

# Maximaal rendement uit uw lean-programma?

Martine Crevels, Inge Hendriks en Steven van den Heuvel

**Er zijn steeds meer lean-programma's waarbij moet worden geconstateerd dat het rendement van het programma laag is. Een van de belangrijkste oorzaken hiervan is de beperkte betrokkenheid van het topmanagement van de organisatie bij de uitvoering van het programma. Om maximaal rendement uit een lean-programma te halen is het van doorslaggevend belang dat de top van de organisatie het verschil maakt.**

**H**oe zorg je ervoor dat het topmanagement het verschil maakt in de uitvoering van een lean-programma?<sup>1</sup> De auteurs hebben als lean-consultant ervaring opgedaan in verscheidene programma's met een flinke diversiteit in resultaat. Op basis van hun ervaring onderscheiden zij drie samenhangende invalshoeken die van

doorslaggevend belang zijn om topmanagers het verschil te laten maken. Deze invalshoeken zijn:

1. Creëer een nieuwe werkelijkheid.
2. Werk met (top)managers aan een lean-mindset.
3. Koppel de programma-uitrol aan de strategische agenda.

De drie invalshoeken verdienen nadere aandacht en onderbouwing. Wat betekenen ze in de praktijk?

## **Creëer een nieuwe werkelijkheid**

Het ervaren van succes smaakt naar meer. Vandaar dat als eerste met de manager van een van de teams een succes behaald gaat worden. Deze manager dient als rolmodel en laat kortetermijnresultaten zien op basis van een actueel knelpunt. Dit knelpunt neemt het team weg met behulp van lean-methoden en -technieken.

### *De manager als rolmodel*

De selectie van het team is van groot belang voor het slagen. Selectiecriteria helpen om de juiste keuze te maken. Belangrijk zijn het onderwerp, de motivatie van de manager, de omstandigheden binnen het team en of er sprake is van een rendabele businesscase. Bij de keuze van het onderwerp spelen de volgende overwegingen een rol:

- Urgentie; wat gaat er mis als we nu niets doen?
- Is het onderwerp relevant voor de omge-

## **Als topmanagement aan de slag**

Het doel van dit artikel is om managers te inspireren en hen concrete handvatten te bieden om een lean-traject goed te starten en succesvol te doorlopen, of om er juist weer vaart in te brengen. Het inzicht in de elementen kan topmanagers helpen om meer rendement te halen uit een lean-programma. In het geval een organisatie nog niet is gestart met een lean-programma is het advies om heel bewust te kiezen met welke afdeling wordt gestart, op welke manier het MT begeleid gaat worden in het doorgronden van de lean-concepten en hoe de koppeling wordt gemaakt met de organisatiestrategie.

Als er al een lean-programma in de organisatie is gestart, kan er worden bijgestuurd. De eerste stap in dit proces is het kweken van urgentiebesef bij het MT. Is het MT zich ervan bewust dat er (veel) meer rendement uit het programma kan worden gehaald? Zijn MT-leden zich ervan bewust dat zij zelf het verschil kunnen maken? Op basis van een gezamenlijk gevoel van urgentie kunnen de inrichting en de aansturing van het programma worden verbeterd en kan er tijd worden geïnvesteerd om MT-leden op te leiden tot lean-leiders.

Ook de keuze om een of enkele managers in de rol van lean-sensei te laten groeien, draagt bij aan de duurzame implementatie van lean in de organisatie.



## Het beïnvloedingsmodel

Het beïnvloedingsmodel is een hulpmiddel dat ingezet kan worden om de dialoog met managers te voeren over de wijze waarop zij hun collega-managers en medewerkers positief kunnen beïnvloeden. Het model kan worden ingezet in individuele coachgesprekken en teamsessies. Op basis van het model kan inzichtelijk worden gemaakt wat er al goed gaat en op welke gebieden extra acties noodzakelijk zijn.

Het model is gebaseerd op het beïnvloedingsmodel zoals beschreven door Scott Keller en Colin Price in *Beyond Performance*, 2011.<sup>2</sup>

Inspireren door voorbeeldgedrag

'Ik zie de manager het goede voorbeeld geven'

Voorbeeld: Managers werken mee met het (operationele) werk op de nieuwe manier. Manager doen zelf dagstarts.

Versterken begrip en overtuiging

'Ik weet wat de verandering inhoud en wat het voor mij betekent'

Voorbeeld: Managers presenteren de nieuwe aanpak en gaan in gesprek met medewerkers met vragen.

'Ik zal mijn gedrag aanpassen als ...'



'Ik heb de kennis en vaardigheden om op de nieuwe manier te werken'

Voorbeeld: Ontwikkelen staat centraal in de organisatie. Medewerkers worden actief gecoacht en geholpen bij opleidingen

'Nieuwe afspraken en procedures bevestigen de nieuwe manier van werken'

Voorbeeld: Nieuwe afspraken worden vastgelegd en er wordt op gestuurd.

Faciliteren van talent en vaardigheden

Bevestigen in afspraken

- ving (interne en externe omgeving)?
- Is er draagvlak voor het onderwerp binnen het team?

Omstandigheden die van invloed zijn op het resultaat zijn de beschikbare tijd en de bezetting in het team. Als het team de noodzakelijke effort in de aanpak van het onderwerp kan steken, is het verloop plezieriger en kan er in een korte periode resultaat worden behaald. De op te stellen businesscase levert de onderbouwing dat er daadwerkelijk sprake is van een knelpunt dat vraagt om een aanpak. De businesscase maakt het ook mogelijk om het eindresultaat te meten en af te zetten tegen de verwachting.

De klantverwachting van het resultaat is een belangrijk onderdeel van de businesscase. In de lean-aanpak staat de klant centraal en zijn de klanteisen uitgangspunt.<sup>3</sup> Daarbij maakt het uit of de situatie het toestaat om met de klant in contact te treden en data te verzamelen over zijn verwachtingen.

Een ervaren lean-coach doet de begeleiding van het team. Om de aanpak tot een succes te maken, zorgt de lean-coach voor een optimale begeleiding van de uitvoering van de werkzaamheden van het team en de manager. Bij

de begeleiding van de manager wordt veel aandacht besteed aan zijn functie als rolmodel en het eigen maken van lean-denken en -werken. Het referentiekader van de manager over wat verbeteringen zijn en hoe deze worden doorgevoerd, krijgt hiermee een lean-karakter.<sup>4</sup> Een coachingtool die daarbij gebruikt kan worden, is het beïnvloedingsmodel (zie kader 'Het beïnvloedingsmodel').

Het team krijgt trainingen die in de breedte de opleidingsnoodzaak dekken. Daarbij sluiten de opzet en diepgang van de trainingen aan bij de behoefte van het team zelf. Het team past de lean-werkwijze en -methodieken toe bij de aanpak van het probleem en krijgt daarbij intensieve begeleiding van de coach. Een logboek zorgt ervoor dat alle ervaringen en leerpunten vastgelegd en deelbaar zijn.

#### *Laat kortetermijnresultaten zien*

De resultaten die het team boekt, communiceert het team vanaf het begin. Het project krijgt bekendheid en successen worden gedeeld.<sup>5</sup> De berichten gaan uit van positieve communicatie; de publicaties verleiden de lezers om mee te doen. Ook harde cijfers maken deel uit van de communicatie.

## **Werk met (top)managers aan een lean-mindset**

De tweede invalshoek staat voor opleiding en coaching van het managementteam op alle drie lean-aandachtsgebieden: operationeel management, houding en gedrag, en inzet van lean-tools.

De opleiding sluit direct aan op de bedrijfsvoering. Hiermee krijgen de topmanagers voeling bij de samenhang tussen de aandachtsgebieden en de invulling van de aandachtsgebieden in de praktijk.

Ook kan worden overwogen om enkele managers op te leiden tot een zogenoemde lean-sensei,<sup>6</sup> een leermeester die in staat is om op basis van kennis en voorbeeldgedrag lean over te dragen.

Het eerste aandachtsgebied is operationeel management.<sup>7</sup> Hoe geeft de manager op dagelijkse basis sturing aan het team en wat betekent dat dan? Het tweede gaat over houding en gedrag. Daarbij gaat het over de rol van de manager in het team. De inzet van lean-tools is het derde aandachtsgebied. Welke instrumenten helpen om resultaten met Lean te behalen en hoe gebruik je die in een team? Dat zijn de vragen waar het om draait.

## **Klantcase: Immigratie- en Naturalisatiedienst**

Twee jaar geleden zijn we als Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) begonnen met een organisatiebreed lean-programma. Enthousiast geraakt door de successen van andere organisaties en onze eigen ervaring, opgedaan binnen een van de directies, zijn we met het programma begonnen. Na een jaar hebben we geëvalueerd wat het lean-traject tot dan toe had opgeleverd. We zagen dat de resultaten per team wisselden. Operationeel managers en medewerkers hadden niet het gevoel dat het belang van de keuze voor lean door iedereen onderschreven werd en er kwam beperkt beweging in het systeem. In gesprekken met de externe lean-coaches werd ons een spiegel voorgehouden. Sturing, datakwaliteit en beperkte kennis van lean bij het hoger management waren voornamelijk oorzaken van het wisselende resultaat. Als directie waren we op dat moment niet altijd in staat om het goede voorbeeld te geven. Als je als directie lean niet volledig begrijpt en daardoor niet consequent lean-gedrag vertoont, hoe kan je dan verwachten dat je medewerkers dat wel doen?

Intensievere coaching van het management, opleiding en begeleiding bij het stellen van strategische kaders hebben voor een verandering ge-

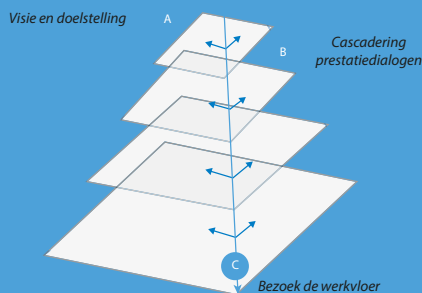
zorgd. Lean is een strategisch instrument geworden om de organisatie-doelen te bereiken en is geïntegreerd in de sturing. Successen zijn bijvoorbeeld geboekt in het verbeteren van het asielproces, urgentieproces en het opleidingstraject. In turbulente tijden met grote migratiestromen zijn dat resultaten waar we trots op zijn. De uitdagingen voor de komende periode zijn om de eerstvolgende jaarcyclus 'lean' in te richten, op team- en ketenniveau succesvolle verbeteringen door te voeren en lean verder te borgen in onze organisatie. We hebben nog een hoop uitdagingen voor de boeg. Om structureel de organisatie te verbeteren investeren we in het opleiden van afdelingsambassadeurs tot lean greenbelt en laten we ons begeleiden door externe lean-coaches. We realiseren ons dat we nog een hoop te leren hebben en dat werkelijke verandering vraagt om een investering van jaren.

Anton Molleman, directeur Directie Regulier Verblijf en Nederlanderschap, Immigratie- en Naturalisatiedienst:

**'Intensieve coaching, opleiding en begeleiding bij het stellen van strategische kaders hebben voor een doorbraak gezorgd.'**

## De doelencascade

### Link de verschillende niveaus door drie enablers.



Frequente aanwezigheid van topmanagement bij dagstarts op de werkvloer zorgt ervoor dat de dialoog tussen de verschillende organisatieniveaus wordt versterkt en verbetertrajecten met meer kennis van de werkvloer worden uitgevoerd.

Het inzichtelijk maken van de 'doelencascade' helpt bij de vraag in hoeverre de verschillende organisatieonderdelen elkaar helpen om de bedrijfsstrategie te realiseren. Hierbij is het de opdracht om obstakels als conflicterende en onvoldoende concrete doelen aan te pakken en enablers te versterken. Een belangrijke enabler voor het realiseren van meer samenhang tussen afdelingen is ervoor zorgen dat topmanagers de mensen en processen van de werkvloer kennen.

### Operationeel management

Lean operationeel management staat voor richting geven, op dagelijkse basis sturen op concrete doelen en een faciliterende rol voor de manager. Daarbij staan de manager hulpmiddelen ter beschikking die tijdens de training toegelicht worden.

### Houding en gedrag

De lean-manager heeft in zijn rol een belangrijke voorbeeldfunctie. De lean-werkwijze werkt het beste als er korte lijntjes zijn en mensen open zijn tegen elkaar. Feedback geven en coaching zijn voor de manager nuttige vaardigheden. Deze zijn dan ook onderdeel van de training.

### Inzet van lean-tools

In de lean-aanpak staat de klant centraal. De training gaat over het leren kennen van je klant, het inrichten van de bedrijfsprocessen om de klant optimaal te kunnen bedienen, en methoden die helpen om knelpunten in de processen te kunnen wegnemen, zoals data verzamelen en de oorzaak-gevolganalyse.

### Werk aan de doelencascade

Vooraf het onderdeel van de training over

operationeel management sluit direct aan op de bedrijfsstrategie. Hoewel dit geen gemakkelijke klus is, is het van grote toegevoegde waarde dat de managers tijdens de training met elkaar zoeken naar mogelijkheden om missie en visie te operationaliseren.<sup>8</sup> Wat willen we nou echt? Wat betekenen onze keuzes voor de dagelijkse werkzaamheden? De antwoorden op deze vragen zijn de onderwerpen die uiteindelijk binnen een team helpen om beweging te krijgen. (Zie kader 'De doelencascade!')

### Koppel de programma-uitrol aan de strategische agenda

Het managementteam van de organisatie houdt zich bezig met onderwerpen die relevant zijn voor het behalen van de gewenste resultaten. Het lean-programma kan die onderwerpen oppakken die in het MT geïdentificeerd zijn als knelpunt. Een korte lijn tussen het MT en het lean-programma draagt dan ook bij aan zichtbare resultaten vanuit het programma en daaraan gekoppeld de verbeterde bedrijfsresultaten.

### Maak het MT opdrachtgever

Het is bij het opzetten van het lean-programma nodig dat het hele MT het beoogde doel

onderschrijft. In het vervolgtraject versnelt dit het proces. Daarnaast vraagt de inrichting van het programma bij aanvang aandacht inclusief wie welke rol gaat vervullen. Communicatie is hierbij een van de belangrijkste rollen.

### Prioriteer aan de hand van urgentie

Het MT maakt de keuze welk team wanneer met lean aan de slag gaat. Aansluiting op de knelpunten die in de operatie naar voren komen maakt dat er gericht gewerkt wordt aan resultaten. De klant staat centraal. Deze integrale aanpak geeft het (top)management én de medewerkers duidelijkheid over zowel praktische keuzes als meer strategische keuzes. Het idee is dat de eenheid in sturing de sneeuwbal sneller in beweging brengt en dat de sneeuwbal koersvast is. Zo bepaalt het MT ook of een knelpunt opgepakt kan worden dat afdeling overstijgend in de procesketen speelt.

Het MT selecteert teams op basis van selectiecriteria; als niet aan de basisvoorwaarden voldaan is, is er onvoldoende grondslag voor de investering in tijd en geld die nodig is.

### Noten

1. M. Ballé (2005), LEAN Attitude, LEAN Application often fail to deliver the expected benefits but could the missing link for successful implementation be attitude? *Manuf Eng* 84, p. 19.
2. S. Keller & C. Price (2011), *Beyond Performance: How great organizations build ultimate competitive advantage*, Wiley.
3. B. Lohman & J. van Os (2009), *Praktisch Lean management* (p. 20), Maj Engineering Publ., Geldermalsen.
4. M. Ballé, G. Beauvallet, A. Smalley & D.K. Sobek (2006), 'The Thinking Production System', *Reflexions*, 7, no. 2, p. 2, 6.
5. N. Blenke, M. Dreschler, N. van der Leer & S. van den Heuvel (2015), 'Hoe komen ze in beweging? Drie krachtige principes als motor voor gedragsverandering', *Kwaliteit in Bedrijf*, september, p. 35-36.
6. M. Ballé, G. Beauvallet, A. Smalley & D.K. Sobek (2006), 'The Thinking Production System', *Reflexions*, 7, no. 2, p. 9.
7. E. Valstar, B. Bongers, M. Dreschler & S. van den Heuvel (2014), 'Vijf bouwstenen van DNA van een duurzame veranderaanpak, Hanteer een realistische aanpak en ontwikkel veranderkracht', *Management Executive*, juli/augustus, p. 32-33.
8. M. Ferreira (2015), *Lean Leadership: From manager to leader*, chapter 4, p. 14-15.

**Martine Crevels MSc, Inge Hendriks MSc en Steven van den Heuvel MSc** zijn projectmanager/consultant. Zij zijn allen werkzaam bij Conclusion Implementation, een bureau gespecialiseerd in duurzaam verbeteren. [mcrevels@conclusion.nl](mailto:mcrevels@conclusion.nl)