

# Kleine stapjes, borgen en leiding geven



Tijdens de meest recente ronde tafelconferentie georganiseerd door Maintenance in Processing, werd tijdens een bijzonder geanimeerde discussie het thema 'continu verbeteren' behandeld. In het kader van: stilstand is achteruitgang, moet continu verbeteren bijdragen aan vooruitgang in de vorm van bijvoorbeeld productieverhoging, kostenreductie of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de veiligheid. Op welke manier geven bedrijven hier vorm aan, hoe ver dringt het eigenlijk door in de onderhoudswereld en staat onze Westerse mentaliteit grote resultaten niet in de weg?

Een veelgeschreven eindconclusie wanneer het gaat om onderwerpen als veiligheid, productieverhoging of kostenverlaging is dat het ondanks alle beschikbare methoden en theorieën vooral een kwestie is van gezond verstand. Deze conclusie verpakt in de eerste stelling dit keer leidde in het begin tot instemmend geknik maar resulteerde vervolgens tóch in een discussie. *De stelling luidde: Continu verbeteren is niet meer dan je gezonde verstand gebruiken. Begin echter nooit zomaar een continu verbeterproces zonder de bestaande situatie eerst goed onder de loep te hebben genomen.*

**Boerenverstand**

Zeker de toevoeging is voor de meeste deelnemers een logische uitspraak. Het

verkennen van de bestaande situatie is medebepalend voor de kwaliteit van het project. Verder liggen boerenverstand en intuïtie volgens de tien deelnemers zeker ten grondslag aan het opstarten van een continu verbetertraject, maar worden ze ook ondersteund door verschillende systemen. Francis Collart, bij Heinz medeverantwoordelijk voor het realiseren van continu verbetertrajecten, meent dat het boerenverstand een goede tegenpool is voor jarenlange ervaring en een verfrissende blik biedt naar ervaren medewerkers die soms vastzitten in bepaalde denkpatronen. Paul Bekkers, directeur en oprichter van TPF Europe en begeleider van verbeterprojecten: "Boerenverstand is prima, maar vaak heb je ook structuren en hulpmiddelen nodig om te kanaliseren



*vlnr*  
Marcel Morsing,  
Bartelt Blankenberg,  
Paul Bekkers,  
Peter Thissen,  
Francis Collart

mensen in een bedrijf als cruciale factor om een verbetertraject te laten slagen naar boven. In feite moet het in de cultuur van een bedrijf zitten om steeds op te letten waar verbeteringen mogelijk zijn. Bij het ontbreken van zo'n cultuur, zal deze met kleine stapjes moeten worden ingevoerd. Martin Kemmerling, maintenance manager bij Intervet International: "Het confronteren van mensen met specifieke situaties kan hierbij helpen. Vraag een operator bijvoorbeeld concreet naar de hoeveelheid af- of uitval, bijvoorbeeld in kilo's of aantal stuks. Wellicht dat het antwoord hem verbaast en hem aanzet tot nadenken over een oplossing om een te grote hoeveelheid terug te dringen." Collart benadrukt de rol van mensen met een voorbeeld. "Een probleem dat binnen de fabriek gedurende 45 jaar met enige regelmaat terugkeerde, werd opgelost door een aantal ervaren mensen met een grote hoeveelheid kennis op verschillende gebieden bij elkaar te zetten. Zo zaten daar een ervaren technoloog, een onderhoudsmonteur en een kwaliteitsman. Door deze kennis bij elkaar te brengen, was het 'opeens' mogelijk bepaalde verbanden te leggen en de oorzaak haarscherp aan te wijzen. Een oorzaak die geen mens daarvoor ooit had overdacht." Tot slot behoren tot 'de mensen' ook de leden van het managementteam. Wanneer zij niet uitdragen dat er binnen het bedrijf wordt gestreefd naar een cultuur van continu verbeteren, dan zal deze cultuur zeker niet ontstaan. Gerrit de Boer, projectcoördinator bij Ultimo software solutions ziet meer in een combinatie van het boerenverstand en methodieken. "Methodieken kun je prima gebruiken maar blijf wel altijd in het achterhoofd vragen stellen als: waarom doen we dit? Brengt hetgeen dat we doen ons

en de ideeën die zijn ontsproten uit het boerenverstand, te bewijzen." Marcel Morsing, werkzaam bij MaxGrip en onder meer gespecialiseerd in het verbeteren van onderhoudsprocessen: "Daarbij is het bovendien belangrijk dat er voorafgaand aan het starten van de verbetertrajecten een duidelijke visie en doelstelling zijn overeengekomen. Zonder deze twee voorwaarden bereik je met het boerenverstand uiteindelijk ook niet veel." Bartelt Blankenberg, werkzaam bij AVR group en betrokken bij grote verbeterprojecten bij vooral voedingsmiddelenbedrijven, is de eerste die tegengas geeft. "Natuurlijk zijn verstand en intuïtie niet te

onderschatten. Maar ik ben meer voor een scherpe analyse en het trekken van conclusies op basis van feiten. Het zal niet de eerste keer zijn dat een bepaalde aanname door middel van een analyse niet blijkt te kloppen en een onderschat

aspect juist het grootste probleem blijkt te zijn. Daarnaast heb ik goede ervaringen met verschillende tools die helpen om bepaalde zaken boven tafel te brengen." In de verdere discussie komen naast het verstand, de visie en de analyse ook de



*vlnr*  
Gerrit de Boer,  
Marcel Morsing,  
Bartelt Blankenberg,  
Paul Bekkers



*vlnr.*  
Marc Groote Woortmann,  
Martin Kemmerling,  
Laurent Neve,  
Bert Visser



dichter bij het vooraf gestelde doel? Gebruik de methodieken dus niet domweg omdat je dan kunt aantonen dat je iets hebt gedaan." Blankenberg: "Eigenlijk moet je niet bij de methodiek beginnen, maar bij de doelstelling en dan terugwerken tot je uitkomt bij de juiste methodiek."

**Kleine stapjes**

Bijna aan het eind van de discussie over de eerste stelling praten de deelnemers nog even over de manier waarop verbetertrajecten moeten worden doorge-



**Martin Kemmerling:**  
*'Continu verbeteren is constant balanceren op een dun koord'*

voerd. Eenieder is het erover eens dat het in kleine stapjes moet gebeuren. Het devies: kies voor een bepaald onderwerp of thema en werk dat helemaal af. Hierbij kan het heel goed zijn dat dit thema weer binnen een groter plan valt, maar door in kleine projecten te werken kan regelmatig worden gerapporteerd aan de medewerkers welke resultaten er zijn geboekt. Ook het management heeft bovendien kortetermijn referenties nodig.

Verder is het belangrijk dat medewerkers begrijpen waarom bepaalde maatregelen worden genomen. Wees transparant. Het beoogde doel toelichten, inclusief voordelen, draagt bij aan een positief gevoel bij de medewerkers en zal hen stimuleren om wellicht ook een idee voor een verbetering aan te dragen. Het nemen van kleine stapjes komt min of meer uit Japan waar een bekende uitspraak luidt: 'met kleine stapjes snel voorwaarts'. Eigenlijk totaal tegengesteld aan ons Westerse verlangen om een (hele) lange aanloop te nemen en vervolgens met

grote stappen het doel snel te bereiken. Een methode die overigens in de praktijk ook lang niet altijd blijkt te werken. Peter Thissen, directeur van Act-in: "Let wel op dat het woord 'project' in het kader van continu verbeteren eigenlijk tegenstrijdig is. Een project heeft immers een gedefinieerd eindpunt terwijl continu verbeteren nooit meer stopt. Projectmatig is wel de wijze waarop medewerkers moeten of kunnen leren om continu te verbeteren."

**In de genen**

De tweede stelling borduurt feitelijk voort op de 'cultuur'-discussie en luidt: *Continu verbeterprocessen moeten in alle gele-*

*dingen van een organisatie een tweede natuur zijn en niet alleen bij de productie en het onderhoud. Teamspirit van administratie en magazijn*

tot aan productie en management. Blankenberg vindt het een schitterend ideaalbeeld maar denkt dat het in de praktijk niet zo werkt. "Het is niet eenvoudig om vóóraf commitment bij alle partijen te kweken. Mijn ervaring is dat je gewoon ergens moet beginnen en dat mensen gedurende het proces de zin ervan gaan inzien. Op dat moment zullen ook zij enthousiast raken om zich in te zetten; als dit niet gebeurt dan is de aanpak



**Marc Grootte Woortmann:**  
*'Continu verbeteren is een goede opvoeding'*



**Peter Thissen:**  
*'No time for downtime'*

niet goed. Een mooi voorbeeld stamt uit een Pools bedrijf waar praktisch niet werd overlegd in vaste structuren. Je kunt dan allerlei geavanceerde overlegstructuren opzetten, maar niemand zal daarvan het nut inzien. 'Het gaat zo toch ook?' hoor je iedereen denken. Daarop startten we om per week eerst vast te stellen wat er moest worden gedaan. Na drie weken kwamen medewerkers zelf met het idee om op basis hiervan een actielijst bij te houden en een vaste meeting te organiseren. Op deze manier groeit het benodigde commitment vanzelf, maar wél op een natuurlijke manier."

Laurent Neve, plant manager bij Heinz ('verbeteren is altijd al mijn stokpaardje'): "We zijn in ons bedrijf gestart met afwijking/verbeterkaarten waarop iedere medewerker afwijkingen en verbeteringen op kwaliteit, techniek, technologie en veiligheid moet vermelden. Deze kaart geeft via een bepaalde vraagtechniek de oorzaak en de oplossing en wordt gecheckt op Pdca (Plan Do Check Act). In het begin verzamelden we rond de honderd verbeteringen per week. Maar ook nu nog, een flink aantal maanden na de invoering, worden er nog steeds zo'n zestig stuks per week ingeleverd. Helemaal in de cultuur ingebakken kan ik wel zeggen." Of letterlijk alle afdelingen betrok-

ken moeten zijn, dus ook de administratie bijvoorbeeld, is niet duidelijk. Echte succesverhalen van dergelijke afdelingen zijn

niet bekend. Wel is bekend dat bepaalde problemen zijn op te lossen door verschillende afdelingen te laten samenwerken. Thissen: "Ik heb goede ervaringen met het betrekken van ondersteunende afdelingen vanuit een probleemeigenaarsaangepak. Vaak is de afdeling productie niet in staat om het probleem op te lossen omdat het wordt veroorzaakt door een ondersteunende afdeling; bijvoorbeeld planning. In dat geval is het noodzakelijk productie het mandaat te geven het probleem te beleggen bij die afdeling zonder in een welles-nietes spel terecht te komen. Het accepteren van de probleemanalyse door de betreffende, ondersteunende afdeling hoeft niet te betekenen dat zij inderdaad de oorzaak zijn. Het probleemeigenaarschap houdt wel in dat ze



**Laurent Neve:**  
*'Continu verbeteren is het gen dat gestimuleerd moet worden'*

het voortouw nemen in het analyseren en oplossen van het probleem." Marc Grootte Woortmann van Traduco gaat zelfs nog verder: "De wil om continu te verbeteren, moet je van nature hebben. Je moet ermee zijn opgevoed en het moet in je genen zitten. Als management kun je medewerkers hierin trainen door hen continu te controleren en heel consequent te zijn. In Nederland levert dit nog wel eens problemen op omdat het controlerende aspect hier niet bijster wordt gewaardeerd." Maar ook Blankenberg kan zich hier wel in vinden. "Het blijkt gewoon dat controle nodig is om bepaalde bedrijfsprocessen te verankeren en te borgen. Dat stuit nog wel eens op weerstand, bijvoorbeeld wanneer een bedrijf wereldwijd vestigingen heeft. Het hoofdkantoor

heeft dan geen 'zin' om de bedrijfsleiders wereldwijd constant aan te sturen. Ze betalen hen immers genoeg om hun functie naar behoren uit te voeren? Wil je continu verbeteren, dan zal dat zeker tot de taken van het hoger management behoren." Moeten we dan wellicht een voorbeeld nemen aan landen als Japan waar werknemers hun meerdere eenvoudigweg gehoorzamen? De discipline die daar heerst, levert wat de deelnemers betreft inderdaad zijn voordelen op waar het aankomt op het doorvoeren van veranderingen en het borgen ervan. Anderzijds is de Westerse wereld creatiever en dát is nu juist weer belangrijk om alle verbetermogelijkheden op tafel te krijgen.

**Verlangen**

Ook deze discussie vloeit naadloos over in de volgende stelling: *Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, maar leer de mensen te verlangen naar de eindeloze zee.* Om ook op langere termijn resultaten te boeken met continu

verbeteren, is het belangrijk om te werken aan de mentaliteit van mensen. Neve: "Mentaliteit is essentieel. Enerzijds moet het inderdaad in je vezels zitten, maar je kunt het ook leren. Ik heb nog niet zo lang geleden een cursus ATS (Analytic Trouble Shooting) gedaan en dit vervolgens direct ingezet. Als mensen zien dat het werkt, raken ze vanzelf enthousiast en gaat het nog beter werken."

Bert Visser, senior consultant bij CoThink brengt een nieuw element in door aan te geven dat er in deze tijd wat te weinig tijd wordt genomen om te reflecteren. "Bij continu verbeteren is de balans tussen denken (reflecteren) en doen (actie) van cruciaal belang. Wanneer er te weinig wordt nagedacht maar te veel wordt

gedaan, komt dit de effectiviteit niet ten goede. En omgekeerd: als er veel wordt gedacht zonder actie leidt dat tot passiviteit. Managers zijn er voor om de juiste



**Paul Bekkers:**  
*'Continu verbeteren: gewoon doen'*

voorwaarde te creëren voor zowel de denker als de doener." Met deze laatste opmerking maakt Visser een nieuwe discussie los die betrekking heeft op 'de juiste man op de juiste plaats'. Want de taak van het management is: voorwaarden creëren, mensen enthousiast maken, controleren, aan- en bijsturen. Bij continu



**Bert Visser:**  
*'Actie zonder reflectie leidt tot onbezonnenheid; Reflectie zonder actie tot passiviteit'*

verbeteren doe je een beroep op verschillende competenties waarover niet iedereen zomaar beschikt. Je hebt de 'echte' techneuten nodig met hun jarenlange ervaring en daarmee opgebouwde ken-



nis en mensen die analytisch hun kennis mobiliseren op het juiste moment voor het juiste vraagstuk. Beide aspecten zijn belangrijk bij het zoeken naar het juiste evenwicht en bij het ontwikkelen of aanstellen van medewerkers in het team. Visser stelt: "In de onderhoudswereld zitten veel tech-

is het vinden van een goede balans tussen de financiële parameters enerzijds en de gevoelswaarde bij de mensen in de organisatie anderzijds.

De meeste deelnemers knikken instemmend. In elk geval moeten mensen worden betrokken bij de verbeterprocessen en moeten zij bovendien de kans krijgen om aan het woord te komen. Visser: "Problemen aan machines kun je bij de operator neerleggen maar dan is het wel belangrijk vervolgens goed naar deze man te luisteren. Hij weet vaak als geen ander dat het bijvoorbeeld aan de smering ligt of aan de wijze van reinigen. Deze functionarissen moeten we veel serieuzer nemen." Tevens is het belangrijk om niet direct uit te gaan van de kosten die bij een verandering horen, maar juist van de besparingen. Dus: wat levert het op en welke weg moet ik bewandelen om dit te bereiken. Hoe moeilijk dit ook is. Kosten zijn immers vaak relatief eenvoudig te bepalen terwijl de opbrengsten veel moeilijker zijn uit te drukken in geld. Zeker waar het factoren als bijvoorbeeld klant- en medewerkertevredenheid betreft.



**Marcel Morsing:**  
*'Continu verbeteren is mogelijk vanuit een (uit)gedragen visie en gaat gepaard met het nemen van kleine stapjes en het vieren van successen'*

hoeveelheid data die aanwezig is in een Productie Besturingsysteem of een OBS en welke inzichten dat biedt." Peter Thissen twijfelt en benadrukt dat alle verliesdata van belang zijn als input voor het continue verbeteren. Juiste deze data zijn niet altijd in een OBS terug te vinden. "Sterker nog, het analyseren vanuit het OBS bevestigt dat de problemen technisch van aard zijn.



**Francis Collart:**  
*'Continu verbeteren! Borging en nogmaals borging!'*

Naar mijn mening dient de juiste bron van oorzaakanalyse vanuit de productie verliezen te vertrekken. Dus vanuit bijvoorbeeld een OEE-verliesregistratie."

De tijd is om, de stellingen zijn op maar het enthousiasme om nog een laatste opmerking te maken nog lang niet. Continu verbeteren, het zit bij de deelnemers duidelijk in de genen. ■

**Bartelt Blankenberg:**  
*'Continu verbeteren vraagt een permanente gedragsverandering'*



nische mensen met verborgen talenten. Overdag hoor je ze niet, maar 's avonds zijn ze vol enthousiasme voorzitter van de voetbalvereniging of secretaris van het schoolbestuur. Deze talenten moet je kunnen aanboren, de mensen inspireren. Dát kan nog veel meer aandacht krijgen."

## Financiën

In de vierde stelling komen de onvermijdelijke financiën op tafel: *Continu verbeteren*

## Onderhoudsbeheersysteem

Tot slot de stelling dat *de informatie die beschikbaar is in een Onderhoudsbeheersysteem (OBS) een goede basis vormt voor continu verbeterprocessen*. Zoals de meeste methodieken wordt het OBS gezien als een goed hulpmiddel dat aan de andere kant ook weer geen wondermiddel is. Het blijkt een

belangrijke bron van informatie te zijn voor het doorvoeren van verbeteringen, mits het gebruikte OBS flexibel is en dus kan

faciliteren en inspelen bij de doorgevoerde verbetering. Visser is in elk geval een groot voorstander van kwantificeren en gelooft in de kracht van dergelijke systemen. "Ik ben telkens verrast over de grote

**Gerrit de Boer:**  
*'Continu verbeteren vergt continu inzicht'*

