



Jan-Joost Kroon (1982) is organisatie-adviseur bij BPMConsult, een adviesbureau gespecialiseerd in procesmanagement. Zijn studie *Change Management* heeft hem verder geholpen zich te interesseren in mensen en samenwerking tussen mensen. Momenteel is hij met name actief in de bouw- en infrasector waarbij hij het concept 'ketensamenwerking' als grote mogelijkheid ziet voor de branche. In 2010 schreef hij hier, met o.a. Teun Hardjono, een boek over. Daarnaast is hij actief lid van de denktank *Ketensamenwerking* van 'De NieuwBouw'.

## DE TOEKOMST VAN KWALITEIT LIGT IN DE KETEN

### De toekomst van kwaliteit ligt in de keten

Voordat je fantaseert over de toekomst is het altijd leuk om even naar het verleden te kijken. Het makkelijkste van terugkijken op een periode die achter je ligt, waar je zelf niet tot nauwelijks invloed op hebt gehad, is het ongenueanceerd klagen over hoe zaken fout zijn gegaan. Hoe had iets beter gekund maar vooral hoe had 'ik' het anders gedaan, heerlijk toch? Mensen die dit gedrag tot een kunst hebben verheven, zijn politici en sporters die na afloop van een verloren wedstrijd altijd precies weten wat er fout ging en waardoor dat kwam. Klagen mag van mij, maar als je iets te klagen hebt: kom dan met een alternatief. Dat doe ik: ik vind dat organisaties teveel naar zichzelf kijken en mijn alternatief is dan ook dat organisaties niet moeten investeren in de kwaliteit van zichzelf, maar juist investeren in de kwaliteit van de keten waarin zij werkzaam zijn.

### Management by panicking around

Organisaties zijn in mijn beleving te veel bezig met zelf overleven; een *survival of the fittest*. Daarin lijkt men voortdurend naar het eigen belang te kijken en zich niet te bekommeren om de status van de sector waarbinnen ze werkzaam zijn. Laat staan dat zij willen zoeken en investeren om de kwaliteit in de keten te verbeteren. Ik geef toe dat het zwaar is om in een penibele situatie niet voor jezelf te kiezen maar voor je medemens, je ketenpartner, de organisatie met wie je tot dan toe altijd wel leuk zaken hebt gedaan.

Door de individuele zoektocht naar overleving zijn organisaties geneigd om terug te vallen op oude principes en routines. Daarbij merk ik dat organisaties initiatieven als 'thuiswerken' en 'werken 2.0' teruggedraaien en medewerkers weer 'gewoon' op kantoor willen zien. Dit soort maatregelen en reacties van organisaties geven mij het gevoel dat we van *management by walking around* zijn beland in een tijdperk van *management by panicking around*. Blijkbaar hebben managers het idee dat, wanneer zij een oogje in het zeil kunnen houden,

medewerkers ook productiever zijn. Het vervelende hiervan is dat oude routines en tradities zoals eigen belang, 'eigen kinderen eerst' en de 'ik-cultuur' weer als belangrijkste Leitmotief gebruikt worden om organisaties te besturen. Het gaat hier puur en alleen om een financieel motief en het woord 'kwaliteit' is toch net wat minder belangrijk.

### Investeren in ketenkwaliteit

Ik ben een aanhanger van het 'ketendenken' dat voor mij betekent dat je als organisatie vooral op zoek moet zijn om het algehele belang van de sector/ branche waarin je werkzaam bent naar een zo hoog mogelijk kwalitatief niveau te tillen. Dat kun je niet alleen, dat zul je toch echt samen moeten doen. De gedachte van Boerwinkel "het geluk van mijzelf mag niet ten koste gaan van een ander" oftewel het inclusief denken is voor mij een zeer belangrijk uitgangspunt. Iedereen mag succes hebben maar niet ten koste van veiligheid en kwaliteit van producten en medewerkers. Een fatsoenlijk nadenkend mens kan hier alleen maar 'ja' of 'mee eens' of 'jeetje man wat een open deuren allemaal' op zeggen. Het vreemde is alleen dat in de praktijk managers/directeuren zich schuldig maken aan het tegenovergestelde. Dit komt naar voren door te wachten met vervangingsinvesteringen, opleidingen en de verwachting dezelfde kwaliteit van product of dienst te leveren voor een lagere prijs.

De Europese Unie kan, wat mij betreft, gezien worden als een groot initiatief rondom ketensamenwerking. Alleen is het uiteindelijke doel hiervan nog niet helemaal duidelijk. Willen wij met elkaar een sterke economie, een prettig en gezond bestaan of willen we daadwerkelijk een nieuwe supernatie worden? De condities van maakbaarheid moeten hierbij heel scherp geformuleerd of, zoals nu gebeurt, geherdefinieerd worden. Maar zolang dat gebeurt op basis van 'gedwongen vrijwilligheid' zoals minister Jan Kees de Jager dat noemt, is de basis voor een vruchtbare samenwerking wat mij betreft nog ver weg. Om een fiasco te voorkomen is een heldere les van de afgelopen jaren dat het stellen van randvoorwaarden alles bepalend is voor succes.

### Voorwaarden voor ketensamenwerking

Het is ook lastig, en misschien voor mensen onnatuurlijk, om te redeneren vanuit het totale perspectief in plaats van alleen het eigen perspectief. Maar ik ben ervan overtuigd dat wanneer organisaties werken vanuit een gezamenlijk belang, een gezamenlijk perspectief, dat de kwaliteit van het product of de dienst hoger zal worden.

Organisaties die de kwaliteit van de keten continu willen verbeteren en verhogen, moeten zeker aan zes voorwaarden voldoen voordat ze met elkaar willen samenwerken in een keten:

- *historische perspectief*: bij samenwerking in een keten moet duidelijk zijn vanuit welk perspectief en oorspronkelijke context een deelnemer in de keten aansluit;
- *horizontale mindset*: "van een wereld van dingen" naar een "wereld van relaties" (Arnold Rozendaal);
- *wederzijds vertrouwen*: inclusief denken: "iemand's heil (geluk, leven, welvaart) mag nooit ten koste gaan van een ander" (Feitse Boerwinkel);
- *ketengericht leiderschap*: werk buiten de 'oude en bestaande' kaders;

- *een gezamenlijk doel*: met elkaar eens zijn over richting en route;
- *juiste, actuele en technische ondersteuning*: alleen wanneer alle partijen over dezelfde informatie beschikken kan op gelijk niveau samengewerkt worden.

De bepalende succesfactor is de mens. Het derde vermogen uit het Vierfasenmodel, het socialisatievermogen, is hierbij van cruciaal belang. Dit is het vermogen om met elkaar samen te werken. De vermogens die hiervoor komen, het materiaal en commercieel vermogen, verklappen eigenlijk al dat een bedrijf allereerst de financiële middelen moet hebben om 'te kunnen bestaan' en een klantenkring om de producten of diensten te kunnen verkopen. Het is de kunst om als 'spelers' in de branche/sector elkaar te vinden en met elkaar op zoek te gaan naar het bieden van het ultieme product of dienst.

### **Ketensamenwerking in de bouw**

Binnen de bouwsector is het onderwerp 'ketensamenwerking' op dit moment een belangrijk onderwerp. Het werkaanbod staat onder druk, de prijzen zijn niet optimaal en het personeel is lastig te behouden. Deze sector is bij uitstek gebaat bij het delen van elkaars probleem en er niet vanuit gaan dat een grote organisatie geen last heeft van teruglopende orders en omzetten want dat hebben ze wel. Het getuigt wat mij betreft van sterk leiderschap wanneer een leidinggevende zichzelf kwetsbaar durft op te stellen en aan te geven niet alleen antwoord te kunnen geven op uitdagingen in de markt. Gelukkig zijn er mensen in deze branche die op zoek durven te gaan met de keten naar oplossingen die ten goede komen van de totale keten. Er wordt op verschillende gebieden ook daadwerkelijk in de keten samengewerkt. Hierbij worden voor, tijdens en na het bouwproces alle partijen betrokken; van architect naar aannemers en van installateur tot aan de tegelzetter. Er wordt gewerkt met een 'open begroting' waarbij voor alle partijen inzichtelijk is wat de kosten en opbrengsten zijn en vooraf worden alle onderlinge afspraken vastgelegd en kan iedereen elkaar daar aan houden. Op deze manier gaan organisaties met elkaar op zoek naar de beste oplossing voor een situatie waarin ze allemaal een rol spelen. Ieder op zijn/haar eigen manier en ieder met eigen toegevoegde waarde wat bijdraagt aan een compleet en kwalitatief hoogwaardig eindproduct. De vraag blijft uiteraard voor wie het product uiteindelijk compleet en hoogwaardig moet zijn, voor mij is dat te allen tijde de eindgebruiker.

### **"Op de hoede zijn voor"**

Uiteraard zijn er mensen binnen organisaties die het niet zo nauw nemen met de gemaakte afspraken. Deze mensen denken vooral aan zichzelf en niet aan de keten waardoor het gehele kwaliteitsniveau zal dalen. Hieronder heb ik een aantal typeringen benoemd waarvoor de welwillende ketendenker op z'n hoede moet zijn omdat deze personen geen boodschap hebben aan de gezamenlijke ketenkwaliteit:

- Egoïsten: zij zijn op zoek naar het snelle geld en de kortetermijneuro;
- Baasjes: zij kiezen op beslissende momenten toch voor zichzelf;
- Saboteurs: zij zorgen voor vertragingstechnieken om de koers te beïnvloeden;
- Eenlingen: zij praten vooral namens zichzelf en niet namens de organisatie.

Wees op uw hoede voor deze figuren want zij zijn er ook met een belang, het eigen belang.

### **Wanneer gaan we beginnen?**

Zoals in het begin van deze bijdrage al beschreven staat, vind ik, als je vind dat iets anders moet, dat je ook met een alternatief moet komen. Dat heb ik gedaan en mijn vraag aan u is: "wanneer gaat u beginnen met het verbreden van uw horizon, met het opzoeken van ketenpartners en met het geloof dat "samen niet alleen is" zoals een mooie uitspraak was in de populaire Nederlandse serie Allstars?".

Behalve de hierboven beschreven voorwaarden en aandachtspunten zijn er vooral mensen in uw organisatie nodig die deze initiatieven invulling kunnen geven. Geef de mensen de mogelijkheden en de ruimte. Geef ze ruimte om thuis te werken, geef ze ruimte om zich te verdiepen in spiritualiteit, geef ze de ruimte om een afspraak te maken met ketenpartners en geef ze de kans om creatief te zijn en buiten de gebaande paden op zoek te gaan naar nieuwe en duurzame oplossingen. Verandering vindt plaats door mensen, niet door techniek en regels. Dit zijn slechts instrumenten om verder te komen. Als we nu eens proberen om op deze manier naar de toekomst te kijken zie ik in elk geval heel veel mogelijkheden en kansen om de kwaliteit van werken, samenwerken en leven naar een hoger niveau te tillen. De toekomst van de kwaliteit van organisaties ligt wat mij betreft in de keten en de mensen die daarin met elkaar samenwerken.

### **Referenties**

- Bakker, R.J.M., Hardjono, T.W. (2012). Manuscript '*Horizontaal organiseren*'.
- Hardjono, Teun, Robert van Brakel en Jan-Joost Kroon (2010). *Ketensamenwerking, duurzaam werken in ketens en netwerken*. Leerdam: C3Group.
- Kroon, Jan-Joost (2009). Het geheim van ketenkwaliteit. *Sigma*, nr. 6, p. 4-7, Kluwer.