënten van ketenkwaliteit? Het meest bepalend voor het succes zijn de deelnemers in het netwerk. Als zij het belang van de keten voorop stellen, vóór hun eigenbelang, wordt de kwaliteit en de waarde van de keten verhoogd. Maar er is meer nodig voor een hoge kwaliteit in de keten.

*“Het mooiste wat we kunnen ontdekken is een geheim”
(Albert Einstein)*

Er zijn weinig zaken in het leven die meer kunnen boeien dan iets wat geheim is. In een willekeurige bestseller, van bijvoorbeeld Dan Brown, draait alles om een goed bewaard geheim dat na een lange speurtocht ontrafeld wordt. Gelukkig worden niet alle geheimen ontdekt; want weet u wat de druïde Panoramix gebruikte voor zijn geheime toverdrank die Asterix en Obelix onoverwinnelijk maakten? Wat we wel weten is dat de toverdrank bestond uit een mix van verschillende ingrediënten.

Zo ook het geheim van de ketenkwaliiteit. Het recept van deze mix bestaat uit een aantal onmisbare en bepalende ingrediënten die nodig zijn om te kunnen werken aan ketenkwaliiteit. Om achter het geheim van ketenkwaliiteit te komen is het van belang dat een aantal ‘waarheidsprincipes’ losgelaten wordt. Zo moet het denken in verticale lijnen, het denken waarbij de nadruk ligt op de plaats van een persoon in het organisatieschema, niet als enige waarheid gezien worden; om te kunnen werken aan ketenkwaliiteit is een horizontale mindset een must. Het is belangrijker om te weten wie met wie samenwerkt in een organisatie dan wie aan wie vrij moet vragen.

Een ander belangrijk ingrediënt is het vertrouwen van de deelnemers in de keten wat nodig is om te werken aan ketenloyaliiteit en het belang van alle deelnemers daarin. Leiderschap is een volgend ingrediënt dat de medewerkers moet motiveren om zowel in belang van de organisatie als van de keten te denken. De leidinggevende moet een netwerkbouwer (en -onderhouder) zijn.

Het laatste fundamentele ingrediënt is het bepalen van het vertrekpunt. Over het vertrekpunt dienen de deelnemers met elkaar af te stemmen zodat elke deelnemer zich kan vinden in de gekozen routing. De onderlinge dialoog tussen organisaties is daarbij van wezenlijk belang. Helaas zijn er in elke organisatie medewerkers die niet blij zijn met zo’n dialoog, deze medewerkers zijn te verdelen in ‘egoïsten’, ‘baasjes’, ‘saboteurs’ en ‘eenlingen’. Kijk uit, want deze personen kunnen de ingrediënten in de zorgvuldig opgebouwde mix verstoren. De bepalende succesfactor voor het werken aan ketenkwaliiteit blijft te allen tijde de medewerker zelf; op welke plek van de organisatie deze zich ook bevindt.

In minder dan 50 woorden

- **Organisaties die de kwaliteit van de keten continu willen verbeteren en verhogen, moeten aan vier voorwaarden voldoen.**
- **Deze zijn: een horizontale mindset (horizontaal denken, samenwerken), wederzijds vertrouwen, ketengericht leiderschap (bruggenbouwer) en een gezamenlijk doel.**
- **De bepalende succesfactor is de medewerker, waar dan ook in de organisatie.**

Vier voorwaarden

Een bekend gezegde is dat de kwaliteit van een keten zo sterk is als de zwakste schakel. Wanneer je als organisatie wilt werken aan continu verbeteren en verhogen van de kwaliteit van de keten, is er een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Pas dan kun je echt spreken van ketensamenwerking en het verbeteren van de kwaliteit daarvan.

1. Horizontale mindset

“Er is sprake van een metaverschuiving, van ‘een wereld van dingen’ naar een ‘wereld van relaties’; het denken in netwerkstructuren”, (Ganzevoort, 1999). Als allereerste voorwaarde is het van belang dat het verticaal organiseren niet als de enige waarheid gezien wordt. Het is vanzelfsprekend dat iedereen weet wie ‘de baas is’ en wie aan wie verantwoording dient af te leggen. Nog beter is het om door middel van procesmanagement in kaart te brengen welke processen er door de organisatie stromen. Door middel van deze stromen kan bepaald worden welke mensen er met elkaar samenwerken. Vervolgens kunnen de betreffende spelers (van eventueel verschillende afdelingen en van verschillende hiërarchische lagen) met elkaar afstemmen hoe en op welke manier dit kan plaatsvinden. Een belangrijk punt bij een horizontale mindset is het denken in relaties, in netwerkstructuren. Het gaat om horizontaal denken, samenwerken, construeren en besturen (Bakker & Hardjono 2009).

2. Ketenloyaliiteit en vertrouwen

Volgens Homan (2006): *“zijn organisaties niet echt objectieve systemen, maar veel meer verzamelingen van sociale constructies en individuele en collectieve acties, geënt op de constructies”.* Om met elkaar te kunnen werken aan constructies is vertrouwen van vitaal belang. Dit punt is helaas direct het minst aanwijsbaar. In hoeverre zien klanten en leveranciers de voordelen om met elkaar samen te werken om een product/dienst/de keten beter en sterker te maken? Te allen tijde blijft de organisatie afhankelijk van de welwillendheid van individuen waarbij het vertrouwen gemaakt, maar ook direct gebroken kan worden. Om in een keten te kunnen samenwerken en continu te kunnen verbeteren moet er sprake zijn van wederzijds respect en vertrouwen en mag niet de illusie ontstaan dat één speler als monopolist de markt wil beheersen. Het concept van ‘inclusief denken’ (Boerwinkel 1966) staat centraal: het denken dat er vanuit gaat dat mijn heil (geluk, leven, welvaart) niet verkregen kan worden ten koste van of zonder de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als ik tegelijk het heil van de ander beoog en bevorder. Dat betekent voor het bevorderen van ketenkwaliiteit dat dit alleen bereikt kan worden door hier in de gehele keten met elkaar aan te werken.

3. Ketengericht leiderschap

Volgens Schins (2005) hebben leiders de afgelopen decennia vooral besteed aan het werken mét de organisatie en is er weinig tijd besteed aan het werken áán de organisatie. Het is voor een leidinggevende van belang dat de focus niet meer ligt op het luisteren van onder naar boven in de organisatie, maar juist horizontaal, van links naar rechts. Hetzelfde geldt voor hoe om te kunnen gaan met verantwoordelijkheid: spreek een procesteam (collectieve groep bestaande uit mensen van verschillende afdelingen/bedrijven) aan op bepaalde verbeterpunten en niet alleen het individu. Dit betekent dat een leidinggevende iemand moet zijn die bruggen kan slaan, bouwen en onderhouden. Iemand die verantwoordelijkheid geeft aan een medewerker en zowel de belangen binnen de eigen organisatie als de belangen van de keten kan overzien en kan bespelen. De leidinggevende dient een netwerkbouwer te zijn die het zichzelf, net zoals zijn medewerkers, gunt om contact en kennis op te doen buiten de grenzen van de organisatie om.

4. Gezamenlijk doel

Het vertrekpunt voor de verschillende partijen dient hetzelfde te zijn. Graves (1974) zegt: *“Dezelfde motivaties kunnen leiden tot ander gedrag”*. Het is van belang dat wanneer er binnen een keten samengewerkt wordt aan verbetering dat het helder is op welke manier dat doel met elkaar bereikt kan worden – zonder daarbij de belangen van de totale keten uit het oog te verliezen. Het gezamenlijk doel kan altijd verschuiven. Er wordt immers gedacht in de trend

van continu verbeteren, maar het is van belang dat alle deelnemers daarvan op de hoogte zijn en zich verbonden hebben aan de gekozen strategie. Mogelijk zou er een rol voor de verschillende brancheverenigingen weggelegd zijn om te kunnen sturen op samenwerking in de keten, en de branchevereniging zou er op kunnen toezien dat leden van de keten elkaar op een juiste manier blijven behandelen. Het denken in processen, ketens en netwerken staat hierin centraal. Waar een organisatie voor moet waken is het gevaar van individualisme in de keten; wanneer één ketenpartner zich te belangrijk gaat vinden en het gezamenlijke doel uit het oog verliest, gaat dit ten koste van de ketenbalans.

Types die kuilen kunnen graven

“Zij die weinig denken, vergissen zich heel veel” (Da Vinci)

Bij het bereiden van een juiste mix schuilt altijd het gevaar dat bepaalde mensen het bereidingsproces willen verstoren. Het is voor een organisatie van belang om types te herkennen die voor onbalans kunnen zorgen en kuilen graven voor de organisatie om de voortgang te belemmeren.

1. Egoïsten. Er schuilt altijd het gevaar dat een onderneming de kans krijgt om snelle euro's te verdienen en voor de korte termijn oplossingen te zoeken die de levensvatbaarheid van een keten in gevaar kunnen brengen. Het is van belang dat een deelnemer in een keten scherp houdt

De musicalindustrie

Een mooi voorbeeld van een industrie waarin sterk gebruik wordt gemaakt van samenwerking in de keten en het verbeteren daarvan, is de musicalindustrie, één van de snelst groeiende industrieën in Nederland. Ondanks de economische situatie is deze industrie er in het afgelopen jaar in geslaagd om de bezoekersstroom naar het theater te continueren. Dit komt omdat alle spelers in deze keten begrijpen dat het in het belang van alle ketenpartners is, dat de mensen naar het theater blijven komen. Daarom zetten ze hun directe concurrentiebelang aan de kant en denken ze aan het bestaansrecht van de totale keten. Ze zijn zich ervan bewust dat wanneer zij elkaar enkel op prijs gaan beconcurreren, de winst per kaartje hard zal dalen en de theaters op termijn ook leeg zullen zijn (omdat er geen geld meer is voor het opstarten van kostbare nieuwe producties).

Op meerdere terreinen zijn de deelnemers op zoek naar synergievoordelen om de huidige periode goed door te komen. Loyaal zijn en blijven. Vooral dat laatste zou een valkuil kunnen zijn wanneer er binnen organisaties teveel op 'persoonlijk vlak' afspraken gemaakt worden.

Synergievoordelen

In 2008 heeft zich in deze industrie een situatie voorgedaan waaruit blijkt dat het gebruikmaken van synergievoordelen bijdraagt aan het verhogen van de kwaliteit van de keten. Twee grote spelers op de markt zijn Stage Entertainment (Joop van de Ende) en V&V producties (o.a. Albert Verlinde). Zij besloten om een samenwerking aan te gaan om producties van V&V via het buitenlandse netwerk van Stage Entertainment in onder andere Duitsland uit te rollen. Om de Nederlandse musicalindustrie dus op Europees vlak verder uit te bouwen, hebben de beide bedrijven besloten om een productie van de een via het netwerk van de ander in het buitenland te laten uitrollen. Met de gedachte: 'de musicalmarkt is groter dan alleen Nederland, we gaan samen Europa in', om daar samen de buitenlandse concurrentie aan te gaan. Via deze case laat de musicalindustrie zien aan alle bovengenoemde criteria te voldoen en op deze manier de kwaliteit van de keten te kunnen verhogen.

welk gewenst resultaat de keten nastreeft. Het gaat niet meer alleen om het ‘eigen belang’ maar het belang van de gehele keten. Wanneer een deelnemer het eigen belang boven het belang van de keten stelt, is er sprake van een probleem. De ketenpartners zelf zullen op moeten treden om het evenwicht te herstellen.

2. Baasjes. Wanneer een van de deelnemers een dominante positie heeft, kan dit een potentieel gevaar voor de keten opleveren, want voorkomen moet worden dat de

king en het verhogen van de kwaliteit daarvan te waarborgen.

Wat is het geheim van ketenkwaliteit?

“Wie zijn vermogen wil verhogen, dient zijn hebzucht te verkleinen” (Socrates)

Om aan de verhoging van ketenkwaliteit te werken is vertrouwen en transparantie nodig van alle deelnemers, want

De bepalende succesfactor voor het werken aan ketenkwaliteit blijft altijd de medewerker zelf, ongeacht waar hij zich in de organisatie bevindt

keten ‘geregeerd’ wordt door een machtige partij. Er is een aantal markten aan te wijzen waarbij de macht van één speler zo groot is dat er voor overige organisaties alleen kruimels overblijven. Er moet altijd een mechanisme bestaan dat ervoor zorgt dat de balans in de keten blijft bestaan, want geen enkel mechanisme kan goed functioneren als deze uit balans is. Zorg er dus voor dat ‘baasjes’ voortijdig gestopt worden in hun ambitie de keten naar hun hand te zetten.

3. Saboteurs. Op welke niveaus van organisaties kunnen mensen sabotage plegen waardoor dat invloed heeft op de totale keten? Hoe makkelijk kunnen niet-welwillende personen ervoor zorgen dat een vruchtbare samenwerking niet tot verdere bloei kan komen? Hierbij is het van belang dat een signaalfunctie uitgegeven kan worden naar ketenpartners. De saboteur moet herkend worden door anderen en er moet tijdig gecommuniceerd worden dat deze persoon niet-wenselijk gedrag vertoont.

4. Eenlingen. *“Er bestaan geen feiten alleen interpretaties” (Nietzsche).* Zorg ervoor dat afspraken tussen organisaties niet alleen op persoonlijk vlak gemaakt worden. ‘Gentlemen agreements’ zijn niet de manier om langdurig afspraken te maken. Afspraken die in het verleden gemaakt zijn, kunnen door een nieuw bestuur of management worden verworpen als deze niet gedragen worden door de organisatie – met alle gevolgen van dien voor de keten. Maak als organisatie met elkaar afspraken en niet alleen op persoonlijk niveau. Eenlingen kunnen ook mensen zijn die zich buiten de ontwikkelingen houden en de verbinding met de organisatie verliezen, dit kunnen ook potentiële saboteurs worden. Zorg voor draagvlak in de gehele organisatie. Afspraken op persoonlijk niveau zijn niet voldoende om de continuïteit van een ketensamenwer-

king te garanderen. Het gaat om de horizontale mindset van de medewerkers in de organisatie en de mindset van de organisaties in de keten; het denken in het belang van sociale constructies/netwerken. Het gaat om organisaties in de keten die gericht zijn op samenwerking en er vanuit leidinggevend perspectief gedacht wordt aan de belangen van de totale keten – om op deze manier de kwaliteit en waarde van de keten te verhogen door met elkaar de richting te bepalen. Het is van belang om types te herkennen die voortgang naar het verhogen van de ketenkwaliteit willen verstoren.

Zoals allen de druïde Panoramix de juiste combinatie van ingrediënten kende voor zijn toverdrank, kennen wij een aantal ingrediënten dat ketenkwaliteit verhoogt maar zijn wij, net zoals de Romeinen, nog zoekende naar de juiste combinatie.

Literatuur

Bakker & Hardjono (2009). *transcript ‘Horizontaal organiseren’*.
Boerwinkel F (1966). *Inclusief denken. Een andere tijd vraagt een ander denken*.
Graves, CW (1974). *Human nature prepares for a momentous leap*. The Futurist.
Homan, TH (2006). *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatie veranderingen*. Open Universiteit Nederland, Heerlen.
Schins, WJH (2005). *Bedrijfsvoering en leiderschap in de komende decennia*.

Auteur

Jan-Joost Kroon werkt als adviseur bij BPMconsult, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in proces management. Zijn onderzoeksinteresse ligt in horizontaal organiseren, netwerkstructuren en ketensamenwerking. E-mail: jk@bpmconsult.com.