

We meten om te verbeteren, niet om te bewijzen

Oorspronkelijke uitspraak:

“We measure to improve, not to prove.”

In vijf stappen op weg naar een cultuur waarin het bespreken van afwijkingen de basis vormt voor continue verbetering.

Door Lean expert Arjen Hoekzema



LeanConsultancyGroup

Inleiding

In de afgelopen jaren heb ik als Lean consultant ervaren hoe moeilijk het is om afwijkingen zichtbaar en problemen bespreekbaar te maken. Persoonlijk heb ik hier ook mee geworsteld. Immers, een groen dashboard voelt wel erg lekker. Maar is het werkelijk allemaal zo groen? Of zijn we vooral aan het bewijzen dat het goed gaat en de pijnpunten niet bloot te hoeven leggen? Terwijl die toch echt de benzine voor de verbetermotor zijn...

De uitspraak **'We measure to improve, not to prove'** vind ik daarom een prachtig motto. In deze whitepaper neem ik jullie mee in mijn grootste lessen van de afgelopen jaren op dit gebied. Veel leer- en leesplezier.

Arjen Hoekzema

arjen.hoekzema@leancg.nl

06 52 69 07 90



Stap 1 Bepaal doelen gezamenlijk



Verbeteringen beginnen bij het in gezamenlijkheid bepalen van je doelen. Doelen die een bijdrage leveren aan de bedoeling van jouw organisatie én ambitie uitstralen. Dat kan op elk niveau in een organisatie, zowel in de directie als op de werkvloer.

De voorwaarde is wel dat je aansluiting houdt op de omgeving: zorg dat de doelen relevant zijn en bedenk er niet teveel. Liever vijf haalbare doelen waarop iedereen gefocust is, dan twintig waarbij micromanagement op de loer ligt. Probeer liever met één collega samen hoe haalbaar een doel is, dan dat je maanden gaat puzzelen op een volledig overzicht van de juiste doelen.

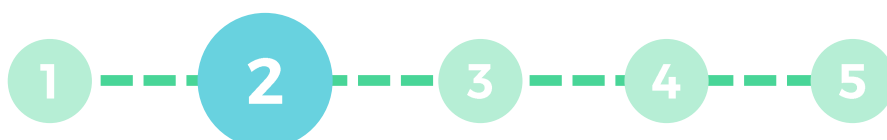
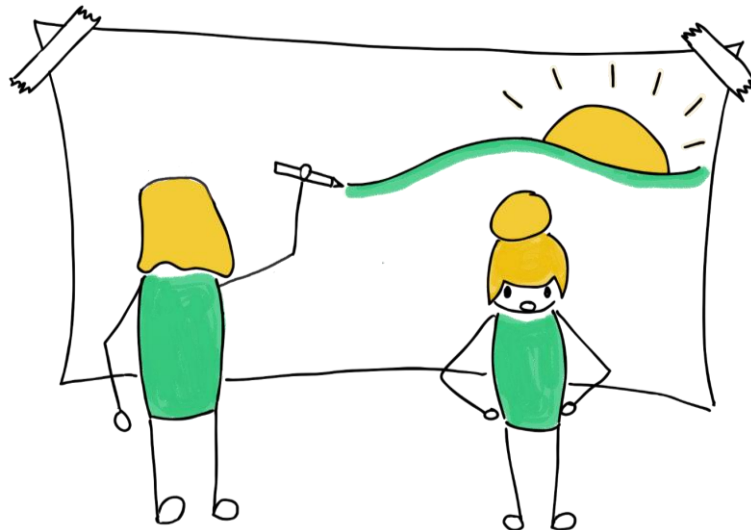
Tot slot: vraag jezelf af of de geformuleerde doelen het gewenste gedrag stimuleren en maak daarbij gebruik van de aanwezige kennis van de mensen die het werk uitvoeren, de experts.



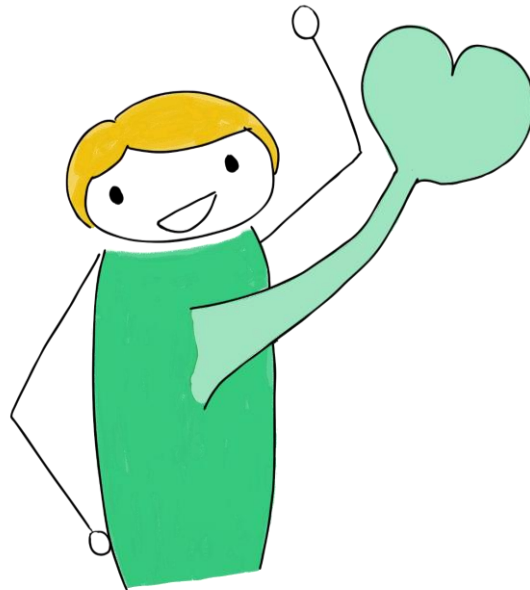
Stap 2 Visualiseer de koers

Voor de koers geldt: hoe simpeler, hoe beter. Des te meer mensen snappen dan namelijk wat belangrijk is. Ben je niet in staat om een eenvoudige grafiek te maken van de doelen die je nastreeft? Vraag jezelf dan eens af waar het eenvoudiger kan. In dat geval gaat het vaak méér over de interpretatie van de cijfers, dan over het verbeteren van de prestaties.

Mijn tip: geef een actuele waarde (percentage, aantal, score) weer in de tijd. In dezelfde weergave zet je een norm waarnaar je streeft. Het verschil tussen de actuele waarde en de norm geeft je informatie over de afwijkingen.



Stap 3 Beleg het eigenaarschap



Goed eigenaarschap wil zeggen dat je je verantwoordelijk voelt om altijd een actuele weergave te kunnen geven en een accuraat verslag uit te kunnen brengen over de stand van zaken. Voor de duidelijkheid: dat is iets anders dan verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Als eigenaar haal je informatie op bij de uitvoerders, clustert en analyseert die en je presenteert het resultaat op een logische manier. De eigenaar zorgt voor een actuele stand van zaken en maakt een eventuele afwijking ten opzichte van de norm zichtbaar.

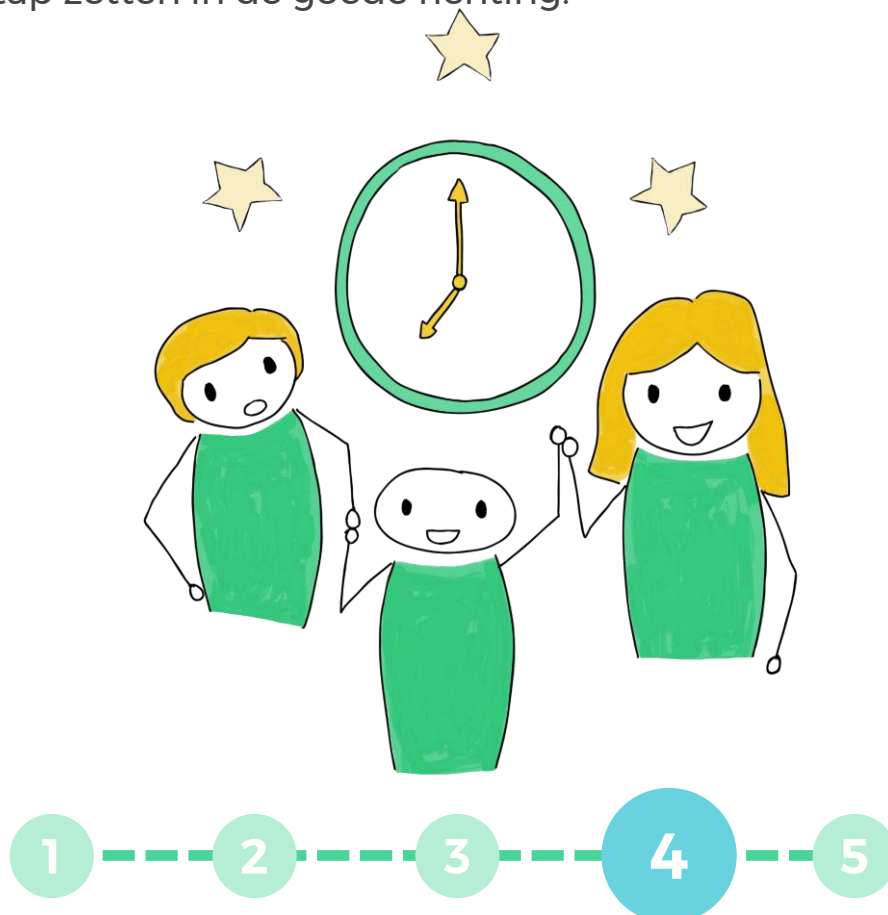
Tot slot geeft de eigenaar een logische verklaring voor de afwijking op het moment dat de doelen besproken worden. Om die verklaring te kunnen geven is het nodig dat de eigenaar informatie inwint bij de experts.



Stap 4 Denk na over bespreekfrequentie

Bespreek de doelen liefst kort, vaak en energiek. Het idee daarbij is dat de afwijkingen zichtbaar en bespreekbaar worden gemaakt. Zo wordt leren en bijsturen mogelijk. Stem de frequentie (dagelijks, wekelijks, 2-wekelijks) af op de omgeving. Gaat het over 40.000 telefoontjes in een callcenter of over vijftien strategische inkoopprojecten?

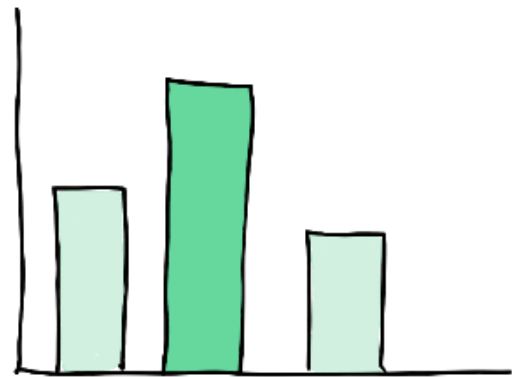
Bedenk ook: hoe lager de frequentie, hoe groter de afwijking is geworden en hoe minder makkelijk het wordt om een échte oorzaak te achterhalen. Eén afwijking gisteren is makkelijker te bespreken dan tien in de afgelopen maand. Zo kan je elke dag een stap zetten in de goede richting.



Stap 5 Zorg voor een goede discipline tijdens de besprekingen

Tot slot: zorg voor discipline en wees streng. Begin op tijd en eindig op tijd. Zorg dat de eigenaren altijd zijn voorbereid en de volgende vragen kunnen beantwoorden:

- Wat is het doel?
- Wat is de actuele status?
- Wat is de afwijking?
- Wat is de oorzaak?
- Welke maatregel nemen we / is genomen?
- Wanneer verwacht je effect?

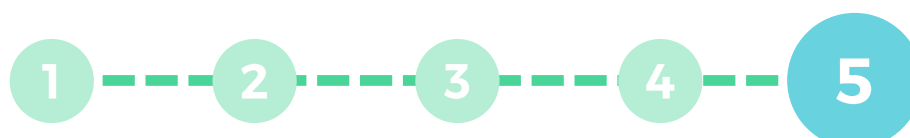


wekelijks
op maandag



11:00 - 11:30

Het is belangrijk geen schuldige aan te wijzen. Het hele team is verantwoordelijk voor de prestaties én voor het bepalen van de manier om een oorzaak te vinden. Mocht de maatregel nog niet bekend zijn, gebruik de bespreking dan om hulp hierbij te bieden. Uiteraard mogen de relevante spelers het inhoudelijke gesprek 'buiten de uitzending' voortzetten.



Tot slot

Intussen werk ik bijna zes jaar voor een organisatie die op doelen stuurt op de manier waarmee je net kennis hebt gemaakt. Met vallen en opstaan werden ook wij beter in het effectief sturen op doelen. We leggen geen verantwoording meer af, maar besturen ons bedrijf op effectieve wijze. En we hebben dit in de vingers gekregen! Great Place to Work® riep ons in 2018 voor de vierde keer uit tot nummer één in de lijst met Best Workplaces.

Arjen Hoekzema

arjen.hoekzema@leancg.nl

06 52 69 07 90

