

Verbeteringen: hoe kan je ze verankeren?

Om de organisatie naar een hoger plan te brengen, ontplooiën bedrijven diverse verbeterinitiatieven. Kleine verbeterteams binnen het bedrijf gaan vol enthousiasme aan de slag en meestal lukt het aardig om de beoogde verbetering te realiseren. Als je echter na een aantal maanden kijkt wat er nog over is van de eerder gerealiseerde verbetering, zie je helaas vaak dat resultaten, die in eerste instantie verbeterden, terugvallen naar het oude niveau. Op het moment dat de aandacht dan weer gevestigd wordt op de desbetreffende verbetering en er weer aan getrokken wordt, zie je weer een stijging in het resultaat. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat die verbeteringen ook op de lange duur beklijven?



Door Gerard Berendsen & Susanne Slenders, TWI Instituut Nederland

Vele organisaties praten over continu verbeteren als ze regelmatig een keer een verbeterproject uitvoeren, met een team dat specifiek gevraagd is om een probleem op te lossen of verbetering te realiseren. Uiteraard mooi en gewenst, een goed voorbeeld van verbeteren, maar dat leidt op zich nog niet tot continu verbeteren.

Continu verbeteren bereiken we als alle medewerkers elke dag bezig zijn met denken over mogelijke verbeteringen, die testen in een gecontroleerde setting en vervolgens weer standaardiseren en trainen, zodat de verbeterde standaard door iedereen gebruikt wordt. In de praktijk blijkt dat juist door het maken en trainen van taakanalyses (standaarden) vaker verbeterideeën van meerdere medewerkers komen, enkel door

het feit dat medewerkers veel bewuster met hun werk bezig zijn. Ze zoeken en begrijpen de reden waarom ze taken op een specifieke manier moeten uitvoeren, waarom ze ergens op moeten letten. Door dat bewustzijn komen direct verbeteringen tot stand. Als medewerkers die dan ook nog zelf kunnen uitvoeren, of medeverantwoordelijk zijn voor de uitvoering, dan ervaren ze dat zij invloed hebben op hun eigen werk, waarbij het resultaat voor het bedrijf ook nog eens verbetert. Als organisaties dat kunnen bereiken, pas dan kunnen we spreken van continu verbeteren.

Dagelijkse basisregels

Het ontwikkelen van goede werkrelaties en het standaardiseren en opleiden van taken vormen de basis die nodig is voordat je kunt

beginnen met verbeteren. Als de werkrelaties in een organisatie niet goed zijn, wordt het erg lastig om een cultuur van continu verbeteren te creëren. Voor samenwerking – en dus ook samen verbeteren – is een positieve en veilige werkomgeving nodig. Als een bedrijf een cultuur heeft waarin mensen elkaar kunnen aanspreken op houding en gedrag, voorkomt dat problemen tussen medewerkers onderling en tussen leidinggevenden en medewerkers.

Het ontwikkelen van onderling vertrouwen en respect doe je door aan werkrelaties te werken, onder andere door dagelijks de basisregels voor goede werkrelaties te gebruiken:

- Laat elke medewerker weten hoe hij of zij werkt.
- Geef erkenning voor goed werk.



- Vertel mensen vooraf over veranderingen die hen raken.
- Maak maximaal gebruik van ieders talenten en vaardigheden.

Als mensen weten dat leidinggevendend bij problemen inzake medewerkers altijd volgens een bepaalde structuur werken en eerst feiten verzamelen en met medewerkers spreken alvorens maatregelen door te voeren, dan ontstaat er vertrouwen. Ook als maatregelen minder makkelijk zijn.

Duurzame verbeteringen

In veel Continu Verbeter programma's neemt Problem Solving een centrale plaats in, meestal in relatie tot gestructureerde oorzaak analyses, gebaseerd op data en feiten die door systemen geleverd worden. Daar

is niets mis mee, veel problemen worden daarmee ook doeltreffend opgelost.

Echter, zodra er oorzaken spelen die te maken hebben met houding en gedrag van mensen en management, dan blijven die vaak onbelicht. TWI Problem Solving focust gelijk vanaf de start op enerzijds (proces-)technische en methodische oorzaken, maar daarnaast meteen ook op problemen die veroorzaakt kunnen worden door werkrelatie-issues. Met de klassieke oorzaak analyse methodes worden die vaak niet eens besproken, laat staan nader geanalyseerd en aangepakt. Met behulp van TWI Problem Solving, waarin methoden als Job Instruction, Job Relations en Job Methods geïntegreerd zijn, worden vanaf de start alle typen problemen en mogelijke oorzaken bekeken, juist ook werk-

relatieproblemen. Meer dan eens blijkt dat die problemen en oorzaken veel structureler van aard zijn en daarom ook lastiger aan te pakken. Maar dat, als ze aangepakt worden, ook zoveel meer bijdragen aan duurzame verbeteringen.



TWI Instituut

Mercuriusweg 12-c

4051 CV Ochten

Tel.: +31 (0) 344 617 628

info@twi-instituut.com

www.twi-instituut.com