

## Een netwerk van dagstarts

Bert Teeuwen

Welke organisatie werkt niet met dag- of weekstarts? Dagstarts zijn hip. In veel organisaties vervangen ze de energievretende afdelingsoverleggen. Elke dag (of begin van de week) staat bij een bord de voorgaande dag (of week) en de dag die zojuist begonnen is bespreken. Prestaties, productieaantallen, zieke collega's en de planning passeren in het gesprek. En dat allemaal in een kwartiertje.

Waartoe hebben we dagstarts? Hoewel er allerlei hybride vormen zijn van dagstarts, kun je zeggen dat er dagstarts zijn:

- *Om de werkstroom van aantallen producten, taken en handelingen te beheersen. Meestal een afstemming op de werkvloer in functionele teams. Zoals scrumteams.*
- *Om een prestatiedialoog over de waardestroom (de processen of ketens) te hebben om die te beheersen en continu te verbeteren. Over de functionele teams heen of zelfs met alle ketenpartners erin vertegenwoordigt.*
- *Om het strategische proces continu te beheersen en bij te sturen. Zoals met een weekstart voor de directie en het management voor de besturing op hoofdlijnen van de hele organisatie.*

Meestal beginnen teams met een dagstart gericht op het continu beheersen en verbeteren van het eigen werk. En dat is prima om te ervaren hoe het gaat en te leren hoe het moet. Het gaat dan om functionele teams die verantwoordelijk zijn voor taken in een deel van de waardestroom.

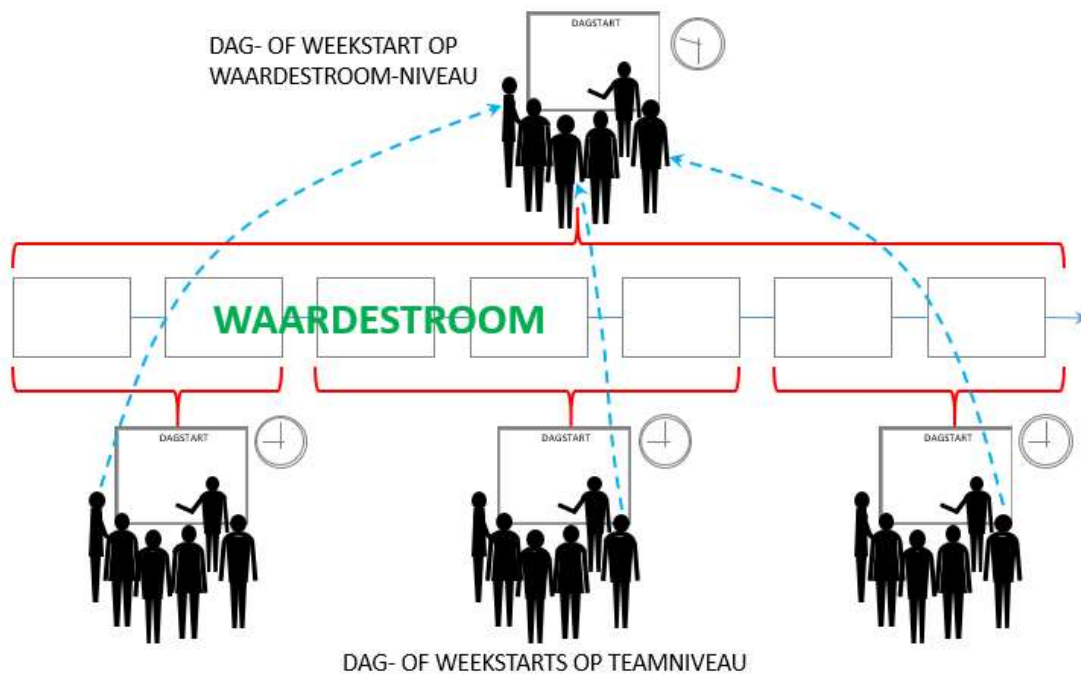
Maar het is niet optimaal en soms zelfs contraproductief als functionele teams ieder voor zich als geïsoleerde eilanden hun taken en prestaties beheersen en verbeteren. Niet iedereen (of mogelijk zelfs geen enkel teamlid) heeft voldoende kennis en overzicht over de totale waardestroom om te kunnen voorspellen wat de consequenties van lokale verbeteringen kunnen zijn voor de gehele waardestroom en voor de klant. Mogelijk dat die verbeteringen leiden tot een lokaal succes, maar niet altijd tot tevredenheid van de uiteindelijke klant aan het einde van de waardestroom.

Soms zie je dat teams in hun dagstart allerlei oplossingen bedenken voor andere teams. Of, en dat is al beter, dat ze vertegenwoordigers van de andere teams erbij halen om obstakels

en verliezen te bespreken. Zo ontstaat na verloop van tijd vanzelf de behoefte om breder te gaan kijken dan alleen de eigen taken en verantwoordelijkheden.

### Linking-Pin

Uiteraard is het prima om in dagstarts een prestatiedialoog te hebben om de werkstroom van taken te beheersen en om continu in het teamcollectief lokaal te leren en verbeteren. Maar ergens moet ook een plek zijn waar de beheersing van de totale waardeestroom het onderwerp van gesprek in een dag- of weekstart is. Zoals in het onderstaande plaatje weergegeven.



*Figuur: Vertegenwoordigers (Linking-Pins) van de teamdagstarts over procesdelen of van functionele teams sluiten aan bij de weekstart op waardeestroom-niveau. Zo vormt zich een cascade van stuurinformatie en prestatiedialogen.*

Een oplossing is om, naast dagstarts voor de functionele teams, een dagstart te ontwerpen voor de gehele waardeestroom. Zeg maar: een bovenliggende dagstart (of weekstart). De manager waar de teams onder vallen en van elk van de dagstarts een deelnemer zien elkaar voor of na de teamdagstart bij die van de totale waardeestroom. Zij bespreken de prestaties van de totale waardeestroom en sturen bij waar dat nodig is.

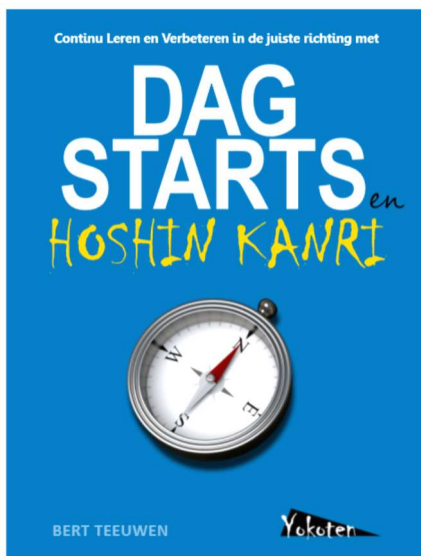
### De dagstart als verlies

Al die dag- en weekstarts kunnen een verlies in zichzelf zijn. Bijvoorbeeld als op meerdere plekken het gesprek gevoerd wordt over dezelfde prestatie-indicator of hetzelfde probleem. Of als in meerdere dagstarts corrigerende acties of verbeteractiviteiten afgesproken worden voor hetzelfde probleem. Dat is verwarrend en risicovol.

Je kunt het merken als de dialoog te hoog in de organisatie plaats vindt, zoals bijvoorbeeld in een managementteam. Het gesprek gaat dan met horten en stoten, want er is te weinig kennis van de huidige situatie om een goed besluit te nemen. Die moet dan opgehaald worden bij de teams, wat weer vertraging oplevert. Of men neemt een besluit zonder de situatie goed te begrijpen. Niet iedereen geeft snel toe dat hij of zij iets nog niet weet en eerst wil onderzoeken. Het neigt naar micromanagement. De verantwoordelijkheid voor de prestatie-indicator en het obstakel wordt, ten onrechte, overgenomen.

Er zijn een paar belangrijke regels voor een effectief netwerk van dag- en weekstarts. De eerste regel is dat de prestatiedialoog en de besluitvorming over het ingrijpen bij problemen en obstakels maar op één plek gebeurt.

Meer weten?



Meer over dit onderwerp kunt u vinden in het boek **Continu Leren en Verbeteren in de juiste richting met Dagstarts en Hoshin Kanri**.  
250 pagina's in kleur.

Met praktijkschetsen van de Gemeente Amsterdam, Wigo4it, Bosch Transmission Technology, Reinier de Graaf Gasthuis, Brabantia en de Gemeente Utrecht.

Schrijver: Bert Teeuwen Uitgeverij Yokoten  
ISBN 978-90-815036-5-5

Te bestellen bij elke (internet)boekhandel of via [info@yokoten.nl](mailto:info@yokoten.nl). Kijk verder op [www.yokoten.nl](http://www.yokoten.nl) of vraag de inhoudsopgave aan.

Yokoten verzorgt in-company workshops over Hoshin Kanri en Dagstarts. Bel 06-53593984 of stuur een mailtje naar [info@yokoten.nl](mailto:info@yokoten.nl) als je geïnteresseerd bent.

Bert Teeuwen van Yokoten is Organisatieadviseur en Trainer in alles wat te maken heeft met Continu Leren en Verbeteren. Zowel in de publieke sector als bij bedrijven. Geïnteresseerd? Bel dan 06-53593984 of mail [bertteeuwen@yokoten.nl](mailto:bertteeuwen@yokoten.nl).