

Mijn Team is Top!

De cultuur en de omgeving waarin teams blijven verbeteren

*Een onderzoeksinitiatief van House of Performance
in samenwerking met de Universiteit Twente*



Voorwoord

Beste lezer,

Vele organisaties hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in verbeterprogramma's zoals Lean of Continu Verbeteren. Ondanks de goede start met prima resultaten blijkt regelmatig dat de stijgende lijn onvoldoende wordt doorgezet. Soms valt men zelfs terug in het oude gedrag en gaat een deel van de winst verloren. Het lijkt wel of de bezieling ontbreekt. Is het tijd voor een nieuw programma of is er een logisch vervolg?

In samenwerking met de Universiteit Twente onderzoeken we welke leiderschapsstijlen en gedragskenmerken effectief zijn bij organisaties die met Lean of Continu Verbeteren bezig zijn en dit al jaren succesvol volhouden. De resultaten van dit onderzoek leiden tot begrip van waarom en hoe mensen excelleren in een Lean omgeving en daarmee de prestaties op de werkvloer verbeteren.

Dit artikel geeft inzicht in de resultaten van ons onderzoek. Graag daag ik u uit om met deze inzichten uw teams eens tegen het licht te houden en te toetsen waar zij staan in het verbeterprogramma, met hoofd en hart. Wellicht kunt u dan de volgende stap maken met Lean, Continu Verbeteren of een Operational Excellence programma. En wij helpen graag.

Zo maken we het verschil tussen theoretische kennis en impact in de praktijk.



Joost Preyde
Partner van House of Performance

Hamburgerstraat 30
3512 NS Utrecht
Tel. 030-239 33 60
www.hofp.nl



Mijn Team is Top

De film van jouw team

Herken je dat? Je ziet jezelf terug op film van een vakantie of receptie en je bent verast over hoe je over komt. Je vraagt jezelf af: Praat ik echt zoveel? Lach ik altijd zo hard? Hoe zou dat op anderen overkomen?

Het kan confronterend zijn om jezelf terug te zien, of juist stimulerend. Wellicht geeft het inzicht om dingen anders te gaan doen. Stel dat je jezelf met je collega's terug ziet op een film tijdens werk, wat zie je dan?

Wie praat met wie?

Wat bespreken collega's met elkaar?

Hoe kritisch zijn teamleden op elkaar?

Wat doet en zegt de teamleider?

Hoe worden meningsverschillen uitgesproken?

Is het voor iedereen duidelijk wat het doel is van het werk?

Hoe ziet de film eruit voor jouw team? Ben je er trots op? En vind je dat jullie goed bezig zijn met het steeds verder verbeteren van hun werk?

Wij hebben enkele films gemaakt van teams die top zijn in continu verbeteren. Zo zagen we welk gedrag hen werkelijk bijzonder maakt, en waar óók zij een volgende slag in hun prestaties kunnen maken. In dit artikel lees je meer over ons onderzoek, hoe je een top team kunt herkennen en hoe jouw team er één kan worden.

Het continu verbeterende team

Tegenwoordig is bijna elke grote organisatie bezig met 'continu verbeteren', of iets wat daar op lijkt (Lean, Six Sigma, Operational Excellence). De resultaten die zijn geboekt met continu verbeteren bij bijvoorbeeld autofabrikanten willen organisaties uit andere sectoren (zoals overheden, banken, verzekeraars en ziekenhuizen) maar al te graag kopiëren. Verschillende verbeterprogramma's zijn gestart waarbij teams en afdelingen kennismaken met de principes en middelen van continu verbeteren. Meestal lopen experts over de afdeling, die medewerkers helpen om de verbetermethoden goed toe te passen. De methoden van continu verbeteren worden gezien als de oplossing voor veel problemen. "Kom maar op met die successen" is een gedachte die in de hoofden van veel managers speelt.

Lean en continu verbeteren

Lean is een managementfilosofie gericht op het creëren van waarde voor de klant. Door de echte procesexperts, de medewerkers, te vragen hun verbeterideeën aan te dragen en te implementeren, worden processen steeds beter. Dit verbeteren van het proces staat dagelijks centraal en is er op gericht om zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor de klant door telkens nieuw ontdekte verspillingen te elimineren.

Lean onderkent namelijk een aantal verspillingen, waaronder correcties, meer produceren dan noodzakelijk, wachten, transport, maar ook het niet benutten van talent van medewerkers. In een Lean organisatie liggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Het signaleren en doorvoeren van verbeteringen is een taak van iedere medewerker.

Lean kent zijn oorsprong in de auto-industrie waar Toyota het heeft verfijnd en er de grootste autofabrikant van de wereld mee is geworden. Sinds midden jaren 90 zijn verschillende organisaties in andere sectoren, zoals financiële instellingen, overheid en gezondheidszorg, gestart met verbeterprogramma's die gestoeld zijn op de Lean-filosofie. Actueel binnen deze organisaties is het gewenste gedrag en leiderschap om tot een cultuur te komen van continu verbeteren.

De weerbarstige praktijk

En verdraaid, in het begin leveren de verbeterprogramma's veel op: stapels werk nemen af, klanten bellen zelfs af en toe op om hun complimenten over te brengen. Nadat de experts met hun kennis zijn vertrokken en de medewerkers en leidinggevenden op de werkvloer het alleen aan lijken te kunnen, wil je het liefst de volgende stap zetten. Maar hoe?

Ons onderzoek bewijst dat organisaties die effectief continu verbeteren zich realiseren dat voor een blijvende verandering een set van specifieke gedrag van medewerkers en leidinggevenden de crux is. Het gedrag en leiderschap is de motor voor het continu blijven verbeteren. Maar wat is het gewenste gedrag van een team dat continu verbetert en wat zie je dan?

Hoe ziet de film van teams die blijven verbeteren er uit?

Een aantal top teams speelden de hoofdrol in een recent onderzoek van de Universiteit Twente, in samenwerking met House of Performance. We volgden teams die over een langere periode in staat zijn gebleken om prestaties blijvend te verbeteren, met behulp van de methoden en technieken van continu verbeteren. Het meer jaren onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van literatuurstudie, meelopen, videoanalyses, interviews en vragenlijsten over het gedrag en leiderschap binnen deze teams.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat teams die blijvend continu verbeteren op drie aspecten onderscheidend zijn. Namelijk:

het gevoel
de gedachten
en het gedrag van de teamleden

Op zichzelf is deze drie-eenheid nog geen hogere raketkunde. Het gaat echter om de precieze inhoud en het samenspel van die gevoelens, gedachten en gedrag dat van een team een top team maakt.



FIGUUR 1: EEN CONTINU VERBETER CULTUUR ONDSCHIED ZICH OP DRIE ASPECTEN: GEVOEL, GEDRAG EN GEDACHTEN

Teams die blijvend continu verbeteren

De teams die aan het onderzoek deelnamen, moesten voldoen aan de volgende voorwaarden:

- *Meer dan 1 jaar bezig met een Lean gerelateerde verbeterstrategie*
- *Continu verbeteringen in het eigen werk*
- *Constante kwantitatieve verbeteringen op de volgende resultaatgebieden*
 - *Medewerkerbetrokkenheid*
 - *Klanttevredenheid*
 - *Financiële resultaten*

In een eerste ronde zijn 30 teams genomineerd door managers en externe adviseurs die werkten met de teams. Met de 9 meest veelbelovende teams zijn interviews gehouden, waarna 5 teams zijn overbleven die over een langere periode aan de gestelde voorwaarden voldeden. De 5 teams worden in aankomende jaren ook nog gevolgd hoe zij zich blijven ontwikkelen.

Gevoel

De teamleden geven steun aan hun collega's en voelen zich verbonden met hun team. Belangrijk is dat teamleden zich veilig voelen om in de groep verbeterideeën aan te dragen en dat zij in staat zijn om het beste ervan te maken wanneer conflicten ontstaan. Bijvoorbeeld:

“Mensen in dit team hebben aandacht voor elkaar. We maken vaak een praatje, bijvoorbeeld over wat we in het weekend hebben gedaan of hoe het met onze kinderen gaat. Als we het ergens niet mee eens zijn, dan bespreken we het direct met elkaar. Daar kunnen soms wel eens woorden bij vallen, maar we lossen het altijd met elkaar op.” – een medewerker uit een effectief Lean team.

Gedachten

De teamleden kunnen de organisatiedoelstellingen uitleggen en snappen de relatie tussen het eigen werk en de doelstellingen. Teamleden geven actief aan dat zij de doelstellingen ondersteunen en betrokken zijn bij organisatie.

“Ik merk het meteen zodra ik hun werkvloer betreedt: alle medewerkers hier zijn bezig met het continu verbeteren van hun werk. Overal hangt het ‘waardenhuis’ aan de muur: een poster waarop de strategische doelen van het bedrijf bondig staan vermeld. Medewerkers verwijzen vaak naar die doelen als zij over hun teamdoelen praten. Wanneer een teamlid me inwerkt, vertelt hij voortdurend niet alleen wát er moet gebeuren, maar ook waaróm. Het lijkt alsof iedereen er voor gaat om hetzelfde doel te behalen.” – een onderzoeker over de gedachten die een effectief Lean team uit.

Gedrag

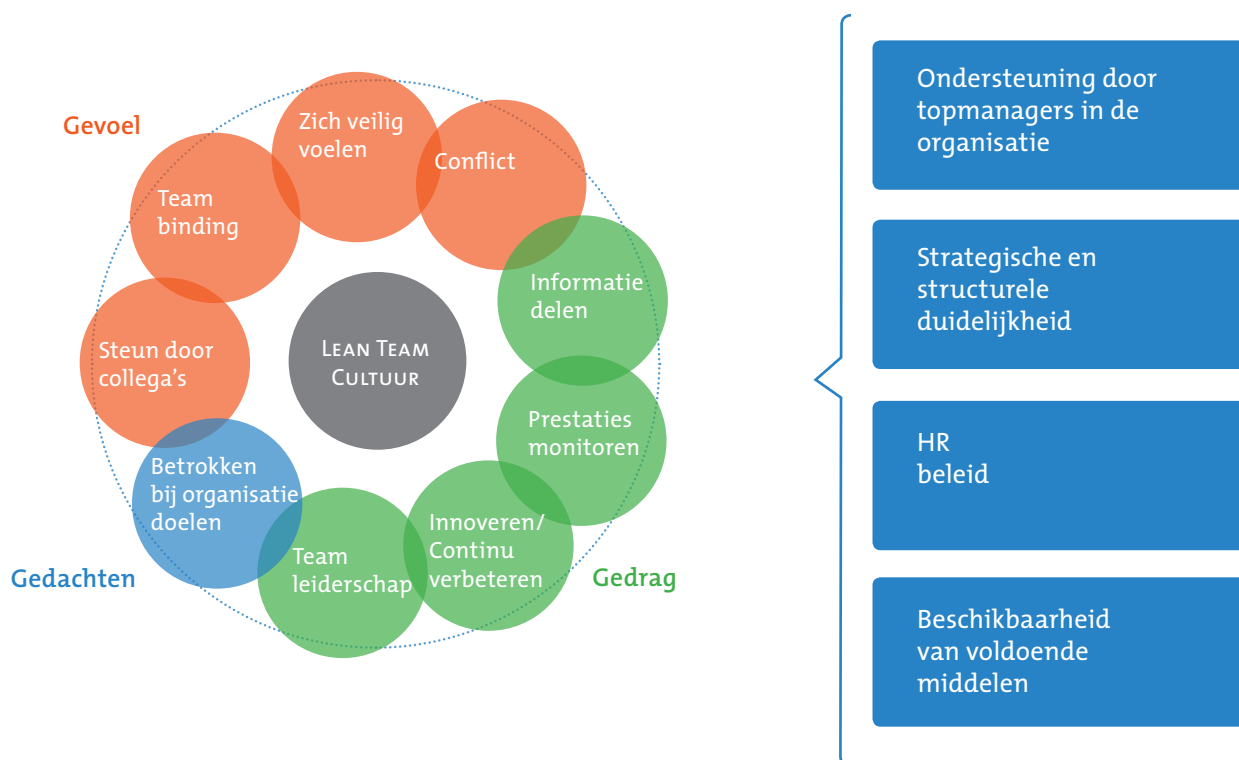
Medewerkers delen regelmatig, op vaste tijden, kort kennis over het werk en gaan zelf op zoek naar informatie om het werk te verbeteren. Effectieve teams die continu verbeteren stellen telkens haalbare doelen en houden de voortgang daarvan bij. Dagelijks hebben teamleden aandacht om verbeteringen aan te brengen in het werk. De teamleider faciliteert het verhogen van prestaties door het stellen van vragen en het wegnemen van knelpunten bij de uitvoering.

“Dagelijks staan we bij het teambord om de cijfers van gisteren en het werk van vandaag door te spreken. Collega's presenteren dan de voortgang op hun verbeterideeën. Er is altijd wel iemand die vraagt hoe de zaken ervoor staan. Soms is onze leidinggevende er niet, maar deze dagelijkse bijeenkomsten zijn bij ons heilig. Als onze teamleider er niet is, dan neem ik het overleg vaak van hem over. Het overleg helpt ons om gedurende de dag door te kunnen werken in plaats van telkens bij elkaar te gaan informeren.” – een medewerker uit een effectief Lean team.

Samen vormen deze elementen een continu verbeter cultuur, waarbij continu verbeteren onderdeel van het dagelijks werk is. Ons vervolgonderzoek gaat erover in welke volgorde teams deze gevoel, gedachten en gedrag elementen ontwikkelen om zo een continu verbeter cultuur te vormen.

Hoe komt het dat deze top teams zo op de film staan?

Uit onze studie en praktijkervaring blijken vier factoren in de omgeving van het team bij te dragen aan continu verbeteren binnen teams:



FIGUUR 2: VIER FACTOREN FACILITEREN DE ONTWIKKELING VAN EEN CONTINU VERBETER CULTUUR

Ondersteuning door leiders in organisatie

In goed functionerende organisaties, geven topmanagers het goede voorbeeld door zelf ook verbeteringen op te pakken. Naast regelmatig op de werkvloer aanwezig zijn, stellen topmanagers daar vragen over lopende verbeteringen en zijn zij aanwezig bij het doorvoeren van die grote, maar ook kleine, verbeteringen. Dit soort leiders helpen teams om continu verbeteren in het dagelijks werk op te nemen en vast te houden. Dat stopt niet bij de zeepkistbijeenkomsten, medewerkerslunches of andere bijeenkomsten. Echt ondersteunende leiders vragen zich continu af welke waarde zij zelf toevoegen aan de werkvloer in het wegnemen van problemen en obstakels. Hierdoor ontstaat vertrouwen en geloof op de werkvloer dat het nu dan echt menens is!

Strategische en structurele duidelijkheid

Naast ondersteuning door de top, moet voor medewerkers ook duidelijk zijn waarom en hoe de organisatie met de principes van continu verbeteren wil werken. Iedereen in de organisatie moet het antwoord op de volgende vraag kennen: “Waar gaan we naartoe, op welke manier en wie doet wat?” Hier ligt ook weer een belangrijke rol voor managers: communiceer herhaaldelijk de doelstellingen en verwachtingen.

Human Resources beleid

Continu verbeteren vraagt iets van de mensen in de organisatie. Bied dus de juiste opleiding aan en beloon medewerkers op het behalen van verbeterdoelen.

Tegelijkertijd vraagt continu verbeteren nieuwe dingen van je medewerkers en leidinggevenden en veranderen op termijn de functieprofielen. Het is belangrijk de juiste mensen te selecteren. Kortom, betrek de afdeling Personeel in de verandering, zodat continu verbeteren een blijvertje wordt.

Beschikbaarheid van voldoende middelen

Teams die succesvol continu blijven verbeteren krijgen tijd om aan procesverbeteringen te werken. Soms ontvangen ze ook ondersteuning door experts. In elk geval krijgen ze de fysieke ruimte en tijd om te experimenteren en te leren. En als het een keer niet goed loopt, wordt dit niet meteen afgestraft. Hierdoor kunnen ze het telkens een stukje beter doen.

Jouw team kan het ook! Nieuwsgierig hoe jouw team op deze elementen scoort?

House of Performance heeft op basis van onze bevindingen een scan ontwikkeld, speciaal voor teams die willen weten hoe goed ze het doen met continu verbeteren. Samen met jou kijken we graag naar de elementen van gevoel, gedachten en gedrag in je team, afdeling of organisatie.

Dat doen we door het de teamleden te vragen, zelf te kijken en ook te filmen. Ook kijken we naar hoe de organisatie-inrichting overeenkomt met de faciliterende factoren. De gegevens kunnen we vergelijken met andere organisaties en teams binnen de financiële, zorg, publieke en productie sector. Zo komen we tot een beeld waarmee jouw team, afdeling of organisatie de volgende stap kan zetten op de weg naar continu verbeteren om prestaties te verhogen.

Wanneer zet je de Team Scan in?

Aan verschillende leidinggevenden vroegen we wanneer zij onze frisse blik op Lean team gedrag en leiderschap wilden inzetten. Dit waren de redenen waarom zij onze scan hebben ingezet:

- *Als lijkt dat continu verbeteren niet beklijft en je niet goed weet waar dit aan ligt;*
- *Als je de eerste successen met continu verbetermethoden hebt behaald en graag een volgende stap wilt zetten met gedrag en leiderschap;*
- *Als de prestaties in je team(s) achterblijven;*
- *Als het ziekteverzuim vaak hoger is dan je zou willen;*
- *Als je de algemene resultaten uit je medewerkertevredenheidsonderzoek wilt verdiepen;*
- *Als je aan de vooravond van een grote verandering staat en wilt weten aan welke faciliterende factoren je in de inrichting van de nieuwe organisatie aandacht moet besteden;*
- *Als je na afloop van een grote verandering wilt kijken waar de volgende aandachtspunten liggen voor je teams.*
- *En zo zijn er nog wel meer redenen te noemen.*

Herken je jezelf in één van deze situaties? We kijken graag samen met jou hoe en wanneer we de scan bij jouw organisatie kunnen inzetten.

Doorpraten?

Neem contact op met House of Performance

**Hamburgerstraat 30
3512 NS Utrecht
Tel 030 239 33 60**

Over de auteurs



DESIRÉE VAN DUN (MSc.) is Promovendus aan de Universiteit Twente en adviseur bij House of Performance. Desirée doet sinds 2007 onderzoek naar Lean Leiderschap en continu verbeterende teams. Desirée publiceert in vooraanstaande wetenschappelijk tijdschriften met haar onderzoek naar beide onderwerpen. Als adviseur legt zij de verbinding tussen haar onderzoek en de vertaling naar praktische invulling daarvan.

Desirée van Dun

d.vandun@hofp.nl

+31(0)6 5372 6754

www.desireevandun.nl

Via Twitter: @dvandun

BART BRUINS SLOT (MSc.) is adviseur bij House of Performance. Hij heeft een achtergrond in de hotellerie en is afgestudeerd in Arbeids en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Utrecht. Als adviseur is hij betrokken bij verschillende continu verbeterprogramma's bij vooraanstaande dienstverlenende organisaties in profit en not for profit organisaties.



Bart Bruins Slot

b.bruinsslot@hofp.nl

+31(0)6 1195 2720

Over House of Performance

House of Performance is een resultaatgericht advies- en implementatiebureau. Wij verbeteren de prestaties op de werkvloer en maken door onze samenwerking bedrijven effectiever in zelfstandig verder te blijven verbeteren. Wij geloven dat een duurzaam resultaat ontstaat door vertrouwen en een open en transparante atmosfeer. We hechten veel waarde aan de maximale verantwoordelijkheid, de kans krijgen te leren en het creëren van een plek voor dialoog en onderlinge feedback.

Hoe werken wij? De prestaties verbeteren we met een aanpak op zowel de processen en besturing van een organisatie als het gedrag van medewerkers en leidinggevend. Wij leren onze klanten om zelf te verbeteren door voordoen - samen doen - zelf doen. Onze opdrachtgevers zijn actief in de sectoren banken, verzekeraars, gezondheidszorg en (semi-) overheid. Wij werken graag samen met rechte ruggen: klanten die integer zijn en op elk moment in een verandering hun rug recht houden. Dat mogen ze ook van ons verwachten. Bij de selectie van nieuwe adviseurs van House of Performance tellen de persoonlijke kwaliteiten en waarden even zwaar. We blijven daarbij trouw aan onze kernwaarden eigen, gedreven, betrokken en reciproque.



 **House of
Performance**

WE ARE THE DIFFERENCE BETWEEN