

Leiderschap & organisatiecultuur: next step bij de implementatie van lean management

Hans Heijerman en René de Waal

Sinds jaar en dag is bekend dat organisaties er niet in slagen de lean-bedrijfsfilosofie duurzaam in de genen te krijgen door louter de primaire en secundaire processen te verbeteren met behulp van de effectieve lean toolbox. Bedrijven en instellingen die zich daartoe beperken kunnen niet het stadium van volwassenheid in continu verbeteren bereiken. Daarvoor is gerichte en langdurige focus op verandering van leiderschap en organisatiecultuur onontbeerlijk.

Lean tooling

De gereedschapskist van lean management bevat een groot aantal instrumenten om de kwaliteit en stabiliteit van processen systematisch te verbeteren. Centraal daarbij staan het voorkomen van verspilling, het creëren van flow en toegevoegde waarde en het voldoen aan de wensen van de klant (Voice of the Customer). Qua instrumenten valt hierbij te denken aan 5S, Standard Operating Procedures en prestatieborden. Door het inzetten van deze instrumenten, op en met de werkvloer, worden in relatief korte tijd grote stappen gezet waar het gaat om meetbare verbetering van veiligheid, kwaliteit en efficiency. Binnen onze adviespraktijk zien we niet zelden een significante reductie van het aantal incidenten, wat samenvalt met een fors lagere afkeur van producten en een fikse daling van de operationele kosten, bij een gelijkblijvende of hogere output. Efficiencywinsten van 10 tot 20% binnen een jaar zijn daarbij geen uitzondering, zowel in de procesindustrie als in de (zakelijke) dienstverlening.

Maar zelfs indien deze verbeterloops meerjarig in de vorm van waves door de organisatie worden geleid, dan nog, zo is onze ervaring, lukt het niet of nauwelijks om de principes van lean te verinnerlijken bij het voltallige personeel. De bedoeling is dat lean in het DNA van de organisatie komt en medewerkers niet langer 'lean doen, maar lean zijn'. Dat laatste vergt een gerichte en geleidelijke verandering van leiderschap en gedrag, waarbij op langere termijn een cultuur van continu verbeteren ontstaat. Dat is geen eenvoudige opgave en vergt een behoorlijk uithoudingsvermogen, zo laten diverse voorbeelden in verschillende marktsegmenten zien. Om die reden hebben wij met partners in ACE-verband (Allied Consultants Europe) een aanpak ontwikkeld, waarbij de 'harde' kant van veranderen (systemen, processen en structuren) wordt gekoppeld aan de 'hardnekkige' kant van veranderen (leiderschap, houding en gedrag). Juist deze combinatie van leading, thinking en tooling blijkt de next step bij het succesvol implementeren van het lean-gedachtegoed.



Lean thinking

Maar hoe zorg je er nu voor dat alle medewerkers van één organisatie, zelfs als het om een personeelsbestand van meer dan 10.000 fte in meerdere landen gaat, van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat handelen overeenkomstig de uitgangspunten van continu verbeteren. Overigens gaat het daarbij niet alleen om (technische) skills, maar bovenal om competenties: de mix van kennis, vaardigheden en attitude. Zo is cruciaal dat medewerkers begrijpen hoe processen en systemen functioneren, waarbij ze bijvoorbeeld Value Stream Mapping en 5xWhy? gebruiken om verbeteringen door te voeren.

Alleen door de principes van lean management consequent in de praktijk te brengen, zullen uiteindelijk ook houding en gedrag de karakteristieken van lean vertonen. Speciaal voor dit doel hebben wij een inmiddels beproefd Employee Program ontwikkeld, waarbij de standaard steeds wordt aangepast aan de specifieke omstandigheden binnen de organisatie in kwestie. Centraal in dit programma, waaraan alle medewerkers in max-mix groepen meerdere dagen per jaar deelnemen, staat het inbedden van de lean-waarden in de houding en het gedrag van taakvolwassen medewerkers die in belangrijke mate zelfsturend zijn. Dit kan alleen door in het programma voortdurend nut en noodzaak van deze (gedrags)verandering aan de orde te stellen, inclusief de marsroute om daar te komen. Mensen willen en kunnen namelijk wel veranderen, maar dan moeten de urgentie, het einddoel en de weg daar naartoe volkomen helder en ook nog eens aantrekkelijk zijn.

Weliswaar wordt het Employee Program door ons in samenspraak met de opdrachtgever vormgegeven, maar daarmee is niet gezegd dat onze adviseurs dit meerjarige programma ook geheel en al uitvoeren. Sterker nog: het heeft onze voorkeur om in deze fase van het transitieproces het estafettestokje deels over te dragen aan gekwalificeerde eigen medewerkers, die door ons zijn opgeleid tot change agents. Bij deze training en certificatie gaat het trouwens niet alleen om het toepassen van de juiste lean-instrumenten in de juiste context, maar ook en bovenal om het invoeren en onderhouden van een lean-cultuur: de hardnekkige kant van succesvol veranderen. En juist daarbij staat de structurele verbinding tussen leading, thinking en tooling voorop.

Lean leading

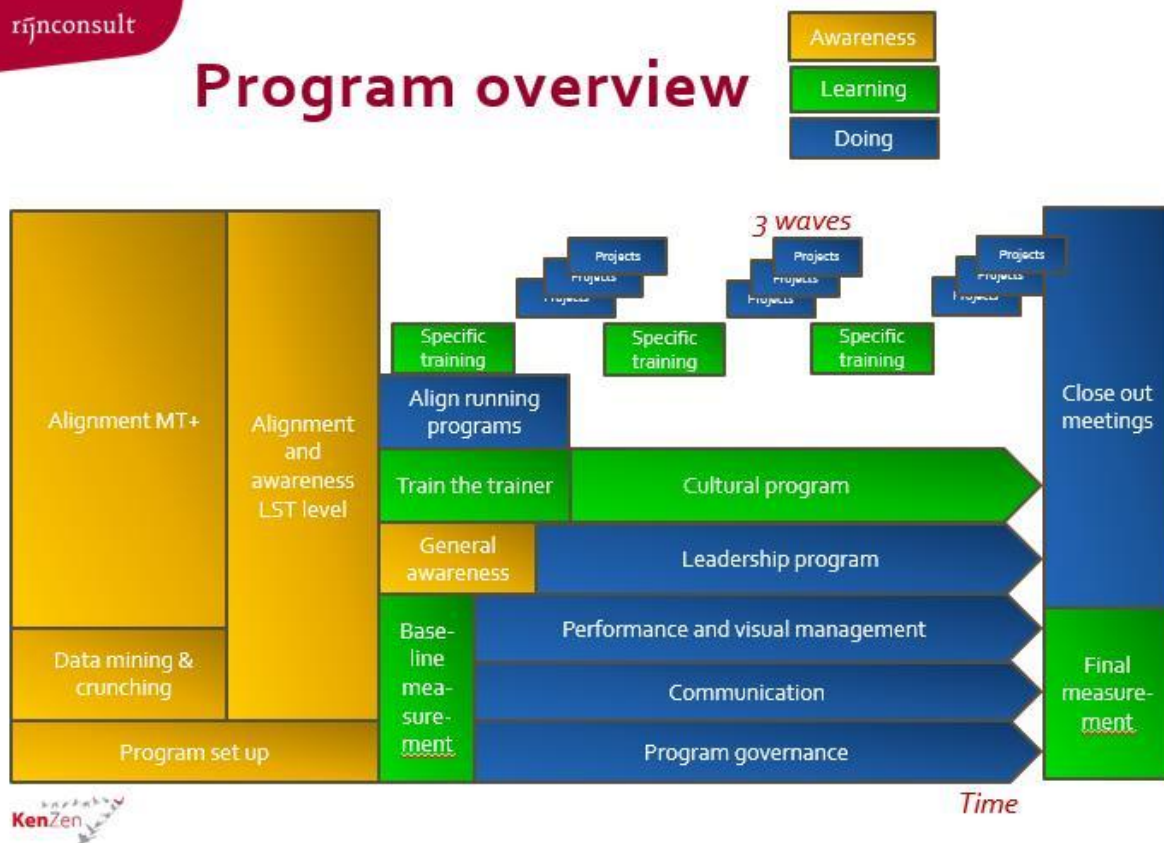
Organisaties die al geruime tijd en met veel succes de lean-filosofie hanteren, zoals Porsche in Duitsland en Luxaflex, Nefit en Scania in Nederland, hebben met betrekking tot continu verbeteren een aantal zaken gemeen, zoals: voortdurende aandacht voor dienend leiderschap en permanente focus op de houding en het gedrag van medewerkers. Daarbij worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk bij autonome teams belegd, worden leidinggevendenden door medewerkers beoordeeld (360 graden feedback) en faciliteren managers en lean-specialisten de medewerkers op de werkvloer om iedere dag opnieuw kleine verbeteringen door te voeren. Dag- en weekstarts, waarbij de performance staand bij prestatie- en verbeterborden wordt besproken, zijn daarbij gemeengoed.

Aangezien de lean-manier van leiding geven en ontvangen voor veel organisaties nog een maagdelijk terrein betreft, hebben wij in samenwerking met collega's in Duitsland een speciaal programma ontwikkeld, dat inmiddels bij meerdere ondernemingen met succes is doorlopen. In Nederland hebben we daarmee ervaring opgedaan in zowel de industrie (Teijin Aramid) als de dienstverlening (aQuaintance). De kern van deze meerdaagse training betreft de kenmerkende eigenschappen en competenties van een lean leider, die (in)direct verband houden met de verschillende vormen van verspilling die binnen lean management worden onderkend. En dat beklijft, zo blijkt uit de woorden van Henk Linneman, werkzaam voor Shell EPE: 'Het programma heeft onze mensen veel positieve energie en inspiratie gegeven. Sterker nog, mede hierdoor is onze cultuur veranderd: de medewerkers zijn proactiever, vertonen eigenaarschap en opereren meer als team'.

Casus

Onlangs hebben wij een omvangrijk verandertraject succesvol afgerond in de industrie. Het programma had tot doel de gehele organisatie meer kostengeoriënteerd te maken. Tevens was het de aanzet tot een cultuuromslag. Dit vroeg om een programmatische benadering waarbij resultaat, inspanning en verankering in het dagelijks werk hand in hand ging.

Program overview



Bij de start is allereerst gezorgd voor verbinding en eensgezindheid op MT-niveau, zodat de horloges gelijk staan en alle betrokkenen dezelfde uitgangspunten en doelstellingen hanteren. Het ging over de kern van de lean-filosofie: consequente focus op toegevoegde waarde voor de klant met zo min mogelijk verspilling én een cultuur van continu verbeteren.

In het programma is gekozen voor een organisatiebrede aanpak via 3 routes. De eerste route betrof een aantal grote aanpassingen in de organisatie op basis van de benchmark (via data crunching) die in het begin van het traject is uitgevoerd. Zaken die veel impact hebben (korte klappen) maar ook veel kosten zullen besparen. Vervolgens zijn via 3 'waves' zo'n 8-12 projecten per wave geselecteerd waar veel verbeteringen in konden worden doorgevoerd. Naast de belangrijke doelstelling van verbeteren/kosten besparen, zijn de projecten ook ingezet om te leren omgaan met typische lean-technieken in een max-mix samenstelling. Tot slot is hard gewerkt met leiders en medewerkers om de cultuur te ontwikkelen richting meer kostengeoriënteerd. In deze route zaten ook en vooral hardnekkige elementen die niet zomaar omgezet zijn, zoals procesgericht werken, focus op de klant, verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Uithoudings- en doorzettingsvermogen waren en zijn vereist om deze verandering in houding en gedrag duurzaam voort te zetten en te borgen.

Het gehele programma is opgeknipt in 3 fasen, te weten een bewustwordingsfase waarbij het doorgronden van de urgentie van de verandering belangrijk is; een leerfase waarin mensen bekwaam worden in de lean-technieken en de toepassingsmogelijkheden; tot slot een fase (zonder einde) waarin het geleerde voortdurend wordt uitgevoerd en waar nodig verbeterd (doen!).

In veranderprogramma's speelt het middenkader een cruciale rol. We zorgen ervoor dat de (team)leiders zelf met hun teams aan de slag gaan. De leiders moeten zich namelijk het programma (inhoud en proces) eigen maken om het te kunnen uitleggen. Daarbij worden ze goed bijgestaan met een strak programma, planning en oefenmateriaal: veel oefenen met de lean-instrumenten, inbreng van eigen casuïstiek, werken met visuele prestatieborden en teamontwikkeling.

De 5 principes voor lean-leiderschap die we hebben geïntroduceerd zijn (1) maak er tijd voor, (2) gebruik de tijd voor 'go to gemba' (= werkvloer) en leer verspilling en potentieel te zien, (3) faciliteer verbetering en ontwikkeling, (4) stuur op prestaties en onderzoek afwijkingen en (5) loop voorop, ontwikkel (ook) je eigen competenties continu.

Resultaten

Voorbeelden van geboekte resultaten (2 jaar):

- het MT is gegroeid in haar rol, er wordt korter en efficiënter vergaderd, meer gedelegeerd en men maakt bewust tijd om naar 'gemba' (werkvloer) te gaan. Over urgentie van de beoogde verandering is in de gehele organisatie geen discussie meer;
- de leiders (150) zijn getraind en zullen zich ontwikkelen richting 'lean-leiders', verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd, overal hangen visuele prestatieborden, medewerkers worden gestimuleerd zelf verbeteringen aan te geven en uit te voeren. Benodigde competenties: leiding geven, coachen en ontwikkelen;
- 2 waves hebben een besparingspotentieel opgeleverd van € 10-15 miljoen;
- 30 change agents zijn getraind en acteren als interne lean-coaches. Ook ligt er een goed lespakket voor nieuwe change agents;
- de verzuiling is afgenomen, op diverse momenten hebben mensen over functies, locaties en afdelingen beter leren samenwerken;
- alle medewerkers erkennen de noodzaak van een andere manier van werken en denken, weten waarom er gewerkt wordt met visuele prestatieborden en zijn meer gespist op het voorkomen van verspilling. Benodigde competenties: ondernemerschap, resultaatgerichtheid, leer- en verbetervermogen.

Zes manieren om continu verbeteren te borgen

Cultuurveranderingen gaan niet snel, de ervaring leert dat het meerdere jaren duurt voordat de beoogde verandering echt is geborgd. Programmamanagement helpt om het vuur brandende te houden ook als externen weg zijn.

Aandachtspunten zijn:

1. tijd niet te veel als vriend gebruiken en dus niet schuiven met plannings;
2. veeleisender zijn naar elkaar (op weg naar excelleren), feedback geven en ontvangen en elkaar beter houden aan beloften die zijn gedaan;
3. delegeren en escaleren wanneer het nodig is om de gezamenlijke doelen te bereiken;
4. geen nieuwe plannen maken, maar zaken juist afmaken, focus leggen op implementatie;
5. onderlinge samenwerking nog meer bevorderen (doorbreken van de 'silo's');
6. terugkomdagen organiseren en steeds nieuwe change agents opleiden.