

Een verbetertraject doe je niet zomaar 'erbij'

16 september 2024 Consultancy.nl



Veel organisaties lanceren diverse verbeterprojecten, met als resultaat dat medewerkers te maken kunnen krijgen met verschillende gelijktijdige trajecten. Maar daarin schuilt een gevaar, schrijft Willem Spronk van BPM Consult, want verbeteren doe je niet zomaar 'erbij'.

Continu verbeteren kost tijd. Als je met leidinggevend en medewerkers in gesprek gaat over het vrijmaken van tijd om met continu verbeteren aan de slag te gaan, dan voelt dat voor hen snel als iets dat er óók nog bij moet en blijkt het lastig om een verbeterstructuur van de grond te krijgen. De meeste mensen voelen zich al ontzettend druk met de uitvoering van hun 'reguliere' werkzaamheden.

Kun je met een goed gevoel bezig zijn met het oppakken van verbeteringen als je al niet kunt leveren wat je hebt afgesproken? Of als het klachten regent? In de praktijk is het antwoord dan snel nee.

Dat maakt dat werkdruk een serieus probleem is dat verbeteren in de weg staat. En dat terwijl je met verbeteren juist werkt aan het elimineren van de 'verborgen fabriek': dat deel van het werk dat gaat zitten in zaken als het herstellen van fouten en het uitvoeren van taken die er niet toe doen.

Door deze verspillingen weg te nemen wordt de werkdruk lager, en blijft weer meer tijd over om verder te verbeteren of meer te doen voor je klant. En dat leidt op meerdere manieren tot een meer tevreden klant: er wordt sneller geleverd, er worden minder fouten gemaakt en er blijft meer tijd over voor een benadering op maat.

Elke organisatie moet, om gezond te blijven, doorlopend blijven investeren in een verbetergerichte cultuur en -structuur. Maar dit is allesbehalve eenvoudig in de context van een hoge werkdruk waarbij elke medewerker continu verzuipt in de voorraad onderhanden werk en dagelijkse problemen. Hoe ga je daarmee om?

Inbedden van continu verbeteren een lastige opgave

Bij [BPM Consult](#) zien een drietal valkuilen die in het bijzonder continu verbeteren in de weg staan.

De eerste is het gebrek aan inzicht in wat je er nu aan hebt. Omdat men niet goed weet wat de juiste/ideale manier van werken is, kan niemand duidelijk benoemen wat er verspillend is of niet (uitgedrukt in uitvoeringskosten, correctie- en reparatiekosten, preventiekosten, uitval en afval). En dan lijkt alles in je werk even belangrijk om te doen en ziet men de potentie van verbetering niet voldoende.



Succesvol verbeteren vraagt om een structuur én afspraken

Een tweede valkuil is de 'extra' druk die het oplevert in de opstartfase. Als je aan de slag gaat met verbeteren, dan is er altijd een periode van 'door de zure appel heen bijten'. Een tijd waarin dezelfde fouten nog steeds worden gemaakt (en moeten worden hersteld), maar waar ook tijd moet worden vrijgemaakt voor verbetering.

Het duurt ook even voordat de doorgevoerde verbeteringen leiden tot resultaten. En gedurende die periode zakt het geloof in verbeteren snel weg en kan de verbeterbeweging stranden door ongeloof.

Een derde valkuil die continu verbeteren in de weg staat is herprioritering. Tijd krijgen en tijd houden zijn twee heel verschillende dingen. Continu verbeteren vraagt structureel tijd. Maar er komt een moment dat een ingeschoten afspraak bij een verbeterteamlid toch echt even voorrang moet krijgen. Dit blijft dan vaak niet bij een enkele uitzondering, maar groeit meer en meer tot een structurele inbreuk op de verbeter tijd.

Daarna volgt een tijdelijke pauze van het gehele initiatief, omdat bijvoorbeeld de uitrol van een nieuwe applicatie meer inzet vraagt en de tijd ergens vandaan moet komen. En ten slotte eindigt het verbeterinitiatief omdat er voor 'een andere koers' wordt gekozen door het MT.

Verbeteren vraagt om een structuur én afspraken

In een ideale situatie is verbeteren niet iets voor náást je werk, maar een integraal onderdeel van je werkpakket. Voor verbeteren hoort altijd ruimte te zijn. Maar zoals al aangegeven staat een aantal zaken deze omslag in de weg. Gelukkig zien we in de praktijk ook oplossingen hiervoor.

Een belangrijke motivator om echt in te stappen in een verbetercultuur is het hebben van inzicht in de potentie die verbeteringen hebben. Dat vraagt om inzicht in hoe je idealiter hoort te werken. Als je een goed ontwerp hebt van het ideale werkproces, is het redelijk eenvoudig om daarna een analyse te maken van wat er allemaal misloopt en wat dit voor consequenties heeft in termen van verspilling in tijd, kosten en plezier in het werk.

Dankzij het werkproces is direct duidelijk waar je precies moet verbeteren. In veel gevallen is de terugverdienperiode van een verbetering uit te drukken in uren, dagen of weken (en niet in jaren). Verbeteren levert dus vaak snel wat op, maar dan moet je het dus wel kunnen zien! Zorg dus dat je altijd goed inzichtelijk maakt hoe de ideale manier van werken eruitziet, en wat het investeren in verbeteren oplevert.



Continu verbeteren zorgt voor betere resultaten binnen teams

Om de tweede valkuil, de druk in de opstartfase, te omzeilen is de meest praktische tip om in de beginfase klein te starten en te focussen op het direct vrijmaken van meer tijd. Start daarom met de 'quick wins'; verbeteringen die relatief weinig tijd kosten om door te voeren, maar die veel tijds winst opleveren.

Een tweede tip op dit vlak is standvastig zijn. Weet vooraf dat de start het meeste energie en doorzettingsvermogen vraagt. Stel een energieke projectleider op, regel een goede verbetercoach en zorg voor voldoende backing door een 'champion' in het MT.

Een MT-lid met een rotsvast geloof in een systematiek van continu verbeteren is ook direct een oplossing voor de derde valkuil (de 'herprioritering'). Zorg dat er op het hoogste niveau in de organisatie altijd iemand is die continu verbeteren op de kaart houdt en afdwingt dat er inzet op blijft.

Daarnaast is het aan te raden om op voorhand hierover goede afspraken met alle leidinggevendenden te maken, bijvoorbeeld in een set van 'spelregels'. Vraag commitment, wellicht zelfs in de vorm van een symbolische handtekening.

Continu verbeteren is een nieuwe balans vinden én houden

Bezig zijn én blijven met verbeteren gaat niet vanzelf. Het voelt vooral in het begin voor medewerkers als iets dat er ook nog bij moet. En vaak wordt er wel enthousiast gestart, maar zwakt de beweging gaandeweg steeds meer af.

Continu verbeteren vraagt om doorzettingsvermogen, standvastigheid en een rotsvast geloof. Door je bewust te zijn van de valkuilen bij het inbedden van een verbeterstructuur, en hier op voorhand op te anticiperen, kun je een langetermijnbeweging in gang zetten die leidt tot goede resultaten. En daar profiteren de klant en de eigen organisatie van.

Over de auteur: Willem Spronk is senior procesmanagement consultant bij BPM Consult. Hij specialiseert zich in procesmanagement en procesgericht werken.