

# Succesvol verbeteren



## 1. Inleiding

Dit ebook is opgesteld voor iedereen die de prestaties van zijn team of organisatie wil verbeteren. En ook voor iedereen die de betrokkenheid en het plezier van medewerkers wil verbeteren. Want de 'harde' prestaties gaan hand in hand met de 'zachte' prestaties.

En als je gaat verbeteren dan wil je dat dit succesvol is en je wilt overzicht houden op die verbeteringen. Kortom voor iedereen die succesvol wil verbeteren.

Omdat we denken dat je snel aan de slag wil, beginnen we met de stappen die nodig zijn om succesvol te verbeteren. Maar eerlijk gezegd is het beter om eerst even de tijd te nemen om de bijlage door te nemen met daarin achtergrond informatie en praktijkvoorbeelden.

## 2. Aan de slag

Het verbeteren van de prestaties, betrokkenheid en plezier is niet in 1 dag te regelen. We hanteren daarom een eenvoudig en bewezen 10-weken plan om de eerste, maar wel serieuze, verbeteringen te kunnen realiseren en de basis te leggen zodat je verder kan met verbeteren. Het kost je nauwelijks tijd en levert veel op.

Op hoofdlijnen ziet het 10-weken plan er als volgt uit (we beschrijven dit plan daarna in meer detail):

<b>Week</b>	<b>Actie(s)</b>	<b>Doel</b>
1	Nulmeting Doel van het team	Inzicht waar we staan en wat het doel is
2	Dagstart	Doel en dagelijkse resultaten bespreken zodat betrokkenheid toeneemt
3	Proces in beeld	Gezamenlijk beeld van het proces en de stappen en de werkinstructies
4	Feiten verzamelen; Klanten feedback	Met dat gezamenlijk beeld kunnen we 'meten' en krijgen we inzicht waar het beter moet en kan
5 - 8	Verbeteringen verzamelen en realiseren	Doordat het doel van het team en het werkproces duidelijker is en medewerkers daarbij betrokken zijn ontstaan er vaak veel ideeën hoe het beter kan  Als team selecteren we de ideeën en medewerkers uit het team realiseren die ideeën.  Ideeën zijn qua omvang en complexiteit zodanig dat medewerkers dit gezamenlijk en zelfstandig kunnen oppakken.  Het motto is klein, vaak en regelmatig.
9	Reflectie en herhaal meting	Terugkijken wat goed ging en wat beter kan. Tevens een herhaling van de meting om vooruitgang te kunnen bepalen
10	Plan maken voor de komende periode	Op naar de volgende ronde

## Reactie van teamleiders die dit document hebben gebruikt

“Voor mijzelf zie ik dit document als compilatie van de dingen die ik al wist en het staat mooi in 1 stuk. Een voor mij goed naslagwerk. En super tof document want het helpt mij in ieder geval”

*Hiltje, teamleider bij een Gemeente*

“Templates voor het stappenplan, het gebruik van het Kanban zouden een mooie aanvulling zijn op dit document”

*Hiltje, teamleider bij een Gemeente*

“Ik vond het eerst moeilijk om niet meteen met verbeteren te starten, maar snap nu het nut.

Ik blijf de hectiek lastig vinden om mee om te gaan, maar merk dat we kleine stappen zetten en vooruitgaan, door de beschreven aanpak”

*Paul, manager van een Warehouse*

“De dagstart en het verbeterbord zijn ondertussen een vast onderdeel van ons werk geworden”

Het kostte een beetje doorzettingsvermogen, maar is het dubbel en dwars waard”

*Thirza, teamleider verzekeringsbedrijf*

## Week 1 Nulmeting en Doel van het team

Weten waar je staat en waar je naar toe wil blijkt in de praktijk lastiger dan je zou vermoeden. De stap is cruciaal want zonder die 2 antwoorden ga je energie verspillen en onnodige dingen doen.

Onderstaande afbeelding laat een voorbeeld zien van een doel en de resultaten. De eerste fase is "op standaard komen". De tweede fase is "op standaard blijven" en de derde fase is de standaard verbeteren.



Meet in de huidige situatie minimaal het volgende:

1. hoeveel plezier hebben de medewerkers in jouw team (schaal 1-10)
2. wat is de score op de hoeveelheid en kwaliteit van het werk wat jullie team doet. Bijvoorbeeld wij doen 100 opdrachten per dag en daarvan zijn er 97 in 1 keer goed

Bepaal je doel, bv de score op plezier is gemiddeld een 7,6. Het aantal opdrachten is 120 en we doen alles in 1 keer goed.

Betrek alle medewerkers uit het team hierbij.

## Week 2 Dagstart

Als je nog geen Dagstart in jouw team doet, dan is dit de week om hiermee te starten. Door dagelijks met je team ongeveer 10 minuten staand te overleggen bij een whiteboard, krijgen de teamleden beter zicht wie waar mee bezig is en wat de knelpunten zijn. Dit bevordert de samenwerking en zorgt voor meer betrokkenheid en plezier in het werk.

De dagstart is ook het moment waar verbeteringen gesignaleerd worden. De uitvoering van verbeteringen wordt niet in de dagstart gedaan. Daar komen we in week 6 op terug, hoe dat aangepakt wordt.



### Week 3 Proces in beeld

De dagstart blijft gewoon zich door ontwikkelen.

Deze week breng je met enkele teamleden jullie belangrijkste proces in kaart. Dit kan al in een sessie van 1,5 uur bijvoorbeeld door met post-its het proces op hoofdlijnen te beschrijven.

Door het proces in beeld te brengen en vast te leggen krijgen alle medewerkers in het team een goed overzicht van alle stappen en hun rol hierin.

Het beste is als je elke processtap voorziet van de volgende gegevens:

- hoe lang duurt elke processtap qua doorlooptijd
- hoe lang duurt elke processtap qua echte uitvoering

Even een sterk versimpeld voorbeeld voor een verzekering-claim:

- ontvang en controleer claim op volledigheid: 10 minuten werk; 8 uur van ontvangst tot afhandeling
- beoordeel claim: 30 minuten werk; 32 uur van ontvangst tot afhandeling
- informeer indiener: 15 minuten werk; 16 uur van ontvangst tot afhandeling

Dus  $10+30+15$  is 45 minuten echt werk. De klant moet  $8+32+16$  is 56 uur dus 7 dagen wachten.



## Week 4 Feiten verzamelen en Klanten feedback

Het verzamelen van feiten is vorige week al een beetje gestart. Deze week ga je verder met het proces in kaart brengen en ondertussen achterhaal je de feiten over dit proces en achterhaal je de wensen en eisen van de klant.

Klanten feedback: wat verwacht de klant m.b.t. dit proces, wat eist de klant en waarmee zou je de klant kunnen verrassen. Dit zijn de vragen die beantwoord moeten worden. Een service level agreement is al een belangrijke bron van informatie. Ook een klanttevredenheidsonderzoek geeft inzicht. Maar het allerbeste is de klant te benaderen en in een gesprek goed te achterhalen wat zijn eisen en wensen zijn.

Bij het verzamelen van de feiten moet je denken aan: hoe vaak maken we fouten, welke soorten fouten maken we, hoeveel per soort. De doorlooptijden per processtap breng je nauwkeuriger in beeld. Maak eventueel foto's of video's van het werk wat hoort bij het proces wat je wil verbeteren. In een kantooromgeving zijn dat mensen achter een computer. In een productie omgeving zijn dat mensen die met machines werken. Bespreek deze foto's en video's met het team. Zeer leerzaam en verhelderend. Tip: om echt goed te zien wat er gedaan wordt op de foto of video, is het raadzaam om deze meerdere keren te bekijken.

## Week 5-8 Verbeteringen realiseren en leren

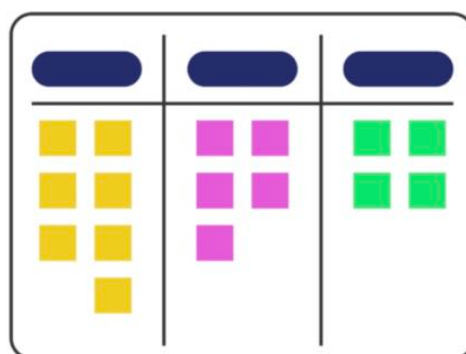
Goed dat je gewacht hebt met het realiseren van verbeteringen. In de afgelopen 4 weken heb je een belangrijke basis gelegd om succesvol te verbeteren: je team is betrokken en de feiten zijn duidelijk. Veel mensen starten direct met verbeteren en met als resultaat dat er pleisters geplakt worden die na verloop van tijd weer loslaten zodat de oude situatie (lees het oude probleem) weer terugkeert.

Verbeteren verloopt het best door een gestructureerde en wetenschappelijk bewezen aanpak te gebruiken, genaamd de PDCA-cyclus. Ook wel Plan – Do – Check – Act cirkel genoemd.

Onderstaande afbeelding laat de belangrijke elementen van die aanpak zien: je werkt naar een doel; elke cyclus zorg je voor borging zodat er geen terugval naar de oude situatie plaatsvindt. En elke cyclus wordt er geleerd. Je doet dus meerdere PDCA cycli om steeds dichterbij je doel te komen.



Met een handig Kanban verbeterbord houd je overzicht op alle verbeteringen



Naast het werken conform deze gestructureerde aanpak is het verstandig om te starten met makkelijke verbeteringen in plaats van verbeteringen die het meeste resultaat opleveren. Door makkelijk te beginnen boek je eerder succes en dat geeft vertrouwen waardoor je een moeilijkere durft en wil oppakken als team.



## Week 9 Reflectie en herhaal meting

Top, je bent nu 4 weken echt aan het verbeteren geweest. De dagstart draait nu bijna 8 weken. Het is tijd om individueel en als team stil te staan bij een aantal zaken:

1. wat vind je van de geboekte resultaten
2. wat vind je van de wijze waarop die resultaten tot stand komen
3. hoe is de samenwerking
4. wat vinden jullie van het doel
5. welke waarden vinden jullie als team belangrijk en waarom
6. wat gaat goed en wat kan beter

Het is bewezen dat teams die regelmatig reflecteren, productiever zijn. Elke week reflectie, bijvoorbeeld tijdens een speciale dagstart, is een echte aanrader.

Door de meting uit week 1 te herhalen kan je bepalen of en in welke mate er vooruitgang is geboekt. Zet die cijfers netjes op een rij en hang die bijvoorbeeld op het Dagstart bord en bespreek ze.

## Week 10 Plan maken voor de komende periode

Je weet nu wat er goed gaat en wat er beter moet. Wellicht heb je het doel al gehaald, dan stel je een nieuw doel. Maak, liefst samen met medewerkers uit je team een plan voor de komende periode. Natuurlijk kan je weer een cyclus van 10 weken doen, maar je eigen variant is natuurlijk ook prima.

Belangrijk is ritme, resultaat en reflectie (RRR) en dat je de bewezen PDCA aanpak gebruikt. Kijk nog eens naar de 10-weken aanpak en zie dat deze ook is gebaseerd op de PDCA aanpak.

Betrek je team o.a door zoveel mogelijk inzichtelijk te maken via het dagstart bord.

En als ondersteuning en ter motivatie sturen we gedurende de 10 weken een aantal mails met aanvullende informatie.

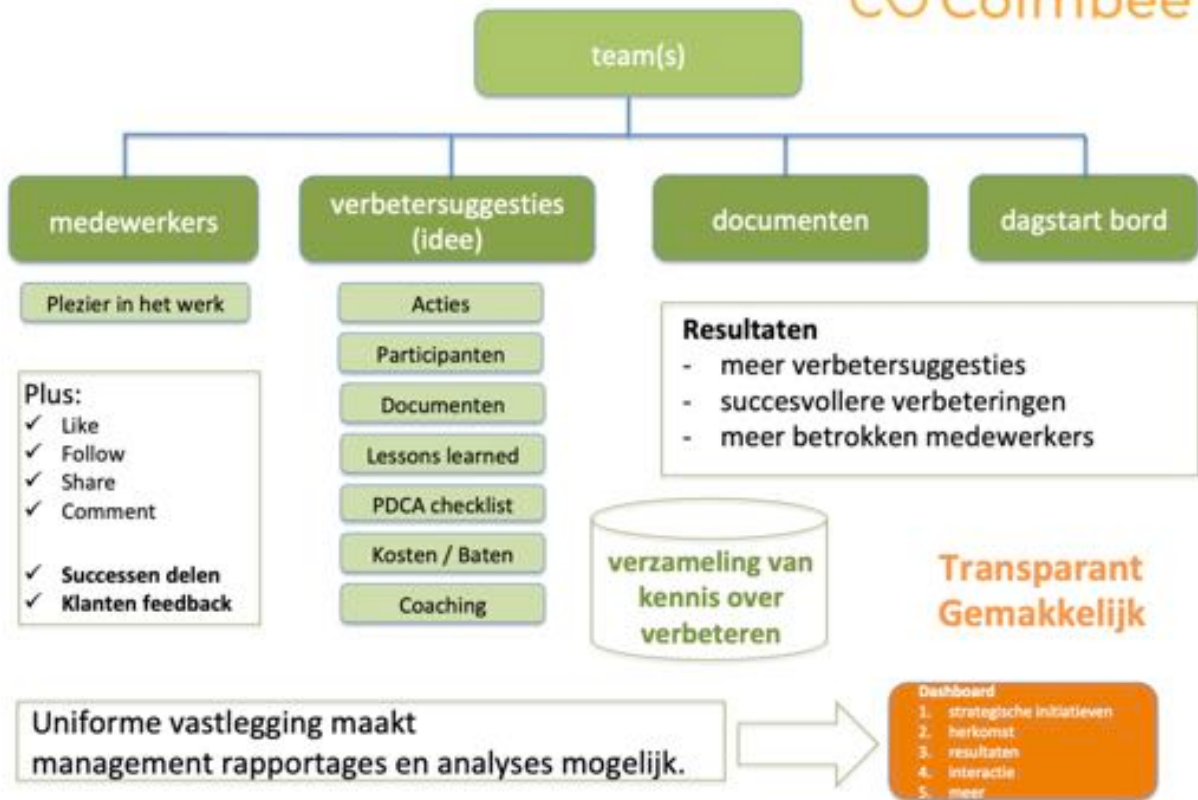
Note: mocht je geen mails krijgen dan kan die aanvragen op deze webpagina:  
<https://www.coimbee.com/nl/ik-wil-de-productiviteit-van-mijn-team-verbeteren/>

## 3. Digitale mogelijkheden

Veel teams die bezig zijn met verbeteren gaan op zoek naar een digitale oplossing zoals Excel, Trello of Coimbee.

Het grote voordeel van Coimbee is dat alle medewerkers uit alle teams elkaars verbeteringen kunnen zien en kunnen 'liken' of 'commentaar' geven. Dit werkt stimulerend en motiverend en zorgt voor meer verbeteringen.

Omdat alle verbeteringen door elk team op dezelfde, uniforme, wijze worden vastgelegd zijn dashboard en rapportages over alle teams heel eenvoudig.



*“Wij maken bij Greenchoice gebruik van de Coimbee Verbeter Toolbox als onderdeel van ons continu verbeter-programma. Een hele praktische en laagdrempelige tool, die het continu verbeteren door medewerkers een flinke boost heeft gegeven.”*

## Bijlagen

### Succesvolle teams

Bij succesvolle teams die goed presteren gaat het om 4 belangrijke onderdelen, zoals weergegeven in onderstaande afbeelding



Door helder te krijgen wat de klant verwacht, wat het doel van het team is en teamleden die elkaars kwaliteiten kennen wordt al een belangrijke eerste stap in teamontwikkeling gezet.

Vaardigheden als communicatie en feedback geven (en krijgen) zijn veelal de vaardigheden die ontwikkeld moeten worden. Een goede structuur, nuttig werkoverleg en elkaars verwachtingen kennen zorgen voor een goed presterend team waar met plezier gewerkt wordt.

De dagelijkse prestaties van een team, zoals productiviteit en kwaliteit, zijn sterk afhankelijk van de samenwerking en de individuele kwaliteiten. Doel, structuur en communicatie zijn belangrijke parameters hiervoor. Maar in de huidige dynamische, volatiele en complexe omgeving waarin teams opereren gaat het ook om alertheid en wendbaarheid.

Alertheid is gericht op het signaleren van kansen en wellicht bedreigingen. Dat kan zijn binnen het eigen bedrijf en buiten het bedrijf. Wat doen klanten en concurrenten? Wat betekent nieuwe wet- en regelgeving? Wat zijn technologische (ICT) ontwikkelingen die we kunnen gebruiken?

Als die alertheid voldoende is gaat het om het vertalen naar nieuwe werkwijze. Die wendbaarheid of flexibiliteit is noodzakelijk om continue aan te blijven sluiten bij de veranderende marktomstandigheden. Succesvolle teams zijn hier toe in staat.

## Het belang van betrokken medewerkers

Dat betrokken medewerkers tot betere prestaties leiden mag algemeen bekend worden verondersteld. De volgende afbeelding laat zien welke aspecten nog meer positief worden beïnvloed indien medewerkers betrokken zijn.

Belangrijke vraag is natuurlijk hoe je zorgt dat medewerkers betrokken raken en blijven.

### 1. Aansprekend doel

Zorg dat **alle** medewerkers weten wat het doel is. Bij voorkeur een doel dat aanspreekt, motiveert en energie geeft. Zorg dat duidelijk is waarom de huidige situatie niet meer voldoende is. Ook wel zingeving genoemd. Kortom waarom moet het bedrijf van A naar B.

Indien het doel met alle medewerkers gezamenlijk is opgesteld heeft dat doel het meeste draagvlak.

### 2. What's in it for me

Je wilt ergens bijhoren of aan meedoen als je weet wat dat voor jezelf betekent. What's in it for me, is de vraag die iedereen bewust of soms onbewust beantwoord wil hebben. Dit moet dus duidelijk zijn ook al is dat antwoord niet leuk. Helderheid is cruciaal.

### 3. Betrek medewerkers

De ultieme vorm om de betrokkenheid te vergroten is simpel: door medewerkers te betrekken. Niet door een email met informatie te sturen zodat ze op de hoogte zijn. Maar echt betrekken door te luisteren en in gesprek te gaan of nog beter door medewerkers verantwoordelijk te maken voor bepaalde (verbeter)acties.

### 4. Sluit aan bij talent

Bij het betrekken van medewerkers moet je wel rekening houden met hun kwaliteiten en talent. Hun vakmanschap dus. Maar laat ze zelf maar benoemen waar ze aan mee willen doen. Je zal verrast staan. Geef ze ruimte om te leren en te experimenteren.

### 5. Boek succes

Kleine succesjes moet je ook "vieren". Niet dat de slingers aan het plafond moeten, maar benoem het succes. Hierdoor weet iedereen dat het gewaardeerd wordt en dat we op de goede weg zijn. Dat creëert vertrouwen, ook om de volgende misschien moeilijkere stap te zetten. Een kind heeft ook niet in 1 keer leren fietsen.

En besef dat iedereen bij een winnend team wil horen.

### 6. Kaders

Om medewerkers optimaal te laten functioneren wil je niet de hele dag kijken wat ze doen. Geef duidelijke kaders en creëer ruimte. Spelregels om binnen kaders tot topprestaties te komen. Zorg voor autonomie. Voor veel leidinggevenden is het stellen van kaders een behoorlijke uitdaging.

### 7. Steun

Medewerkers willen feedback, zonder zich gecontroleerd te voelen. Ze willen veiligheid om dingen te doen die ze nog niet eerder hebben gedaan. Ze willen

een coach die ze steunt en begeleidt. Ze willen een leidinggevende die het voorbeeldgedrag laat zien.

Door medewerkers te betrekken ontstaan er meer ideeën hoe het werk beter, makkelijker, sneller of veiliger kan. Indien deze ideeën door de medewerkers zelf worden opgepakt ontstaan niet alleen beter gedragen verbeteringen maar wordt ook gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Zij zullen namelijk moeten samenwerken, problemen analyseren, onderling communiceren en plannen moeten maken. Om dit proces te ondersteunen gebruiken steeds meer bedrijven een digitale ideeënbus, zoals de [Coimbee Toolbox](#)

## Praktijkvoorbeeld 1

Het team bestaat 13 medewerkers. Samenvatting van de resultaten:

- Plezier in het werk van 6,8 naar 7,5
- Productiviteit 18% toegenomen

Lees meer op <https://www.coimbee.com/nl/de-motor-voor-teamontwikkeling/>

## Praktijkvoorbeeld 2

Bijgaand een grafiek van 2 processen die eerst onder de norm presteerden en binnen enkele weken boven de norm presteerden. De stijging van 76 naar 105, betekende in deze case een vermindering in uren van 210 naar 150 per dag, dus een besparing van 60 uur per dag.

