

Voorwoord

Als organisatieadviseur houd ik me al vele jaren bezig met het verbeteren van organisaties en processen. In een ver verleden deed ik dat bij wat toen de AO/ISO adviesgroep van een groot advieskantoor heette. Dat was dan ook precies ons werk. Als een organisatie volgens de accountant niet in control was, schreven we dikke handboeken met processen en eigenlijk deden we hetzelfde als organisaties een ISO certificering wilden.

Gelukkig is er in de loop der jaren veel ontwikkeld. Verschillende filosofieën, tools en technieken passeerden de revue. Zo was eind jaren '80 Business Process Redesign helemaal de trend en daarna kwam bijvoorbeeld Lean erg opzetten. Dat werd weer gevolgd door methoden als Agile. Vanuit mijn optiek als adviseur op het vakgebied procesmanagement heb ik mij altijd afgevraagd: waarom ontstaan er steeds weer nieuwe aanpakken voor wat vaak dezelfde soort problemen zijn? Zijn die nieuwe aanpakken altijd beter?

Nee, natuurlijk niet. Wat wel gebeurt, is dat oude aanpakken niet werken en worden vervangen door nieuwe veelbelovende methoden en technieken. Vaak toegepast op de verkeerde wijze en op de verkeerde problemen. Een kwestie van eerst de oplossing hebben en dan pas het probleem bekijken.

Met Willem-Jan werk ik al meer dan 8 jaar samen en André is zelfs al meer dan 20 jaar mijn collega. Vanuit een diepe interesse in organisaties, processen en hoe die te verbeteren hebben zij vele van de eerder genoemde methoden en technieken onderzocht en toegepast. De belangrijkste vraag die daarbij steeds speelde: wat is

het echte probleem en welke oplossing past daarbij? Hieruit is een vaste aanpak gekomen in de benadering van problemen waarbij de stappen identiek zijn, maar de technieken afgestemd op het specifieke probleem.

Deze jarenlange toegepaste aanpak is nu samengebracht in dit kookboek voor organisatieverbeteraars. Een boek met een pragmatische en flexibele aanpak die past bij een nieuwe vorm van verbeteren, met een fusie van technieken.

Geen dikke in beton gegoten handboeken meer, maar een kookboek dat jou laat kiezen hoe een probleem aan te pakken. Veel kijkplezier!

Jan Bosman

Partner bij Improven B.V. en schrijver van het boek *Verbeteren en beheersen van processen*.

Dankwoord

Een boek als dit is natuurlijk niet het resultaat van alleen ons beiden. In de loop der jaren zijn er veel auteurs en sprekers geweest die ons hebben geïnspireerd en aan het denken hebben gezet over ons vak. Natuurlijk hebben we een groot deel daarvan genoemd in de literatuurlijst, maar we sluiten niet uit dat er nog meer auteurs zijn die het eigenlijk verdienen om te worden genoemd in dit boek.

Daarnaast willen we onze dank uitspreken aan alle organisaties die wij de afgelopen jaren hebben mogen bijstaan met ons advieswerk. Vanuit de praktijk leerden we zodoende meer wat wel en niet werkt dan uit de boeken. Enerzijds hebben we organisaties zo optimaal mogelijk advies gegeven, terwijl we anderzijds zelf aan het leren en ontdekken waren. Zouden we sommige adviestrajecten met de kennis van nu anders doen? Zeker!

Dan zijn er de vele collega's, oud-collega's en concullega's die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Speciale dank aan Mirjam ten Cate die bij een eerste grove versie van dit boek betrokken was. Toen was het nog uitsluitend een leerboek voor Lean management, maar we hebben delen van het materiaal van haar mogen gebruiken in ons boek. Daarnaast zijn er de (oud-)collega's van Improven die we eindeloos hebben gevraagd om reviews en feedback en sparren over het idee voor ons kookboek. Met het gevaar dat we mensen vergeten willen we Tim Hengeveld, Inge Ribbert, Carl Hörchner, Daphne Taekema, Caya Kors, Jan Bosman en Jasper van der Sman toch even noemen. Bedankt voor jullie tijd en inspiratie.

Tot slot een woord van dank aan onze families. We hopen dat jullie zien dat alle tijd die wij aan ons boek zaten te werken in plaats van met jullie vakantie te vieren zich heeft uitbetaald in een fantastisch boek.

Dank!

Willem-Jan en André

Inleiding

Organisaties kunnen altijd beter. Processen kunnen altijd beter. In welke organisatie we ook komen, we zijn nog nooit iemand tegengekomen die uit principe tegen het verbeteren van processen is. Natuurlijk is er niet altijd de energie, tijd, ruimte of kennis om te werken aan de organisatie en processen. En vaker nog zien we dat organisaties vastzitten in oude patronen of denkwijzen, waardoor niet de resultaten worden bereikt die de organisatie voor ogen heeft. Echter, het principe om continu te verbeteren wordt altijd omarmd. Andersom gezegd, je kunt moeilijk zeggen: 'Ik ben tegen continu verbeteren!'.

Maar hoe dan? We zien veel mensen in organisaties worstelen met de vraag welke filosofie, methodiek of techniek het beste is voor de organisatie. Het ene jaar is het Lean, het volgende jaar moet 'heel de organisatie Agile'. Totdat de directeur iets heeft gehoord over Design Thinking en dit het nieuwe modewoord wordt. Overeenkomsten bij al deze methoden: er zijn altijd mensen die ermee kunnen werken en mensen die er niet mee uit de voeten kunnen.

En dat is logisch. Niet elke uitdaging is dezelfde. Een timmerman kan niet elk probleem oplossen met een hamer. Soms heb je andere tools en technieken nodig om een probleem aan te pakken. Als bijvoorbeeld de gootsteen verstopt is, is een timmerman zelfs helemaal niet handig. Zo geldt dat ook voor uitdagingen in organisaties.

Daarnaast geldt dat niet elk probleem dezelfde aanpak verdient. Het verschilt nogal of je als timmerman een boekenplank op moet hangen of dat je een schuur moet bouwen. Het één doe je zonder veel voorbereiding en planning, het ander vraagt wel om een plan van aanpak.

In dit boek vergelijken we dit verschil in aanpak met het koken van een maaltijd. Thuis kook je niet elke dag een vijfgangendiner als maaltijd. Wat je maakt, is afhankelijk van het moment. Bij een snelle lunch past een boterham met pinda-kaas beter dan *coq au vin*. Waar je als thuishok kunt kiezen uit verschillende keukens, maaltijden en recepten, heb ook jij, als verbeteraar, de beschikking over veel methoden en gereedschappen. De kunst is om voor elke trek de juiste maaltijd te kiezen.

Met dit kookboek voor verbeteraars helpen we jou om succesvol verbeteringen door te voeren door het beste van verschillende verbetermethoden te combineren. Onze belangrijkste boodschap: zorg voor de beste maaltijden voor elk moment.

Een kookboek voor organisatieverbeteraars

In dit boek lichten wij als verbeteraars toe hoe we naar continu verbeteren kijken. Het is geschikt voor iedereen die geïnteresseerd is in het verbeteren van processen en organisaties en zoekt naar een pragmatische benadering. We proberen alle stappen en technieken zo uit te leggen dat er geen speciale voorkennis is vereist.

In deel I van dit boek wordt de theorie van continu verbeteren behandeld. We lichten toe:

- waarom continu verbeteren belangrijk is en waarom een boek hierover;
- waarom de meeste verbetermethoden en technieken, zoals Lean, Six Sigma en andere goed samen ingezet kunnen worden;
- hoe van continu verbeteren routine kan worden gemaakt;
- welke drie vormen van aanpak voor het omgaan met obstakels of problemen in een organisatie we onderscheiden;
- hoe projectmatig kan worden verbeterd.

In deel II richten we ons op een blauwdrukaanpak voor verbeteringen. Net als in een kookboek beschrijven we per gang de mogelijke gerechten die kunnen worden gebruikt. De keuze welke gerechten worden gebruikt, is aan de kok en bijvoorbeeld

afhankelijk van het gezelschap en de gewenste smaken. Wij beschrijven de verschillende fasen in een verbeterproject. We beschrijven hierbij bewust alle stappen in een verbeterproject waarbij afhankelijk van de situatie of uitdaging (gezelschap) stappen (gangen) niet of beperkt kunnen worden uitgevoerd. Daarnaast is de inhoud van de stappen (de toe te passen technieken) afhankelijk van de inhoud van het probleem (de gewenste smaak).

In deel III worden diverse tools en technieken uiteengezet door middel van een omschrijving, wanneer ze worden toegepast, met welk doel en uit welke stappen ze bestaan en eventueel voorzien van een voorbeeld.

Over de auteurs

De auteurs van dit boek zijn André van Hofwegen en Willem-Jan Vos. Zij zijn werkzaam binnen adviesbureau Improven en (in)direct betrokken bij verbeterprojecten en trainingen. Daarnaast hebben veel (oud-)collega's en klanten met ze meegedacht en meegewerkt, waarvoor ze hun grote dank uitspreken! Daarnaast zijn ze natuurlijk schatplichtig aan de vele denkers en doeners in het vakgebied. Achter in dit boek vind je dan ook een literatuurlijst met boeken en websites waar ze hun inspiratie uit hebben gehaald.

Namens de auteurs dan ook veel continu verbeterplezier gewenst!

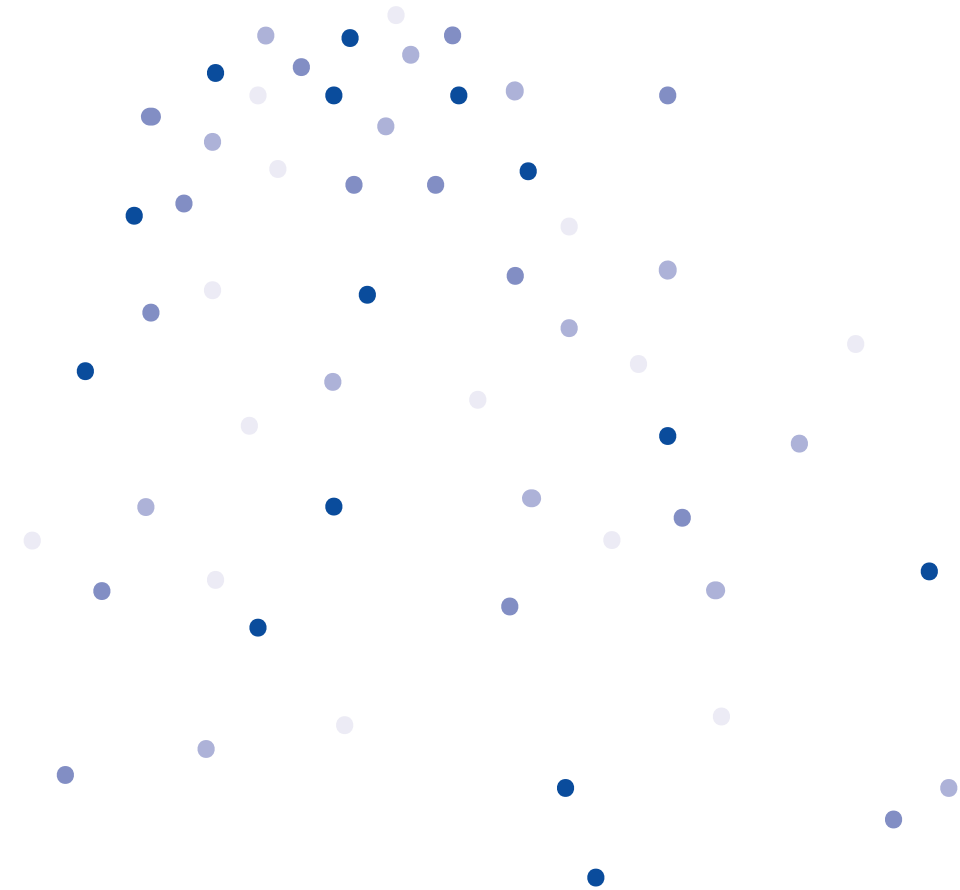


André van Hofwegen en Willem-Jan Vos



Deel I

DE BASIS



Hoofdstuk 1

Waarom continu verbeteren nodig is

Veel organisaties zijn dagelijks druk met het leveren van diensten, het maken van producten en het zo goed mogelijk bedienen van hun klanten. Soms gaat dat heel erg goed, maar af en toe zijn er allerlei redenen waardoor de zaken net niet lekker lopen. Bij elke organisatie zijn wel grote of kleine verbeterpunten of ergernissen. In het gedachtegoed van continu verbeteren is een organisatie bewust bezig met verbeteren. Het feit dat het goed gaat, betekent niet dat het niet beter kan. Niet voor niets wordt gezegd: 'Stilstand is achteruitgang'. Continu verbeteren is belangrijk, omdat het ervoor zorgt dat organisaties en individuen zich voortdurend ontwikkelen en beter presteren. Bij alles wat wordt gedaan, wordt nagedacht of het beter, slimmer of sneller kan. Er zijn verschillende redenen waarom continu verbeteren nodig is:

1. **Concurrentievoordeel:** organisaties die continu verbeteren, zijn in staat hun producten en diensten beter af te stemmen op de behoeften van de klant en kunnen zich beter aanpassen aan veranderingen in de markt.
2. **Kostenbesparing:** continu verbeteren leidt tot kostenbesparingen omdat inefficiënties en verspilling worden geïdentificeerd en aangepakt. Dit kan leiden tot kortere doorlooptijden, minder fouten en minder verspilling van grondstoffen.
3. **Verhoging van de kwaliteit:** continu verbeteren leidt tot een verhoging van de kwaliteit van producten en diensten. Dit leidt tot meer tevreden klanten, een

hogere klantloyaliteit en een betere reputatie voor de organisatie.

4. **Ontwikkeling van medewerkers:** continu verbeteren draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers. Door medewerkers te betrekken bij verbeterinitiatieven, worden zij uitgedaagd om mee te denken over hoe processen en producten beter kunnen worden gemaakt. Dit leidt tot meer betrokkenheid en motivatie onder medewerkers.
5. **Toekomstbestendigheid:** door continu te verbeteren, bereiden organisaties zich beter voor op toekomstige uitdagingen en veranderingen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten of het verkennen van nieuwe markten.

Voor je ligt een pragmatisch boek over continu verbeteren met drie manieren van aanpak, gericht op het bereiken van praktische resultaten in plaats van het strikt volgen van theoretische principes. Veel boeken over continu verbeteren richten zich op één filosofie en hebben daardoor een eenzijdige blik op problemen en oplossingen. Daarnaast besteden ze onvoldoende aandacht aan de praktische toepassing ervan. Door continu verbeteren vanuit meerdere perspectieven te benaderen, biedt dit je de mogelijkheid om verschillende ideeën te verkennen zodat je zelf kunt bepalen welke aanpak het best past.

Tot slot staan in dit boek praktijkvoorbeelden en -ervaringen rondom continu verbeteren waarmee we dit boek een inspiratiebron willen laten zijn voor iedereen die met continu verbeteren aan de slag wil gaan. Immers, het kan altijd beter!

Hoofdstuk 2

Wat er nu misgaat en waarom

‘Bij ons gaat heel de organisatie Agile!’ Regelmatig komen wij bestuurders, managers en medewerkers tegen die, soms met enige terughoudendheid, vertellen dat Lean voor de organisatie heeft afgedaan en dat Agile werken de nieuwe belofte is. Overigens kun je Agile en Lean evengoed omwisselen of vervangen door Theory of Constraints, Six Sigma, Design Thinking of een andere filosofie en methode. De rode draad is dat de oude methode niet werkt en de nieuwe methode het helemaal gaat worden. Dat dezelfde organisatie vijf jaar eerder hetzelfde heeft geroepen over Lean, doet even niet ter zake. De oude methode werkte in ieder geval niet en vanaf nu gaat het beter. Volgens IndustryWeek¹ haalt bijvoorbeeld slechts 2 procent van de bedrijven die Lean implementeren hun volledige doelstellingen.

Maar wat gaat er eigenlijk mis bij die organisaties? Grote kans dat Agile ook weer wordt ingehaald door de tijd. Zijn de nieuwe methoden dan zoveel beter? Wij zien een aantal elementen waar het nu misgaat:

1. Er is geen universele methode die voor elke organisatie geschikt is. Elke organisatie is uniek met haar samenstelling, processen, cultuur, problemen en

1. Everybody's Jumping on the Lean Bandwagon, But Many Are Being Taken for a Ride | IndustryWeek.

uitdagingen. Verbetermethodieken werken vaak juist beter voor organisaties als deze zijn afgestemd op de organisatie als geheel en op de verschillende onderdelen van de organisatie.

2. Een variant op de eerste reden. Ook binnen organisaties worden vaak verschillende processen uitgevoerd. Neem bijvoorbeeld een bouwbedrijf. Daar zou Agile prima kunnen werken op de afdeling automatisering voor de ontwikkeling van ICT-systemen. Echter, het lijkt ons niet zo'n goed idee om wegen aan te leggen op een Agile manier. Dat vraagt toch een meer planmatige aanpak die verder vooruitkijkt. Op de hr-afdeling is er kans dat beide methoden niet goed aanslaan en meer naar Lean wordt gekeken om processen uit te voeren en te optimaliseren. Met andere woorden: de verbetermethode is niet afgestemd op het doel en de karakteristieken van het 'probleem'.
3. Sommige verbetermethoden zijn zo complex en vereisen een uitgebreide kennis van de methoden en technieken dat slechts enkele medewerkers het kunnen begrijpen. Zo staan de analysemethoden uit Six Sigma door alle statistische toetsen vaak ver van de werkvloer. Als medewerkers niet goed opgeleid zijn of de methode niet begrijpen, kan het resultaat tegenvallen.
4. Een (nieuwe) verbetermethodiek vraagt vaak om een cultuurverandering op alle niveaus in de organisatie. De meeste implementaties mislukken bijvoorbeeld door gebrek aan leiderschap, zoals het eerdergenoemde onderzoek van IndustryWeek aangeeft. Als de cultuur niet verandert, zal de methode falen.
5. Mensen zijn niet tegen veranderen, ze houden er alleen niet van te worden veranderd. Sommige methoden worden voor de medewerkers uitgevoerd in plaats van met de medewerkers. Zo is bijvoorbeeld de Theory of Constraints veel meer een managementmethode dan een methode die mét de medewerkers wordt uitgevoerd.
6. Tot slot krijgen nieuwe methoden vaak niet de tijd om succesvol te worden. Het kost tijd om een organisatie te leren werken volgens een nieuwe methode. Als organisatie moet je managers en medewerkers leertijd gunnen om te experimenteren en fouten te maken. Dat kost tijd en geld die onder druk vaak niet beschikbaar worden gesteld.

Met deze valkuilen in het achterhoofd is het opstellen van een lijst met eisen aan 'de beste' methode te maken. Naar onze mening voldoet de beste methode aan de volgende eisen:

- Zorg voor een duidelijke gezamenlijke visie op verbeteren.
- Zorg voor een eenduidig beeld binnen de organisatie op continu verbeteren. Wij geloven dat één visie die beknopt uit is te leggen het best werkt in organisaties.
- Wees flexibel in de gebruikte methoden.
- Zorg dat voor elk probleem, proces of elke uitdaging een geschikte methode beschikbaar is. Leg de nadruk eerst op het analyseren van het doel en de situatie, dan pas op het selecteren van verbeter technieken.
- Maak het praktisch toepasbaar voor alle niveaus.
- Zorg dat medewerkers van alle niveaus op hun eigen niveau kunnen meedoen aan continu verbeteren. Geef ze daarvoor ook de ruimte, inclusief de ruimte om van mislukkingen te leren.

Met onze filosofie en aanpak hebben wij een methode neergezet die volgens ons aan deze criteria voldoet. Daarbij hebben we de elementen die wij aansprekend vonden uit verschillende filosofieën en technieken gecombineerd. We zullen zo veel mogelijk de oorsprong van deze ideeën vermelden. In onze optiek zou niet heel de organisatie Agile of Lean of wat dan ook moeten gaan toepassen, maar een bewuste keuze hierin maken. We geloven erin dat alle organisaties en medewerkers op alle niveaus een intrinsieke drijfveer hebben om teams, processen of producten continu te verbeteren.

Hoofdstuk 3

Onze filosofie als oplossing

Als consultants komen we bij veel organisaties in diverse sectoren, zoals een overheidsinstelling, een gemeente, Hoge Colleges van Staat, een zoetwarenfabrikant en transmissienetbeheerder die iets willen met een verbetermethode en/of -techniek. We merken dat veel organisaties de vraag waarom ze een bepaalde methode of techniek hebben gekozen moeilijk kunnen beantwoorden. Het is vaak ingegeven door de eigen ervaring, een interessant artikel of de behoefte om iets nieuws te proberen waar andere aanpakken niet hebben geholpen. Vaak zijn alternatieven niet bekend en niet overwogen. Als dit het geval is, is het behaalde resultaat soms meer een toevalstreffer dan wijsheid. In beginsel draaien alle methoden en technieken om het streven naar perfectie. Wij spreken dan ook liever van één filosofie van continu verbeteren waarbinnen verschillende accenten en combinaties mogelijk zijn, zoals het elimineren van verspilling (Lean) en verminderen van variatie (Six Sigma) in een proces. Het waarom van deze nuance leggen we in dit hoofdstuk uit. Onze filosofie is dat alle methoden en technieken streven naar perfectie door continu te verbeteren en dat er daarom niet voor één methodiek gekozen moet worden. Een mix van methoden en technieken geeft de juiste ingrediënten en gangen die je nodig hebt voor je maaltijd op een bepaald moment of voor een bepaalde gelegenheid.

3.1. Het draait allemaal om perfectie

Waar draait het eigenlijk om bij Lean, Six Sigma en andere methoden en technieken? Natuurlijk hebben ze allemaal een bepaalde benadering van processen en

problemen, maar er is ook een belangrijke gemene deler: het streven naar perfectie. Dit betekent dat er continu wordt gekeken hoe er verder kan worden verbeterd en welke stap de volgende wordt in de dagelijkse praktijk. Op de lange termijn helpt dit om perfecte producten, perfecte processen en een perfecte organisatie te krijgen.

Interessant is dat er verschillende meningen bestaan over perfectie als langetermijndoel of als kortetermijndoel. Verderop in dit boek presenteren we perfectie als een toekomstige staat van de processen in organisaties. In onze benadering is de weg naar perfectie belangrijker dan het doel. Echte perfectie wordt waarschijnlijk nooit behaald. Dat maakt het ook wel wat ontastbaar. Een andere benadering die bijvoorbeeld managementgoeroe Tom Peters verkondigt is: 'Perfectie is juist de ultieme kortetermijnstrategie, het is de volgende vijf minuten.' Deze benadering van perfectie is juist heel tastbaar en gaat meer om de mindset van dit moment. Probeer zo veel mogelijk je werk perfect te doen en voorkom laksheid of gelatenheid bij het bieden van een zo goed mogelijke service en product.' Volgens ons kunnen deze opvattingen prima naast elkaar bestaan en elkaar versterken.

Continu verbeteren vertaalt zich dus in de filosofie dat processen en producten of diensten altijd beter kunnen, hoe goed het product of de dienst of het proces op dit moment ook mag lijken. Er is altijd een stap verder mogelijk richting perfectie. En waar een organisatie als Toyota voor het bereiken van perfectie van Lean-denken uitgaat, zijn er andere organisaties die met andere methoden zoals Six Sigma, Agile Scrum, Theory of Constraints, World Class Manufacturing, Design Thinking en Process mining naar hetzelfde streven. Alle methoden kennen verschillende uitgangspunten, stappen en accenten. We hebben een toelichting op de methoden opgenomen in Tabel 1: Toelichting methoden.

Methodie	Toelichting
Lean	Is erop gericht om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling. ^{2.}
Six Sigma	Een verzameling kwaliteitsmanagementmethoden, voornamelijk van statistische aard, waarmee de kwaliteit van productie- en administratieve processen stap voor stap kan worden verbeterd. ^{3.}
Agile Scrum	Een flexibele manier om software of producten te maken. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams die in een korte periode werkende software of producten opleveren. ^{4.}
Theory of Constraints	Richt zich op het oplossen van knelpunten in een proces. Immers, een keten is zo sterk als de zwakste schakel. ^{5.}
World Class Manufacturing	Een verzameling van concepten die draaien om het verhogen van kwaliteit, het verlagen van kosten en het verhogen van productiesnelheid. ^{6.}
Design Thinking	Op een creatieve manier (complexe) problemen benaderen en nieuwe oplossingen bedenken.

Tabel 1: Toelichting methoden

Ondanks dat de verschillende methoden in uitgangspunt en aanpak verschillen, hoeven ze elkaar niet uit te sluiten. Sterker nog, in onze filosofie kunnen ze heel goed in één organisatie complementair zijn aan elkaar.

Wat wij hebben geprobeerd met onze aanpak voor continu verbeteren, is om te beschrijven vanuit welke filosofie deze methoden kunnen worden toegepast. Zo draait onze continu verbeteren-filosofie dan ook om het samenbrengen van verschillende verbetermethoden in de zoektocht naar perfectie. De filosofie in dit boek volgt voor een groot deel de filosofie van de Lean Kata, zoals Mike Rother die heeft omschreven in zijn boek *The Toyota Kata*^{7.} Echter, de methoden en technieken

2. https://nl.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing.

3. https://nl.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma.

4. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Agile-softwareontwikkeling>.

5. https://nl.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints.

6. <https://www.lean.nl/wat-is-world-class-manufacturing/>.

7. Mike Rother, *Toyota Kata*, 2009.

die worden gebruikt, komen uit verschillende methoden, zoals Agile, Six Sigma, Theory of Constraints en Design Thinking. Immers, de ene methode is de andere niet.

In onze dagelijkse praktijk is gebleken dat voor bepaalde organisaties de ene methode beter werkt dan de andere en dat door meerdere methoden te combineren tot een nog beter resultaat wordt gekomen. Alles draait om een zorgvuldige analyse van de aard van de organisatie; processen en de knelpunten, alvorens te kiezen voor een mix van technieken. Voor ons ligt hierin de essentie achter continu verbeteren. Wij laten bijvoorbeeld tijdens procesmanagementgames deelnemers ervaren dat er bij toepassing van de Theory of Constraints de focus op de beperking van het systeem en outputmaximalisatie ligt, terwijl andere benaderingen pogingen doen om alle individuele processen tegelijk te verbeteren. Dit kan een nadelig effect hebben op het vermogen om aan de behoeften van klanten te voldoen en de juiste producten of diensten te leveren op de juiste tijd en tegen de laagste kosten.

In tabel 2 staan verschillende methoden naast elkaar en zijn uitgangspunten, stappen en voor- en nadelen kort inzichtelijk gemaakt. Het laat zien dat de verschillende methoden verschillende uitgangspunten en focus hebben. De uitgangspunten van de ene methode passen niet bij elke uitdaging binnen elke organisatie. Tegelijkertijd hebben de methoden vaak overlap in de 'neveneffecten' die bij een andere methode de belangrijkste focus zijn. Zo is een neveneffect van Lean wel degelijk een uniforme output die bij Six Sigma als focus telt. Dit is een van de redenen waarom wij geloven dat een combinatie van methoden werkt.

Het eerdergenoemde Process mining is hierin overigens niet opgenomen, omdat we dit meer als een techniek zien die onder de paraplu van Business Intelligence valt (het proces van gegevens omzetten in informatie, dat vervolgens zou moeten leiden tot kennis en aanzetten tot adequate actie).

Methoden van continu verbeteren

Methodie	Six Sigma	Lean	Theory Of Constraints	Agile Scrum	World Class Manufacturing	Design Thinking
Uitgangspunt theorie	Variatie verminderen	Verspillers verwijderen	Knelpunten (constraints) beheren	Empower creatieve, cross-functionele teams	De toepassing van verschillende tools en technieken om tot een goed resultaat te komen	Een iteratieve, flexibele, mensgerichte ontwerpmethode waar samenwerking tussen projectteam en alle stakeholders centraal staat
Stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define 2. Measure 3. Analyse 4. Improve 5. Control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waarde bepalen 2. Waardestroom identificeren 3. Flow 4. Pull 5. Perfectie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificeer constraint 2. Benut constraint volledig 3. Maak processen ondergeschikt aan de bottleneck 4. Constraint weghalen 5. Herhaal 1 t/m 4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verdeel de teamrollen 2. Maak een sprintplanning 3. Houd stand-upmeetings 4. Gebruik het Kanban of Scrum bord 5. Houd feedback loops 	Volgt niet zozeer een methode of stappenplan, maar gaat veel meer over de achterliggende concepten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heb empathie 2. Definieer het probleem 3. Genereer ideeën 4. Maak een prototype 5. Test de oplossing
Focus	Probleem	Flow	Systeem bottlenecks	Herhaalbare stappen	Het verhogen van kwaliteit, het verlagen van kosten en het verhogen van productiesnelheid	Complexe problemen
Aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een probleem • Cijfers worden gevalideerd • Output verbetert als variatie in alle stappen afneemt 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspillers weghalen zal prestaties verbeteren • Veel kleine verbeteringen zijn beter dan een systeem-aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadruk op snelheid en waarde • Gebruikt bestaande systemen • Proces onafhankelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve culturen met veel vertrouwen en samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en snelle verandering 	<ul style="list-style-type: none"> • De mens staat centraal door problemen steeds vanuit menselijke behoeften te definiëren
Primair effect	Uniforme output	Kortere doorlooptijden	Snelle throughput	Elke sprint een gegronde stap	Concurrentievoordeel	Betere oplossingen en lagere kosten

Methode	Six Sigma	Lean	Theory Of Constraints	Agile Scrum	World Class Manufacturing	Design Thinking
Secundair effect	<ul style="list-style-type: none"> Minder verspilers Snelle throughput Minder voorraad Fluctuatie-maatregelen voor managers Verbeterde kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Minder variatie Uniforme output Minder voorraad Nieuwe boekhouding Flow-maatregelen voor managers Verbeterde kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Minder voorraad Throughput cost accounting Throughput maatregelen voor managers Verbeterde kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Vergemakelijkt radicale doorbraken Leverd in een vroeg stadium de meest waardevolle innovaties Verhoogt snel het teamgeluk Bouwt algemene management-vaardigheden op 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie dichterbij de status van wereldklasse brengen 	<ul style="list-style-type: none"> Versterken van samenwerking
Kritiek	<ul style="list-style-type: none"> Systeem afhankelijkheden worden niet meegenomen Processen worden onafhankelijk van elkaar geoptimaliseerd 	<ul style="list-style-type: none"> Statistische en systeem-analyse worden niet op waarde geschat 	<ul style="list-style-type: none"> Minimale medewerker betrokkenheid Data-analyse wordt niet op waarde geschat 	<ul style="list-style-type: none"> Leiders kunnen moeite hebben om prioriteit te geven aan initiatieven en de controle over te geven aan zelfsturende teams Er zijn nieuwe vaardigheden op het gebied van matrix-management nodig om tientallen of honderden multidisciplinaire teams te coördineren Vaste iteratietijden zijn mogelijk niet geschikt voor sommige problemen Sommige teamleden worden mogelijk onderbenut in bepaalde sprintcycli 	<ul style="list-style-type: none"> De implementatie is een moeilijke opgave vanwege de combinatie van verschillende tools en technieken 	<ul style="list-style-type: none"> Dat de informatie die gebruikt wordt voor het vormen van nieuwe ideeën veelal kwalitatief van aard is

Tabel 2: Methoden continu verbeteren

Hoofdstuk 4

Wat continu verbeteren betekent

Binnen Toyota streeft men ernaar om van continu verbeteren een routine te maken. Die routine noemen we Kata. De letterlijke vertaling vanuit het Japans voor Kata is ‘manier van dingen doen’. *Toyota Kata*⁸ van Mike Rother is één van de bekendste boeken over Lean bij Toyota. In het boek beschrijft Rother dat het succes van continu verbeteren bij Toyota voor een groot deel komt door het gebruik van Kata's. Wat een Kata is en welke Kata's er zijn, leggen we in dit hoofdstuk uit.

4.1. Wat is een Kata?

Kata is een term uit de Japanse zelfverdedigingskunsten en vechtsporten zoals karate, jiu-jitsu en judo. Een Kata is een individuele stijloefening met een reeks vastgelegde bewegingen, uitgevoerd tegen vier tot acht denkbeeldige tegenstanders die uit verschillende richtingen aanvallen. Het is een gedetailleerde reeks vooraf vastgestelde stoot-, trap- en afweertechneken in zelfverdediging, die kan bestaan uit tientallen zeer uiteenlopende bewegingen en technieken.⁹

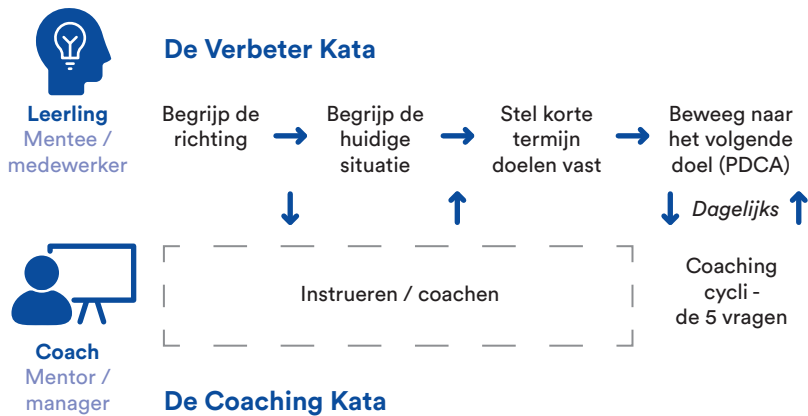
Het idee achter een Kata is dat de bewegingen zo zijn geoefend dat ze zijn ingesleten in het bewustzijn. Het wordt een soort automatisme. Het idee achter het toepassen

8. Rother, M. (2009). *Toyota Kata, Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill Education – Europe.

9. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Kata>.

van een Kata binnen een organisatie is dat continu verbeteren en kritisch blijven op het werk en processen een soort tweede natuur worden van mensen. Er worden routines gecreëerd die een gewoonte worden voor de medewerkers en de organisatie. De reden dat wij met de kata's werken, is dat deze kata's een mindset van continu verbeteren combineren met een pragmatische kijk op verbeteren. De mindset 'Het kan altijd beter' wordt gecombineerd met een eenduidige aanpak van uitdagen.

Er is sprake van twee soorten Kata's: de Verbeter Kata en de Coaching Kata. Samen dragen ze bij aan een continue verbetercultuur.



Figuur 1: De Verbeter en Coaching Kata

4.2. De Verbeter Kata

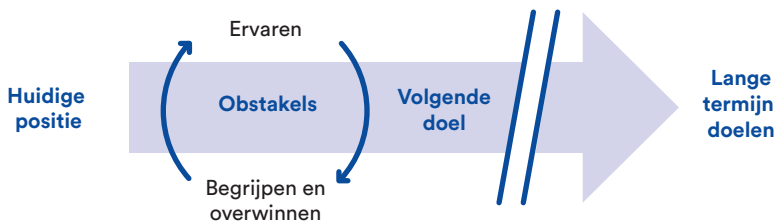
Om de impact van deze zoektocht naar perfectie op onze aanpak te duiden, leggen we wat meer uit over de wijze waarop Toyota met deze zoektocht naar perfectie omgaat. Binnen Toyota is perfectie geuit in langetermijndoelen. Die langetermijndoelen duiden op een perfect proces en luiden ongeveer als volgt:

- **100% value add** (toegevoegde waarde): er zijn geen overbodige activiteiten in onze processen. Alles wat we doen, voegt uit het oogpunt van de klant waarde toe.

- **100% first time right** (foutloos): we doen alles wat we doen de eerste keer goed. Er is geen herstelwerk in de processen, uitval in productie of klanten die niet het juiste product krijgen.
- **One-piece-flow** (een product of dienst dat door een proces stroomt zonder stil te staan): we hebben nergens in het proces voorraden of (half)producten die moeten wachten om te worden opgepakt. Alles wordt just in time (precies op tijd) geleverd, zodat het direct door de volgende schakel in het proces wordt opgepakt.
- **100% medewerkersveiligheid**: dit lijkt misschien een vreemde doelstelling, maar om continu verbeteren te laten werken, is een veilige omgeving waar mensen problemen, issues en uitdagingen kunnen bespreken cruciaal.

Nu kunnen we ons voorstellen dat deze doelstellingen niet erg motiverend werken. Honderd procent perfectie is namelijk niet te halen. Zelfs niet op de heel lange termijn. De langetermijndoelen bij Toyota zijn dan ook geen jaardoelen of strategische vijfjarenplandoelen. Het zijn doelen voor over vijftig jaar waarbij de eindtijd ook nog eens steeds opschuift. Met andere woorden: in één werkleven zul je perfectie nooit bereiken.

Mocht je vermoeden dat dit besef van het nooit bereiken van perfectie de medewerkers demotiveert dan werkt dat weer net even anders. **De instelling is dat perfectie weliswaar nooit zal worden bereikt, maar dat het streven wel is om elke dag een stapje dichterbij te komen.** En deze instelling is precies de kracht van het streven naar perfectie en continu verbeteren. Aan de hand van de Verbeter Kata.



Figuur 2: De Toyota Verbeter Kata



De smaak van perfectie

- Het succes van organisaties wordt bepaald door de kwaliteit en de snelheid waarmee je continu je bedrijfsprocessen verbetert. Daarbij kun je gebruikmaken van Lean, Six Sigma of andere populaire verbetermethoden en -technieken. Maar welke moet je wanneer inzetten en hoe werken ze samen?

In dit boek beschrijven de auteurs beproefde recepten voor het ontwikkelen en implementeren van geslaagde verbetertrajecten. Ze laten overtuigend zien dat als je werkt vanuit een sterke filosofie, methoden en technieken elkaar niet uitsluiten maar juist complementair zijn en mits goed uitgevoerd bijdragen aan het succes van morgen.



André van Hofwegen en Willem-Jan Vos hebben jarenlange ervaring met het ontwikkelen en implementeren van complexe verbeterprojecten in organisaties. Ze hebben talloze consultants getraind in hun vakgebied. Ze zijn verbonden bij adviesbureau Improven dat is gespecialiseerd in continu verbeteren.



HAYSTACK



9 789461 265593