PassionnedPublishers

Datacratisch werken

Kom in de verbetermodus met een datagedreven PDCA

Daan van Beek

Datacratisch werken

Kom in de verbetermodus met een datagedreven PDCA

Eerste druk

Daan van Beek

PassionnedPublishers

© 2019 - Passionned Publishers

Alle auteursrechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan:

Passionned Publishers
Schaapsdrift 2
3832 KH Leusden

www.passionned.nl

ISBN/EAN: 978-90-828091-9-0

Inhoud

Voorwoord **9**

DEEL I DATAGEDREVEN VERBETEREN 11

1 De crux van PDCA en verbetercirkels **13**
1.1 Waarom dit boek? 13
1.2 De titel verklaard 16
1.3 De ratio achter PDCA: wie kan daar nu tegen zijn? 17
1.4 Het wenkend perspectief 25
1.5 Leeswijzer 26

2 In beweging blijven **29**
2.1 Inleiding 29
2.2 Mokgedrag in een hotelketen 30
2.3 Gestolde organisaties 30
2.4 De noodzaak van versneld leren en verbeteren 33
2.5 Naar een datacratisch raamwerk 36
2.6 Voordelen van datacratisch werken 42
2.7 Van managementgedreven naar datagedreven verbeteren 49

3 Van data naar verbeteren **53**
3.1 Inleiding 53
3.2 Case van data naar verbeteren: NPRZ 54
3.3 De datacratische PDCA 61
3.4 Procesdenken en ketenafhankelijkheden 65
3.5 Verschillende niveaus van leren 66
3.6 Van data naar besluitvorming 70
3.7 De kracht van Kritieke Prestatie Indicatoren 72
3.8 Richting een intelligente, datagedreven organisatie 74
3.9 Show, don't tell: let the data do the talking 77

DEEL II DE DATACRATISCHE PDCA 79

4 De P van Passie en de P van Plan 81
4.1 Inleiding 81
4.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 82
4.3 Passie gezocht! 83
4.4 Passie geeft voeding aan een plan 85
4.5 Passie en Plan in de praktijk: het verbinden van passie en plan 90
4.6 Integratie van Plan en Passie: vijf valkuilen 92

5 De D van Data en de D van Do 101
5.1 Inleiding 101
5.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 102
5.3 Continu verbeteren 104
5.4 Data als het nieuwe hart van de lean processen 106
5.5 De mobiliserende kracht van de datarevolutie 111
5.6 Datakwaliteit en analytics 114
5.7 De spanning tussen data en privacy 125
5.8 Do en Data in de praktijk 127

6 De C van Conscious control en de C van Check 133
6.1 Inleiding 133
6.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 134
6.3 Enkele aspecten van conscious control 138
6.4 Conscious control en Check: het begin van een leerlus 139
6.5 Een tandje erbij: hoe versnel je de datacratische leercurve? 140
6.6 Verhoging van de bewustwording 141
6.7 De zes claims vanuit conscious control 146
6.8 Complexiteit doorgronden 146
6.9 Sturing verbeteren 152
6.10 Conscious control en Check in de praktijk 157

7 De A van Autonomy en de A van Act 161
7.1 Inleiding 161
7.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 162
7.3 Iets anders doen: simuleren en experimenteren 164
7.4 Ambities bijsturen of bijstellen: een fundamentele keuze 168
7.5 Iets méér of minder gaan doen 171
7.6 Autonomy en Act in de praktijk 173

DEEL III DE IMPLEMENTATIE VAN DATACRATISCHE VERBETERCIRKELS 179

8 Datacratisch en agile werken 181
8.1 Inleiding 181
8.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 182
8.3 Inspiratie en passie voor de nieuwe P 185
8.4 PDCA-cirkels dynamisch bezien 186
8.5 Praktijkvoorbeeld: agility bij fietsenwinkel.nl 190
8.6 Verhoog je agility 193
8.7 Regie op je datacratische verbeterstrategie 197
8.8 Het belang van datageletterdheid 202
8.9 Vijf aanjagers voor datacratisch en agile werken 204
8.10 Institutionaliseren nieuw gedrag in cultuur 206

9 Bouwen aan een datacratische organisatie 211
9.1 Inleiding 211
9.2 Case Rabobank 212
9.3 Ontwikkelend leren 222
9.4 Ontwerpend leren 224
9.5 Sturen op twee vormen van leren 228
9.6 In tien stappen naar een datacratische organisatie 232
9.7 Het profiel van datacratische managers en medewerkers 235

10 Hoe toekomstbestendig is jouw organisatie? 239
10.1 Inleiding 239
10.2 Doorlopende case: Veiligheidsregio Noord-Holland Noord 240
10.3 Disruptie door technologische innovaties 242
10.4 Disruptie door sociale innovatie 244
10.5 Hoe zorg je nu dat je niet de boot mist? 249
10.6 Datacratisch werken in optima forma: het AED-burgerinitiatief 251
10.7 Disruptie en het failliet van veel organisaties 253
10.8 Organisatie: RIP 255
10.9 It's the data, stupid! 257

Epiloog: de kracht van verhalen 259
Literatuurlijst 261
Index 267

Voorwoord

Continu verbeteren puur op gevoel of “PDCA-en” omdat het moet raakt kant noch wal. Data verzamelen en visualiseren op dashboards oogt misschien supercool, maar biedt geen soelaas voor de werkelijke organisatieproblemen. Het is juist de kunst om een gevoelige snaar te raken.

Door de wereld van data en de wereld van continu verbeteren met elkaar te verbinden kun je een enorme verbeterkracht mobiliseren. Dat ervaar ik zelf nog dagelijks, in mijn hoedanigheid als consultant en opleider. Ik noem deze openbaring in dit boek “datacratisch werken”. En ik vind dat het grote publiek en vooral leidinggevenden, consultants en verbeterteams dit nieuwe concept zouden moeten omarmen. En natuurlijk moeten ze het ook in de praktijk kunnen toepassen. Dit boek helpt hen hierbij. De investering is gering, want de wil om elke dag beter te presteren kost namelijk helemaal niets!

In dit nieuwe PDCA-handboek ga ik uitgebreid in op de basisbeginselen van PDCA, continu verbeteren en leerprocessen in organisaties. Maar dat doe ik niet zonder de P van Passie, de D van Data, de C van Conscious control en A van Autonomy te introduceren. Want plannen zonder passie, handelen zonder data, checken zonder control en actualiseren zonder autonomie is als een regenboog zonder kleuren, een woestijn zonder zand, een ziekenhuis zonder bedden, een formule 1-wagen zonder banden. En daarom: verbind data met continu verbeteren en PDCA en je organisatie bloeit weer op. Mensen krijgen meer plezier in hun werk omdat ze weer de regie terugkrijgen.

In allerlei variaties breng ik deze twee werelden tot elkaar en verbind ze. Eigenlijk kun je ze met goed fatsoen nooit los van elkaar zien. Zo behandel ik de praktijkcases van de gemeente Rotterdam (overheid), Rabobank (financiële sector) en de Veiligheidsregio Noord-Holland Noord (zorgsector). Deze sectoren werken al veel met PDCA, maar je ziet dagelijks dat ze er mee worstelen. Het gaat halfslachtig, de P en de D lukken nog wel. Maar dan… Of ze ”PDCA-en” veel te langzaam, waardoor continu verbeteren niet

tot leven kan komen. Het vliegwiel gaat helaas niet spinnen. De voorbeelden in het boek laten echter zien dat het anders kan en dat het ook anders moet, tenminste als je als organisatie wilt overleven.

Ik ben vooral benieuwd hoe jij met datacratisch werken het verschil gaat maken. Laat het ons weten via pdcacyclus.nl of Passionned Group op LinkedIn. Het is mijn persoonlijk passie en missie om elke organisatie intelligent te maken. Ik hoop oprecht dat ook dit boek hieraan een bijdrage levert.

Daan van Beek
Leusden, januari 2019

1
De crux van PDCA en verbetercirkels

"Er wordt meer tijd verknoeid met werken dan met nietsdoen"
Jean de Boisson (pseudoniem van Cees Buddingh)

"De beste manier om bureaucratie te vermijden, is om te werken met kleine krachtige teams die zelf beslissingen nemen en zorgen dat het werk wordt gedaan"
Aneel Bhusri

1.1 Waarom dit boek?

In dit nieuwe boek maak ik duidelijk hoe je in organisaties sneller, efficiënter en effectiever tot continu verbeteren kan komen door data een cruciale, leidende rol te geven. Beter, slimmer, eerder, goedkoper, vaker en structureler data inzichtelijk maken is de sleutel tot continu verbeteren en succesvolle innovaties. Data moet je als het ware "in een PDCA-jasje" terugkoppelen. Zo geef je mensen die het werk doen de kans om hun werkproces te verbeteren. Beslissingen zijn voortaan gebaseerd op feiten en niet langer op meningen of gevoel. Zo breng je ook de menselijke maat terug in je organisatiebesturing.

Het valt mij op dat zelfs organisaties die zeggen te willen leren, weinig of niet gebruikmaken van data. En als ze wél data gebruiken, ontbreekt vaak een reguliere en systematische structuur om het leerproces structureel te doorlopen. Neem de driejaarlijkse certificering van een niet nader te noemen psychiatrische instelling. Het was in die instelling een doel op zich geworden

om het HKZ-certificaat weer te behalen. Aangezien de PDCA-cyclus daar een essentieel onderdeel van is, riep een aantal prominenten om het hardst dat de principes van PDCA moesten worden nageleefd. In Excel bedachten ze snel een verbeterstructuur met KPI's. Na deze eenmalige exercitie gingen ze na het behalen van het certificaat vrolijk gewoon weer over tot de orde van de dag. Met nota bene papieren dossiers die als basis dienen voor het dagelijkse werk. Onbestaanbaar eigenlijk, op dit punt van de 21e eeuw, waar iedereen het heeft over de digitale transformatie.

Nog een observatie. Ik zie organisaties grote hoeveelheden data verzamelen zonder dat ze er iets mee doen. Er worden voor miljoenen euro's complete datawarehouses uit de grond gestampt of datalakes aangelegd, zonder dat managers echt een goed beeld hebben van wat het moet gaan opleveren. Laat staan dat ze zien welke toegevoegde waarde die data heeft in het primaire proces. Dat gaat soms zelfs zo ver dat organisaties per se een datawarehouse of datalake willen, "maar er hoeft geen data in te zitten". Dat is hetzelfde als bol.com zonder digitaal winkelwagentje of een supermarkt met lege schappen. In organisaties waar vervolgens wel data analytics of datamining plaatsvindt, blijven de kennis en informatie veelal hangen bij de afdeling IT of hebben slechts directielagen of budgethouders hier toegang toe. Terwijl het er juist om gaat de omslag te maken naar leren en verbeteren op de werkplekken zelf, op basis van die data. In al die gevallen geldt dat het rendement op zulke investeringen waarschijnlijk nihil is. Ondertussen dalen de werkbeleving en werkgeluk met sprongen tegelijk. Dit kan en moet anders.

De aanleiding van dit boek is om te laten zien hoe je via datagedreven verbetercirkels de dienstverlening, innovatie en de strategie van een organisatie op een steeds hoger plan kunt brengen. Of het nu gaat om een gemeente of een ziekenhuis, een bank, een commercieel bedrijf of een zorginstelling: managers leggen momenteel veel te weinig een verbinding tussen de beschikbare data en het continu verbeteren van bedrijfsprocessen en innovatie. Dit leidt tot suboptimale resultaten.

Twee werelden bij elkaar brengen

Dit boek heeft als doel om deze twee werelden - de wereld van data en de wereld van continu verbeteren - met elkaar te vervlechten. In dit boek verrijk ik de kennis die er is over het inrichten van verbetercirkels (PDCA) met

inzichten uit het domein van datagedreven werken en business analytics. Juist op dit kruispunt gebeuren in sommige organisaties al de prachtigste dingen én tegelijkertijd zien we dat andere organisaties grote kansen laten liggen. Dit beeld zien we bevestigd in diverse onderzoeken.

Zo bleek uit een onderzoek (Nationale BI Survey) onder 389 organisaties dat data analytics zonder inbedding in een continue verbeteromgeving gedoemd is te mislukken. Ook andersom blijkt dat het gebruik van PDCA zonder daaraan de juiste data en onvervalste KPI's te koppelen, al snel een wassen neus is. Door deze werelden te vervlechten, ontstaan er kansrijke, intelligentere organisaties en samenwerkingsverbanden die sneller, beter en klantvriendelijker kunnen handelen. En dat tegen een fractie van de eerder gemaakte kosten. Daarmee leg je ook de basis voor een organisatie die uiteindelijk disruptief kan worden in jouw sector.

Continu verbeteren met data

In dit boek gaan we in op de vraag hoe je een continu verbeterproces op gang kunt brengen en vooral kunt versnellen door slim gebruik te maken van data. Afgeleide vragen zijn: hoe kom ik tot een goed en steeds beter plan? Hoe verzamel en analyseer ik dan slim data zonder deze over te moeten kloppen? Hoe voorkom ik dat er een volgende bureaucratische laag over de werkprocessen heen wordt geplaatst? Hoe kom ik meer en meer in control over deze verbeteringen? En hoe vergroot ik juist het aanpassingsvermogen van mijn organisatie? Na het lezen van dit boek weet de lezer wat hij moet doen om te komen tot een situatie waarin hij verbeteringen wekelijks, dagelijks en zelfs per uur weet door te voeren. Kortom: hij weet hoe hij een continu verbeterproces in kan richten waarin hij slim gebruikmaakt van data.

Geef mensen de regie terug

Door het continu verbeterproces te combineren met het slim gebruik van data, wordt het bovendien mogelijk om mensen zelf weer de regie te geven over hun werk. Dit boek is daarmee ook een warm pleidooi voor de revival van de vakman en vakvrouw. Je kunt het ook beschouwen als een kritische noot bij het handelen van veel van de traditionele managers en politici. Let the data do the talking. De macht gaat terug naar het ambacht.

Mensen kunnen niet meer dom worden gehouden door het management en het management kan zich niet meer van de domme houden.

> **Before the flood**
> ‘You give people the data, you empower the people’, aldus Ma Jun, directeur van het Insitute of Public and Environmental Affairs in de documentaire ‘Before the flood’ van Leonardo DiCaprio. Deze Chinese milieuactivist zei dit naar aanleiding van de 9.000 fabrieken die steeds maar weer de normen voor CO_2-uitstoot overschrijden. Ma Jun bokste het voor elkaar dat elke fabriek elk uur voortaan de uitstootgegevens van onder andere CO_2 digitaal vrij moet geven. Chinese burgers kunnen daar nu op hun smartphone continu monitoren welke fabrieken in de fout gaan en daar gaan demonstreren en actievoeren. Ook buitenstaanders, of misschien beter stakeholders, kunnen de organisatie dus sturen met data.

1.2 De titel verklaard

De term datacratisch in de titel is een samenstelling van data (gegevens, feiten) met de uitgang -cratisch. Dat laatste woorddeel stamt van het Griekse kratos, wat kracht, beheersing of gezag betekent. Vergelijk het met termen als bureaucratisch of democratisch, die respectievelijk te vertalen zijn als “geleid door het bureau” of “geleid door het volk” (demos).
Datacratisch betekent dus letterlijk: “geleid door gegevens en feiten”, oftewel datagedreven. Datacratisch is daarbij democratischer dan democratisch. Want in een democratie is de invloed van de mens een afgeleide. Je hebt zelf geen directe invloed op beslissingen die “Den Haag” neemt. Maar door aan iedereen persoonlijke en gemeenschappelijke data terug te koppelen:

- krijg je een veel completer beeld van wat er werkelijk speelt;
- doe je veel rijkere, diepgaandere kennis op over de gang van zaken;
- vergroot je zelf je directe invloed op verbeteracties;
- creëer je de kans om realtime of in snelle iteraties aanpassingen te doen.

Zo ben je in staat om continu leren en verbeteren te combineren met agility en innovatie.

Daarnaast heb ik bewust gekozen voor datacratisch en niet voor datacratie. Dat laatste woord veronderstelt een systeem waar iedereen zich aan zou moeten houden. Datacratisch daarentegen ademt een veel actievere leerhouding. Het geeft een beweging aan en het gedachtegoed kan iedereen zich eigen maken. Het is veel meer een kansrijke aanpak dan een dwingend en voorschrijvend systeem, waar iedereen zich aan te houden heeft.

Tot slot roept de term datacratisch associaties op met datakritisch en datacrunching. Datakritisch geeft aan hoe kritisch data het komende decennium gaat worden bij de inrichting van bedrijfsprocessen. Data staat aan de basis van nieuwe vormen van feedback en zorgt zo in toenemende mate voor de kritische noot bij toekomstige sturings- en organisatievraagstukken. De associatie met datacrunching is ook terecht. Want de grote opgave is hoe we de veelheid van data steeds weer betekenisvol kunnen terugbrengen tot de essentie, die bovendien van waarde is voor mens en organisatie.
Het is mijn passie om mensen hun werkprocessen zelf datacratisch te laten verbeteren. Dus datagedreven én daarbij met de mens en de essentie voorop.

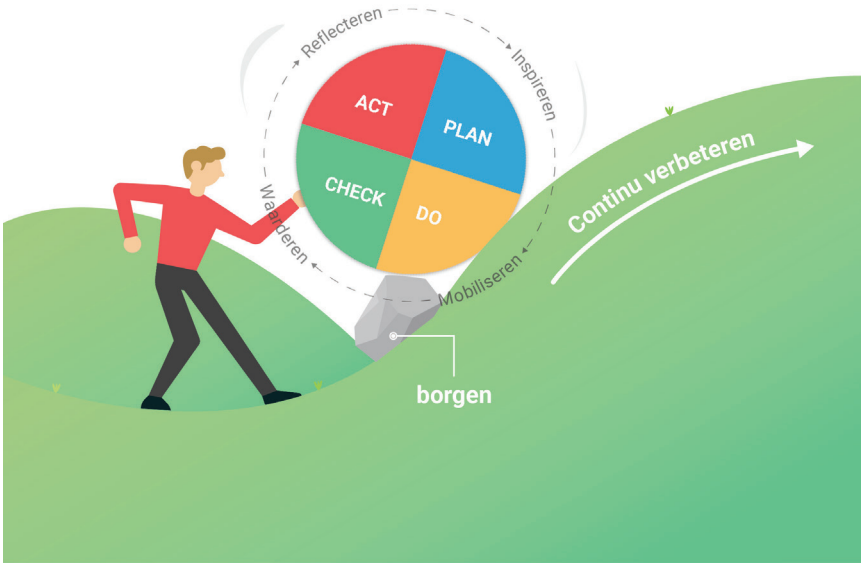
1.3 De ratio achter PDCA: wie kan daar nu tegen zijn?

Onderzoek onder bijna 400 organisaties laat zien dat de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) cruciaal is om betere bedrijfsresultaten te boeken. Niet alleen zullen hierdoor winstmarges verbeteren en werkvoorraden drastisch verminderen, ook zal de klanttevredenheid erdoor toenemen. Daar zit natuurlijk een wereld achter die we in dit boek gaan verkennen en toelichten. Hoe doe je dat dan?

De PDCA-cyclus, inclusief alle belangrijke details om succes te behalen, is niet voor niets een belangrijke rode draad in dit boek. Hieronder leg ik de PDCA-cyclus eerst in een notendop uit. Daarna ga ik in op het verschil tussen de PDCA als reguliere verbetercirkel en de PDCA als experimenteerruimte. Vervolgens behandel ik een aantal misvattingen rondom de PDCA-cyclus.
De eerste versie van wat later de PDCA-cyclus is gaan heten, is afkomstig van Walter Shewhart, een pionier die in de jaren dertig werkzaam was voor de

Bell Telephone laboratoria (Bell Labs). In de jaren vijftig ontwikkelde William Edwards Deming, autoriteit op het gebied van kwaliteitsmanagement, dit concept door tot de PDCA-cyclus (zie figuur 1). De PDCA is een afkorting van de volgende vier stappen.

De PDCA-cyclus in een notendop



Figuur 1: PDCA-cyclus in beeld.

PLAN

In de Plan-fase stellen leidinggevenden en professionals een plan op waarin ze opnemen welke resultaten ze willen bereiken (“soll”) en hoe ze dat willen doen. Daarbij houden ze rekening met eventuele kaders die als randvoorwaarde aan het werkproces zijn opgelegd. Plannen en doelstellingen worden SMART gemaakt met KPI’s en normen. Bij plannenmakerij hoort nadrukkelijk ook het inspireren van je mensen.

DO

In de Do-fase vindt de uitvoering plaats, inclusief de registratie van de gebeurtenissen (input, bewerking en output). Via interactieve dashboards en data-analyse monitoren professionals de uitvoering. Fouten mogen worden gemaakt, maar ze worden bij de bron

aangepakt. Er is ruimte om te experimenteren. In de uitvoering moet je je mensen zien te mobiliseren.

CHECK
In de Check-fase vergelijken leidinggevenden en professionals hun werkelijk behaalde resultaten met de geplande resultaten. Ze vergelijken de realiteit met de norm en het plan. In hoeverre is de uitvoering nog in lijn met de plannen en doelstellingen? Afwijkingen zien ze als een kans om te leren. Ze evalueren de verschillen (de "gap") en achterhalen de oorzaken ervan. In deze fase moet je je mensen ook waarderen voor wat ze gedaan hebben.

ACT
In de Act-fase vindt aanpassing en bijsturing plaats. Denk aan interventies en maatregelen om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen. Managers stellen normen en KPI's bij, maar leggen de lat wel steeds hoger. Medewerkers ontwikkelen een mentaliteit van elke dag een beetje beter. In deze fase ga je niet alleen met elkaar reflecteren op de inhoud, maar ook op het verloop van de totale PDCA.

Het inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren (IMWR) is onlosmakelijk verbonden met de vier stappen uit de PDCA-cirkels.

PDCA als reguliere verbetercirkel en als experimenteerruimte

Een traditionele opvatting in Nederland van PDCA is deze: mensen voeren het normale werk uit, ze kijken of het goed ging en bedenken vervolgens proactief een aantal acties die ze gebruiken om verbeteringen door te voeren. Maar dat is niet de enige benadering vanuit PDCA. Wat je met PDCA ook of juist beoogt, is om te leren via experimenteren. Door PDCA als experimenteerruimte op te vatten, stap je even uit het reguliere (PDCA)proces en probeer je iets nieuws (je Plan), voert dit uit (Do) en kijkt of het werkt (Check). Als het beter werkt dan de oude situatie, ga je het borgen (Act) en neem je de getoetste oplossing op in de reguliere PDCA.

Wanneer je leren en verbeteren zo benadert, dan is het startpunt dat je mensen die ergens werken vraagt om verantwoordelijkheid te nemen: hoe kan het werk beter? Dus de opgave is niet alleen om je werk gewoon uit te voeren, maar ook om je eigen werk daar waar mogelijk te verbeteren. Op papier lijkt dit een klein detail, maar in de praktijk is het een zeer wezenlijk verschil.

Continu verbeteren is altijd onderdeel van de functie. Helaas staat bij twee derde van de organisaties in de functiebeschrijvingen niet dat medewerkers naast het goed uitvoeren van hun taken ook tegelijk het proces dienen te verbeteren (Passionned Group, 2012). Die organisaties laten goud liggen. Kijk je naar de plek van PDCA binnen een werkproces om tot verbeteringen te komen, dan zijn er dus feitelijk twee vormen van PDCA te onderscheiden:

1. De PDCA als reguliere verbetercirkel. Deze PDCA houdt gelijke tred met de reguliere werkprocessen en de klassieke planning & control-cyclus. Deze PDCA-cyclus kenmerkt zich door: normen en targets, monitoring, het gebruik van data en sturen, veranderen en verbeteren via KPI's en andere indicatoren. De correcties vinden direct plaats in de bestaande lijnorganisatie. Met de bestaande middelen of werkwijzen til je de organisatie al op een hoger plan en kom je makkelijker tot de geplande prestatie.

2. De PDCA als experimenteerruimte. Naast de reguliere PDCA is deze PDCA-cyclus bedoeld als veilige experimenteerruimte. Dit helpt om verbeteringen eerst "droog" te oefenen. Hier kunnen medewerkers nieuwe zaken uitproberen in een "zandbak". Dit heeft dan niet direct consequenties voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Deze PDCA start bij vragen als: 'welk probleem moeten we oplossen?' maar ook: 'hoe zouden we een geheel andere aanpak kunnen ontwikkelen?' Vaak zijn nieuwe middelen, competenties of compleet andere werkwijzen nodig om dit voor elkaar te krijgen. Continu verbeteren bereikt nu het domein van innovatie.

Kom je in de reguliere bedrijfsprocessen problemen of een uitdaging tegen die te risicovol of te disruptief zijn om direct in de lijn te verhelpen, dan start je een PDCA als experimenteerruimte via een zijlijn op. Vanuit de Actualize-fase van de reguliere PDCA-cyclus ga je met een losse PDCA proberen om het probleem te verhelpen. De bedoeling is om de reguliere

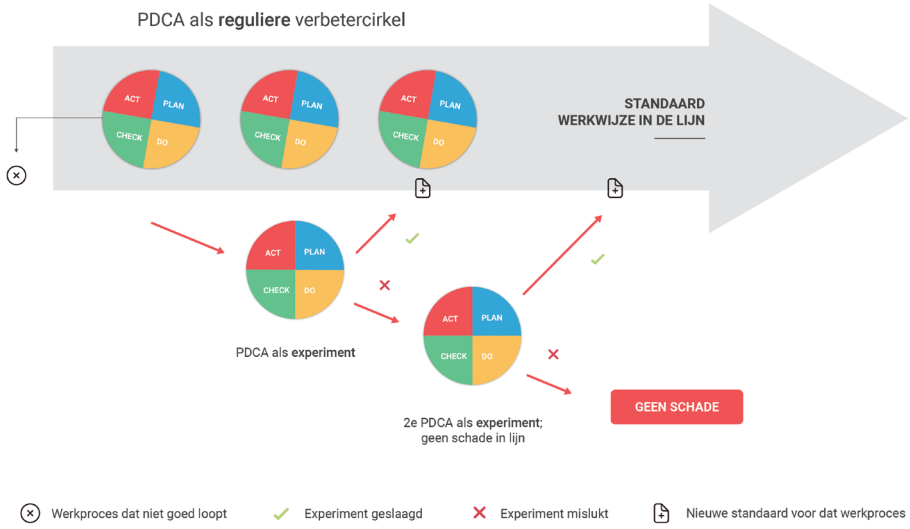
bedrijfsvoering niet overhoop te halen en toch met innovaties aan de slag te gaan. Zo werk je in de industriële procesbeheersing altijd met standaarden. Neem de luchtvaartindustrie. Als je bijvoorbeeld in een vliegtuig een bepaald onderdeel op een andere manier wilt bevestigen waarvoor iemand een slimme manier verzint, dan kan iemand dat niet zomaar zelf op eigen houtje gaan doen. Het gaat hier over luchtvaartveiligheid. Dezelfde spanning komt voor in omgevingen die een hoog risico kennen, zoals operatiekamers en industriële omgevingen. Daar zijn alle processen ten opzichte van elkaar uitgelijnd. Toch kan het altijd beter. En daar zou je ook de werkvloer bij willen betrekken. Maar hoe behoud je nu de innovatiekracht én de beheersing op de geautoriseerde processen?

> **Grenzen stellen aan zelfwerkzaamheid**
> In een fabriek die voor de luchtvaart aan de slag was, moest een bepaalde slang over een nippel heen en dat ging altijd moeilijk. Toen gingen die medewerkers er uit eigen beweging vaseline op smeren, waarna het heel makkelijk ging. Dat was een oplossing die ze van een klant hadden gekopieerd die in de landbouw opereerde. Dus een vondst uit de wereld van tractoren, pasten ze toe op een onderdeel van de Rolls Royce vliegtuigmotor. Maar die vaseline bleek niet zuurvrij. In zo'n vliegtuig, dat ook in de Tropen vloog en aan allerlei extreme temperatuurcondities bloot stond, begon onder invloed van de vaseline van alles te corroderen en reageren. Daardoor vloog er een brandstofleiding los en ontstond er met enige regelmaat plotseling brand in de motor. Waar lag dat aan? Dat lag aan die zelf doorgevoerde innovatie met die vaseline. Het bleek dus dat de zelfwerkzaamheid en het creatief denken van medewerkers het werkelijk verbeteren juist tegenwerkte.

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat je aanpassingen niet zomaar kunt doorvoeren in een omgeving met een hoog afbreukrisico. Zo geldt bij alle autofabrikanten de regel dat een werkaanpassing pas mag worden ingevoerd, als de afdeling Engineering het heeft goedgekeurd. Medewerkers worden wel gestimuleerd om elke dag met nieuwe ideeën te komen om tot kostenbesparing of meer efficiency te komen. Maar het daadwerkelijk invoeren ervan wordt dan elders belegd. Voor dit soort omgevingen is de PDCA als experimenteerruimte bedoeld (zie figuur 2). In dat geval start je een nieuwe PDCA met als doel om je KPI's in het reguliere proces te verbeteren.

Met andere woorden: het startpunt van de PDCA in de experimenteerruimte is dat het werk vast beter kan. Je stimuleert mensen om na te denken over de vraag waar ze het meeste last van hebben in hun werk.

De oplossingen die mensen bedenken vormen vervolgens de basis voor een experiment. In de klassieke organisatiekunde is het niet zomaar mogelijk een organisatie geheel anders in te richten omdat een paar medewerkers wat leuks hebben bedacht. Daarom vindt dat experimenteren plaats op een zijlijn. Slaagt het experiment niet, dan is er niets aan de hand, dan werk je gewoon nog door op de oude manier. Blijkt het experiment toch te werken, dan ontstaat daar een nieuwe standaard uit. Hiertoe is het nodig dat je de nieuwe oplossing voldoende test. Blijkt deze nieuwe oplossing robuust, dan neem je de innovatie, de verbetering of de nieuwe werkwijze die het experiment heeft opgeleverd, als nieuwe standaard op in je bestaande proces. In het geval van een disruptieve ontwikkeling, zoals de inzet van robots op de werkvloer of machine learning, zal de innovatie bestaande bedrijfsprocessen zelfs kunnen gaan vervangen. Op deze wijze komt de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar en blijft er tegelijkertijd ruimte om aan vernieuwing en verbetering te werken.



Figuur 2: PDCA als reguliere verbetercirkel en als veilige experimenteerruimte.

De kern van de PDCA-cyclus is dat deze, zowel voor het reguliere werk als voor experimenten daarbinnen, een leerproces beschrijft en deze in fasen indeelt. Daarmee wordt het mogelijk om met elkaar te sturen op verbeteringen. De waarde van de PDCA-cyclus is dat je in een team direct ziet en kunt

aangeven of mensen een stap overslaan. Maar ook of ze de stappen te veel van elkaar opgesplitst laten verlopen of in een van de stappen blijven hangen. In de praktijk blijkt dat de Plan- en de Do-fase nog wel lukken, maar dat de Check- en de Act-fase vaak worden overgeslagen. Het leren hapert. Pas als alle stappen zijn doorlopen, is er sprake van een leer- en verbetercirkel. Blijft een team hangen in P-D, dan blijft het bij plannenmakerij en het koppelen van acties aan de plannen, zonder de uitwerking ervan mee te laten wegen voor het vervolg (Check-fase). Laat staan om te komen tot een bijstelling van de plannen (Act-fase).

Het mooie van de PDCA-cyclus is dat het een heel natuurlijk proces handen en voeten geeft. Want of het nu in iemands privéleven gaat om het op vakantie gaan, het opnemen van een sabbatical of - in een zakelijke context - het op de markt brengen van een nieuwe Tesla: in de sequentiële stappen om daar te komen, is steeds en overal weer de PDCA te herkennen. Mensen hebben een plan, gaan - weliswaar soms te snel - tot actie over, ze gaan voor zichzelf na wat de uitwerking ervan is en komen tot bijsturing. De essentie van PDCA is dus een natuurlijke flow waar je eenvoudig op kunt ingrijpen. Bij het juist toepassen van PDCA als verbetercirkel ervaar je de PDCA geenszins als een harnas en zeker niet als een bureaucratisch instrument. Integendeel. Een goede invulling van een snel itererende leercyclus zorgt ervoor dat je grip krijgt op de disruptieparadox. Vaak komen innovaties disruptief over, maar als je goed kijkt, is er in feite sprake van stapsgewijze innovatie (Lanting, 2017). De optelsom van verbeterstapjes geeft aan de buitenwereld de indruk van een plotselinge disruptieve omslag, terwijl het meestal om het consequent doorvoeren van kleine verbeteringen gaat.

Misvatting 1: PDCA is een bureaucratisch instrument

In sommige kringen heeft de PDCA-cyclus de reputatie dat het de systeemwereld voedt en te ver af staat van de leefwereld van mensen. Denk aan voorbeelden waarbij de gehele beleidscyclus in een jaarlijkse PDCA-cyclus is vervat, waar je vervolgens niet meer van mag afwijken. Dit is een pertinent verkeerd gebruik van de PDCA-cyclus. De cyclus is juist bedoeld om leren, experimenteren en verbeteren te versnellen; niet om leren en verbeteren tegen te gaan. Als je de PDCA-cyclus alleen gebruikt om verbeteringen op papier uit te tekenen, of om de systeemwereld te voeden, sla je de plank volledig mis. Van een juist gebruik van het begrip PDCA of het instrument van PDCA-cirkels kan dan geen sprake zijn. De essentie wordt niet begrepen en gegrepen.

Misvatting 2: PDCA is een format voor budgetteren

Neem de verschillende fasen van Plan, Do, Check, Act. Als je nu aan mensen vraagt: wat is het verschil tussen Do en Act, dan kunnen de meeste mensen dat niet echt goed uitleggen. Meestal heeft dat te maken met de wijze waarop je de PDCA-cyclus invult. De PDCA-cyclus wordt nog vaak ingezet als een variant op budgettering. Je stelt een budget vast (Plan), gaat aan het werk (Do), kijkt of na verloop van tijd dat budget al dan niet wordt overschreden (Check). Als dat niet het geval is, houdt de sturing daar op. Wordt het budget wel overschreden, dan is er dus een verschil ontstaan met het oorspronkelijke plan. Dan is een logisch gevolg dat je het ontbrekende budget moet aanvullen (of dat het project stopt). Vaak wordt dat dan gezien als Act. Maar als dat de Actie is, dan wordt weer onduidelijk wat het volgende Plan dan zou moeten zijn. Veel mensen in organisaties proberen daar handig omheen te werken, maar door PDCA als vorm van budgetteren in te zetten, krijg je de cirkel letterlijk en figuurlijk nooit rond. Alleen sturen op geld is weggegooid geld. Wanneer je stuurt op kosten, gaat de kwaliteit omlaag; wanneer je stuurt op kwaliteit en inhoud, verlaag je de kosten.

> **De PDCA als budgetcyclus: verantwoorden versus verbeteren**
> Een gemeente werkt traditioneel veel op basis van verantwoording. Er wordt doorgaans op een hele smalle manier naar het belastinggeld gekeken dat wordt besteed aan uitkeringen, aan middelen om mensen uit de uitkering te krijgen of aan middelen om mensen uit de schulden te krijgen. De gemeente kijkt naar de hoogte van het budget, zij kijken boekhoudkundig of dat budget op de juiste wijze is aangesproken en is geregistreerd, of het boekhoudkundig allemaal klopt en daar houdt het meestal op. Er werd vrijwel nooit gekeken naar de effectiviteit van de inzet van die gelden. In hoeverre zijn de belastinggelden nu ook werkelijk effectief ingezet? Momenteel zien we gelukkig een omslag: gemeenten gaan ook meer kijken door die nieuwe databril: heeft het ook effect gehad? (de C-fase) Daar moeten gemeenten dan ook steeds vaker een goed antwoord op hebben (de A-fase).

Door verkeerd of onheus gebruik van de PDCA-cyclus is het PDCA-gedachtegoed echter nog niet ongeldig, onwaar of onbruikbaar.

1.4 Het wenkend perspectief

PDCA in een nieuw jasje

PDCA kun je vrij vertalen als: hoe goed doe jij het nu als persoon, als team, als organisatie. En vooral hoe en waar kun je het beter doen, terwijl je de klant tegelijkertijd scherp op het netvlies houdt. Datacratisch werken houdt in dat je het - gebaseerd op feiten - beter doet dan gisteren en dat je het beter doet dan je directe concurrent of collega-instelling. Je bent in control, maar tegelijkertijd ruim je tijd in om steeds vaker te experimenteren met als doel om koploper te blijven.

In dit boek steek ik PDCA in een nieuw jasje. Dat betekent dat ik het potentieel van de PDCA-cyclus optimaal wil laten zien. Het is geenszins een bureaucratisch instrument. Door het expliciet aan te vullen met begrippen als passie en data analytics, heeft het werken met PDCA juist de potentie om de regie weer terug te geven aan mensen. De professional wordt - daar waar nodig - weer in het zadel geholpen.

PDCA in combinatie met data en data analytics tools, zorgt voor een krachtige leeromgeving. Het kan als startpunt fungeren voor een verbetercultuur waarin data en systemen weer ondersteunend zijn. PDCA in een nieuw jasje gestoken helpt professionals om datagedreven, sneller dan ooit en gedifferentieerd waar nodig, te leren en verbeteren.

Een nieuw paradigma

In dit boek laat ik zien hoe er steeds meer potentie ontstaat door datacratisch werken en hoe je meer inzicht en grip kunt krijgen met steeds kleinere PDCA-verbetercirkels die zich “automatisch” vullen met de juiste data. Het wenkend perspectief dat ik daarmee schets is dat er in de toekomst niet meer sprake is van één hele grote organisatie waar je voor ontzettend veel verschillende problemen tot een standaardbeleid probeert te komen. Het wordt noodzakelijk - en technologie maakt dat nu ook mógelijk - om in te zoomen op allerlei verschillende doelgroepen of processtappen. Hiervoor kun je een op maat gemaakt beleid neerzetten dat eindelijk ook eens gewoon effectief is. In plaats van een schot hagel dat door het management wordt

afgeschoten, is via PDCA-sturing een “precisiebombardement” door lokale mensen mogelijk. En dat is het mooie: je kunt dat ook nog doen tegen veel minder kosten omdat er minder verspilling is.

1.5 Leeswijzer

Na dit eerste hoofdstuk waarin ik PDCA introduceerde, ga ik in hoofdstuk 2 verder in op het verrijken van PDCA om zo te komen tot een instrument om versneld leren en verbeteren mogelijk te maken en zo - doorgaans met minder managers en met meer passie en plezier - tot continue verbeterstappen te komen. Vanaf 2.5 komt het gebruik van data in samenhang met de PDCA-cyclus aan bod. In hoofdstuk 3 ga ik dieper in op het vraagstuk om van data naar continu verbeteren te komen.

Deel II staat geheel in het teken van de vier stappen van de datacratische PDCA. Hoofdstuk 4 tot en met hoofdstuk 7 gaan telkens op een van de vier stappen in. Elk hoofdstuk in dit deel begint met een korte inleiding en een doorlopende case uit de praktijk. Ook alle andere hoofdstukken beginnen met een relevante case uit de praktijk.

In deel III van dit boek ga ik in op het implementeren van de datagedreven PDCA. In dat deel gaat het achtereenvolgens om de koppeling tussen datacratisch werken en agile werken (hoofdstuk 8), om het verschil tussen ontwikkelend en ontwerpend leren en de vraag hoe je nu een datacratische organisatie bouwt (hoofdstuk 9). Ook beschrijf ik de nieuwe vaardigheden en competenties die nodig zijn voor datacratisch werken.

We eindigen dit boek met een blik in de toekomst. Hoe stel je vast hoe future-proof jouw organisatie is? Ook geef ik in dat hoofdstuk aanwijzingen en tips hoe je die toekomstbestendigheid kunt verbeteren (hoofdstuk 10).