

Lean-leiderschap is meesterschap

Arno Willems en Inge Hendriks

‘Leren werken zonder verspillingen.’ ‘Lean’ is een denk- en werkwijze gericht op het continue verbeteren van bedrijfsprocessen. De implementatie van Lean verloopt echter niet altijd even soepel. Sommige teams ondervinden problemen tijdens het zetten van de volgende stap of hebben moeite Lean volledig te implementeren in de dagelijkse operationele activiteiten. Deze stagnatie kan ervoor zorgen dat zij het Lean-proces weer stoppen. Tussen de teams die het Lean-proces wel hebben afgerond, zie je vaak grote verschillen in resultaten. Een van de belangrijkste oorzaken van dit verschil is het ontbreken van Lean-leiderschap. Om Lean duurzaam te borgen binnen de organisatie, is het essentieel dat managers échte Lean-leiders zijn.

Hoe verbeter je Lean-leiderschap binnen jouw organisatie? De volgende vier inzichten zijn cruciaal om als manager een goede Lean-leider te worden:

1. Zorg voor een dynamisch veranderverhaal.
2. Promoot de Lean-leiders.
3. Wees een voorbeeld, zet de eerste stap.
4. Wees zichtbaar in je team.

Hierna worden de vier bovengenoemde inzichten nader toegelicht.

1. Zorg voor een dynamisch veranderverhaal

Waarom gaan we Lean?

Lean is geen doel op zich; het is een middel om de missie en visie van de organisatie te realiseren. De reden voor de implementatie van Lean moet aansluiten bij de missie van de organisatie en duidelijk zijn voor iedereen

binnen de organisatie, met als uitkomst een nieuwe, gezamenlijke, visie voor de gehele organisatie. Het helpt als leidraad bij het maken van keuzes en verheldert het veranderingsproces.

Lean werkt met initiatieven die bottom-up ontstaan en maakt gebruik van de ruimte en richting die top-down wordt gecreëerd en gecommuniceerd. Het veranderverhaal speelt hierbij een belangrijke rol en het is essentieel om hier op een juiste wijze invulling aan te geven. Voldoende tijd en aandacht zijn vereisten om het veranderverhaal top-down uit te zetten en te laten slagen.

De meest voorkomende oorzaken voor het wegzakken van Lean zijn: te weinig uitleg, aandacht, ondersteuning of herhaling. Om correcte en bruikbare ondersteuning te geven en om een voorbeeld te zijn voor de rest van de organisatie is het van belang dat managers volledig begrijpen wat Lean inhoudt,

hoe het in zijn werk gaat en wat de uiteindelijke voordelen zijn op korte maar ook op lange termijn. Het verhaal persoonlijk maken, aangeven wat de stappen zijn om de vastgestelde doelen te behalen en wat er wordt verwacht van de medewerkers, zijn hierbij van belang. Hierdoor zien en begrijpen de medewerkers de noodzaak van de verandering, hoe ze hieraan kunnen bijdragen en wat Lean in dit proces voor hen en de organisatie kan betekenen.

Storytelling en de kracht van de herhaling

Een veranderverhaal is over het algemeen niet in één keer perfect en verandert door de tijd heen. Er is veel oefening en ervaring nodig om een organisatie ervan te overtuigen dat het implementeren van dit proces noodzakelijk is en wel degelijk een positievere uitkomst oplevert. Een krachtig verhaal maakt het verschil tussen een energie-boost of een



energie-drain, wel of geen motivatie en wel of geen medewerking.

De kracht van de boodschap zit in de herhaling, op allerlei momenten, op verschillende manieren, met als rode draad de vragen: waar staan we, waar willen we naartoe en hoe gaan we dit bereiken? Het antwoord kan in de loop van het proces wijzigen, zorg er daarom voor dat je verhaal tijdens het veranderproces past bij de huidige staat van de organisatie.

Laat geen moment voorbijgaan om dit te herhalen en te bespreken binnen de organisatie. Blijf elkaar uitdagen en inspireren.

2. Promoot de Lean-leiders

De deelnemers aan Lean-programma's zijn vaak te onderscheiden in drie groepen: de Lean-ambassadeurs, de onverschillige groep en de Lean-vermijders. Uiteraard is het doel iedereen een Lean-ambassadeur te maken. Door te achterhalen wie in de groepen leidende of voorbeeldrollen aannemen, ontstaat er een mogelijkheid om deze Lean-lei-

De meest voorkomende oorzaken voor het wegzakken van Lean zijn te weinig uitleg, aandacht, ondersteuning of herhaling

ders te faciliteren en te belonen als zij Lean-leiderschap tonen. Dit zorgt voor een toename in Lean-leiderschapsgedrag, waardoor de rest van de groep zal volgen richting de groep Lean-ambassadeurs.

Faciliteer Lean-leiders

Binnen elk team zijn er een aantal mensen die de Lean-manier van werken omarmen en Lean-leiderschap tonen. Dit zijn de Lean-ambassadeurs die bijdragen aan een blijvende verandering. De Lean-leider is niet per se de manager, maar wel een invloedrijk voorbeeldfiguur in de groep. Het is belangrijk de Lean-leiders goed te faciliteren in hun leiderschapsrol, bijvoorbeeld door hen meer ver-

antwoordelijkheid te geven. Door hun skills en enthousiasme helpen ze andere managers en teams dezelfde stap te maken. De leidende coalitie breidt hierdoor uit en het Lean-leiderschap wordt een gemeengoed binnen de organisatie.

Beloon Lean-leiderschap

De sterkste manier van verankering ontstaat door gewenst gedrag te belonen.¹ Dit begint met het aannemeprocess en het selecteren van nieuwe medewerkers met de gewenste kennis, ervaring en motivatie. Nieuwe medewerkers brengen inspiratie en een nieuwe kijk op de organisatie. Daarnaast is het belangrijk Lean-leiderschap als maatstaf te integreren in het beloningsmodel en de doorgroeimogelijkheden van de organisatie.² Maak concrete, persoonlijke afspraken over beloningen die niet te ver in de toekomst liggen, voor optimale motivatie en volg de gemaakte afspraken op. Door Lean-leiderschapskenmerken toe te voegen als onderdeel van de doorgroeimogelijkheden, neemt het aantal Lean-leiders op strategische posities toe.

3. Wees een voorbeeld, zet de eerste stap

Om ervoor te zorgen dat het team de juiste verandering doormaakt, is het belangrijk dat

Wat verstaan we onder Lean-leiderschap?¹

Een goede Lean-leider weet in welke richting de organisatie groeit, wat voor bijdrage Lean hieraan levert en legt dit duidelijk en pakkend uit. De Lean-leider is echt een voorbeeld, bijna een held, is concreet en open in zijn eigen rol en de uitkomsten, ook al vallen deze soms tegen. Door zijn aandacht voor de medewerkers op de werkvloer en zijn coachende rol zorgt hij voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. Door de juiste interventies rondom proactieve inzet en het streven naar verbeteringen van medewerkers ontwikkelt en bevestigt hij het gewenste gedrag. Hij staat open voor suggesties, neemt deze in overweging en geeft feedback over de keuze om de suggestie wel of niet te implementeren.

de manager eerst zijn eigen gedrag analyseert en de eerste stap richting verandering zet. Als het origineel niet goed is, zal de kopie ook niet goed zijn. Een goed rolmodel is belangrijk. Het gezegde is niet voor niets: 'Beter goed gejat dan slecht verzonnen.'

The old boys network!

Vooraf is het lastig voor te stellen dat Lean een impactvolle verandering is voor een organisatie en een lange adem vergt. Om je een goed beeld te vormen over het verloop van het proces, is een bezoek aan een andere, ervaren organisatie vaak een passende oplossing. Mogelijk is deze organisatie in staat inzichten en waardevolle adviezen te geven die kunnen leiden tot doorbraken in de eigen organisatie; een nieuw elan om door te pakken.

Stap eens op een andere etage uit de lift

Intern kan deze manier ook tot fraaie stappen leiden. Kijk eens bij een ander team op een andere locatie en zie hoe zij omgaan met het Lean-proces en hoe Lean-leiders zich hier ontwikkelen. Het is voor beide partijen van toegevoerde waarde om beide teams te vergelijken en hierop te reflecteren.

Tip: Kondig je bezoek aan en spreek af dat iedereen welkom is – ook externe partijen – mits alle aanwezigen feedback geven.

Scania is a huge multinational company with thousands of employees all over the world. At the same time it is a small company that places its personnel in focus and inspired by Toyota's concept of all of us conduct 'go and see'. This concept means that you go out and follow the daily business within a certain group or department. You will then both learn and give feedback, it is like a win-win situation for all.

Coachkoppels buiten de hiërarchie
Een coachrelatie op het gebied van Lean is niet vanzelfsprekend voor managers. De hiërarchie binnen een organisatie leidt soms tot

Uiteindelijk gaat het om het veranderverhaal en het delen van de opgedane kennis op de werkvloer

oordelen, in plaats van het blootgeven van zwakheden en het stellen van ontwikkelvragen. Door een startende Lean-manager te koppelen aan een ervaren Lean-manager, worden waardevolle coachrelaties gelegd. Beloon de succesvolle Lean-manager als deze een andere Lean-manager begeleidt. Daarnaast is een beetje 'peer pressure' goed om ervoor te zorgen dat beide managers Lean hoog op de agenda houden en gemotiveerd blijven om ermee aan de slag te gaan; geen vrijblijvendheid voor beide!

Een passend voorbeeld deed zich voordien een Lean-bootcamp voor managers. Een ervaren manager gaf aan net zo lang met medewerkers de dialoog aan te gaan tot er een goed coachgesprek tot stand kwam. Vragen als 'Wat motiveert jou?', 'Wat wil jij bijdragen aan het team?' en 'Op welke vlakken wil jij je ontwikkelen?' speelden de hoofdrol. Toen hem werd gevraagd wanneer zijn laatste coachgesprek was met zijn manager, bleef het echter stil.

4. Wees zichtbaar in je team

Uiteindelijk gaat het om het veranderverhaal en het delen van de opgedane kennis op de werkvloer. Essentieel is kennis van processen, de knelpunten, de initiatieven en vooral de medewerkers die hierin participeren.

Veeg je agenda leeg

Managers hebben over het algemeen een overvolle agenda, waarbij veel tijd gaat zitten in projecten en vergaderingen. Lean vraagt om een andere indeling van de managementagenda. Als vuistregel wordt aangehouden dat er structureel 30 tot 50 procent van de tijd besteed moet worden op de werkvloer. Dit loopt uiteen van bezoeken aan dagstarts, coachinggesprekken en participatie in workshops, tot aan het aangaan van klantgesprekken samen met medewerkers.

Met een analyse van de agenda wordt vaak pijnlijk duidelijk dat er te weinig tijd wordt besteed op de werkvloer. Print de laatste vier weken van je agenda en markeer daarin specifieke categorieën, namelijk: projecten en (ad-hoc)problemen, administratieve taken (zoals goedkeuring vakantie, declaraties, budgetten, afhandeling mail), vergaderingen en rapportage, coaching, klantgesprekken en workshops met medewerkers. Besteed je voldoende tijd op de werkvloer?

Go to the Gemba

Een belangrijk onderdeel van Lean-leiderschap is 'go to the Gemba': wees op de hoogte van wat er speelt in zowel het team als in het veranderproces. Aanwezigheid op de werkvloer is krachtig. Het toont betrokkenheid bij de medewerkers, biedt ruimte voor voorbeeldgedrag en om direct te coachen en kennis op te doen over het proces. Te vaak is een manager onbekend met de problemen die er spelen in een proces en moet hij beslissen over zaken die hij niet kent. Los dit op door te ervaren welke taken een medewerker op de werkvloer uitvoert, waar hij/zij tegen aanloopt en door te participeren in een VSM-workshop. Dit zorgt ervoor dat knopen direct worden doorgehakt en waar nodig acties bij het management worden neergelegd.

Door een interne verbouwing zaten de operationele teams op dezelfde werkvloer als de directie. De directie zag de dagstarts van de teams en kreeg mee wat de teams aan dagelijkse problemen ondervonden. Een van deze problemen was dat ze al maanden aanliepen tegen het wijzigingsproces van brieven richting klanten. Een wijziging van een brief duurde normaliter 6 tot 8 weken. Doordat de directie op locatie aanwezig was, is er direct actie ondernomen en is de duur van het wijzigen van een brief verlaagd.

Aandacht voor inzet en prestaties

Een manager dient aandacht te besteden aan gedrag dat het Lean-proces bevordert, zoals nieuwe Lean-initiatieven en goed presterende medewerkers en managers. Het is van belang dat de manager eerst aandacht besteedt aan de inzet en successen en pas daarna aan medewerkers die minder goed presteren, of hulp en aansporing nodig hebben.ⁱⁱⁱ Blaf medewerkers niet af als zaken niet goed gaan. Dit leidt tot tijdelijke verbeteringen, maar vervolgens haken medewerkers af, of gaan hun frustraties op een andere manier botvieren: 'the punishment trap'. Streef naar constructieve kortetermijnspraken die motiveren en volg deze op.

Coaching in plaats van sturing

Coaching vergt in eerste instantie veel tijd, maar levert uiteindelijk meer op. Het leidt tot medewerkers die zelfstandig werken en hun mogelijkheden volop gebruiken, ze gaan zelf aan de slag, in plaats van te wachten op goedkeuring. Met coachingvragen³ wordt een goed beeld verkregen van de lopende initiatieven en worden betrokkenen aanzet om op de juiste wijze te leren en oplossingen te creëren. Naast individuele coaching is er de mogelijkheid om vragen te stellen tijdens dag- en weekstarts, om grote ideeën om te zetten in kleine, realiseerbare verbeteringen.

Aanwezigheid op de werkvloer

Het management heeft een voorbeeldfunctie en dient daarom zichtbaar te zijn. Als het

management aanwezig is op de werkvloer, creëert dit een open cultuur waarbij het eenvoudiger is vragen te stellen en informatie te delen.⁴ Het zorgt voor vertrouwen en daarmee zorg je ervoor dat jouw team je ook in moeilijke tijden weet te vinden.

Zalm over zijn zichtbaarheid binnen ABN Amro

Zalm vertelde meerdere keren per week op de werkvloer te zijn en eens in de twee tot drie weken een groep medewerkers te ontvangen uit alle rangen en standen, waar hij anderhalf uur mee praat. 'Ze vertellen me wat ze doen en wat goed gaat of beter kan binnen het bedrijf. Zo ben ik soms eerder op de hoogte dan de rest van de raad van bestuur. Dagelijks houd ik een weblog bij, waarin ik schrijf wat ik doe, zodat het niet als een groot mysterie wordt gezien. Ik doe verder sit-ins bij bepaalde comités en rondjes langs de managementteams van mijn collega's in de raad van bestuur. Ik durf te zeggen dat ik vrij goed op de hoogte ben van wat er speelt.' [nn]Uit MT, Interview met Gerrit Zalm op 8 november 2013 door Rob van Leeuwen

Conclusie

Dit artikel biedt pragmatische handvaten om Lean-leiderschap te verbeteren binnen de organisatie. Het delen van de opgedane inzichten biedt de mogelijkheid managers te inspireren en opnieuw te kijken naar de Lean-leiders in de organisatie en hun eigen Lean-leiderschapskwaliteiten.

Het einde van een Lean-programma betekent niet het einde van verbeteren. Lean is voor de lange adem en is een kwestie van volhouden. Kleine veranderingen in leiderschap maken een groot verschil. De essentie is: 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt.'

Beloof wat je waar kunt maken, en pak deze zaken in een hoog tempo op. Communiceer over de successen en de tegenvallers. Het zal het vertrouwen in het management, Lean en de openheid ten goede komen. Zo werk je stap voor stap aan de nieuwe manier van

werken en wordt Lean-leiderschap, meesterschap.

Noten

1. A.C. Daniels, *Bringing out the best in people*, McGraw-Hill, 2000.
2. J.P. Kotter, 'Leading Change; Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, January 2007.
3. M. Rother, *Toyota Kata*, McGraw-Hill, 2009, p. 192.
4. D. van Dun & C. Wilderom, 'Lean Leiderschap voor (nog) betere teamprestaties', *Management Executive*, januari/februari 2016, p. 12-15.

Arno Willemsse is senior consultant en **Inge Hendriks**

Msc is consultant. Beiden zijn werkzaam bij Conclusion Implementation. Zij zijn Lean Black Belts en hebben ervaring in commerciële organisaties en binnen de overheid. Zij geven Lean-trainingen aan medewerkers, management en collega-consultants. Als coaches begeleiden zij Lean-events en (management)teams in de uitrol van Lean.

awillemsse@conclusion.nl

ihendriks@conclusion.nl