

Het denken moet weer terug naar de werkvloer

CONTINU VERBETEREN IN DE GENEN

Dynamiek in en om het bedrijf! Voor de meeste managers is dit wat het 'managen' uitdagend maakt. Bedrijven hebben te maken met een continue stroom van veranderingen door veeleisende klanten, veranderende wet- en regelgeving, concurrentie op prijs en kwaliteit en het gevecht om talentvolle medewerkers.

Door Dennis Klein, Adriaan Vermeulen en Lesley Zandvliet

Op ieder aspect van de organisatie, strategie, besturing, mensen, processen en systemen, overweegt en initieert men dagelijks veranderingen. Zo beschouwd is dit een wereld waar je een jonge medewerker op zou willen voorbereiden, door vanaf dag één te melden dat zijn aanpassingsvermogen de belangrijkste vaardigheid is in zijn carrière! En toch is dit niet hoe organisaties denken, werken en hun mensen ontwikkelen. In de praktijk regeert op de werkvloer de waan van de dag en reageren management en staf op de externe ontwikkelingen met grote eenmalige verbeterprojecten. Dit heeft vooral geleid tot kostenbesparingsinitiatieven via ofwel de 'kaasschaaf' ofwel de toepassing van Lean Six Sigma methodieken. Dergelijke benaderingen leveren op korte termijn resultaat maar over beide klagen managers dat het resultaat op de lange termijn niet blijvend is. In het geval van de kaasschaaf omdat er littekens in de organisatie achterblijven en in geval van Lean Six Sigma omdat de permanente borging van de verbetering heeft gefaald. De oorzaak van dit probleem ligt volgens ons bij het niet activeren en niet gebruik maken van de alledaagse denk- en verbetervaardigheid van de medewerkers in de operatie. Onze stelling is dat het denken weer terug naar de werkvloer moet! We bespreken achtereenvolgens welke kansen blijven liggen, de alternatieve aanpak en hoe belangrijke valkuilen te herkennen en te vermijden zijn.

Het verborgen verbeterpotentieel

Een veelgehoorde stelling is "onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal", maar wat wordt hiermee precies bedoeld? In de praktijk beperkt dit zich vaak tot het waarderen van medewerkers die als noeste uitvoerders zoveel mogelijk 'productie' leveren. In brede zin is de stelling echter veel meer waard. Organisaties moeten medewerkers waarderen om hun prestaties én hun verbetervermogen.

Hier past de vergelijking met de sporter die goed presteert en tegelijkertijd continu bezig is zijn prestatie naar een hoger niveau te brengen. Wie kun je beter vragen hoe de administratieve afhandeling van een dossier sneller, beter en goedkoper kan dan de professional die er zelf mee bezig is?

De printer staat te ver! Alweer een fout in de brief! Die controle wordt twee keer uitgevoerd! Het overzicht is zoek! Die afdeling belt niet terug! De gegevens zijn incompleet! Alweer dezelfde klacht van de klant! Het verbeterpotentieel is oneindig. Dit potentieel is te benutten door van medewerkers te vragen om voortdurend kritisch na te denken over het eigen werk. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee.

Waar moet je beginnen met al die potentiële verbeteringen? Wie gaat het doen? Moeten we alweer een project opstarten? Als het systeem nou eens verbetert, dan zijn we van een groot aantal van onze problemen af!

Bij de meeste bedrijven bestaat de neiging om te denken in veelomvattende oplossingen waarvan de realisatie vervolgens buiten hun eigen invloedssfeer wordt geplaatst. Ze zijn gewend

te denken in een werkvloer die uitvoert en management en staf die projectmatig verbeteren. Dit heeft geleid tot veel inertie en gelatenheid op diezelfde werkvloer. Onze ervaring is dat deze inertie en gelatenheid te doorbreken zijn door de klant-, actie- en resultaatgerichte houding van Continu Verbeteren te introduceren. We realiseren ons dat dit eenvoudig gezegd, maar buitengewoon moeilijk te realiseren is. Een alternatieve aanpak is nodig.

Activeer het verbeter-gen!

In de traditionele Lean Six Sigma-projecten komen bij toerbeurt verschillende afdelingen en processen op de werkbank te liggen. Onder leiding van de Green en Black Belts worden processen gestroomlijnd en verspillingen geëlimineerd. Het probleem is dat in deze trajecten de experts zich eenmalig richten op het topfit *maken* van een organisatie, maar bijna zonder uitzondering onvoldoende aandacht besteden aan het topfit *blijven*. Het management en (een deel van) de medewerkers worden tot op zekere hoogte betrokken bij het topfit maken, maar wanneer de Lean Six Sigma experts de deur achter zich dichttrekken raakt het verbeterde proces (voor een deel) weer in het slop en worden er geen nieuwe verbeteringen opgepakt. Na verloop van tijd ontstaan toch weer *work-arounds* en niet-waardetoevoegende activiteiten. Ook verschuift het klantbelang langzaam weer naar de achtergrond. Dit heeft twee oorzaken: 1. Het verbetervermogen van de mensen op de werkvloer is niet geactiveerd; 2. Verbeteren is niet in de besturing van de organisatie ingebed als een 'way of life'. In wat wij een Continu Verbetertraject noemen, worden deze twee punten als volgt geadresseerd.

Verbetervermogen op de werkvloer activeren

De waardevolle analyses en verbeteringen vanuit Lean Six Sigma vinden zeker plaats, echter parallel aan het introduceren van een methodisch Continu Verbeterproces waarbij de medewerker zelf aan het roer staat. Voor deze twee verschillende maar essentiële onderdelen van Continu Verbeteren gebruiken we de metafoer van 'onder water' en 'boven water'. 'Onder water' refereert aan de Lean Six Sigma analyses, die in de Continu Verbeteraanpak meer op de achtergrond plaatsvinden door procesverbeterprofessionals. 'Boven water' refereert aan de zichtbare wereld van de medewerker die te maken heeft met de alledaagse procedures, checklists, systemen, collega's en rapportages. Het is in deze 'bovenwaterwereld' waar een groot deel van de borging van Continu Verbeteren plaatsvindt. 'Boven water' wordt het meest fundamentele beginsel van verbeteren weer tot leven geroepen: het 'Verwonderen!' Medewerkers wordt gevraagd de kritische houding van hun eerste werkdag terug te halen en zich bij alles de vraag te stellen: waarom doen wij dit eigenlijk (op deze manier)? Door te werken aan de bewustwording dat we alles wat we 'raar' vinden te benoemen, ontstaat langzaamaan een stuwmeer aan nieuw verbeterpotentieel.

In de Continu Verbeteraanpak gaan medewerkers vervolgens verder met het nader analyseren van deze Verwonderingen en denken zij na over mogelijke oplossingen. Om in deze fase van 'Denken' goede analyses uit te voeren en de optimale oplossing te kiezen, krijgen de medewerkers door middel van plenaire bijeenkomsten laagdrempelige technieken aangeleerd. De laatste fase bestaat uit het 'Doen', waarin de medewerkers de verbetering daadwerkelijk realiseren en de 'Winst pakken'. Met behulp van Verwonderborden en andere visuele hulpmiddelen worden medewerkers en hun teamleiders ondersteund om dit proces dagelijks op gang te houden. Op deze wijze worden het management en de medewerkers tijdens een 'Continu Verbetergolf' bewust van hun verbeterverantwoordelijkheid en leren zij potentieel te zien en te benutten. Zonder verzekering van deze blijvende, continue stroom van kleine verbeteringen, zullen de onderwaterverbeteringen die traditionele Lean Six Sigma trajecten bieden slechts tijdelijk zijn.

Verbeteren inbedden als 'way of life' in de besturing

De hierboven beschreven aanpak is bottom-up. Op ieder team binnen de organisatie vinden Continu Verbetergolven van ongeveer zes weken plaats waarin 'onder water' wordt gewerkt aan verbeteringen en 'boven water' aan het proces van Continu Verbeteren. Maar hiermee is Continu Verbeteren nog niet in de genen van de organisatie geborgd en bestaat nog steeds de kans dat na een tijd het oude gedrag terugkeert. Continu Verbeteren heeft impact op de totale besturing van de organisatie en dat vraagt naast een bottom-up ook om een top-down benadering. De volgende aspecten zullen daarbij in samenhang aangepakt moeten worden:

- Borging in de visie en strategische richting;
- Leiderschapsstijl;
- Procesketens en structuur;
- Human Resource Management;
- Prestatie indicatoren voor Continu Verbeteren;
- Ruimte op de IT-kalender voor aanpassingen naar aanleiding van Continu Verbeteren.

Borging in de visie en strategische richting. Hierbij is het essentieel om op twee vragen antwoord te geven: waarom willen we Continu Verbeteren; wat doen we met het resultaat? Er zal een gevoel voor urgentie voor Continu Verbeteren moeten zijn om mensen mee te krijgen. De redenen kunnen zeer uiteenlopen. De meest voorkomende is de behoefte om tijd te winnen zodat meer tijd aan klanten en innovatie kan worden besteed. Continu Verbeteren alleen als kostenbesparingsmiddel inzetten gaat gepaard met grote risico's. Het 'Verwonderen' zal namelijk per direct stoppen als de eerste tijdswinst vertaald wordt in ontslag van collega's. Aan het begin van een Continu Verbetertraject moet dus goed nagedacht en gecommuniceerd worden over hoe de winst verzilverd wordt. *Leiderschapsstijl.* "Het denken weer terug op de werkvloer" is niet zomaar gedaan. De traditionele managementstijl is juist dat het denken bij het management ligt en het doen bij de

medewerkers. Teamleiders en afdelingsmanagers moeten loslaten, ruimte geven en het verbeterproces op de werkvloer stimuleren en ondersteunen. Zij vertegenwoordigen de onoploshelike behoefte om als team iedere keer een stapje beter te willen zijn op een bepaald aspect zonder dat ze invullen hoe dit te bereiken. Dat laten ze aan de medewerkers over. *Procesketens en structuur.* Er komt een moment dat verbeteren binnen de afdeling of binnen het team ook tegen de grenzen van de structuur aanloopt. Afdelingen vervullen vaak een set van activiteiten als onderdeel van een groter proces. Door ook het proces van klant tot klant kritisch te bekijken wordt nieuw verbeterpotentieel inzichtelijk. Dit kan leiden tot de conclusie dat een afdeling geen bestaansrecht meer heeft, geoutsourced moet worden of beter kan opgaan in een andere business unit. Deze top-down benadering van procesverbetering voorkomt suboptimale verbetering.

Human Resource management. Een Continu Verbeterhouding van medewerkers stelt nieuwe eisen aan het Human Resource beleid. Opleidingen moeten gericht zijn op het verhogen van het oplossend vermogen van medewerkers. Persoonlijke ontwikkelplannen gaan over de mate van verbetering van de eigen werkzaamheden en het nemen van initiatief. Ook de selectiecriteria voor nieuwe medewerkers zullen hierop moeten aansluiten als Continu Verbeteren in de genen van de medewerkers dient te zitten.

Prestatie indicatoren voor Continu Verbeteren. Ten behoeve van de besturing van de organisatie moet het gewenste verbetergedrag doorvertaald worden in kritische prestatie indicatoren voor Continu Verbeteren. Deze nieuwe KPI's moeten worden geïntegreerd in de stuurinformatie en rapportage. Hier is voor Finance & Control een belangrijke rol weggelegd.

Ruimte op de IT-kalender voor Continu Verbeteren. Ook voor de afdeling IT en de grote lopende projecten moet de impact van Continu Verbeteren worden getoetst. Hoewel Continu Verbeteren in eerste instantie gaat over de werkzaamheden in 'jouw directe omgeving' en de verbeteringen 'binnen je eigen invloedssfeer' zal deze beweging ook leiden tot een nieuwe stroom van 'verzoeken tot IT-wijzigingen' die de organisatie op een efficiënte wijze moet verwerken.

Valkuilen herkennen en vermijden

Het activeren van het verbeter-gen en het komen in een stand van Continu Verbeteren is geen eenvoudig traject. Net als iedere verandering kent het weerstand en valkuilen. Karakteristieke argumenten tegen Continu Verbeteren zijn:

- We weten al lang precies wat we moeten verbeteren, maar er wordt toch niet naar ons geluisterd, waarom zou dat nu ineens anders zijn?;
- We hebben al vaker dit soort projecten gehad. Dat start altijd heel leuk, maar uiteindelijk gaat alles toch weer terug naar normaal;
- Wij doen het al hartstikke goed, we hebben de laatste jaren al veel verbeterd. Je kunt beter naar de andere afdelingen gaan, daar is nog veel te doen;

- Dit gaat toch meer kosten dan het oplevert, al die workshops, adviseurs en coördinatoren;
- We hebben het al druk genoeg met het gewone werk, ik heb echt geen tijd voor Continu Verbeteren;
- Onze echte problemen liggen in de systemen en die worden toch niet aangepast;
- Er lopen al projecten voor het doorvoeren van de belangrijkste verbeteringen;
- Dit is vast een verkapte bezuinigingsoperatie.

Het management moet daarom gecommitteerd zijn aan het traject en een duidelijk verhaal hebben over de urgentie, de richting en hoe om te gaan met vrijgekomen middelen. Verder is het belangrijk dat Continu Verbeteren niet van 'de staf' wordt. Continu Verbeteren moet vanaf het begin iets zijn van het operationeel management en de medewerkers. Degenen die ondersteunen bij de invoering moeten faciliteren, opleiden, coachen, borgen en vervolgens loslaten.

Continu Verbeteren moet zo min mogelijk een project of programma zijn en veel meer een golfbeweging die tijdelijk op afdelingen meer of minder aandacht krijgt. Dit alles lijkt een pleidooi voor een 'softe aanpak'. Dit is maar betrekkelijk. De borging moet hard zijn evenals de opvolging. Duidelijke doelstellingen met betrekking tot de gewenste resultaten en een bestemming voor de gewonnen efficiëntie zijn noodzakelijk. De praktijk leert dat de winst op papier niet per definitie winst in de praktijk oplevert. Een strakke, planmatige bewaking is hierbij belangrijk. In de huidige tijd vormt het IT-systeem waar mensen mee werken een grote rol in de werkwijze en is vaak een grote bron van frustratie. Een valkuil bij Continu Verbeteren is om daar alle (negatieve) energie op te richten. Er is vaak veel te verbeteren in systemen en dat moet ook zeker niet vergeten worden, maar er is ook veel potentieel buiten de systemen en een niet goed werkend systeem mag nooit bliksemafleider zijn van dat potentieel.

De uitgangspunten hierbij zijn:

1. Ken de oorzaak, maak het kleiner en agendeer een verbeteractie;
2. Verbeter zelf binnen je invloedssfeer en die is groter dan je denkt;
3. Communiceer de verbetering en laat je omgeving profiteren.

Hier komt geen project, managementbesluit of budget aan te pas. In de genen van deze organisatie zit wel het besef dat ieders rol bestaat uit het *doen* van het werk en het *verbeteren* van het werk. Door te steunen op het continue verbetervermogen van de eigen mensen is een organisatie ingericht om proactief om te gaan met de dynamiek van de omgeving. Continu verbeteren begint bij jezelf, kan elk moment van de dag en maakt het werk leuk. Het denken en doen is weer terug op de werkvloer!

Dennis Klein is senior consultant, Adriaan Vermeulen is directeur en Lesley Zandvliet is consultant; allen werkzaam bij Molenaar & Lok Consultancy b.v.