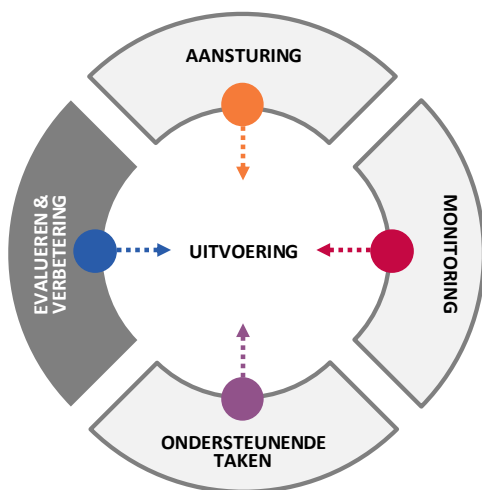


START DE VERBETERMOTOR!

Een structuur voor effectiever verbeteren

Door: Willem Spronk en Vera Verstijnen



Van uitvoerende teams in de dienstverlening wordt steeds meer verwacht. Naast de 'reguliere' uitvoering van taken, worden verantwoordelijkheden steeds meer bij de uitvoering belegd. Zij monitoren de werkzaamheden, zorgen voor de aansturing (zelforganisatie) en nemen steeds meer ondersteunende taken op zich, zoals werving en selectie van nieuwe collega's (ontstaffing). Zowel zelforganisering als ontstaffing leidt tot

een grotere druk op de uitvoerende teams, omdat er meer werkzaamheden bijkomen en lang niet altijd helder is welke kaders en verantwoordelijkheden medewerkers hebben. Daar komt nog bij dat uitvoerende teams doorlopend de eigen werkzaamheden moeten evalueren en verbeteren. Hoe kunnen uitvoerende teams daarvoor zorgen? BPM Consult biedt een structuur voor effectiever verbeteren.

Over het invulling geven aan zelforganiserende en ontstaffing is al veel geschreven; het organiseren van de verbetering is echter een ondergeschoven kind. Bij medewerkers die belast zijn met organisatie van een verbeterstructuur ontstaat vaak irritatie of gelatenheid. Hun goede ideeën bloeden dood omdat verantwoordelijkheden niet helder zijn en besluitvorming traag verloopt. Daarnaast doet men zo veel initiatieven tegelijk, dat een veelgehoorde opmerking in de praktijk is dat verbeteringen niet worden afgemaakt.

Deze problemen kunnen voor een flink deel worden opgelost met een soepel lopende verbetermotor. Goed doorgevoerde verbeteringen leiden tot meer rust, mentale ruimte en kwaliteit op de werkvloer.

De brandstof voor de verbetermotor zijn de waardestromen (lees: werkprocessen) en inzet van verbeteraars. De mix van deze twee leidt tot een goede verbranding zonder verspillingen in de organisatie en snort, mits goed afgesteld, als een tevreden dieseltje. Door continue optimalisatie van de processen in de organisatie wordt de efficiency verhoogd, wordt gericht gewerkt aan verbetering van de klanttevredenheid en is de medewerker meer betrokken en gemotiveerd. Het is daarmee zaak voor de organisatie om de verbeterstructuur zo in te richten dat elke waardestroom doorlopend wordt geanalyseerd en verbeterd.

1. Hoe start de verbetermotor?

Een van de grootste valkuilen bij verbeteren is dat men alles tegelijk wil doen, men lang bezig is met een verbetering en er feitelijk niets wordt opgeleverd. In een goede structuur van verbeteren worden verbeteringen systematisch opgepakt door de juiste mensen in korte cycli (de omwenteling van de motor). Dit zorgt ervoor


dat de organisatie efficiënt en energiebewust bezig is met verbeteren.

De verbetermotor, zoals verder uitgewerkt in dit artikel, leunt zwaar op de geleerde lessen vanuit de Scrum¹: Werk in korte sprints waarin je de beschikbare en juiste capaciteit optimaal gebruikt, analyseer de huidige standaard, prioriteer mogelijke verbeteringen goed en pak alleen die verbeteringen op die de meeste toegevoegde waarde hebben. Lever uitsluitend werkende/ geïmplementeerde verbeteringen (geborgd in een nieuwe standaard) op en leer vooral van elke cyclus hoe de volgende cyclus nog beter kan. En vergeet vooral niet om aan het einde van elke cyclus de successen te vieren. Dit is erg belangrijk om de energie in de verbetercyclus te houden. Succes doet immers geloven en smaken naar meer.

Het gevaar dat op de loer ligt, is dat men de verbetermotor koud wil starten. Het ligt echter niet in de aard van de meeste mensen om 'ineens' anders te willen werken. De motor heeft hierdoor een eerste aanzwengeling nodig om in beweging te komen om vervolgens in een stationair ritme te geraken (Lewin's Unfreeze-Move-Refreeze-model gaat hier goed op). De eerste stap is daarmee het losweken van medewerkers uit een cultuur van vastgeroeste patronen en aannames, bijvoorbeeld door professional gaming² of een innovatie-event. Na het losweken is het zaak om de verbetercyclus aan te leren en te coachen tijdens de eerste één a twee cycli.

2. Wie verbeteren er allemaal?

In de regel is verbeteren voor en door iedereen. Bezien vanuit kosten- en formatieoogpunt is het voor veruit de meeste organisaties onmogelijk om alle medewerkers in de uitvoering structureel een halve dag per

 In een goede structuur van verbeteren worden verbeteringen systematisch opgepakt door de juiste mensen in korte cycli.

¹ <https://www.scrum.nl/wat-is-scrum-agile-scrum/>

² Vd Vliert, 2012, Professional gaming: focus op de samenwerking, Kwaliteit in Bedrijf

week vrij te maken. Per proces/ waardeestroom wordt daarom een verbeterteam aangewezen, waarin minimaal één medewerker per functie die in het proces een activiteit heeft, vertegenwoordigd is.

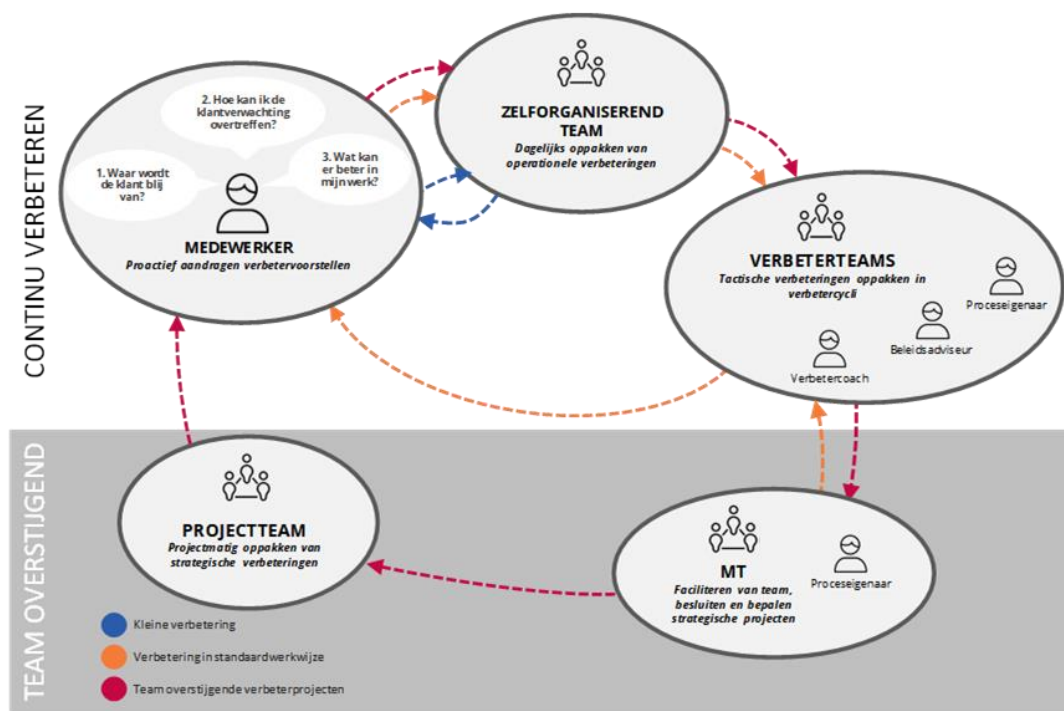
Aanvullend aan dit team van ervaringsdeskundigen sluit, met name tijdens het opstarten en afsluiten van de cyclus, de proceseigenaar aan. Deze kan bij de start van een cyclus helpen prioriteren van verbeterpunten (de startmotor) en ziet bij de afronding van de cyclus toe dat de opgeleverde punten goed zijn geïmplementeerd. Idealiter is de proceseigenaar ook lid van het MT, om de grotere en meer strategische verbeteringen als een project op te pakken. Naast de proceseigenaar kan een beleidsadviseur aanschuiven om het verbeterteam te helpen met het analyseren en prioriteren van verbeterpunten vanuit een meer organisatie breed perspectief (de turbo).

Met de intrede van zelforganiserende teams zijn er nu in feite drie in elkaar grijpende verbeterplatforms:

- dagelijkse, operationele verbeteringen worden door het zelforganiserende team uitgewerkt en doorgevoerd.
- tactische verbeteringen worden door het verbeterteam opgepakt in verbetercycli.
- strategische verbeteringen worden verbeterprojecten aangepakt.

Met deze driedeling in verbeterplatforms wordt op alle niveaus in de organisatie doorlopend verbeterd.

Een laatste belangrijke speler is de verbetercoach (de smeeroilje van de motor). Deze heeft de rol om toe te zien op naleving van de cyclus en het wegnemen van blokkades hierbij, vernieuwing van gebruikte methodieken, verspreiden van leerervaringen van verbeterteams en is in de breedste zin van het woord de kampioen van de verbetercyclus.



Continu verbetercyclus

3. Wanneer wordt er verbeterd?

Voor de meeste organisaties geldt, dat er capaciteit moet worden vrijgemaakt naast de reguliere werkzaamheden om gestructureerd met verbeteren bezig te zijn. Medewerkers die onderdeel zijn van de verbetermotor, zitten daarmee in een spagaat tussen de werkdruk van hun 'normale werk' en de tijd die nodig is om gestructureerd te verbeteren. Om te voorkomen dat de beschikbare tijd een knelpunt wordt, zijn daarom duidelijke gedragsregels nodig (de begrenzer) die door de gehele organisatie worden erkend en omarmd. Zo is een voorbeeld van een gedragsregel dat er geen andere afspraken mogen worden gepland op de momenten dat de verbeterteams samenkomen. Anders loopt de organisatie het risico dat de motor oververhit raakt.

Een cyclus die in de praktijk goed lijkt te werken duurt tussen de 12 en 16 weken. Elke week wordt voor alle leden van het verbeterteam een afgebakende tijd (van bijvoorbeeld een halve dag) geblokkeerd om te verbeteren. Elke week. Op hetzelfde dagdeel. Onverbiddelijk ingepland. Oneindig herhaald. Daarmee kan een team, rekening houdend met vakantieperiodes, 3 tot 4 verbetercycli per jaar uitvoeren. De organisatie kan er voor kiezen om, na implementatie van een meer ingrijpende wijziging, één volledige cyclus te gebruiken voor reflectie/ opdoen van ervaring met de nieuwe werkwijze (stationair lopen).

4. Wat wordt er verbeterd?

Tijdens een verbetercyclus kan het verbeterteam door verschillende 'brillen' naar het eigen werkproces kijken (de afstelling van de motor). Afhankelijk van de thematische bril die

Elke week wordt voor alle leden van het verbeterteam een afgebakende tijd geblokkeerd om te verbeteren. Elke week. Op hetzelfde dagdeel. Onverbiddelijk ingepland. Oneindig herhaald.

een verbeterteam opzet, komen verschillende verbeterpunten naar boven.

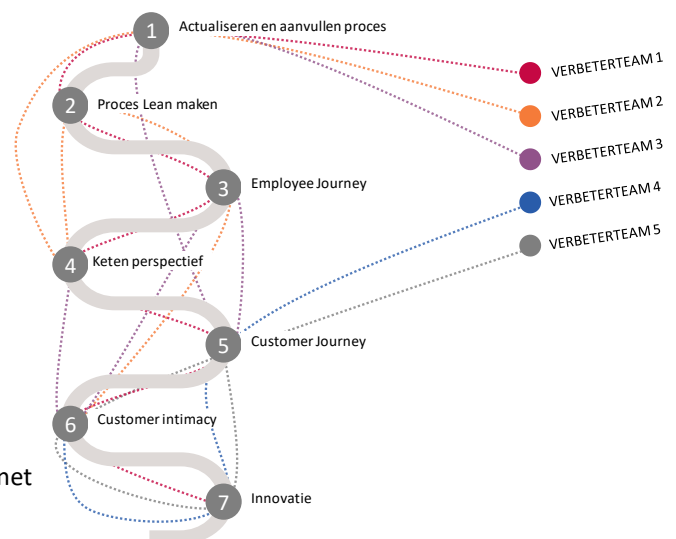
Zo levert een analyse vanuit het perspectief van de klant niet dezelfde verbeterpunten op als het kijken vanuit ketenperspectief. Idealiter worden bij het opstarten van de verbetercyclus meerdere perspectieven ingetraind door de verbetercoach.

Afhankelijk van waar de grootste toegevoegde waarde ligt in een proces, kan per cyclus een thema gekozen worden dat op dat moment het meest relevant is c.q. de meeste kans op goede verbeteringen biedt (zie figuur).

Er zit wel een zekere volgordelijkheid in de thema's; zo wordt het bijvoorbeeld lastig om te verbeteren zonder een goed omschreven en actueel proces als basis. Een logische tweede keus is een LEAN-check op de zeven verspillingen.

Daarna kan, afhankelijk van de verbeterpotentie, worden gekeken naar de ervaringen van de medewerkers (employee journey), naar optimalisatie vanuit ketenperspectief, naar de reis van de klant (customer journey), naar het overstijgen van de verwachtingen van de klant (customer delight³) of naar innovatie van (onderdelen van) van de waardeestroom.

Thematische ontwikkelniveaus verbeterteams



³ Thomassen, 2012, De Customer Delight Strategie, Vakmedianet

5. Waar wordt verbeterd?

Zoals eerder aangegeven is de beschikbare tijd voor verbeteren beperkt. Het is daardoor de kunst voor het verbetersteam om deze tijd zo efficiënt mogelijk te besteden. Dat betekent bijvoorbeeld dat er geen tijd uitgetrokken wordt voor het maken van verslagen en actielijsten. Hou het daarom simpel en visueel. Maak impliciete kennis snel expliciet door deze uit te schrijven op een post-it en dit in een eigen verbeterkamer (de eigen garage) aan de muur te hangen (en te laten hangen!). Een foto van de muur is dan voldoende voor verslaglegging, via WhatsApp meteen gecommuniceerd.

Een vaste verbeterkamer is van essentieel belang voor het verbetersteam, zowel vanuit praktisch als vanuit symbolisch/ cultureel oogpunt. Met de muur als verbeterdashboard kan het team de eigen voortgang direct zien en ingrijpen zodra achterstand in beeld komt.

Een belangrijke tip: Hang de eigen waardeestroom aan de muur. Het proces helpt om scherper te definiëren in welke context een verbeterpunt speelt (wie, wat, wanneer, waarmee).

6. Waarmee wordt verbeterd?

Voor verbeterteams is veel gereedschap beschikbaar om aan de motor te sleutelen. In elke gereedschapskist hoort een basisset thuis

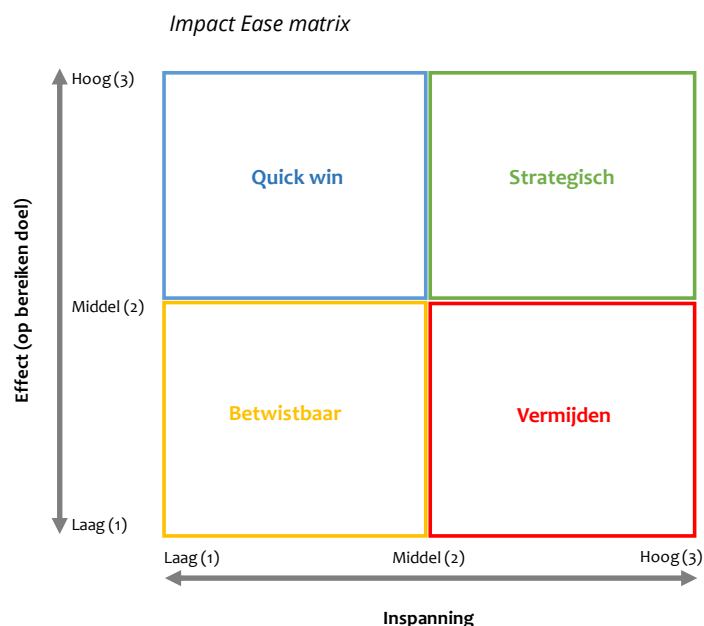
met die gereedschappen die bij elke klus goed van pas komen.

Voor een goede analyse van problemen kan een Ishikawa diagram (visgraatdiagram) worden gebruikt. Hiermee worden oorzaken van problemen ordelijk in beeld gebracht.

Aanvullend hierop kan met behulp van het Pareto-principe de hoofdoorzaken onderscheiden.

Voor het prioriteren van mogelijke verbeteringen kan een Impact-ease matrix helpen.

Als laatste kan het verbeterbord als gereedschap niet ontbreken in de basisset. Een relatief eenvoudig verbeterbord geeft een verbetersteam veel houvast voor het in beeld houden en opvolgen van verbeterpunten. Daarop zijn in de basis vier kolommen al voldoende. De eerste kolom bevat alle geïdentificeerde, maar nog niet opgepakte verbetersuggesties (de 'backlog'). Suggesties met de hoogste prioriteit of meeste impact hangen het meest bovenaan. De tweede kolom bevat alle suggesties die het team in de lopende cyclus nog op wil pakken. Wordt actief gewerkt aan een verbeterpunt, dan komt deze in de derde kolom terecht (in bewerking). De laatste kolom is vervolgens voor suggesties die zijn opgeleverd en geïmplementeerd.



Processen horen te leven

Bij werkprocessen zien we vaak het volgende verschijnsel: Er wordt met veel energie en enthousiasme projectmatig en met draagvlak gewerkt aan het uitwerken van een proces. Zodra een proces is goedgekeurd, wordt deze opgenomen (lees: geparkeerd) in een handboek. En daar sterft het dan een stille dood. In één jaar is de helft van de organisatie het bestaan van het ideale werkproces vergeten. Periodieke reviews helpen niet om het proces te laten 'leven'. Dat tegenwoordig de kast is ingeruild voor een digitale vindplaats heeft nagenoeg geen invloed op deze situatie.

Een deel van de oorzaak ligt in de manier waarop een kwaliteitshandboek is ingericht; erg veel tekst, onoverzichtelijke samenhang en niet bepaald gemakkelijk in het gebruik. Een evenzo belangrijk deel van waarom processen een stille dood sterven is echter hoe de organisatie haar processen gebruikt. Als het proces niet de continue basis vormt voor besturing, verantwoording en verbetering, dan raakt elk proces in de vergetelheid.

Organisaties kunnen meer uit hun processen halen door:

1. De processen wekelijks als vast vertrekpunt te gebruiken bij het benoemen van verbeteringen (brandstof voor de verbetermotor)
2. De processen gebruikt als gemeenschappelijke basis voor uitvoering, training, systeemondersteuning, kwaliteitsborging, en besturing.
3. Het proces als visualisatie voor workflows en dashboards door het dagelijks zichtbaar maken van

stuurinformatie (het proces als dashboard van de motor)

Invoeren van een soepel lopende verbetermotor

De werkdruk waaronder uitvoerende teams gebukt gaan, neemt steeds verder toe. Een deel van deze werkdruk wordt veroorzaakt doordat medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor het doorvoeren van verbeteringen in het eigen werk. Maar het is niet altijd duidelijk waarvoor men verantwoordelijk is en hoe gestructureerd en systematisch te verbeteren. Dit leidt vooral tot irritatie en inefficiënt werken.

Om meer houvast te geven aan het proces van verbeteren, is een goede structuur voor verbeteren nodig. Hiervoor zijn in dit artikel zes verschillende aspecten van de verbetermotor opgezet.

Daarmee kan het management richting geven aan de manier waarop verbeteringen worden opgepakt en doorgevoerd in hun organisatie. Het geeft werknemers duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt, en tegelijkertijd de ruimte om zelf goed aan de slag te gaan met verbeteringen. Dit levert een soepel lopende verbetermotor op, die een goede performance levert: een hogere geleverde kwaliteit, grotere klanttevredenheid, meer betrokken personeel, lagere werkdruk en afname van verspilling in de organisatie.

 Een soepel lopende verbetermotor levert een goede performance: hogere kwaliteit, grotere klanttevredenheid, meer betrokken personeel, lagere werkdruk en minder verspilling.