

Zonder borging en sturing niet het gewenste rendement

LEAN VERANDER TRAJECTEN

BPM dienstverleners hebben Lean ontdekt. De vraag naar gecertificeerde Lean specialisten neemt gestaag toe en organisaties in alle sectoren en consultancy organisaties op het vlak van process management doen iets met Lean of hebben aspecten van Lean hoog op de agenda staan. Maar wat is nu eigenlijk het rendement van een Lean verbeterproject? Welke mogelijkheden zijn er om het rendement te verhogen? Het antwoord ligt in borging en het sturen op continue verbetering.

Door Freddi Bouwman en Ronald Vendel

Meerdere keren hebben Spears en Bowen aangetoond dat de resultaten bij veel organisaties die Lean implementeren tegenvallen¹. Jayaram onderschrijft dit en toont met zijn onderzoek onder 150 autotoeleveranciers aan dat vooral bij optimalisatie van (niet productgerichte) organisatieprocessen de inspanning van medewerkers van belang is.

Volgens Jayaram wordt hierbij te veel nadruk gelegd op de implementatie van de Lean methodiek en heeft succes vooral te maken met de toewijding van medewerkers². Medewerkers worden intensief betrokken bij een Lean traject. Deze aandacht lijkt echter op te houden wanneer het veranderproject voorbij is. De focus op procesoptimalisatie van medewerkers verandert gaandeweg ten opzichte van de focus van managers. Met andere woorden, waar afstemming tussen Kritische Succes Factoren (management) en Key Performance Indicators (uitvoeren) tijdens en vlak na Lean verandertrajecten hoog is, groeien deze op termijn uit elkaar. Hierdoor stevent de organisatie in herhaling af op de noodzaak voor een nieuwe optimalisatieslag (nieuw Lean verbeterproject) of zelfs reorganisatie.

Gebrek aan rendement

Een van de uitgangspunten van Lean is om meer verantwoordelijkheid en ruimte te geven aan de medewerkers, wat uiteraard een prima doelstelling is. In het Lean traject wordt de medewerker gestuurd en gestimuleerd om het eigen werkproces te optimaliseren, waardoor de betrokkenheid en het commitment voor de gewenste veranderingen wordt verhoogd. Mogelijke quick-wins in de vorm van op korte termijn te behalen verbeteringen, in werkwijze of processen, zijn hierdoor te realiseren. Let wel: het grote rendement van Lean moet feitelijk komen ná het Lean traject. Door een continue focus op de klant, verbetering van de kwaliteit van de procesketens en de te optimaliseren output (te leveren prestaties en resultaten). Na het Lean traject wordt van medewerkers verwacht dat ze de nieuwe werkwijze blijvend volgen en doorgaan met het continu optimaliseren van hun eigen werkprocessen. Niet iedere medewerker is hiertoe in staat en nagenoeg iedereen heeft moeite om dit op langere termijn vast te houden. Het is volkomen menseigen, voor zowel medewerkers als managers, om na enige tijd weer door te gaan met de waan van de dag. Daarnaast bestaat het risico dat verzuiling optreedt van

diverse afdelingen binnen een organisatie. Dit komt doordat procesgericht werken wel wordt gestimuleerd binnen afdelingen, maar er nog niet in procesketens en de onderlinge samenhang wordt gedacht.

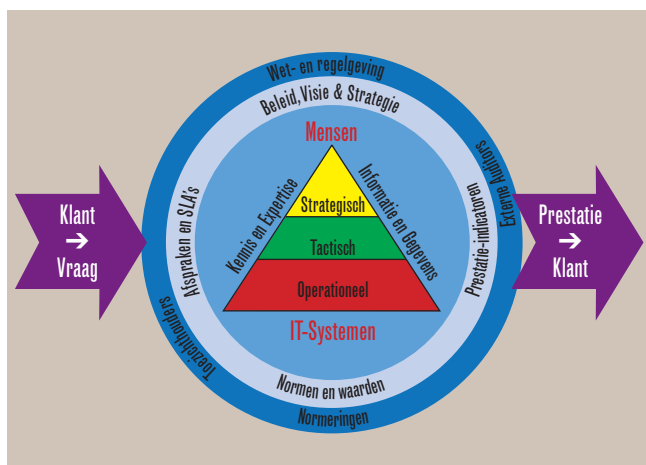
Denk in procesketens

Door binnen afdelingen de procesgang en het managen van processen centraal te stellen, wordt een op resultaat sturende organisatie gerealiseerd. Maar sturen op het resultaat van een organisatie is anders dan het sturen op inspanning en de uitvoering van taken binnen een afdeling.

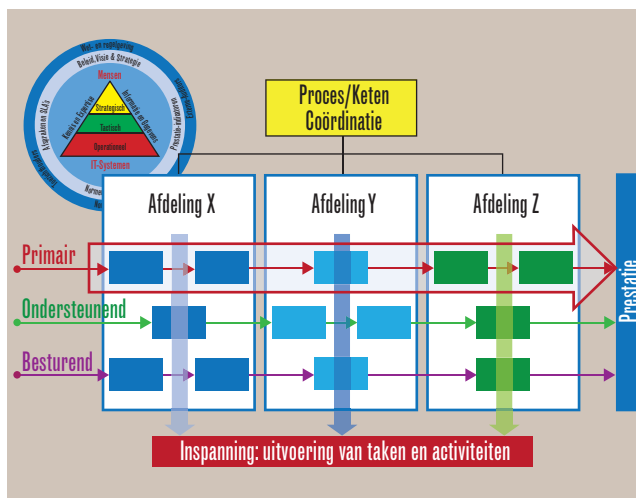
Processen zijn afdelings(grens)overschrijdend en ze verbinden de te leveren inspanningen van medewerkers in de verschillende afdelingen tot (waarde)ketens; ketens die de juiste waarde van de te leveren producten en diensten aan klanten dienen te waarborgen, zie afbeelding 2.

Bij nog veel organisaties ligt de focus op het sturen en meten van de uitvoering van taken door individuele medewerkers per afdeling (klassiek, verticaal en functiegeoriënteerd). Terwijl de prestatie van de organisatie procesgericht en dus horizontaal georiënteerd (over alle afdelingen heen) gestuurd, gemeten en geoptimaliseerd dient te worden.

Alleen de juiste balans tussen het sturen op de uitvoering van taken, met een focus op de geleverde prestaties van de organisatie, horizontaal en ketengericht, zal tot de gewenste resultaten leiden. Het zal duidelijk zijn dat dit meer zal vergen van een organisatie en de betrokken medewerkers dan optimalisatie van de eigen werkprocessen van medewerkers binnen een afdeling. Deze afbreukrisico's hebben vaak tot gevolg dat alle inspanningen en investeringen in Lean trajecten verloren dreigen te gaan en onvoldoende resultaten geboekt worden. Het vraagt uiteraard om goede managementvaardigheden om medewerkers blijvend te sturen en ondersteunen bij het continu verbeteren. Borging van en inzicht bieden in nieuwe werkwijzen en het omgaan met veranderingen zijn absoluut noodzakelijk. Alleen met een focus op procesketens kunnen verbeteringen gedurende een Lean traject, maar met name daarna, blijvend renderen.



Afbeelding 1: Kritieke Succes Factoren van een organisatie, van klant tot klant.



Afbeelding 2: De essentie van de 'ketengedachte'.

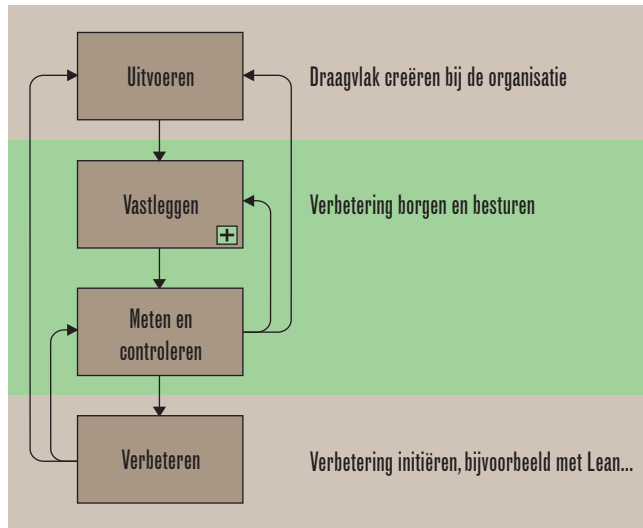
Betrek de medewerkers

Zoals geschetst, is een van de basisprincipes van Lean het erbij betrekken van de medewerkers. Ook bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Doordat men meedenkt is het oplossen van problemen gemakkelijker en kunnen nieuwe producten in een veel kortere tijd worden gelanceerd (afbeelding 3). Dit principe geldt ook voor het optimaliseren van werkprocessen. Door gebruik te maken van de kennis en kunde van cruciale medewerkers kunnen complexe vraagstukken worden opgelost en processen worden verbeterd. Om het overzicht te bewaren dient men zich te richten op kleinschalige, goed te beheersen projecten. Toepassen op een gehele organisatie ineens leidt tot een onbeheersbare situatie. Via een continue stroom van kleine procesverbeteringsprojecten de organisatie stapsgewijs optimaliseren en de juiste kant op sturen, heeft een grotere kans van slagen.

Bij het optimaliseren van processen heeft de begeleiding door een (externe) processpecialist grote toegevoegde waarde, omdat niet iedere medewerker of manager gewend is om procesmatig te denken. Tevens kan de specialist verschillende partijen en afdelingen aan tafel brengen die anders nauwelijks met elkaar communiceren. Hiermee wordt het denken in procesketens versterkt. Uiteindelijk bepalen de procesketens in hoeverre requirements voor kwaliteitsverbetering worden behaald.

Borg de processen

Zoals Jayaram al heeft aangetoond, wordt een belangrijk deel van het resultaat bepaald door de kennis en kunde van de individuele medewerker. Dit is wel een erg afhankelijke situatie die organisaties moeten proberen te minimaliseren. Niet voor niets hebben kwaliteitsmodellen als INK juist de processen in het middelpunt van het model geplaatst. De kennis en de wijze waarop deze modellen worden toegepast, moet geborgd zijn in procesbeschrijvingen en instructies. Vervolgens dient er voor gezorgd te worden dat deze worden nage-



Afbeelding 3: Draagvlak en verbetering.

leefd en (periodiek) onderhouden. Hiermee wordt voorkomen dat het rendement volledig bepaald wordt door de toewijding en discipline van bepaalde managers en medewerkers. Voor het management is het sturen op resultaat geen eenvoudige taak, wat nog eens wordt versterkt door een gebrek aan overzicht en informatie. Daarom is het essentieel om de nieuw bedachte procesinrichting gedegen en met een passend BPM-tool vast te leggen en te borgen. Een organisatie creëert hiermee inzicht in alle spelregels, overzicht over de gehele procesketen en een gedetailleerde weergave voor de medewerkers in de vorm van instructies en alle samenhang. Hierdoor heeft de gehele organisatie een eenduidig beeld van beleid en doelstellingen tot aan de uitvoering van specifieke taken. Naast het creëren van een uniform beeld is ook voor de in- en externe controle de procesvastlegging absoluut noodzakelijk. KPI's en KSF's kunnen worden gekoppeld aan de relevante processen en op basis daarvan kunnen verschillende controlematrices en andere overzichten eenvoudig worden gegenereerd. Een BPM-tool is een onmisbaar instrument om alle wijzigingen in de procesinrichting te beheren en op zoek te gaan naar nieuwe verbetermogelijkheden. Ook wanneer een wijziging in het proces niet het resultaat oplevert dat is verwacht of wanneer vanuit compliancevraagstukken moet worden aangetoond hoe de werkwijze van een organisatie er op een bepaald moment uit zag, kan men met een BPM-tool eenvoudiger terugrijpen op eerdere, vastgelegde versies van de procesgang.

Beheer de wijzigingen in het proces

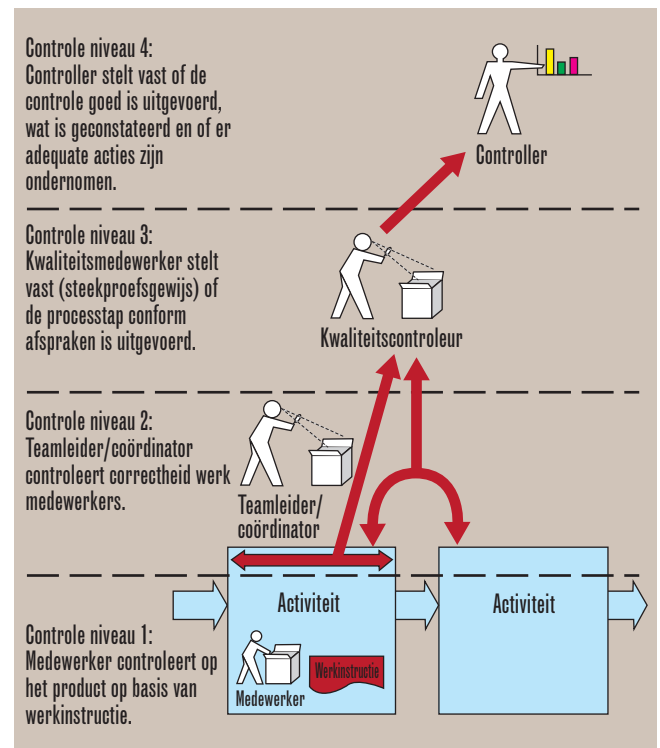
Beheer speelt dan ook een belangrijke rol bij het succes van Lean trajecten, met name voor het beheer van wijzigingen in de procesketen. Bij veel organisaties ontbreekt het beheersmatig omgaan met veranderingen. Ideeën van de medewerkers worden óf niet opgepakt óf doorgevoerd zonder meetbaar resultaat. Vaak ontbreekt ook het totaaloverzicht van de gevolgen van een verandering.

Via het procesbestuur als specifieke entiteit of functie binnen een organisatie wordt de continue stroom van procesveranderingen in goede banen geleid om scheefgroei tussen doelstellingen (KPI's en KSF's) en processen te voorkomen. Ook zijn er naast integrale veranderingen, vaak tegelijkertijd, solitaire veranderingen binnen een organisatie of afdeling denkbaar. Welke verandering gaat welke bijdrage leveren aan welk doel? Daarom moet continu de afweging worden gemaakt of veranderingen wel moeten worden doorgevoerd. Dit vraagt om een inschatting van de impact, urgentie en risico's op de 'duivelsdriehoek' (tijd, geld en kwaliteit). Als wijzigingen worden doorgevoerd, dan moet vooraf bepaald worden wanneer een verandering succesvol is. De energie die in een verandering gestoken wordt mag niet onbeloond blijven. Ondersneeuwen van een beperkte verandering door een grotere, integrale verandering moet voorkomen worden.

De medewerker geeft de ideeën voor verandering aan. Het procesbestuur bewaakt het overzicht over de organisatie en kan de koppeling maken tussen strategie (KSF's) en uitvoering (KPI's). Hier wordt dus ook de afweging gemaakt of de verandering doorgevoerd moet worden. Zo wordt er een gedegen koppeling gemaakt en bewaakt tussen de ideeën van medewerkers en de doelen op het niveau van het procesbestuur.

Controleer de resultaten van het proces

Philip Atkinson geeft in het artikel 'Lean is a Cultural Issue' aan dat Lean geen toolbox is, Lean gaat ook over cultuur en cultuurverandering. Wanneer je cultuur wilt veranderen moet



Afbeelding 4: Controle op verschillende niveaus.

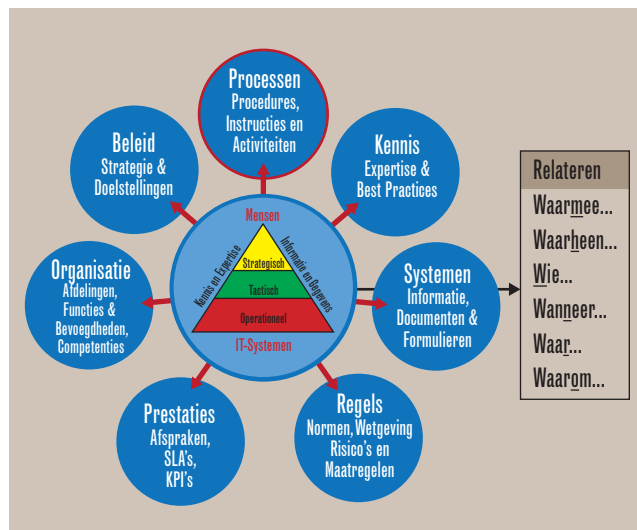
het gedrag van de groep worden veranderd. Dit vraagt om leiderschap dat wordt ondersteund door borging en controle-mechanismen. Deze mechanismen zorgen voor objectiviteit in de besluitvorming van de manager. Hij heeft rationele informatie voorhanden waardoor hij beter in staat is om beslissingen te nemen die optimaal zijn voor de organisatie. De kans dat dergelijke mechanismen worden vergeten bij de Lean verandering is groot, omdat de focus wordt gelegd op de verandering zelf en de toolbox en niet op cultuur, borging en sturing. Naast de ideeën van de medewerker om te optimaliseren, geven ook de processen zelf veel sturingsinformatie. Juist dergelijke informatievoorziening biedt veel mogelijkheden, maar dit wordt nog te weinig gebruikt. Er wordt wel gestuurd op basis van financiële gegevens en kengetallen, maar in mindere mate op feitelijke informatie vanuit de processen.

Met procescontrole wordt inzicht verkregen in de performance van de procesketen. Er is allerlei informatie beschikbaar over bijvoorbeeld de voortgang, de aansluiting tussen activiteiten, de financiën, de juistheid van behandeling, de kwaliteit van product of dienst en de ondersteuning van de programmatuur. Deze informatie kan op verschillende wijzen worden verkregen, bijvoorbeeld door zelfcontrole van de medewerkers, maar ook door programmatuurcontroles, steekproeven, ketencontroles en kwaliteitscontroles. Door de informatie voor de totale procesketen inzichtelijk te maken met behulp van monitoringsinstrumenten, krijgt de bestuurder de juiste informatie voor het nemen van de beslissingen voor de organisatie, zie afbeelding 4.

Conclusie

Om Lean ook op langere termijn rendement op te laten leveren moet sterk gefocust worden op cultuur, het denken in processen en bewustwording van procesketens en borging en sturing.

Uiteraard dient ook een passende BPM-tool ingezet te worden om de vastlegging van de procesgang te borgen en in de juiste context te plaatsen. Het is noodzakelijk om de processen en ketens via schematische weergaven te visualiseren. Alle afhankelijkheden en samenhang (met geldende normen en regels, maar ook de eventuele risico's en te nemen maatregelen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, achterliggende documenten, formulieren en systemen), dienen voor iedereen inzichtelijk te worden gemaakt en gecommuniceerd te kunnen worden. Ook kan met BPM-tooling voor medewerkers in een afdeling het nodige inzicht gegeven worden in de afhankelijkheden met andere afdelingen binnen de organisatie en dus het verloop van processen binnen ketens. Immers, vanuit de positie van individuele medewerkers bezien is het kijken over de grenzen van afdelingen heen, zonder krachtige visualisatie- en modelleringstechnieken, nagenoeg onmogelijk. Het beheer is vanwege de complexiteit en omvang bijna niet mogelijk zonder een goede BPM-tool, wanneer gelet wordt op zaken als eenduidigheid en consistentie van informatie.



Afbeelding 5: Context en samenhang.

Een goed beschreven fundament c.q. blauwdruk van de organisatie, continue aandacht en goede besturingsinformatie geven de mogelijkheid om Lean als methode te laten slagen.

In de praktijk zien wij dat in veel organisaties helaas genomen wordt genomen met alleen de korte termijn rendementen van Lean. Het grote rendement van Lean begint echter pas na het initiële veranderproject. Daarnaast is het van belang dat niet op verandering, maar juist op verbetering wordt gefocust. Dit betekent dat moet worden gezorgd voor inzicht in procesketens, veranderingen van processen en controle op het resultaat. Werk ketengericht en maak processen transparant, borg de processen en zorg dat medewerkers kritisch naar hun werkprocessen blijven kijken, ook door hun onmisbare feedback te vragen en hierop zichtbaar te reageren. Reduceer het risico van het ontstaan van een mogelijke gap tussen de doelstellingen en de dagelijkse activiteiten door de functie of rol van procesbestuur in te richten. Controleer het rendement van de verbetering op lange termijn. Pas dan levert een Lean traject het beoogde resultaat.

Noten

1. S. Spears en H.K. Bowen; Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harvard Business Review. 77.5 (1999): p. 96-106 .
2. J. Jayaram; Relationship building, lean strategy and firm performance: an exploratory study in the automotive supplier industry. International Journal of Production Research. 46.20 (2008): p. 5633-5649.

Freddi Bouwman en Ronald Vendel

Freddi Bouwman (freddi.bouwman@squerist.nl) is Business Development Manager bij Squerist. Ronald Vendel (ronald.vendel@mavim.com) is Business Development Manager bij Mavim.