



TERUG NAAR DE BASIS MET RUST, REINHEID EN REGELMAAT

Alexander Drost

Waarom lean vaak niet goed wordt toegepast en hoe dit wél kan!

Aan het woord is Jeroen Paul Nijmeijer, senior adviseur bij Rijnconsult. Hij vertelt over het belang van lean en het op een effectieve manier toepassen van deze manier van werken. 'Lean wordt vaak niet goed ingebed in het dagelijkse werk', vertelt hij. Wat gaat er fout en waarom gebeurt dit? En hoe kunnen organisaties dat verbeteren?

'Veel organisaties denken dat ze aan lean doen, maar in werkelijkheid passen ze slechts enkele tools toe', weet Nijmeijer. 'Er wordt veel energie in gestoken, maar heeft maar een beperkt en tijdelijk effect. Zo worden er lean-trainingen gegeven en starten organisaties met enkele lean-projecten of zogenoemde waves. 'Ook worden er tijdelijk lean-technieken toegepast zoals Kanban en 5S, daar houdt het echter vaak mee op. Nijmeijer ziet het op de werkvloer vaak fout gaan.

Nijmeijer: 'Op deze manier inzetten van lean is als droogzwemmen. Het kost veel energie.', vindt hij. 'Je komt niet vooruit en op een gegeven moment

ben je er wel klaar mee. Dan is het een ineffectieve manier om lean door te voeren. Het is helaas wel een veelgebruikte manier', constateert hij.

'Dé manier om dit te voorkomen is door lean in te bedden in de teams in de organisatie. Ook al worden er goede cultuurprogramma's gedraaid en zelfs lean-leiderschapsprogramma's, het verschil wordt in het team zelf gemaakt', benadrukt hij. 'Alhoewel het keurig in alle lean boeken staat, wordt hier te vaak te makkelijk over gedacht.'

Pijlers

Nijmeijer herintroduceert drie bekende pijlers: rust, reinheid en regelmaat. 'Dit is het bekende opvoedkundige principe waarvan ik constateer dat veel medewerkers daar een groeiende behoefte aan hebben. Dat wil niet zeggen dat je ze als kinderen moet behandelen, maar ze een basis moet bieden om als team te kunnen excelleren.' De pijlers worden door het hele team gevolgd en nagestreefd.

Rust

De leidinggevende geeft kaders en richting aan. Het team bepaalt daar zelf een beperkt aantal doelstellingen bij: maximaal drie á vier, waarbij er ruimte is voor één periodiek doel. Het voordeel daarvan is dat een team in een overzichtelijke periode naar één doel kan toewerken. Een voorbeeld daarvan is om binnen drie maanden de afhandeltijd van een dossier van acht naar zes minuten terug te brengen. 'Rust houdt ook in dat het team een schild creëert om het team heen', zegt Nijmeijer. 'Als team wordt bepaald welke activiteiten erin en eruit gaan. De leidinggevende heeft als taak om dat te beschermen en daar afspraken in de keten over te maken. Rust is een belangrijker pijler, waarbij geldt: aanraken is afmaken. Pak niet teveel activiteiten op maar doe dingen één voor één.'

Reinheid

Nijmeijer pleit voor helderheid over afspraken. 'Maak met het team vijf gouden teamafspraken waar het hele team zich vervolgens ook aan houdt. Laat medewerkers elkaar daarop aanspreken', voegt hij daar aan toe. Maar daar blijft het niet bij. Nijmeijer: 'Gun het team een prestatiecoach. Dit is iemand die buiten het team staat en op basis van een duidelijke systematiek en heldere afspraken het team continu een spiegel kan voorhouden om zo de prestaties te verbeteren.'

Regelmaat

Naast rust en reinheid speelt regelmaat een zeer belangrijke factor, omdat er daardoor een hogere

feedback- en verbeterfrequentie is. 'Een ideaal middel daarvoor is de zogenaamde dagstart/weekstart, die op een vast moment op een vast tijdstip wordt georganiseerd', stelt Nijmeijer. 'Hierin kunnen ook de realisatie van de doelstellingen en de gouden teamafspraken worden behandeld.'

Regelmaat betekent ook dat er ruimte is om te kunnen verbeteren. Dat medewerkers de tijd krijgen om verbeterinitiatieven op te starten. Dit kan via het principe van de verbeterwerkplaats. Dat is letterlijk een plaats waar een aantal medewerkers zit dat in een bepaalde periode een bepaald doel meekrijgt om te verbeteren. 'Denk aan één middag in de week voor een maand om één probleem aan te pakken. Zo voorkom je een waslijst van onafgemaakte initiatieven. En ook hier geldt: aanraken is afmaken.'

Focus en sturing

Hoe kan het nu dat het vaak toch fout gaat? 'Door een gebrek aan focus en sturing', verklaart hij. 'Maar ook door gebrek aan zelfsturing in teams is er veelal een latente behoefte aan rust, reinheid en regelmaat die niet wordt uitgesproken. Veel waan van de dag en brandjes blussen in plaats van structureel sturen op continu verbeteren.' En Nijmeijer weet: 'Continu verbeteren gebeurt niet vanzelf.'

'Wil je echt continu verbeteren in plaats van alleen een paar lean instrumenten toepassen? Dan moet je werken aan rust, reinheid en regelmaat in je team. Dat is moeilijker dan het lijkt', concludeert Nijmeijer.

'VEEL ORGANISATIES
DENKEN DAT ZE AAN LEAN
DOEN, MAAR IN WERKELIJKHEID
PASSEN ZE SLECHTS ENKELE
TOOLS TOE'