

Waarom continu verbeteren en hoe begin je?

Whitepaper door Marjolijn Feringa en Gijs Wijers

“Als je geen probleem hebt, kan dat juist het probleem zijn.”

John Bicheno

Professor of Lean Enterprise at University of Buckingham



marjolijn@feringa.net



gijs.wijers@lcbgroup.nl

1. Oog voor vernieuwing en verandering

Bij continu verbeteren in een organisatie maakt het niet uit of je uitgangssituatie uitstekend is, redelijk of slecht. De essentie is dat je er altijd op gericht bent om te kijken wat beter kan. Hierbij zijn drie punten relevant:

- Wat vraagt de klant?
- Wat gebeurt er in de omgeving?
- Wat willen de medewerkers in de organisatie?

Laten we die drie punten eens vertalen naar de bedrijfsvoering in een organisatie.

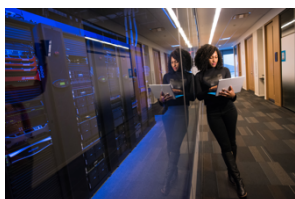
Wat vraagt de klant?

De klantvraag verandert continu. Dit kan om inhoudelijke verandering gaan en om de manier waarop producten en diensten worden geleverd. Denk bij inhoudelijke verandering aan nieuwe productvormen. Een producent van atlanten zal bijvoorbeeld in staat moeten zijn om ook digitale kaarten te leveren. En een aanbieder van klassieke trainingen zal in staat moeten zijn om online trainingen te verzorgen. Wanneer je kijkt naar de manier van leveren kun je denken aan service, snelheid of prijs die de klant vraagt. Waar het voorheen normaal was dat je een nieuwe wasmachine kwam kopen in de winkel en de machine daar meenam, wordt nu standaard verwacht dat deze binnen een dag wordt thuis bezorgd en geïnstalleerd. Door als organisatie continu met je klant in contact te zijn over wat de klantbehoefte is, ben je in staat om daarop in te spelen, mee te bewegen en onderscheidend te zijn in de waarde die je toevoegt.



Wat gebeurt er in de omgeving?

In de omgeving kan er iets gebeuren waar je alert op moet zijn. Denk aan het op orde houden van het eigen IT-landschap, zodat je in staat bent om alles goed te beveiligen. Slechte beveiliging is geen probleem zolang alles goed gaat, maar zodra je gehackt wordt, zijn de rapen gaar en moet



je alles uit handen laten vallen en direct veranderen. Ook zijn veel bedrijven bezig met de verandering naar hybride werken. Door Corona moesten veel mensen thuiswerken en bedrijven en medewerkers zien daar het voordeel van. Zo'n nieuwe manier van werken voer je niet in 1 keer door. Je begint met een concept, je probeert het uit, bijvoorbeeld met een pilot. Vervolgens onderzoek je wat goed gaat en wat beter kan.

En zo slijp je de manier van werken steeds meer aan voor wat voor het bedrijf en medewerkers de beste manier van werken is.

Wat willen de medewerkers in de organisatie?

Een ander voorbeeld is het invullen van goed werkgeverschap. Wanneer je als organisatie focust op resultaten zonder oog voor de tevredenheid van de medewerkers, kan het jaren goed lijken te gaan, terwijl de medewerkerstevredenheid geleidelijk onderuitgaat. Op een bepaald moment komt dat dan tot uiting, bijvoorbeeld in de vorm van verhoogde uitstroom van medewerkers, hoog ziekteverzuim of stakingen, en dan moet er direct iets gebeuren.



2. Ga uit van je purpose



Om in een organisatie continu te verbeteren heb je een vertrekpunt nodig. Waar draait het om voor de klant, voor de medewerkers en voor wat je als organisatie levert? Zie dit vertrekpunt als een kompas om beslissingen te nemen over de eigen bedrijfsvoering en na te denken over waar je wel en geen energie in moet steken. Dus ook als een kompas om te bepalen welke verbeteringen gewenst zijn. Dit kompas vat je samen als je purpose.

De purpose van een organisatie gaat over de 'waarom' vraag en is bepalend voor de bedrijfsvoering en op welke manier welke producten en diensten worden geleverd:

- 'Waarom' gaat over waar de organisatie in gelooft en wat de drijfveren zijn: de purpose.
- 'Hoe' gaat over de bedrijfsvoering en de manier waarop producten en diensten worden geleverd. Bijvoorbeeld een snelle levertijd of een unieke manier van verkopen. Zo wordt ook het onderscheidend vermogen van een organisatie duidelijk gemaakt.
- 'Wat' gaat over welke producten en/of diensten een organisatie levert.

Continu verbeteren heeft vooral betrekking op het 'hoe' en het 'wat'. Door het 'waarom' en de purpose scherp te hebben is er een duidelijke richting voor het continu verbeteren.



3. Maak concreet wat je wil verbeteren

Doordat je altijd gericht bent op wat beter kan, loop je door de veranderende klantwensen, een veranderende omgeving of andere behoeftes van de medewerkers steeds tegen zaken aan die je wil verbeteren. Door dit concreet te maken, maak je het gemakkelijker om het aan te pakken. Je hebt dus iedere keer een probleemstelling nodig.

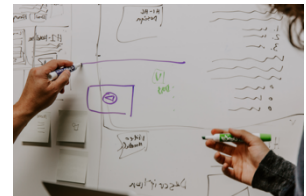
Veel mensen praten gemakkelijk over problemen en daarmee lijkt het gemakkelijk om te definiëren. In de praktijk blijkt het best nog wel eens een lastig klusje om het concreet, beknopt en meetbaar te omschrijven.

- Door het probleem concreet te maken, weet je wat je precies moet aanpakken. Waar hebben we het nu precies over?
- Beknopt helpt om te komen tot de kern en er niet allerlei andere zaken bij te halen.
- Meetbaar maken helpt in vast te stellen of je het nu echt beter aan het doen bent. Een goede meting kan dit objectief vaststellen.

Hieronder geven we in een paar stappen aan hoe je tot een goede probleemstelling komt.

Stap 1. Begin met een globale omschrijving

Schrijf zo veel mogelijk zaken op over het probleem. Het gaat nog niet om de perfecte tekst, maar om de eerste input over het probleem op papier te krijgen.



Stap 2. Bepaal wat er moet gebeuren in tegenstelling tot wat er in werkelijkheid gebeurt



Vaak zie je dit al terug in de tekst die je bij stap 1 hebt opgeschreven. Door je toe te spitsen op wat er moet gebeuren in tegenstelling tot wat er in werkelijkheid gebeurt, spits je de omschrijving toe op wat de kern is van het probleem. Hierbij is wat er moet gebeuren het doel en wat er daadwerkelijk gebeurt het probleem. Maak het zo concreet mogelijk door woorden als wanneer, waar en wat eraan toe te voegen.

Bijvoorbeeld:

Wat er in werkelijkheid gebeurt (probleem): veel klanten met een klacht horen pas na een week iets van ons.

Wat moet er gebeuren (doel): klanten met een klacht worden binnen 1 dag teruggebeld.

Wanneer: in het afgelopen jaar.

Waar: klachten die worden ingediend bij ons callcenter.

Wat: klachten over de dienstverlening.

De zin wordt dan:

Klanten die het afgelopen jaar een klacht over onze dienstverlening bij ons callcenter indienden, kregen na een week iets van ons te horen in plaats van binnen een dag.

Tip

Let op woorden die subjectief zijn zoals te veel, te lang, te duur. Maak deze concreet: hoe lang, hoe duur, hoeveel.



marjolijn@feringa.net



gijs.wijers@lcbgroup.nl

Stap 3 Maak het meetbaar



Kijk naar de probleemomschrijving en maak de onderdelen die te maken hebben met bedragen of tijdsduur concreet. Verander bijvoorbeeld teksten als 'na een week' in 'na vijf werkdagen'.

De zin uit het voorbeeld kan als volgt worden aangescherpt:
Klanten die in de periode van januari tot en met september een klacht over onze dienstverlening bij ons callcenter indienden, kregen na vijf werkdagen iets van ons te horen in plaats van binnen een werkdag.

Stap 4 Voeg de afwijking van de norm toe

Door toe te voegen wat de norm is en te laten zien dat je ervan afwijkt, maak je het probleem duidelijk. Is er geen norm afgesproken? Daarmee heb je vaak al een (grond)oorzaak te pakken.

Ons voorbeeld wordt dan:

80% van onze klanten die in de periode van januari tot en met september een klacht over onze dienstverlening bij ons callcenter indienden, kregen vier werkdagen te laat iets van ons te horen in tegenstelling tot de afspraak dat klanten binnen 1 werkdag worden teruggebeld.



Tip: Veel mensen hebben de neiging om ook een oorzaak in de probleemstelling op te nemen. Dit maakt de probleemstelling minder krachtig en langer dan nodig. Kijk of je het woord 'omdat' hebt gebruikt. Daarna volgt meestal een oorzaak.

Ook als je in de tekst woorden als 'moet' of 'zou moeten' hebt gebruikt, is er een oorzaak omschreven. Haal dit er dus uit.

Tip: Een opdrachtomschrijving is het krachtigst als het kort en bondig is. Denk aan een tekst van ongeveer 18 tot 25 woorden.

Heb je meer woorden gebruikt, kijk dan of je nog wat kunt schrappen.

Het is natuurlijk niet verkeerd om een langere omschrijving te hebben. Maar vaak is het een signaal dat het krachtiger kan.



Hoe verder?

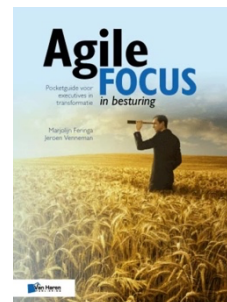
In deze paper heb je kunnen lezen waarom continu verbeteren belangrijk is, hoe je dat doet vanuit een purpose en hoe je een probleem beschrijft. De vervolgstap is dat je echt aan de slag gaat met continu verbeteren. Dit betekent een probleem oplossen door oorzaken weg te nemen, best practices te benutten en kortcyclisch te sturen. Hiervoor zijn allerlei handige en in de praktijk bewezen tools en hulpmiddelen beschikbaar.

Heeft deze whitepaper je geïnspireerd om met continu verbeteren aan de slag te gaan? Lees verder:

- **‘De toolbox voor dienstverlening’**
Van John Bicheno, Gijs Wijers en Marjolijn Feringa.
ISBN: 9789082900804



- **‘Agile FOCUS in besturing’**
Van Marjolijn Feringa en Jeroen Venneman.
ISBN: 9789401803878



- **‘Hybride Teams’**
Van Marjolijn Feringa en Bregje Spijkerman.
ISBN: 9789024443260



Of neem contact op:

Marjolijn Feringa
marjolijn@feringa.net

Gijs Wijers
gijs.wijers@lcbgroup.nl



marjolijn@feringa.net



gijs.wijers@lcbgroup.nl