

GEDRAGSVERANDERING VORMT EEN BELANGRIJKE SLEUTEL

Duurzaam verbeteren met **Lean**: struikelblok voor veel organisaties

Wilco Karelse, Wouter Stevens en Etienne Valstar

Veel organisaties gebruiken Lean, Six Sigma of andere trajecten om hun processen duurzaam te verbeteren. Na een enthousiaste start verslapt de aandacht voor verbeteren vaak weer. Om te zorgen voor een duurzame verankering van deze verbetertrajecten moet in de organisatie gedrag centraal staan. In deze bijdrage wordt een aantal succesfactoren en interventies genoemd waarmee een organisatie een blijvende gedragsverandering kan bereiken.

Veel organisaties zijn bezig hun processen te optimaliseren met Lean, Six-Sigma of andere procesverbetertrajecten. Het doel van deze aanpakken is vaak de strategie te implementeren en de organisatie duurzaam te verbeteren. De beloftes meer klantwaarde te leveren, medewerkers tevredener te maken en kosten te verlagen, zorgen vaak voor een enthousiaste start. Maar na een succesvolle start verslapt de aandacht voor het verbeteren van de organisatie. Het management laat zich weer leiden door de waan van de dag. De focus op het elimineren van verspilling en continue verbeteren verdwijnt. De beoogde resultaten op het gebied van klantwaarde, medewerkertevredenheid en efficiency worden niet gehaald. Als verankering van het duurzaam verbeteren van de organisatie niet slaagt, blijft het bij een kortetermijnverandering aan de oppervlakte. De organisatie komt niet tot de diepgaande cultuurverandering die nodig

is voor een blijvende verbetering op het gebied van klantwaarden, medewerkertevredenheid en kostenreductie. De kosten van optimalisatietrajecten wegen dan niet op tegen de resultaten. Medewerkers ervaren de ingezette weg als het zoveelste speeltje van het management. Bij de start van het volgende traject zullen zij wel twee keer nadenken voordat ze hun spaarzame tijd en energie investeren. Het verandervermogen neemt verder af, in plaats van toe, en de strategische positie van de organisatie verzwakt.

Om de uitgestippelde strategie te implementeren en te verbeteren zijn een lange-termijnvisie en -adem noodzakelijk. Procesoptimalisatie in de huidige economische situatie moet worden gericht op continue verandering, organiseren van flexibiliteit, veerkracht en aanpassingsvermogen. Door procesoptimalisatie te verankeren bij medewerkers en in de organisatie kan het

reeds aanwezige potentieel blijvend worden benut. Het draait om 'Lean worden en blijven'.

De sleutel tot verankering van duurzaam verbeteren

Bij duurzaam verbeteren spelen vier aspecten een rol die we in dit artikel vanuit het perspectief van de manager behandelen: klantwaarde, procesoptimalisatie¹, organisatiebesturing² en gedrag³ (zie kader 'Doelen versus de praktijk'). Centraal staat de vraag wat de manager kan ondernemen om duurzaam verbeteren in zijn organisatie of afdeling permanent te verankeren.

Door tijdsdruk en focus op kosten en 'quick wins' krijgt de zachte en blijvende kant van de verandering vaak onvoldoende aandacht. Terwijl Lean-trajecten juist succesvoller zijn door meer aandacht voor de mens en zijn gedrag.⁴ Daarbij gaat het ook om de juiste verdeling van aandacht. Niet alleen de start, maar vooral de implemen-

Succesfactoren

✓ Voldoende 'sense of urgency'	Koppel nut, noodzaak en ambitie aan een passende interventiestijl.
✓ Aansluiting op drijfveren	Voor wie is dit thema belangrijk en waarom; welke persoonlijke drijfveren zijn er en sluit daarop aan.
✓ Fun	Niet alle energie is gericht op effectiviteit/efficiency; leuk is essentieel, verlicht en vergemakkelijkt.
✓ Bepaal samen de reis	Manager bepaalt kaders en randvoorwaarden, het team bepaalt inhoud en wijze.
✓ Gewenst gedrag bespreken	Gedrag structureel bespreekbaar en meetbaar maken.
✓ Creëer ruimte	Ondanks druk op kortetermijnresultaat is ruimte voor gedrag en drijfveren cruciaal.
✓ Veilige omgeving	Fouten maken mag, als improvisatie, creativiteit en non-routine vereist zijn.
✓ Positieve houding	Blijf de positieve kant benadrukken; wat aandacht krijgt groeit.
✓ Voorbeeldgedrag	Neem een bekend verkeerd voorbeeld, draai het om en houdt je gedrag consistent.

tatie en het borgen van de gewenste veranderingen spelen een doorslaggevende rol (zie figuur).

De praktijk is weerbarstig

Voor een goede verankering van het verbetervermogen in uw organisatie zijn alle stappen van belang. Maar wat gebeurt er in de dagelijkse praktijk? Wat gebeurt er bij uw organisatie? Waar streeft u naar en wat wordt er daadwerkelijk gerealiseerd? Zie kader 'Doelen versus de praktijk'.

De weg naar duurzaam verbeteren

Organisatieverbeteringen met Lean-principes doorlopen een aantal fasen van voorbereiding tot en met uiteindelijk de borging. Voor de manager zijn echter per fase andere aspecten belangrijk. Om duurzaam te verbeteren is het belangrijk om in iedere fase van de aanpak specifiek aandacht te hebben voor klant, proces, sturing en gedrag. Afhankelijk van het moment van organisatieverandering draait het per fase om effectief zijn, weten wat voor de klant cruciaal is, flexibel meebewegen of creatief inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Succesvol borgen begint al in de voorbereidingsfase. Zie kader 'Stappen in duurzaam verbeteren'.

Door kortetermijngerichtheid en druk op de resultaten krijgt het 'gedragsaspect' regelmatig onvoldoende aandacht.

In de 'pressure cooker' op weg naar resultaat is geen tijd voor langetermijnacties. De noodzakelijke gedragsverandering en gedragsinterventies krijgen weinig aandacht, terwijl zij wel de sleutel vormen naar een duurzame verandering.

Succesfactoren en interventies gedragsverandering

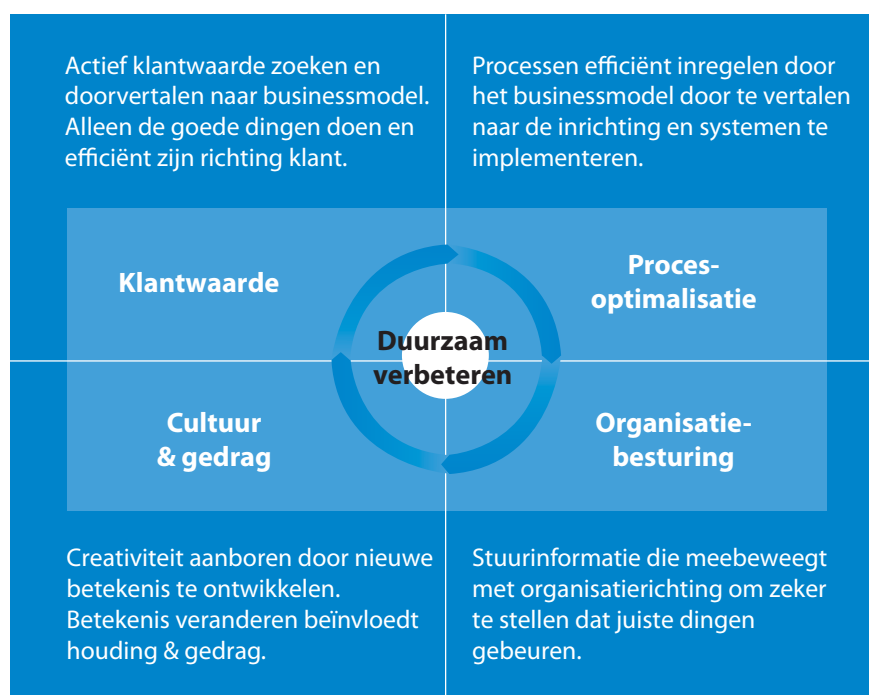
Als de werkzaamheden naar de klantbehoefte zijn georganiseerd, het proces is geopti-

maliseerd en de besturing is ingericht, zijn alle randvoorwaarden aanwezig om duurzaam te veranderen. Alleen de factor mens ontbreekt dan nog. Om duurzaam te veranderen moet er ook iets blijvend veranderen in het gedrag van mensen en in de organisatiecultuur. Hoe pak je dat aan? Wat zijn bijvoorbeeld de succesfactoren?

Interventies

Duurzame gedragsverandering vindt plaats als mensen hun betekenis veranderen.⁵ In dit geval, hoe mensen denken over klantwaarde en het toepassen van verbeter-

STRATEGIE



Lean-trajecten zijn juist succesvoller door meer aandacht voor de mens en zijn gedrag

Doelen versus de praktijk

	Doel	Praktijk
1. Klant	Actief klantwaarde zoeken en doorvertalen naar businessmodel. Alleen de goede dingen doen en effectief zijn richting klant.	Tucht van de markt en belang van de klant worden onvoldoende herkend. Er bestaat vaak weinig kennis van de klantbehoefte en er wordt gedacht 'voor' de klant.
2. Proces	Processen efficiënt inregelen door het businessmodel door te vertalen naar de inrichting en uitvoering van de waardeketen.	Het is lastig om klantwaarde door te vertalen naar de waardeketen en bedrijfsprocessen. Kennis en ideeën van klanten en medewerkers worden daarvoor beperkt ingeschakeld.
3. Sturing	Stuurinformatie die meebeweegt met organisatierichting om zeker te stellen dat juiste dingen gebeuren.	Interne ruis/demping leidt tot verwatering en onduidelijkheid over de ambitie en richting. Na afronden project focus op andere projecten en niet op de realisatie van alle benefits.
4. Gedrag	Creativiteit aanboren door nieuwe betekenis te ontwikkelen. Betekenis veranderen beïnvloedt houding & gedrag.	Weinig aandacht voor de 'mindset' en de betekenis van Lean voor medewerkers. Veel focus op theorie en methode, beperkt op gedrag en 'denken'.

Stappen in duurzaam verbeteren

Aspect	Fase					
	Vorbereiden	Analyseren	Ontwerpen	Experimenteren	Implementeren	Verankeren
Klant	Bepaal wie de klant is en wat de klantgroepen en de PMC's zijn	Bepaal via klantonderzoek klantwaarden	Vertaal klantwaarden door naar businessmodel	Test businessmodel	Rol verbeteringen uit (Her)contracteren Opschalen	Klantwaarde blijven evalueren en doorvertalen zodat de organisatie effectief blijft
Proces	Stel vast hoe het huidige proces loopt (klant, input, stappen, output en verantwoordelijkheid)	Meet en analyseer het proces en bepaal de knelpunten en hun oorzaken	Stel verbetermogelijkheden vast om het proces naar nieuw prestatieniveau te tillen	Test het 'nieuwe' proces uit in een beperkte omgeving of setting	Voer verbeteringen door, en volg en monitor de voortgang	Processen op efficiëntie en toegevoegde waarde blijven beoordelen en benchmarken
Sturing	Inventariseer strategie, KPI's en resultaten	Analyse richting, strategie en organisatie	Consistentie tussen richting, klantwaarden, strategie en KPI's	Start met sturen, waarderen, ruimte laten voor zelfsturing en vieren van succes	Uitrol nieuwe besturingsconcept	Stuurinformatie die strategie en ontwikkelingen volgt
Gedrag	Interview sleutelpersonen en observeer 'organisatie' en neem gedragspatronen waar	Cultuur en interactiepatroon meetbaar maken en analyseren	Geef gezamenlijk betekenis aan 'duurzaam verbeteren'	Binnen afdeling oefenen en toepassen nieuwe betekenis in werkzaamheden en samenwerking	Coach en faciliteer organisatie in de gewenste gedragsverandering	Boor creativiteit aan door samen nieuwe betekenis te ontwikkelen en daarmee gedrag te beïnvloeden

methoden in het dagelijkse werk en zo de organisatie verbeteren. Hoe mensen ergens over denken laat zich niet alleen beïnvloeden door Lean-technieken, managementsturing of proces- en organisatiestructuren.

Mensen vormen hun eigen mening over wat zij ervaren. Zij geven zelf betekenis aan hun activiteiten, ervaringen en interacties. Mensen kunnen wel in aanraking worden gebracht met een andere of nieuwe betekenis;

dat stimuleert gewenst of nieuw gedrag. Als manager kun je dit faciliteren door in iedere fase van de Lean-verbetering het uitwisselen van betekenissen te bevorderen. Dit levert veel positieve energie op.

Om gedrag en betekenis in een nieuw perspectief te plaatsen zijn de volgende interventies bruikbare hulpmiddelen:

- **Storytelling: een oprecht, persoonlijk veranderverhaal**

De manager zet een persoonlijk, oprecht verhaal uiteen dat de veranderingen vanuit meerdere kanten belicht. Hiermee maakt de manager duidelijk wat de verandering voor hem en zijn organisatie gaat betekenen. Het helpt om daarbij ook in te gaan op de emotionele en zintuiglijke details.

Zo'n veranderverhaal beklijft aanmerkelijk beter dan een rationeel, feitelijk verhaal, zeepkistsessie, of PowerPoint-voorbeeld. Mensen refereren makkelijk aan een dergelijk verhaal en dragen deze verhalen over aan anderen.⁶

- **Dialoog: open, toegankelijk, onbevooroordeeld informatie uitwisselen**

In deze gespreksvorm gaan medewerker en manager bewust de dialoog aan met de focus op betekenisgeving voor de gesprekspartner. Deze uitwisseling van standpunten en betekenissen brengt een grotere variëteit aan mogelijkheden wat mensen allemaal kunnen vinden van een Lean-traject. Daarbij is het heel zinvol als ook gevoelens worden besproken. Dit faciliteert open communicatie, vergroot de kans op nieuw inzicht en verbetert de verankering van de procesoptimalisatie.⁷

- **Feedback: een neutraal, volwassen correctiemechanisme**

Instrumenten als storytelling en dialoog worden versterkt door aanwezigheid van feedbacksystemen. Terugkoppelen en bespreekbaar maken van gedrag, op positieve en negatieve punten, met respect voor elkaar vinden de meeste mensen moeilijk. Deze vaardigheid kun je trainen en stimuleren door haar structureel toe te passen. Visualiseren (een Lean-basisprincipe) kan hierbij doorbraken opleveren. Het organiseren van feedback is met name bruikbaar in de fases experimenteren, implementeren en borgen omdat medewerkers en management dan aan de slag gaan met nieuwe processen en

worden geconfronteerd met (afwijkende) klantwensen en prestatiemeting.

- **Voorbeeldgedrag: een toonaangevend rolmodel**

Naast oprechte interesse of een vakkundig veranderverhaal, bepaalt (in)consistent gedrag van de manager (her)bevestiging van overtuigingen van de medewerker. Een manager geeft met eigen gedrag inhoud aan de gewenste, beoogde situatie. De manager inspireert, en is zelf bereid te investeren: neemt verantwoordelijkheid, draagt gevolgen en faciliteert. Het gaat dan om meer aanwezigheid op de werkvloer, de parkeerplaats voor de deur opgeven of openlijk een klant helpen op de 'nieuwe manier'.

- **Large Group Intervention: massaal georganiseerde betrokkenheid**

Het kenmerk van Large Group Interventions (LGI) is de grote mate van medewerkerbetrokkenheid.⁸ Door veel mensen met elkaar in contact te brengen, via meer of minder vaste structuren, wordt betekenis uitgewisseld, begeleid door facilitators. Er zijn diverse bruikbare vormen, zoals World Cafe, Whole Systems Work en Open Space Meetings. Zowel gedurende analyse als ontwerpfasen kan het enorm helpen om gezamenlijk te kijken naar de huidige en toekomstige situatie.

- **Coachen: nieuw gedragsrepertoire aanbieden**

Om nieuw perspectief een kans te geven is het noodzakelijk dat er ruimte wordt gecreëerd om nieuwe betekenis naast oude context te zetten, te vergelijken en eventueel te adopteren.⁹ Bewakers van bestaande betekenis hebben vaak moeite om oud gedrag los te laten. Dat geldt zowel voor medewerkers als voor managers zelf. Via het instrument coaching kan hier effectief op worden ingespeeld. De manager doet dit door extra aandacht te besteden aan nieuw gedrag gewenst.

Conclusie

De duurzame implementatie van Lean is vaak een struikelblok. Na een succesvolle start verslapt in veel gevallen de aandacht. De orga-

nisatie komt niet tot de diepgaande cultuurverandering die nodig is voor een blijvende verbetering op het gebied van klantwaarde(n), medewerkertevredenheid en kostenreductie. Dit kan dan leiden tot een omgekeerd effect en juist een afname van het verbetervermogen. Medewerkers bedenken zich voordat ze opnieuw hun tijd en energie aan dergelijke initiatieven besteden.

De manager heeft een essentiële rol in het wél succesvol implementeren van Lean. Om duurzaam te verbeteren is het belangrijk om in elke fase van de aanpak aandacht te hebben voor klant, proces, sturing en gedrag. Daarbij is het wenselijk om dit niet te methodisch te doen, maar voldoende gericht te zijn op de mens, zijn gedrag en met voldoende aandacht voor de borging. Als je Lean op deze manier aanpakt, leidt dit tot een duurzame verbetering van de concurrentiepositie.

Noten

1. J. Womack en D. Jones, *Lean Thinking. Banishing waste and create wealth in your cooperation*, Free Press, New York, 1996, p. 15-49.
2. E. Valstar, D. de Vree en W. Vreugdenhil, 'Huidige economie vraagt eigentijds managementsysteem', *Management Executive*, maart/april 2010, p. 44-47.
3. P. Hines, P. Found, G. Griffiths en R. Harrison, *Staying Lean. Thriving Not Just Surviving*, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff, 2008, p. 61-121.
4. J. Drew, B. McCallum & S. Roggenhofer, *Journey to Lean. Making Operational Change Stick*, Palgrave-Macmillan, New York, 2004, p. 65-77.
5. T. Homan, *Organisatiedynamica. Theorie en Praktijk van organisatieverandering*, SDU Uitgevers Den Haag, 2005, p. 143.
6. S. Denning, *The Leaders Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011, p. 36.
7. W. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Random House, New York, 1999.
8. P. Shaw, *Changing Conversations. A Complexity Approach to Change*, Routledge, Londen, 2002, p. 24-71.
9. J. Whitmore, *Coaching for Performance. GROWing human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and leadership*, Nicholas-Braley Publishing, Londen, 2009.

Drs. Etienne Valstar is managing consultant. **Wilco Karelse** en **Wouter Stevens** zijn beiden projectmanager/consultant. Allen zijn werkzaam bij Conclusion Implementation, een bureau gespecialiseerd in duurzaam verbeteren.
evalstar@conclusion.nl