

Vierde deel van een artikelreeks over de TWI-methode

DE FUNDAMENTEN VAN GOEDE WERKRELATIES

'Lean' is een term die u ongetwijfeld niet vreemd is, als u in uw organisatie bezig bent met (continu) verbeteren. Misschien is uw organisatie aan de slag met een verbeterprogramma, zoals Lean, Six Sigma, TPM, TQM of welk ander verbeterinitiatief dan ook. Opmerkelijk is dat TWI (Training Within Industry) in veel organisaties een minder bekende of zelfs onbekende term is, terwijl de TWI-methoden een fundament zijn voor elke vorm of elk systeem van verbeteren. Dit vierde deel van de vijfdelige serie gaat over TWI Job Relations: hoe respect voor medewerkers tot betere resultaten leidt.

Door Gerard Berendsen en Susanne Slenders (TWI Instituut)

Leidinggevend behalen resultaten via hun medewerkers. Daarom is het belangrijk dat werkrelaties goed zijn en dat medewerkers als individu behandeld worden. Dat is wat vanuit Lean bedoeld wordt met het principe 'Respect voor Medewerkers'. Maar wat betekent dat nu precies? We zien veel leidinggevenden worstelen met die vraag, met name om dat te vertalen naar het dagelijks werk; naar de communicatie die zij elke dag met hun medewerkers hebben. Die vertaling is precies datgene wat TWI beoogt met de module Job Relations, een leiderschapsvaardigheid die al jaren geleden werd gezien als de essentiële vaardigheid om medewerkers te ontwikkelen, en juist daardoor betere resultaten te boeken. Niet voor niets dat Toyota begin 50'er jaren bij de ontwikkeling van het TPS-programma (Toyota Production System, voorloper van wat we vandaag Lean noemen) de TWI-methode Job Relations ging gebruiken als de

methode om eerstelijns leidinggevenden te trainen in leidinggeven! En ook vandaag nog steeds gebruikt als de primaire vaardigheid die leidinggevenden moeten leren.

TWI Job Relations is erop gericht dat houding, gedrag en samenwerking van medewerkers zich zodanig ontwikkelen dat op elk moment van de dag de best mogelijke kennis, ervaring en creativiteit worden aangewend om problemen op te lossen en kansen waar te maken.

VIJF COMPETENTIES

In ons eerste artikel over de TWI-methoden hebben we de vijf vaardigheden zoals weergegeven in figuur 1 geïntroduceerd. Organisaties vragen ons meestal om te helpen bij het standaardiseren en beter opleiden van taken, waardoor minder kwaliteitsproblemen en hogere productiviteit gerealiseerd worden. Daartoe wordt de TWI-methode *Job Instruction* ingezet en leren we de vaardigheid te instrueren. (Voor een uitgebreide beschrijving van de methode, de manier waarop die geïmplementeerd kan worden en de resultaten die daarmee bereikt worden voor verschillende probleemsituaties verwijzen we graag naar de voorgaande artikelen).

Zo bekend als de methode Job Instruction is, zo onbekend is de TWI-methode Job Re-

lations. Job Relations is een leiderschapsvaardigheid. Zoals de naam al zegt richt Job Relations zich op de werkrelaties: het inrichten en onderhouden van goede werkrelaties is wellicht de belangrijkste vaardigheid voor een leidinggevende, op elk niveau in de organisatie.

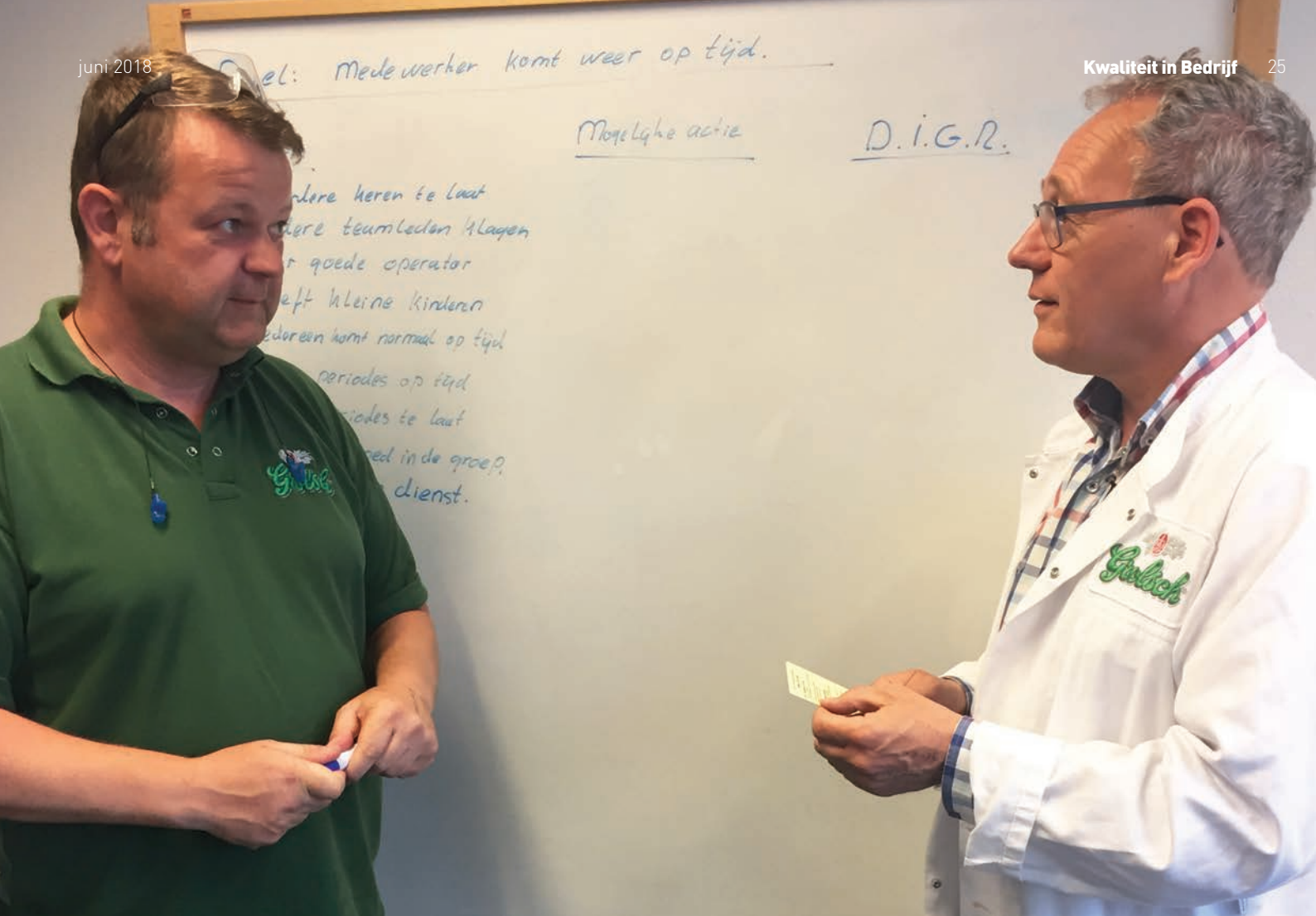
LEIDERSCHAPSVAARDIGHEDEN TRAINEN

Eerstelijns leidinggevenden (teamleiders, groepsleiders, lijnverantwoordelijken, shift-leaders, enzovoort) komen vaak vanuit een operationele rol. Doordat zij goede prestaties leveren in het dagelijks werk wordt hen gevraagd wat meer taken uit te voeren, en uiteindelijk krijgen ze meer verantwoordelijkheid. Echter, het leidinggeven aan een groep medewerkers voor een bepaald werkgebied of in een ploeg vraagt wel een aantal vaardigheden die volstrekt anders zijn dan het operationele werk. Omdat deze medewerkers in de praktijk zijn gegroeid – daar hebben leren 'aanpakken', zullen zij vaak een weg vinden om de groep medewerkers te leiden: ze leren het leidinggeven in de praktijk. Waar nodig worden ze verder opgeleid in de organisatie, zodat ze naast hun ruime kennis en ervaring in het werk zelf, ook kunnen leren hoe leidinggeven werkt. Vele bedrijven hebben leiderschapsprogramma's ontwikkeld of ingekocht, waarbij tegenwoordig dit eerstelijns

SERIE

TWI

DEEL 4

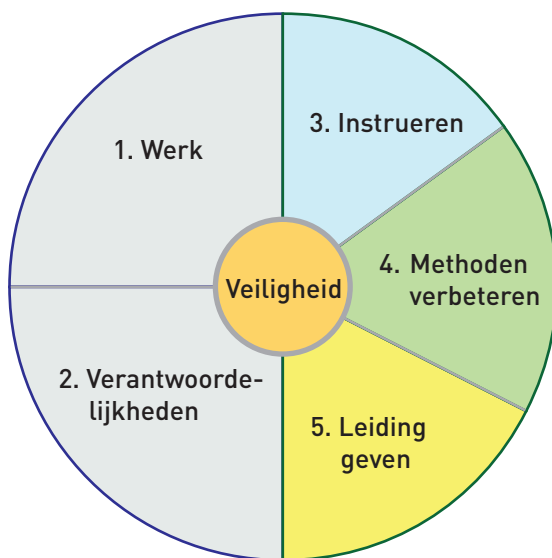


niveau aan leidinggevenden niet meer vergeten wordt. Wat voegt de TWI-methode Job Relations daar aan toe en waarom is juist nu die vaardigheid om goede werkrelaties in te richten en te onderhouden zo belangrijk?

Job Relations ontwikkelt respect en vertrouwen in een organisatie. Ondanks de vele leiderschapsprogramma's die in grote en kleinere organisaties worden doorgevoerd merken we dat er vaak iets 'knaagt' tussen

medewerkers: medewerkers binnen een ploeg en tussen ploegen, medewerkers van verschillende afdelingen, maar ook tussen medewerkers en leidinggevenden. Dat wordt niet altijd uitgesproken, dus ook niet opgepakt en opgelost. Dit soort 'kleine' problemen tussen medewerkers (ofwel gebrek aan respect en vertrouwen) zijn wel een enorme belemmering om continu verbeteren in kwaliteit, veiligheid en productiviteit effectief werkend te krijgen. Problemen in de operatie zullen niet altijd gemeld of uitgelegd worden als mensen niet zeker weten dat dit gewaardeerd wordt, maar ook verbetermogelijkheden worden niet besproken als mensen niet zeker weten of 'hun idee' goed uitgewerkt zal worden. Helaas merken we dat leidinggevenden vaak niet leren om lastige problemen met medewerkers aan te pakken. Zij hebben dat ook niet kunnen oefenen, zoals ze bijvoorbeeld wel hebben kunnen oefenen hoe een machine te starten of te reinigen; iets wat elke dag voorkomt. Wanneer dat soort problemen eenmaal worden vastgesteld, dan wordt de aanpak vaak 'even' uitgesteld, omdat ze nog zo druk zijn met het werk wat moet gebeuren, of omdat het gezien wordt als iets wat wellicht vanzelf

KENNIS



VAARDIGHEDEN

Bedrijfsgebonden kennis

Algemeen voor elke supervisor

Figuur 1.

overgaat. De werkelijke oorzaak is soms dat leidinggevendenden het probleem niet zien of opmerken, maar meestal weten ze niet goed hoe die problemen aan te pakken. Het begint al met het aanspreken van het probleem bij een medewerker, maar het heeft zeker ook te maken met de vraag wat zij denken dat de beste oplossing voor het probleem is, en wat hun leidinggevende daarvan denkt. Dat is precies waar deze praktijksituaties vaak in resulteren: problemen blijven te lang onopgemerkt of doorsudderden. Uiteindelijk gebeurt er iets waardoor 'er nu toch echt iets aan gedaan moet worden' en wordt een maatregel doorgevoerd die waarschijnlijk 'snel en doortastend leiderschap' demonstreert. Niet zelden worden dergelijke maatregelen genomen door een hoger niveau in de organisatie, omdat het probleem al te lang liep en niet werd aangepakt. Helaas zien we dat die maatregelen dan meestal averechts werken als 't gaat om de ontwikkeling van respect en leiderschap in een organisatie.

TWI JOB RELATIONS

De TWI-methode Job Relations (JR) leert leidinggevendenden:

- problemen vroegtijdig vast te stellen, doordat zij intensief contact hebben met hun medewerkers, en weten hoe problemen zichtbaar worden (vier typen);
- informatie te verzamelen en in kaart te brengen voor het analyseren en oplossen van die problemen. Daarbij is het gesprek met de direct betrokkenen belangrijk en ook verreweg het moeilijkst doordat de mening van de leidinggevende op dat moment nog geen rol mag spelen: eerst feiten verzamelen!;
- na te denken over mogelijke oplossingen – dat zijn er altijd meerdere – zodat ze bewust nadenken over de effecten van verschillende oplossingen;
- te besluiten welke maatregelen doorgevoerd gaan worden en die vervolgens uitvoeren en opvolgen; en
- wanneer blijkt dat de maatregelen nog onvoldoende gewerkt hebben om het probleem echt opgelost te krijgen, opnieuw te starten en meer feiten verzamelen.

Stap 1 – verzamel de feiten – is veruit de belangrijkste en ook de moeilijkste. Als het gaat om problemen met medewerkers,

HOE EEN PROBLEEM AANPAKKEN

BEPAAAL HET DOEL

STAP 1 – VERZAMEL DE FEITEN

- Kijk naar de historie
- Ontdek welke regels en gewoontes van toepassing zijn
- Praat met de personen om wie het gaat
- Verzamel meningen en gevoelens

Zorg ervoor dat je het complete verhaal hebt

STAP 2 – BEOORDEEL EN BESLIS

- Maak een overzicht van alle feiten
- Analyseer hoe deze feiten met elkaar te maken hebben
- Welke acties zijn mogelijk?
- Check bedrijfsregels, normen & waarden en de gewoontes
- Analyseer doel, de uitwerkingen op individu, op de groep en op het resultaat

Trek geen overhaaste conclusies

STAP 3 – ONDERNEEM ACTIE

- Ga je dit zelf aanpakken?
- Heb je hulp nodig bij de aanpak?
- Moet je dit je supervisor melden?
- Let op de timing van je actie

Schuif je verantwoordelijkheid niet af

STAP 4 – CONTROLEER RESULTATEN

- Hoe snel doe je de opvolging?
- Hoe vaak denk je dat je moet checken?
- Let op de veranderingen in resultaat, houding en werkrelaties

Heeft je actie de organisatie geholpen?

HEB JE JE DOEL BEREIKT?

wordt vaak gedacht dat we als leidinggevende de situatie wel kennen en dus de benodigde maatregelen kunnen bedenken. Vanuit onze ervaringen in de JR-trainingen weten we dat dit vrijwel nooit (!) het geval is. Tijdens de JR-training kan elke leidinggevende één of meerdere eigen (actuele) probleemsituaties inbrengen, die vervolgens met collega's worden geanalyseerd. Daarbij is het doel van de oefening niet het oplossen van de case, maar het oefenen van de methode, zodat elke leidinggevende die JR-methode in de praktijk kan toepassen, en de eigen problemen kan oplossen. Tijdens de analyse wordt specifiek stil gestaan bij de manier waarop het probleem is vastgesteld en of het probleem voorkomen, c.q. gereduceerd had kunnen worden

als de *Basisregels voor Goede Werkrelaties* waren gebruikt. In de praktijk blijkt dat problemen vaak hadden kunnen worden voorkomen – of dat ze veel minder ernstig hadden kunnen zijn – als we ze tijdig gesignaleerd hadden, ofwel de *basisregels* hadden gebruikt.

Dat zien we vaak als er grote of kleine veranderingen (een investeringsproject, een organisatieverandering, de personele bezetting wijzigt, implementatie van een IT-systeem, enzovoort) doorgevoerd worden. Juist in die situaties zien we snel of er 'JR-issues' in een organisatie zijn. Anders gezegd: of er onvoldoende respect en vertrouwen is om effectief te kunnen verbeteren.

Hoe logisch deze basisregels ook klinken,

JOB RELATIONS

EEN SUPERVISOR BEHAALT RESULTATEN DOOR MENSEN

Laat elke medewerker weten hoe hij of zij werkt

Bedenk wat je van die persoon verwacht
Geef tips wat beter kan

Geef erkenning voor goed werk

Zoek bewust naar extra inzet of buitengewone prestaties
Geef directe feedback, wanneer "het ijzer nog heet" is

Vertel mensen vooraf over veranderingen die hen raken

Indien mogelijk leg uit waarom iets gaat gebeuren
Werk samen om de veranderingen geaccepteerd te krijgen

Maak maximaal gebruik van ieders talenten en vaardigheden

Zoek naar vaardigheden die nog onbenut zijn
Belemmer niemand die zich verder wil ontwikkelen

MEDEWERKERS MOETEN ALS INDIVIDU WORDEN BEHANDELD



www.twi-instituut.com

in de praktijk komen we zelden tegen dat ze daadwerkelijk dagelijks toegepast worden.

De methode Job Relations – met enerzijds de aanpak van problemen en bewust nadenken over hoe problemen werden vastgesteld, en anderzijds het gebruik van de basisregels – resulteert in een werkwijze van leidinggevendenden die problemen met en tussen medewerkers vermijdt. Daardoor zullen in alle voorkomende situaties, hoe moeilijk de omstandigheden ook zijn, betere bedrijfsresultaten behaald worden. Van daaruit wordt een leiderschapstijl ontwikkeld die problemen zal voorkomen, waardoor blijvend goede bedrijfsresultaten behaald worden. Wanneer leidinggevendenden de JR-methode geleerd hebben, inclusief

de basisregels, dan zullen ze hun medewerkers als individu behandelen. Alleen dan zullen ze problemen vroegtijdig signaleren en gestructureerd kunnen aanpakken en oplossen.

ALS INDIVIDU BEHANDELEN

In een eerder artikel in deze reeks, dat vooral ging over respect voor medewerkers, is het al naar voren gekomen: medewerkers moeten als individu behandeld worden. Ze verschillen van elkaar en zullen dus ook verschillend behandeld moeten worden. Ze verschillen van elkaar in achtergrond, thuissituatie, gezondheid, hobby's en nog veel meer en dat heeft invloed op de medewerker als individu. Een medewerker laat niet een gedeelte van zichzelf thuis als hij

naar zijn werk komt, dus het is belangrijk dat de supervisor de medewerker als individu kent, omdat dit doorwerkt in iemands werk.

Om een cultuur van continu verbeteren te krijgen, is het van groot belang dat er respect en vertrouwen is tussen medewerkers, maar ook tussen leidinggevendenden en medewerkers. Elke supervisor ondervindt dagelijks problemen met of tussen medewerkers, variërend van medewerkers die de kantjes er vanaf lopen of medewerkers die onderling een conflict hebben, tot een medewerker die de veiligheidsregels overtreedt waardoor de kans op een ongeval toeneemt.

Job Relations traint supervisors/teamleiders in het maken van de juiste keuzes, om acties te ondernemen waarmee problemen met mensen opgelost en uiteindelijk voorkomen worden. In de methode staat het begrijpen van de situatie centraal en leren supervisors de juiste actie te ondernemen. Job Relations onderscheidt zich van andere leiderschapstrainingen door de directe toepasbaarheid van de methode in de eigen werksituatie. Door het uitwisselen van ervaringen en het oefenen van de methode tijdens de training, oefenen supervisors met het maken van de juiste keuze om actie te ondernemen en op te volgen. Dit heeft als doel hun relatie met de medewerkers te versterken. Na de training wordt door middel van oefenen in de praktijk de methode in de organisatie geborgd.

TWI Job Relations wordt in alle soorten werk, branches en typen organisaties ingezet. De JR-training wordt gewaardeerd door leidinggevendenden die pas gestart zijn in een leidinggevende rol, maar juist ook door medewerkers die al tientallen jaren leiding geven, en vele leiderschapstrainingen hebben gevolgd. Waarom? Omdat deze basisvaardigheid in leiderschapsprogramma's niet is opgenomen en omdat zij deze vaardigheid in de JR-training daadwerkelijk leren, door de analyse van eigen situaties en problemen.

VOLGENDE DEEL

In het volgende en tevens laatste deel van deze serie bespreken we het onderdeel *Job Methods*. 