

A background image featuring a bokeh effect of out-of-focus, colorful lights in shades of blue, red, yellow, and white against a dark background.

LEAN LEIDERSCHAP: CONTINU VERBETEREN IN DE DAGELIJKSE PRAKTIJK



Lean leiderschap is een belangrijke succesfactor om continu verbeteren, de essentie van lean management, onderdeel te maken van de dagelijkse praktijk. Dat zorgde er ook voor dat we de behoefte hadden om het gedachtengoed hierover verder aan te scherpen en (nog) meer handen en voeten te geven. Wij hebben hiervoor een uitgebreide beschrijving gemaakt van de essentiële gedragskenmerken van lean leiderschap. Om deze aanscherping te toetsen hebben we een ronde tafel gesprek over lean leiderschap gehouden met vertegenwoordigers van organisaties die al meerdere jaren bezig zijn met de implementatie van lean management. In het eerste deel van dit artikel worden observaties en meningen vanuit de ronde tafel weergegeven. In het tweede deel van dit artikel zetten we hier een aantal beschouwingen naast.

Louise Kraai en Eveline van Westerop

De recent overleden denker des vaderlands René Gude toonde zich een aanhanger van het lean gedachtengoed. 'Meer interesse tonen in wat al bekend is' was één van de pijlers in zijn denken. Lean management komt in Gude's ogen het dichtste bij 'verbeteren wat er al is', alleen meent hij dat het vaak te mechanisch, te instrumenteel is.

Wij zien dit ook in de praktijk gebeuren. Als organisaties er niet in slagen om hun lean projecten uit te tillen boven het toepassen van een aantal instrumenten en het scholen van mensen om te werken met deze instrumenten, is het risico

te groot dat lean onvoldoende beklift. Lean leiderschap, bij voorkeur op alle niveaus in organisaties, is noodzakelijk. Deze boodschap is op zichzelf niet nieuw, toch blijkt het niet altijd gemakkelijk om lean leiderschap goed 'vast te pakken' en specifieker te maken naast 'gewoon' leiderschap.

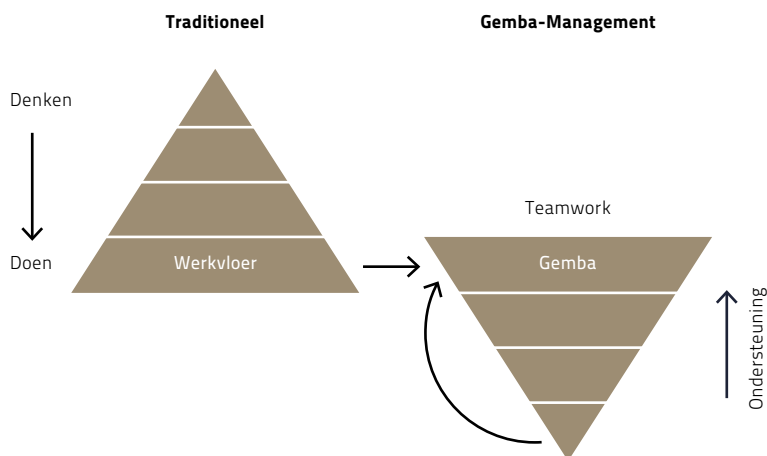
Ronde tafel lean leiderschap

De aanwezige deelnemers aan de ronde tafel waren: Sander Rijerse (programma manager Continuous Improvement Teijin Aramid, vezelproducent), Jet Lepage (adjunct-directeur GBLT, gemeenschappelijk belastingkantoor voor waterschappen en gemeenten), Bart Rentenaar (unitmanager information services Vivat, voorheen Reaal en Zwitserleven) en Jeroen de Heer (directievoorzitter Rabobank Kromme Rijnstreek). Alle vier de organisaties zijn al een paar jaar bezig met de implementatie van lean management, ieder met een eigen insteek en met een andere urgentie.

De organisaties, die vanuit de sterkste urgentie om tot verbetering te komen met lean aan de slag zijn gegaan, lijken het verst gevorderd te zijn. Hierbij heeft de één gekozen voor strakke standaardisatie bijvoorbeeld van dagstarts en visuele prestatieboarden (WAT en HOE). Jeroen de Heer: 'We hebben structuur aangebracht om verbeteringen te boeken en dat heeft heel snel resultaat opgeleverd'. De ander heeft gekozen voor uniformiteit in het WAT (doelstellingen op prestaties én op gemoedstoet-

stand) en laat men het hoe over aan de teams, die dat organisch ontwikkelen. Bart Rentenaar: 'Implementeren van lean werkt als een olievlek, het duurt even voordat je iedereen bereikt'. De grootste uitdaging voor alle vier de organisaties is de langere termijn aandacht voor continu verbeteren. Dit vraagt om een blijvende verandering van houding en gedrag. Sander Rijerse: 'Echt anders is dat we gedrag stimuleren om de onderliggende oorzaken in kaart te brengen en op te lossen in plaats van 'het blussen van brandjes'. Kenmerkend aan het lean gedachtengoed: het begint met doen, aan de slag gaan en daarop evalueren en reflecteren. Sander Rijerse: 'We investeren veel in de ontwikkeling van lean leiderschap, we faciliteren en ondersteunen en het is vervolgens aan onze leiders om dit in de praktijk te brengen.' Of, zoals Bart Rentenaar het verwoordt: 'Lean leiderschap gaat om invulling geven aan de omgekeerde piramide; de manager heeft een faciliterende rol. De essentie is het sturen op het bereiken van de harde doelstellingen ('meten is weten') en veel aandacht voor de medewerker (life purpose en team purpose). De output is in 3 jaar gestegen met 55% met 30% minder mensen. Ogenscheinlijk zachte resultaten, die wij hierbij geboekt hebben: ziekteverzuim van 6,2% naar 1,7% en medewerkers-tevredenheid van 4,7 naar 8,8'. De gesprekspartners hebben ervaren dat veel gewenst leiderschap 'al doende' wordt aangeleerd en dat er gedurende de leerperiode ook door doorstroom

DE OMGEKEERDE PIRAMIDE



en uitstroom een soort natuurlijke selectie plaatsvindt. Ook voor de motivatie om te participeren in de invoering van lean, geldt dat menig deelnemer zich gedurende een lean traject van tegenstander tot adept ontwikkelt. De ronde tafel deelnemers

'DE BELANGRIJKSTE INGREDIËNTEN VOOR DUURZAAM SUCCES ZIJN LANGE ADEM, BLIJVEN METEN VAN RESULTATEN EN VERBETERINGEN, CONSEQUENT BLIJVEN, SUCCESSEN VIEREN EN VOORBEELDGEDRAG VAN HET MANAGEMENT'

onderschrijven dat motivatie en drive belangrijker zijn dan expertise. Ook noemen zij eigenschappen als: wars zijn van autoriteit, positieve instelling, doorzettingsvermogen en overtuigingskracht. Jet Lepage 'Iedereen moet nu rechtop gaan zitten, je krijgt de ruimte maar die moet je dan ook wel nemen.'

Men is het er over eens dat het met elkaar vaststellen van gezamenlijke doelen en deze actief nastreven (klant, verspilling, leuker werk) bij bijna iedereen enthousiasme oproept. De belangrijkste ingrediënten voor duurzaam succes zijn: lange adem, blijven meten van resultaten en verbeteringen, consequent blijven, successen vieren en voorbeeldgedrag van het management. Jeroen de Heer: 'Lean leiderschap geeft een extra dimensie, bovenop leiderschap.'

Door de gesprekspartners genoemde voorbeelden van gedrag van een leidinggevende zijn:

- Zelf regelmatig bij dagstarts zijn en daar op de juiste manier aan meedoen.
- Alle KPI's bespreken (zijn overigens door teams zelf bepaald en onderdeel van jaarplan) en daar belangstellend naar (door)vragen.
- Continu de gezamenlijkheid opzoeken, 'het is van ons allen'.
- Continu verbeteren permanent op de agenda zetten en er over blijven praten.
- Ook als management of directie een eigen invulling geven aan dagstarts etc.

Van het leiderschap wordt daarin, naast voorbeeldgedrag, vooral gevraagd om vanuit de volgende uitgangspunten leiding te geven:

- Het gebeurt in/met het team, daar dient de leidinggevende maximaal op te faciliteren. Dat vraagt om loslaten, hoe moeilijk dat soms ook is om de langere termijn keuzes te verbinden met de dagelijkse operatie. Blijf consequent dat het team de oplossingen bedenkt, 'het komt goed!'.
- Keihard meten, weten waar het over gaat, dit bespreken. En dat geldt ook voor verbeteringsvoorstellen : bottom-up verzamelen, zelf (laten) oplossen en escaleren wat nodig is.

Tot slot is men het er ook over eens dat de eerste 1 -2 jaar erg intensief zijn, waarbij er ruimte moet zijn om te zoeken naar wat 'bij ons past'. Continue aandacht van het management is vereist. De toon zetten en daarna volhouden, volhouden, volhouden.

5 PERSPECTIEVEN VOOR LEAN LEIDERSCHAP

Leider/manager	
Stap 1	
1a Intake	1. Gesprek door lean specialist gericht op kennis en ervaring, visie, focus op & motivatie voor lean en vaardigheden. 2. Eventueel 360 feedback.
1b Potentieel beoordeling	Assessment op vlak van competenties.
Stap 2	
	Ontwikkeling
2a Training	<ul style="list-style-type: none">▪ Inhoudelijke lean training.▪ Lean vaardigheidstraining on the job.▪ Training over leiderschap en/of coaching.▪ Rollenspelen & casuïstiek.
2b Coaching	5 gesprekken van 1- 1,5 uur volgens de vijf perspectieven: <ul style="list-style-type: none">▪ Bewustzijn & Aandacht.▪ Gedrag & Competenties.▪ Activiteiten.▪ Voorbeeldrol.▪ Meten, (af) wegen en besluiten.
3	Duurzaamheid creëren
	Vervolggesprekken vanuit de vijf perspectieven en casuïstiek.

Met name in het begin helpt het om externe deskundigheid in te brengen om 'een goede en stevige start te maken: iemand die het al eerder heeft meegemaakt en scherp is in en op de principes'.

Beschouwing lean leiderschap

Inzicht in de effectiviteit en duurzaamheid van lean trajecten is essentieel bij de ontwikkeling van een lean ontwikkelprogramma voor een organisatie. Onderzoek wijst uit dat de effectiviteit van dergelijke programma's afhangt van vele factoren, zoals bijvoorbeeld de effectiviteit van leren in de praktijk en co-creatie, reeds gedane investering in leerprogramma's en het succes daarvan, de mate van verscheidenheid van processen binnen een organisatie (15 vergelijkbare plants pak je anders

aan, dan bijvoorbeeld een gemeentelijke organisatie met heel veel verschillende processen), maar ook specifieke kenmerken van de groep deelnemers, zoals denkniveau, reeds aanwezige kennis en ervaring, leermotivatie en lerend vermogen. Daarom is het zinvol om, voorafgaand aan een lean traject, zoveel mogelijk rekening te houden met dergelijke factoren. Dat kan zover gaan dat je door middel van een assessment bepaalt of iemand geschikt is om de rol van lean leider (of change agent) op zich te nemen. Maar je kunt je ook beperken tot een goede individuele intake op basis waarvan het leerprogramma meer op maat wordt ingericht volgens de optelsom van de karakteristieken van de deelnemers. Een dergelijk intakegesprek is mogelijk een passend midden tussen enerzijds de deelnemers de ruimte te geven om individueel en met elkaar het lean

gedachtengoed al doende eigen te maken, en anderszits toch een betere focus en inhoud in het programma aan te brengen. Voor de deelnemers waar serieuze twijfels over bestaan (of die zelf twijfels hebben) zou een aanvullend assessment zinvol kunnen zijn, daar de ervaring leert dat het soms funest kan zijn om op bepaalde posities mensen te hebben, die hun lean rol niet kunnen of willen innemen.

Alhoewel een belangrijk uitgangspunt van lean management is dat het vooral ontstaat in het doen, blijft het van belang om regelmatig te beschouwen door te blijven evalueren en reflecteren. Dat moet niet alleen op de activiteiten en resultaten gebeuren, maar het thema leiderschap verdient terdege apart aandacht. Wij hebben hiervoor een reflectieformat ontwikkeld aan de hand van een vijftal perspectieven. Wat ons betreft reflecteert iedere leidinggevende zowel tijdens de implementatie alsmede ook daarna vanuit deze perspectieven op zijn/haar eigen lean leiderschap. Dit kan individueel door (interne of externe) coaching, maar kan ook in leiderschapsessies in het programma worden georganiseerd. Zoals ook de deelnemers van de ronde tafel bena-

drukten is het voorbeeldgedrag van iedere leidinggevende (op de verschillende managementniveaus) cruciaal voor het welslagen en de duurzaamheid van ieder lean traject. Om dit voorbeeldgedrag goed vorm te geven is reflectie, ook vanuit de andere perspectieven noodzakelijk.

Al met al betekent dit dat een lean traject vanuit het perspectief van leidinggevendenden de volgende bouwstenen kent, waarbij bij ieder traject en voor iedere opdrachtgever, op maat een eigen mix samengesteld kan worden.

Tot slot

De kern van het gedachtengoed van lean is dat je vanuit de dagelijkse praktijk al doende komt tot verbeteren. Om vanuit die praktijk ook te leren is het meten van resultaten en evaluatie en reflectie onontbeerlijk. Voor het effectief en duurzaam invoeren van het lean gedachtengoed is het belangrijk om op verschillende momenten in een lean traject ook het lean leiderschap te meten en te evalueren en er op te reflecteren.

BOUWSTENEN VOOR LEAN LEIDERSCHAP

Perspectief	Voorbeeld
Vanuit de persoon van de leider:	
Bewustzijn & Aandacht	Toont inzet om gemaakte reflecties om te zetten in woord en daad: toont zichtbare verbetering na het leren van fouten.
Gedrag & competenties	Ontwikkelingsgerichtheid en inspiratievermogen.
Lean activiteiten	Gebruikt bij vergaderingen en overlegmomenten zelf, indien mogelijk, methodieken als een Visual Performance Board of de PDCA-cyclus.
Vanuit de functie van de leider	
Voorbeeldrol	Activeert en stimuleert (professionele) ontwikkeling en verbetering. Draagt uit dat 'fouten maken mag'. Spreekt ook open over eigen fouten of verkeerde inschattingen.
Meten (af)wegen en besluiten	Bespreekt prestatie (indicatoren), maakt prestaties en afwijkingen visueel. Is hierin doelgericht: spreekt teamleiders aan op afwijkingen.