



Verbetering van kwaliteit van de arbeid is te meten. En wat eigenlijk belangrijker is, het effect ervan ook!

In producerende bedrijven is het concept van (semi-) autonome taakgroepen of zelfsturende teams al steeds meer geaccepteerde praktijk. Voor vakgebieden, waarin het moeilijker is om een product of klant te identificeren ligt dat lastiger. Zo'n werkerrein hebben bijvoorbeeld portiers, bewakers, mensen die als controleurs, toezichthouders en verleners van service optreden bij openbare vervoersbedrijven, informatiemedewerkers of baliepersoneel.

Enerzijds zijn zij sterk op zichzelf en hun directe collega's aangewezen, anderzijds werken zij vaak in een strikte 'bevelsstructuur'. De spanning die dit oproept manifesteert zich in de kwaliteit van de dienstverlening, het welbevinden, ziekteverzuim en ontevredenheid van de (interne) opdrachtgevers.

Dat het anders kan toont bijgaand voorbeeld.

Een paar resultaten

Ziekteverzuim -30 %
(kort verzuim sterker gedaald)

'Productie' + 18 %
(in bedrijfseenheden gemeten)

'Nieuwe klanten' +30 %
(van niet betalend naar betalend)

'Nauwkeurigheid' +500%
(kwaliteitsmaatstaf voor de activiteiten)

Enige tijd geleden hebben wij een project afgerond uitgevoerd bij een dienstverlenende afdeling, zoals die hiernaast is beschreven. De aanleiding was een onderzoek van de ARBO-dienst, dat aantoonde dat het met de **kwaliteit van de arbeid** van de medewerkers bedroevend was gesteld. Voor dat onderzoek is onder meer gebruik gemaakt van een meettechniek, waarvan een klein deel van de resultaten in de grafiek hiernaast samengevat (de mogelijke scores lopen van zeer laag 0 tot zeer hoog 5).

In een half jaar heeft een groep uit deze afdeling zich ontwikkeld tot een zelfsturend team, dat wordt bijgestaan door een coach. Dit team kreeg na externe begeleiding en training de opdracht om vanaf de basis hun werkerrein opnieuw te definiëren en de dagelijkse werkorganisatie zelf ter hand te nemen.

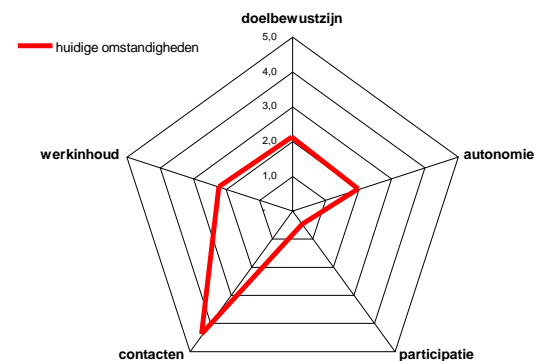
Dat dit ook met de steun van adviseurs en trainers een zware wissel trok op de medewerkers hoeft geen betoog.

Na een periode van 6 maanden is de *tussenbalans* opgemaakt. Uiteraard is de ontwikkeling van een structuur- en cultuurverandering niet in zo'n korte tijd afgerond. Maar zelf in deze korte tijd blijken mensen (waarvan het niet verwacht werd) een opmerkelijk vermogen te hebben om:

- binnen bepaalde grenzen hun eigen producten en diensten te definiëren.
- in te spelen op de behoeften van opdrachtgevers en klanten.
- zonder strakke leiding een eigen verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor elkaar te ontwikkelen.
- aantoonbaar betere resultaten te bereiken dan voorheen, maar ook:
- een grotere bereidheid te ontwikkelen om ook als groep aansprakelijk te durven zijn voor elkaars functioneren.

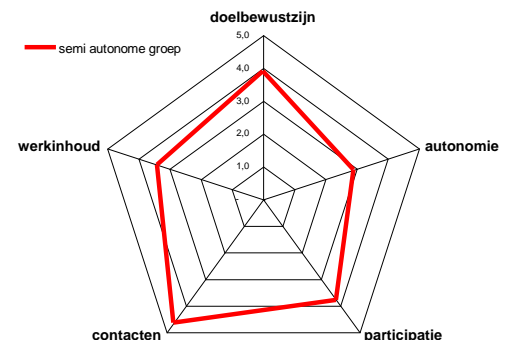
Dat daarbij de kwaliteit van de arbeid een enorme impuls krijgt tonen de beide grafieken aan.

Totaal scores van de afdeling



Daarin zijn de veranderingen op de kenmerken **participatie** (links-onder) en **doelbewustzijn** (boven) opvallend groot.

Totaal scores van het proefteam



Maar ook ten aanzien van werkinhoud en autonomie (links en rechts) is verbetering te constateren. In welke mate deze metingen de werkelijkheid weergeven is af te leiden uit de commentaren van de deelnemers, die kort samengevat inhielden: "Wij willen nooit meer anders."

Tenslotte speelt natuurlijk de vraag: "Wat betekent dit voor het bedrijf?". Natuurlijk gaat het om een aanmerkelijke investering in de eigen medewerkers. En ook loopt zo'n project niet van een leien dakje. Maar zelfs in een kort tijdbestek begint zich al een rendement af te tekenen (zie kader links), dat niet te versmaden is.