

Vijf signalen waar men alert op moet zijn

# DE ONDERSTROOM VAN LEAN TRAJECTEN

Het zijn turbulente tijden. In de markt ontstaat een nog grotere druk op organisaties en nog meer focus op kostenreductie. Vaak hoor je dan: “Laten we een Lean traject gaan volgen!”

Door Arno Dalhuisen en Freek Hermkens

**B**ij veel van de hedendaagse uitdagingen komt ‘Lean’ als gevleugelde term voorbij in relatie tot procesoptimalisatie. Aan de zichtbare kant van een dergelijk traject gaat vaak al snel een projectteam aan de slag dat enthousiast processen gaat optimaliseren. Er worden zelfs prachtige eerste resultaten geboekt. Maar na de eerste ervaring vervallen medewerkers weer in oud gedrag. Oude twistpunten houden vergaande optimalisatieslagen tegen. “Het project is toch zo goed verlopen?” en “Waarom zien we er dan zo weinig van terug?” zijn veelgestelde vragen. Ondanks dat alle stappen in het project netjes zijn doorlopen, stukt het blijkbaar toch ergens. Hier komt de onzichtbare kant van de gerealiseerde verandering aan de orde, de onderstroom van het Lean traject: het gedeelte van het traject dat zich ‘onder het oppervlak’ bevindt, maar net zoveel invloed heeft (of misschien nog wel meer) op het behalen van de eindbestemming. Hoe kan het management deze onderstroom succesvol managen?

## Lean in de praktijk

In dit artikel gaan we in op deze zogenaamde ‘onderstroom’ tijdens Lean trajecten. Dit alles met de conclusie in gedachten dat alleen het ‘koud’ toepassen van Lean niet werkt. Het is verstandig om de stappen netjes volgens Lean te nemen met de Lean principes in de hand. Echter, als de zachte kant van Lean onvoldoende aan de orde komt dan schiet niemand er uiteindelijk iets mee op. Medewerkers raken teleurgesteld en het management zelf ook. De initiële, positieve investering

glijdt af naar een met een nare bijsmak die ook nog heel veel heeft gekost. Om niet van een koude kermis thuis te komen is het van belang de Lean methode aan te vullen tot de ‘Excellent Presteren’ aanpak. De herkenning van de aanwezige onderstroomelementen is daarbij cruciaal.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden uit Lean trajecten behandelen we een aantal wezenlijke onderstroomelementen. Op basis van praktijkvoorbeelden en signalen die een manager in zijn eigen situatie kan onderkennen, geven wij een handreiking om de onderstroom om te buigen. Dit zijn handvatten voor het management om de onderstroom succesvol te activeren in het Lean traject en daarmee ook elk Lean traject op de langere termijn productief te laten worden.

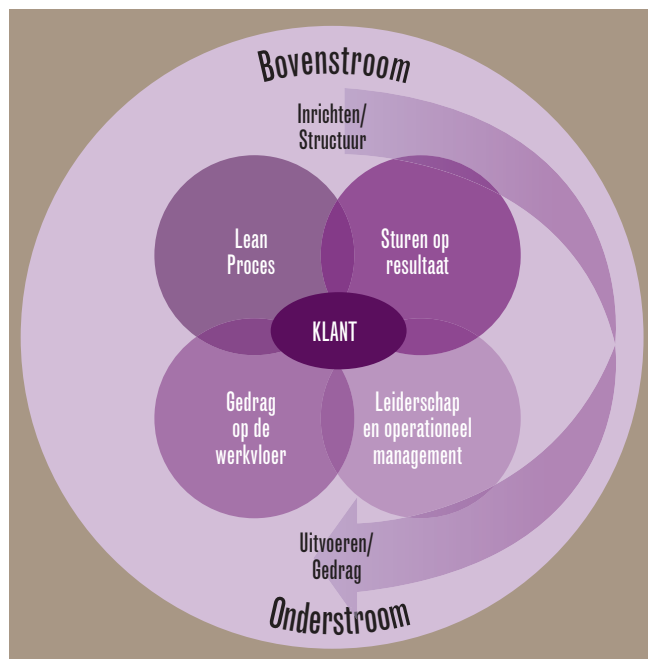
## 1. Openlijk nut en noodzaak ter discussie stellen

De winstgevendheid staat onder druk. De kosten moeten worden beperkt bij een grote energieleverancier. Minder ‘waste’, zuiniger omspringen met kostbare tijd; beter luisteren naar de klant! Om dit te bereiken is er een Lean traject gestart. Vanaf de kick-off bijeenkomst stellen bepaalde betrokken medewerkers al openlijk vragen over in hoeverre dit project anders is dan de voorgaande projecten. “Dan komt er zeker weer een consultant die een bruin papier wil opstellen” is een van de veel gehoorde opmerkingen tijdens de lunch. De groep heeft geen beleving bij wat er fout gaat. “Het probleem ligt in een ander deel van de organisatie en niet bij ons”, zo stelt men. Het Lean traject wordt dan ook als het zoveelste ‘moetje’ gezien.

Zachte heelmeesters maken stinkende wonden. Ook in Lean trajecten is dit een waar woord. Vanaf het moment dat dergelijke 'twijfelzaaiende' uitingen naar boven komen, is het belangrijk om hierop te acteren. Verzuimt het management op dit punt, dan betekent dit extra voer voor pessimisten en is al snel een vicieuze cirkel ingezet.

Een eerste aandachtspunt bij de genoemde signalen is het besef dat het management al in de voorbereiding van het Lean traject voldoende zicht moet krijgen op de werkelijke processen waarin de betrokken medewerkers en klanten zich dagelijks bevinden. Toon vanuit dit inzicht in de communicatie oprechte interesse in de situatie van die personen en houdt in de aansturing daadwerkelijk rekening met de aangevoerde problemen. De betrokken medewerkers moeten weten dat problemen worden verholpen en dat niet het zoveelste project wordt gestart.

Een belangrijk onderdeel is ook dat de betrokken medewerkers gezamenlijk de huidige werkwijze bekijken en analyseren. Wat gaat er nu in onze praktijk goed, en wat fout? Waar storen we ons aan? Waar stoort de klant zich aan? Door deze vragen expliciet te benoemen, weten de betrokken medewerkers wat eenieder doet en belangrijk vindt bij het uitvoeren van het werk. Het management kan op die manier laten zien dat de medewerkers er zelf mee aan de slag moeten om de geconstateerde knelpunten in het proces aan te pakken. Door medewerkers nadrukkelijk vanuit de klant te laten denken, treed je uit de binnenwereld en voed je de argumentatie voor een Lean traject. Hierdoor gaan de betrokken medewerkers niet alleen vanuit hun eigen binnenwereld, maar ook vanuit het perspectief van een klant of ketenpartners denken en werken in het Lean traject. In veel Lean trajecten is de



Afbeelding 1: Aanpak Excellent Presteren.

aandacht voor het loslaten van deze bestaande binnenwereld en vanuit een ander perspectief te kijken onvoldoende aanwezig. Dit benoemen en het trainen van management en medewerkers, is een vast onderdeel van de 'Excellent Presteren'-aanpak. Pas dan ontstaat de benodigde drive om te willen veranderen en kunnen oude denkpatronen overboord gezet worden. Ook dan wordt pas de 'rotzooi' opgerakeld, zodat de betrokken medewerkers daadwerkelijk voelen dat er iets moet gebeuren. Er is sprake van zoveel mogelijk gevoelde noodzaak.

## 2. Openlijk wijzen naar het werk van de ander

Bij een grote financiële dienstverlenende organisatie wordt een optimalisatietraject uitgevoerd. De eerste twee workshops in het kader van het inventariseren van knelpunten zijn achter de rug. Het team is nu bezig om fundamentele keuzes te maken voor wat betreft het herontwerp. De verwachtingen zijn hooggespannen: nu moet het gebeuren! Tijdens de tweede workshop ontstond echter de situatie dat eerder gedane uitspraken opeens werden genuanceerd, of zelfs helemaal werden ingetrokken. "Ik had het niet zo bedoeld". Of: "ik had een ander beeld". Het blijkt dat de betrokken medewerkers zich niet willen vastleggen op keuzes die nu worden gemaakt door het team. De betrokkenen wijzen zelfs naar het management dat eerst toestemming moet geven.

In de praktijk werken verschillende afdelingen vaak samen in een van-klant-tot-klantproces. Binnen de 'Excellent Presteren'-aanpak krijgt juist dit klant-tot-klantdenken en het (leren) sturen hierop extra aandacht. Belangrijk hierbij is te onderkennen dat management en medewerkers van verschillende afdelingen afhankelijk zijn van elkaars kwaliteit. Maakt de één een fout, dan heeft de ander er last van. Dit besef nemen de betrokken medewerkers (on)bewust mee in het Lean traject. Tussen de betrokken afdelingen is er dan sprake van een al dan niet expliciet uitgesproken gebrek aan vertrouwen in elkaars werk. Daarom is het noodzakelijk dat er in het team een vertrouwensbasis wordt gecreëerd. En dat er op zijn minst op elkaars werk wordt vertrouwd. Een eerste aandachtspunt voor het management is om bij het Lean traject de (bijvoorbeeld senior- en inhoudelijke) vertegenwoordigers van alle betrokken afdelingen te betrekken.

Uit de praktijk blijkt dat het niet voldoende is om alleen de inhoudelijke vertegenwoordigers bij het Lean traject te betrekken. Geef de groep expliciet de verantwoordelijkheid (en de ruimte) om zelf tot een oplossing te komen die voor de klant (en dus de organisatie) optimaal is. De *span of influence* van de groep moet voldoende breed zijn, zodat er aan het einde van het Lean traject echt sprake kan zijn van vergaande optimalisatieslagen. Zonder deze duidelijke boodschap blijven de betrokken medewerkers zich geremd voelen om vergaande, *out of the box* optimalisatievoorstellen te doen en uit te werken.

## 3. Discussies blijven zich herhalen

Het optimalisatieproject binnen een grote financiële dienstverlener is uitgevoerd en is in de fase aangekomen dat de belang-

rijkste veranderingen zijn doorgevoerd. De nieuwe werkwijze is geïmplementeerd. Echter, medewerkers (niet-projectleden) trekken de gemaakte keuzes in twijfel: "Vroeger was het veel handiger"; "Het is er niet beter op geworden". De projectleden moeten continu opnieuw uitleggen waarom een bepaalde verandering in het proces is doorgevoerd. Er blijft een bepaalde onvrede en onbegrip bestaan over de gemaakte keuzes. Het gaat zelfs van kwaad tot erger: het geoptimaliseerde proces levert niet de prestaties die door het project zijn aangegeven, doordat sommige medewerkers hun oude handelingen blijven uitvoeren.

Een belangrijk eerste aandachtspunt is om gedurende het traject en erna veel te praten en te communiceren over het nieuwe proces en de behaalde resultaten. Ook valt aan te raden om het proces expliciet te maken met behulp van voorhanden zijnde of nieuwe interne communicatiemiddelen. Denk hierbij tenminste aan een barometer die een bepaalde foutmarge of een doorlooptijd laat zien in het geoptimaliseerde proces. Geef dit 'visueel management' een expliciete plek binnen het Lean traject en (ten behoeve van de periode na het Lean traject) ook in de staande organisatie. Maak hierdoor de te behalen en al behaalde resultaten meetbaar en zichtbaar. Creëer een gemeenschappelijk gedeelte (set van) prestatienorm(en).

## Het management moet vierkant achter de veranderingen staan

Een tweede aandachtspunt is om mensen actief aan te spreken op het binnen de foutmarge blijven of binnen de doorlooptijd die de barometer laat zien. Vraag ze actief naar input over de achterliggende oorzaken bij bijvoorbeeld fluctuaties in een bepaalde periode (met inachtneming van de nieuwe werkwijze). Dit leidt ertoe dat in de discussies waarbij de nieuwe werkwijze in twijfel wordt getrokken, continu en direct kan worden aangetoond dat de handelingen niet conform de nieuwe werkwijze zijn uitgevoerd. Ook bestaat er op dat moment een podium om de werkwijze van het geoptimaliseerde proces opnieuw uit te leggen met de beargumentering waarom ervoor is gekozen en welke personen daarbij betrokken zijn geweest. Binnen de 'Excellent Presteren' aanpak is hier extra veel aandacht voor en zorg je dat het Lean traject verder gaat dan een puur instrumentele benadering en onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.

Een derde aandachtspunt is om de indicatoren die zijn opgesteld in het Lean traject zo snel mogelijk (en wellicht uitgebreider) een expliciete plek te geven in de operationele sturing van het proces in de staande organisatie. Maak helder met het team waarop je wilt sturen en toon dat aan elkaar.

Het heeft dezelfde effecten en laat zien dat er anders wordt gestuurd op de processen. Andersom gesteld: als er binnen de Planning & Control cyclus niets terugkomt ten aanzien van de gewenste optimalisatieslagen, is dat een sterke aanwijzing dat er geen sturing plaats vindt op de gewenste resultaten en dat de aandacht in de toekomst zal verslappen.

### 4. Lean is alleen voor de medewerkers, niet voor de manager

Een groot logistiek bedrijf optimaliseert haar processen. Er is geconstateerd dat er beter moet worden gestuurd op de processen met behulp van nieuwe stuurinformatie van het management. Op die manier kan tijdig worden ingegrepen als de kwaliteit van het werk onder de maat dreigt te raken en kan erger worden voorkomen. Na de implementatie blijkt dat een unit manager in bepaalde gevallen toch niet ingrijpt. "Daar moeten we een uitzondering op maken", is een veelgehoorde uitspraak. Het eigen handelen van de manager druist rechtstreeks in tegen de door hemzelf gedane uitspraken tijdens het Lean traject. De medewerkers weten inmiddels voldoende: het zal zo'n vaart niet lopen met die veranderingen en zij gaan over tot de orde van de dag.

Het management moet vierkant achter de benodigde veranderingen staan en hier zelf zichtbaar en consequent mee omgaan richting de betrokken medewerkers. Om vergaande optimalisatieslagen te (kunnen) behalen is het in het algemeen nodig dat de aansturing door het management verandert. Dit is niet vanzelfsprekend. De aansturing kan door het Lean traject zodanig veranderen dat de nieuwe manier het management zelf niet ligt. De betrokken medewerkers komen immers dichtbij het eigen 'ik'; bij de manier waarop zij als persoon acteren in de organisatie.

Hoe moet het management zich dan gedragen? Het gewenste gedrag wordt expliciet gemaakt door al tijdens het Lean traject continu aandacht te hebben voor het gewenste gedrag en de houding van de betrokken medewerkers én het management 'in' en 'rondom' het nieuwe proces. Een belangrijk te beantwoorden vraag is welke houding en gedrag nodig is om 'straks' (dus na het traject) de gestelde doelstellingen blijvend te behalen. Dit kan betekenen dat de betrokkenen (ook de manager) uit hun eigen comfortzone moeten komen.

Ook het voeren van regie op het consistent en consequent handelen vanuit de benodigde houding en gedrag is nodig. Procedurele afspraken kunnen hierin een effectief hulpmiddel betekenen, doordat de betrokkenen (veilige) ruimte krijgen om elkaar hierop actief aan te spreken als de afspraken niet worden nageleefd.

### 5. Het management werkt niet als een team

Bij een publieke dienstverlener worden de doorlooptijden sterk ingekort. Tijdens een MT-vergadering zijn afspraken gemaakt over de te behalen doorlooptijden en deze zijn ook gecommuniceerd naar de organisatie. Tijdens een lunchsessie met zijn eigen teamleiders stelt een MT-lid openlijk vraag-

tekens bij de te behalen resultaten. Als een individueel MT-lid niet het gemeenschappelijke standpunt aanhangt, zet deze persoon daarmee ook de resultaten van de andere MT-leden onder druk. Het creëert het beeld van openlijke twijfel aan het project en zeker ook aan de noodzaak tot verandering. Medewerkers zien dat en houden daar (on)bewust rekening mee. De doelstelling van het optimalisatietraject is daarmee in twijfel getrokken.

Een eerste aandachtspunt op dit vlak is continu aandacht te hebben voor en bewustwording te creëren over het effect van het eigen handelen in het grotere geheel. Dit kan worden gestimuleerd door in het MT een gesprek te starten over de houding en het gedrag van de betrokkenen in de organisatie (tijdens en ná het Lean traject). Voorbeeldgedrag door het management is van groot belang en heeft veel invloed op medewerkers. De voorzitter van het MT heeft hierin een belangrijke taak. Er is vertrouwen nodig om het gesprek goed te kunnen voeren en elkaar oprechte feedback te kunnen geven over elkaars houding en gedrag. Een wezenlijk element hierin is dat de betrokkenen van elkaar weten dat ze met dezelfde intentie aan dezelfde doelen werken. Vertrouwen kan ontstaan wanneer de betrokkenen elkaar oprecht coachen op hun rol als leider in de organisatie.

Een tweede aandachtspunt heeft betrekking op het wegnemen van de (on)bewuste aanwezigheid van inconsistente beelden over het optimalisatietraject en de daarin te behalen resultaten. Een gezamenlijk denkkader is hierbij noodzakelijk. Om deze effectief te laten ontstaan kan het MT met elkaar de volgende vragen uitwerken:

- Waarvoor doen we dit traject; Waarom willen wij deze houding en gedrag;
- Hoe doen we dit traject; Welke stappen nemen we om bij ons doel te komen;
- Wat betekenen wij voor elkaar bij het realiseren van ons doel?

### Tot besluit: wanneer houdt een Lean traject op?

De Lean methodiek geeft tools en hulpmiddelen aan organisaties die hun processen willen optimaliseren. Er zijn richtlijnen over hoe je het project moet uitvoeren, wat de focus moet zijn, met welke tools je verspilling kunt onderscheiden. Dit is vooral de harde projectmatige kant van Lean, de zichtbare kant. Echter, om de verandering voldoende te laten beklijken in de organisatie, zodat het resultaat van het Lean traject zeker op de lange termijn haar vruchten blijft afwerpen, is aandacht voor de 'onderstroom' van het Lean traject nodig. Ervoor zorgen dat iemand daadwerkelijk anders gaat handelen vraagt om meer dan alleen tools en hulpmiddelen. In dit artikel hebben we vanuit onze eigen praktijk concrete signalen benoemd, waarin de onderstroom van het Lean traject aan de orde is. Deze signalen zijn van alledag. Niet alert reageren op deze signalen kan ertoe leiden dat de onderstroom de macht overneemt, waardoor het schip de facto

## Excellent Presteren

In deze integrale benadering staat de klant centraal en focussen we ons op de volgende vier gebieden:

- Verwijder de oorzaken voor fouten systematisch en structureel uit processen en benut elke kans op het tegengaan van verspilling (effectief en efficiënt proces);
- Monitor het effect van ingrepen op de procesgang en stel vast of de maatregelen daadwerkelijk effect sorteren (sturingsmechanisme);
- Zorg voor continue aandacht voor operationeel management gericht op prestatie, capaciteits- en verbetermanagement met de operationeel manager als spin in het web (resultaatgericht sturen);
- Het verhogen van de prestaties vereist aandacht voor de medewerkers in de lijn. Zorg voor de juiste kennis, vaardigheden en motivatie om verbeteringen door te voeren. Dit vormt de sleutel tot blijvende verbeteringen (een mentaliteit waarin wordt samengewerkt voor de klant).

stuurloos wordt. Het management is niet meer 'in control' op het traject en de resultaten van het Lean traject zijn slechts van korte duur. Bij elk signaal hebben we verschillende handvatten gegeven om zo effectief mogelijk met de signalen om te gaan. De handvatten laten zien dat het management een doorslaggevende significante rol heeft bij het activeren en actief houden van de medewerkers. De belangrijkste elementen om daarbij te onthouden zijn zelf een gewenste houding hanteren in het werk, ruimte geven aan het projectteam, operationele sturing koppelen aan de nieuwe werkwijze, consequent en consistent handelen en als een team werken.

Wanneer is het genoeg? Nooit. Alle handvatten zijn feitelijk wezenlijke elementen in het dagelijkse werk rondom de toepassing van Lean in de organisatie. Voor alle betrokkenen, en zeker het management. Alleen met het zicht op de feitelijke gang van zaken in de processen, de wil om te sturen en de wil om vanuit een gemeenschappelijke houding te werken, komt de onderstroom van het Lean traject voldoende tot zijn recht.

## Literatuur

- Hermkens, F., Excellent Presteren: de basis voor procesoptimalisatie, Banking en Finance, september 2009.
- Hermkens, F., De operationeel manager: een belangrijke schakel, Banking Review, augustus 2010.
- Rebel, A.; Irsel, H. van; Dalhuisen, A., Lean & Lief in de Zorg: Excellent Presteren in de zorg, ZM Magazine, augustus/september 2009.

Arno Dalhuisen en Freek Hermkens zijn respectievelijk als Senior Business Consultant en als Managing Consultant verbonden aan O&I.