



RESPECT VOOR MENSEN EN HUN VAKMANSCHAP

door René Weijers

Operational excellence kent een waaier van bredere en smallere definities. Doorgaans staat daarin een abstract bedrijfskundig perspectief centraal. Dan gaat het over uitstekende prestaties van operationele processen, hoge betrouwbaarheid in prestaties naar de klant, betere kwaliteit tegen lagere kosten, goed en goedkoper produceren of slimmer en effectiever werken. Daar is helemaal niks mis mee, sterker: het kan heel goed helpen om het (on)gewoon in één keer goed te doen.

Vakmanschap

Dikwijls ontbreekt het echter aan echte en oprechte aandacht voor mensen, de inbreng van hun vakmanschap en de condities waaronder goede prestaties kunnen ontstaan. Veel operationele processen zijn geheel of gedeeltelijk verankerd in mensen. Dat geldt in professionele beroepen, maar ook in de min of meer 'ambachtelijke' vakgebieden in de industrie, in de dienstverlening, aan het loket bij de overheid of in de handel. Iedereen die zelf wel eens klust, een keuken laat bouwen, bij een specialist op bezoek gaat of door een receptioniste te woord wordt gestaan, merkt onmiddellijk waar 't 'm in zit. Het verschil wordt gemaakt door inhoudelijke vakbekwaamheid, professionaliteit, betrokkenheid en de toonzetting van de bejegening.



Anton Zijderveld zei het ooit eens zo: "Als je naar een amateur kijkt, dan denk je: goh, wat is dit moeilijk, en wanneer je naar een professional kijkt, dan denk je: goh, wat is dat gemakkelijk." De schijn en de spirit van succes kunnen ons gemakkelijk bedriegen. Succes komt vrijwel nooit zomaar aanwaaien. Luister niet alleen naar de verhalen van topsporters, wetenschappers en kunstenaars, maar wees ook attent op het dikwijls verborgen vakmanschap en talent op de werkvloer. Ook daar gaat niets vanzelf. Het enige dat vanzelf gaat, is bergafwaarts. Voor het overige moeten succes en resultaat dagelijks 'bevochten' worden op de weerbarstige werkelijkheid.



Complexiteit

De faalkosten, ergernissen en imagoschade kunnen onzichtbaar hoog zijn wanneer het mis gaat in de uitvoering. Een belangrijke oorzaak is gelegen in het onvoldoende onderkennen en respecteren van de 'complexiteit van de uitvoering'. Dikwijls ligt het zwaartepunt in leiderschap bij strategie en beleid, in de geschreven en gesproken taal. Ook dat vergt overigens een bestuurlijke, professionele bekwaamheid en voorziet in de belangrijke functies van

richting, identiteit, zin en verbinding. Als het goed is, levert de strategische keuze een helder kader op voor de verlangde professionaliteit en kwaliteit in de uitvoering. Verstandig en 'handig' raken dan met elkaar verbonden.

Excellentie in de uitvoering vraagt echter ook om een goed geconditioneerde en stabiele werkomgeving. Dat betekent goede spullen en goed gereedschap om mee te werken en een aantrekkelijke, schone en veilige omgeving. 'Stabiel' veronderstelt dat we de uitvoering niet onnodig belasten met gestapelde veranderingen. De routines van de uitvoering zijn gebaat bij rust en regelmaat. Dan wordt het mogelijk om te conserveren wat goed gaat en te sublimeren wat nog beter kan. Het getuigt bovendien van respect voor de werkers in de 'frontlinie' die, mits oprecht geraadpleegd, ook zelf wel weten wat er soms nog beter kan.

Inspiratie

De opgave voor het (top)management is het scheppen van een organisatorische werkomgeving met adequate systemen en middelen, waarbinnen vakmanschap kan gedijen. De inspiratie komt niet zozeer van het gevleugelde begrip 'verandering' of, nog erger, van een 'cultuuromslag'. De essentie is gelegen in herstel van respect voor de betekenis van inhoudelijke vakbekwaamheid. Maar dan moet er wel wat veranderen! •

