

# RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

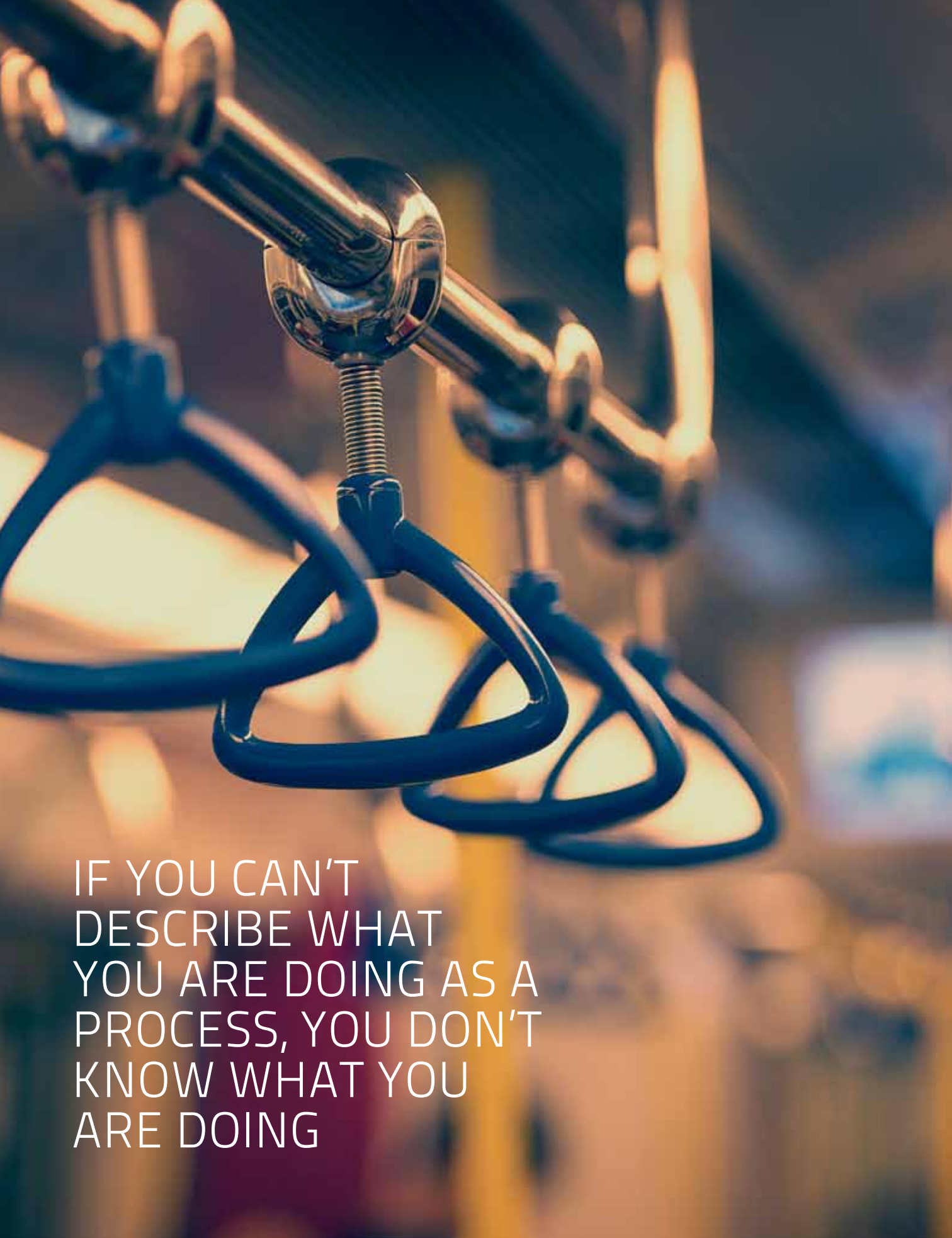
## PROCESSEN: ZICHTBARE EN ONZICHTBARE STROMEN

DE BLIJVENDE WAARDE VAN LEAN MANAGEMENT . WAAROM STRUCTUUR EN PROCESSEN HAND IN HAND GAAN

JE MOET BEHOORLIJK STUREN OM TOT ZELFSTURING TE KOMEN . LEIDERSCHAP & ORGANISATIE-CULTUUR

DE BINNENKANT VERBETEREN? . DE KRACHT VAN ZACHT . TERUG NAAR DE BASIS . RATIO EN MENSELIJKHEID

SEQUENT-METHODIEK VERSTERKT DE KETEN



IF YOU CAN'T  
DESCRIBE WHAT  
YOU ARE DOING AS A  
PROCESS, YOU DON'T  
KNOW WHAT YOU  
ARE DOING

# VOORWOORD

Voor u ligt de vierde Rijnconsult Business Review, in navolging op de eerste drie over wendbaarheid, netwerkorganisatie en leiderschap. Deze uitgave gaat over procesgericht organiseren en daarbinnen meer specifiek over lean management. Sinds het ontstaan van Rijnconsult uit AKZO in 1978, zit procesgericht organiseren in de genen van ons bureau. Procesgericht organiseren heeft in de loop der jaren veel verschillende namen en invullingen gekregen: logistiek management, kwaliteitsmanagement, business process redesign, INK-management-model, lean management, ketenmanagement. Kernwoorden zijn: samenhang in tijd, kwaliteit, (voedsel)veiligheid en kosten; over de grenzen van organisaties heen werken; verbinden van motivatie van mensen met processen waar ze verantwoordelijk voor zijn; continu verbeteren; procesgericht leiderschap.

Boeiend is dat in veel organisaties procesgericht denken en doen onderdeel is van de dagelijkse werk- en managementpraktijk en dat andere organisaties niet verder komen dan een globale procesbeschrijving om aan de eisen van een certificaat te voldoen. We komen zelfs mensen tegen, die er van overtuigd zijn dat hun werk niet in processen te vatten is. Dan moet ik altijd aan Deming, de grondlegger van PDCA en continu verbeteren, denken: 'If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing'.

Deels kan ik me er iets bij voorstellen. Processen bestaan niet, totdat je ze 'vastpakt' om mee aan de slag te gaan. Ofwel, ze zijn er altijd maar niet altijd even zichtbaar. Het gaat dan om het vast kunnen pakken van de zichtbare bovenstroom en de minder zichtbare onderstroom. Als dat lukt, het grijpen van het tot nu toe ongrijpbare, dan heb je de bouwstenen van je organisatie te pakken en dan kun je aan de slag: met continu verbeteren, met organiseren, met ontwikkelen van gedrag en competenties, met zelfsturing... etc.

Natuurlijk kan dit ook op andere manieren. Je kunt denken vanuit organisatiestructuren, vanuit het beste uit mensen halen, vanuit creëren van kansen, vanuit vormgeven aan innovatie, vanuit bijdragen aan de maatschappij. In deze uitgave ligt de focus op processen en hoe deze kunnen helpen om uitdagingen aan te pakken en op de verbinding met net zo belangrijke invalshoeken, als leiderschap, gedrag, samenwerking in teams en samenwerking in de keten.

In deze Rijnconsult Business Review vindt u een diversiteit aan artikelen, vaak met inbreng of casuïstiek van klanten. Ook treft u een aantal advertenties van onze partners aan met wie wij al enige tijd samenwerken. Langs deze weg wil ik iedereen bedanken voor hun bijdrage.

Veel leesplezier!

**Huib Torremans**



**42**



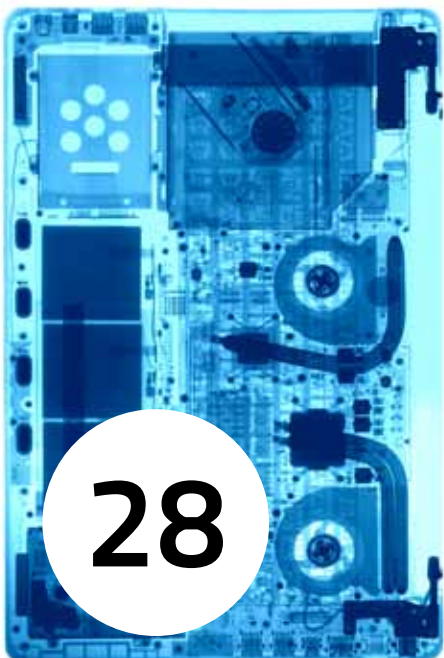
**62**



**34**

# WHAT'S IN IT FOR YOU?

- 6. DE BLIJVENDE WAARDE VAN LEAN MANAGEMENT
- 16. LEIDERSCHAP & ORGANISATIE-CULTUUR
- 22. DE BINNENKANT VERBETEREN? NAAR BUITEN KIJKEN!
- 28. LEAN PROCESDOORLICHTING
- 34. TERUG NAAR DE BASIS
- 37. ALLEEN DOOR STANDAARDISATIE KAN EEN PROFESSIONAL EXCELLEREN
- 38. SUCCESSFULLY COPING WITH CURRENT CHALLENGES IN HEALTH CARE
- 42. LEAN LEIDERSCHAP
- 50. DE KRACHT VAN ZACHT
- 56. JE MOET BEHOORLIJK STUREN OM TOT ZELFSTURING TE KOMEN
- 62. SEQUENT-METHODIEK VERSTERKT DE KETEN
- 70. RATIO EN MENSELIJKHEID
- 76. WAAROM STRUCTUUR EN PROCESSEN HAND IN HAND GAAN
- 83. RIJNCONSULT





LOOK

RIGHT



# DE BLIJVENDE WAARDE VAN LEAN MANAGEMENT TERUG EN VOORUIT KIJKEN

Bas van der Velde en Huub Torremans

LEFT

Lean management past in een goede en rijke traditie waarin het werken aan bedrijfsprocessen centraal staat. Denk daarbij aan SixSigma, EFQM/INK, Business process reengineering en vele voorlopers. Bekijk in dit verband ook de 'glossary of terms' verderop in deze uitgave. We kijken terug vanaf WOII met een overzicht van managementbenaderingen rondom bedrijfsprocessen. Vervolgens kijken we vooruit naar de blijvende waarde van lean management.

### Drie stromen rondom processen

Vanaf de Tweede Wereldoorlog zien we vanuit verschillende disciplines dat het werken aan bedrijfsprocessen centraal komt te staan. Grofweg kunnen hierbij drie stromen worden onderkend.

#### Rekenen en Regelen

Door ingenieurs, zoals die bij General Electric, gedreven en door accountants gestimuleerd zijn er de nodige benaderingen gebaseerd op het kwantificeren en/of protocolleren van processen. Voor het gemak noemen we dit de Angelsaksische benadering, hoewel de Nederlander Starreveld, bekend van zijn boeken over Administratieve Organisatie, hier ook een plek in heeft. Op dit moment zijn SixSigma en ver uitgewerkte Risk Management systemen hiervan de verschijningsvormen.

#### Business Excellence

Een tweede stroming is een meer holistische waarbij het zoeken naar de determinanten van het succes van een organisatie een belangrijke plek krijgt. Interessant is hierbij dat vaak wel historische verklaringen worden gevonden, maar dat het voorspellend karakter ervan matig is. Veel van de bedrijven die bijvoorbeeld in 'In Search of Excellence' of 'Good to Great' op het schild worden gehesen, waren korte tijd daarna failliet of hadden anderszins grote problemen.

#### De schoonheid van het proces

Oorspronkelijk door Amerikanen als Deming en Juran geïnitieerd, maar hartstochtelijk door Japanners omarmd, zijn benaderingen waarin een cultuur van continu en cyclisch verbeteren centraal staat. In Nederland is deze stroming ook wel

'3D-PRINTING ZAL EEN  
VERDERE VERSNELLING VAN  
VERBETERINGEN MOGELIJK  
MAKEN...  
TTIP ZAL EEN VERDERE  
JURIDISERING VEROORZAKEN...'



# REKENEN EN REGELEN



# DE SCHOOHEID VAN HET PROCES

opgepikt door Ulbo de Sitter met zijn sociotechniek, die daarbij ook de dimensie van de kwaliteit van arbeid benadrukt. Op dit moment is lean management de meest duidelijke verschijningsvorm hiervan.

## Meer rekenen en regelen

Het belang van *rekenen en regelen* neemt toe. Risicomanagement is nog steeds een dominant thema in de kamers van bestuurders en toezicht-houders. Daarnaast zijn er in ieder geval twee bewegingen die een verdere impuls geven. Aan de rekenkant is dit Big Data en de verdere digitalisering. Aan de regelkant is dit de verwachte komst van een nieuwe ISO-norm in 2015 in combinatie met het vrijhandelsverdrag TTIP met de Verenigde Staten.

Door de almaar toenemende kracht van computers en de grote hoeveelheden informatie die vaak ook publiekelijk toegankelijk zijn, kunnen veel preciezere analyses en benchmarks worden uitgevoerd. Het combineren van data die al in computers en machines (Internet of Things) beschikbaar is met interne stuurinformatie en extern vergelijkingsmateriaal legt ongetwijfeld een groot nieuw verbeterpotentieel bloot in alle soorten bedrijfsprocessen.

Ook productontwikkelings-, marketing-, innovatie- en distributieprocessen worden hierdoor transparanter. 3D-printing zal een verdere versnelling van verbeteringen in de keten mogelijk maken.

Al enkele jaren is een nieuwe ISO-norm in ontwikkeling. Hierin wordt een verdere verbreding van de scope voorzien, met onder meer aandacht voor context, leiderschap, kennismanagement, samenwerking met leveranciers en ketenpartners en risicomanagement. Los van de inhoud van de wijzigingen zal het feit dat de norm vernieuwd is ook leiden tot hernieuwde aandacht voor ISO.

Als gevolg van TTIP zullen Amerikaanse en Europese normen en opvattingen naar elkaar toe bewegen. Dit heeft directe gevolgen voor productnormen en zal snel een verdere juridisering van het bedrijfsleven tot gevolg hebben. Ook op management- en verantwoordingssystemen gaat dit een weerslag krijgen.

## Revival van Business Excellence of disruptie?

De aandacht van topmanagement ging in de recente crisis vooral naar overleven en kostenbeheersing. Nu er meer lucht komt, ontstaat er ook meer ruimte

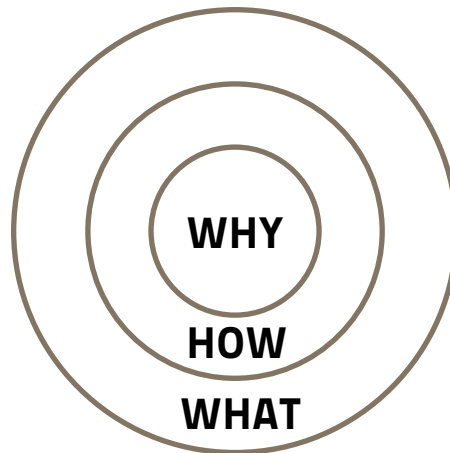
voor Business Excellence en een meer holistische kijk op organisaties en op continu verbeteren. Het is wellicht niet voor niets dat grote Europese bedrijven als BMW en Siemens nog steeds serieus met EFQM aan de slag zijn. Dit geldt ook voor de High Performance Organisatie, waarbij de samenhang tussen sturen op de harde kant van de organisatie (cijfers, klanten, processen) wordt gecombineerd met de hardnekkige kant van de organisatie (teams, samenwerking, etc.)<sup>1</sup>.

Een mogelijke tegenbeweging zou kunnen zijn dat de principes van Business Excellence er impliciet van uit gaan dat langdurige continuïteit van de organisatie het hoogste doel is. Momenteel kijken we soms met meer bewondering naar nieuwe bedrijven die een disruptie in een bestaande bedrijfstak weten te veroorzaken dan naar bestaande instituten.

### Toepassing van lean moet de bedoeling niet voorbij schieten

Veel van de hierboven genoemde managementbenaderingen hebben prachtige onderliggende principes en uitgangspunten die in de praktijk vaak met voeten worden getreden. Ook in de derde stroming en meer specifiek op het gebied van lean management valt op dat er vaak sprake is van een projectmatige aanpak of waves van activiteiten. Dit staat haaks op de filosofie dat het over continu verbeteren gaat en de daarbij behorende cultuur. Het in één adem noemen van lean management met SixSigma is gemeengoed, maar zeker niet vanzelfsprekend gegeven de forse verschillen in de ontwikkelgang van beide benaderingen<sup>2</sup>. De voor de hand liggende combinatie van de woorden lean en mean wordt gemaakt, maar is op zichzelf al tegenstrijdig, en duidt vaak op een situatie waarin lean alleen als bezuinigingsinstrument wordt ingezet.

Als we naar de oorspronkelijke bedoeling<sup>3</sup> van lean management kijken dan zijn er twee begrippen in ieder geval van belang. Allereerst is het de uitdaging om een cultuur van continu verbeteren te realiseren: continu leren op elk niveau in de organisatie en in interactie met de omgeving. Ten tweede is het centraal houden van de toegevoegde waarde voor de klant van belang. Dit laatste principe wordt vaak benoemd, maar blijkt in de praktijk bijzonder lastig.



### De principes van lean als blijvende waarde

Gebaseerd op de historische ontwikkelgang van managementbenaderingen over processen en kijkend naar actuele trends in managementland zien we zes ontwikkelrichtingen vanuit de onderliggende principes van lean management.

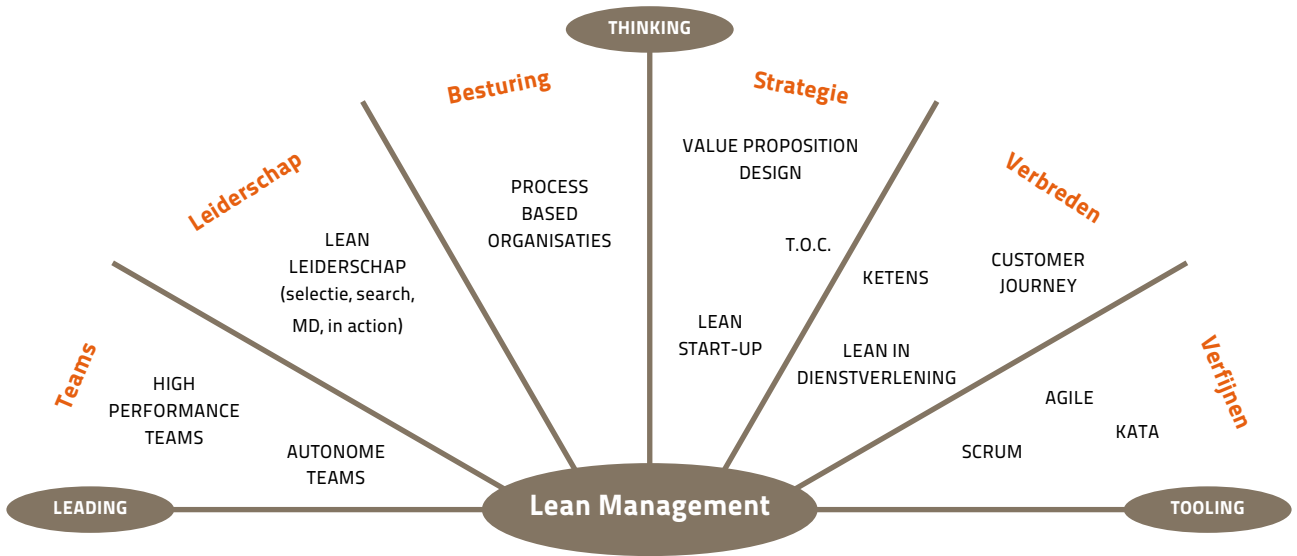
#### 1. Verfijnen van het lean instrumentarium

Zoals het continu verbeteren uit de jaren '50 zichzelf is doorontwikkeld tot waar lean nu staat, zal deze ontwikkeling ook verder gaan. Benaderingen als *Agile* en *Scrum* komen vanuit de software ontwikkeling in beeld en proberen een handvat in handen te geven om met organische dynamiek en wendbaarheid om te gaan. *Kata* is een benadering waarbij niet zozeer een probleem of afwijking van de norm centraal staat, maar de uitdaging of richting. Overigens is dit een invalshoek die ook in de vernieuwde ISO norm aan de orde zal komen. Dit is slechts een kleine greep uit de actuele verbeteringen in het lean instrumentarium. Lean gaat ook om standaardiseren van best practices. In de artikelen van Clem Schouten en Sera Yeramian en Eveline van Westerop vindt u een illustratie van twee van onze best practices.

#### 2. Verbreden van de scope naar dienstverlenende processen én naar de keten

Vanuit de industriële achtergrond van lean is een rechtstreekse doorvertaling naar dienstverlenende processen niet altijd even eenvoudig<sup>4</sup>, maar zeker goed mogelijk. Als een organisatie binnen de eigen

# ONTWIKKELRICHTINGEN VANUIT LEAN



streefgrens een maximaal resultaat heeft bereikt met lean, dan ligt het voor de hand om in de totale keten aan de slag te gaan. Daarvan zien we ook de nodige voorbeelden. Vanuit de marketing hoek is de customer journey benadering er één die goed aansluit bij lean in de keten. In het artikel van Jordi de Vreede en Frank Engelbart wordt ingegaan op verbeteringen in de keten bij woningcorporatie De Alliantie.

### 3. Strategie: The Lean Startup, Value Proposition Design

De principes van lean zijn prima toepasbaar in een operationeel proces, maar ook op een hoger strategisch niveau. Hier vinden de werelden van Canvas<sup>5</sup> en lean elkaar. Door fundamentele principes van lean over klantwaarde op bedrijfstakken te projecteren, worden systeemfouten zichtbaar en ontstaan nieuwe bedrijven als Uber en Airbnb<sup>6</sup>. Technologie kan helpen, maar is niet altijd de noodzakelijke drijver achter de verandering.

### 4. Besturing: processen en de structuur van organisaties

Veel organisaties lukt het om een enkel hoofdproces goed strak te trekken, maar vaak stuiten ze ook op beperkingen die in de organisatiestructuur zijn aangebracht. Dit is zeker het geval als hierin een geografische of functionele basis zit. Een aantal

jaren geleden spraken we over het 'kantelen van de organisatie'<sup>7</sup> als antwoord hierop. Zo'n vaart zal het wellicht niet lopen, maar het ligt voor de hand dat de structuurvraag en de rol van proceseigenaren hoog op de managementagenda komt. Het artikel van Mark Nijssen en Huub Torremans gaat hier nader op in.

### 5. Lean leiderschap: veel over geschreven, maar hoe ziet dat er uit?

Iedere managementbenadering stuit op het belang van leiderschap bij het succes van implementatie<sup>8</sup>. Een enkele wave of projectmatige aanpak van lean zal stranden als dit niet verder gedragen wordt door het management en als de randvoorwaarden niet worden ingevuld.

Het artikel van Louise Kraai en Eveline van Westerop geeft inzichten over de lean leider. In het artikel Leiderschap en organisatiecultuur van Hans Heijerman en René de Waal komt aan de orde hoe een organisatie brede implementatie van lean leiderschap vorm kan krijgen met Teijin Aramid als casus.

### 6. Teams en samenwerking

Naast leiderschap is de effectiviteit van de samenwerking binnen teams een belangrijke succesbepalende factor is. In sommige sectoren is de aandacht



voor zelfsturing erg hoog. Het artikel van Eeuwke Bremmer en Mark Nijssen gaat hier verder op in. Het gaat dan om expliciete aandacht voor cultuur en gedrag, en het praktisch hanteerbaar maken, bijvoorbeeld in visueel management (smileys over de samenwerking) en instrumenten als dag- en weekstarts. Het artikel van Alexander Drost, die collega Jeroen Paul Nijmeijer heeft geïnterviewd, gaat hier op in. In het artikel 'De kracht van zacht. De Rijnconsult Red belt' beschrijft Ernst Jan Reitsma de diepere achtergrond en een op lean gebaseerde aanpak om gewenst gedrag te stimuleren.

### Ten slotte

Alle managementtrends en -instrumenten die hierboven worden genoemd, zijn uiteindelijk hulpmiddelen om kwaliteit van producten, organisaties en samenwerking te verbeteren.

Met de nadruk op het woord hulpmiddel! Ieder instrument vraagt de hand van de meester om tot daadwerkelijke kwaliteit te komen.

#### Noten

<sup>1</sup>We denken al snel aan André de Waal, maar in dit verband geeft het boek High Performance 3.0 van Peter Stoppelenburg uit 2011 misschien wel een meer praktische en minstens zo lezenswaardige benadering.

<sup>2</sup>Zie o.a. Lean-INK: Continu en cyclisch verbeteren, Kwaliteit in Bedrijf, oktober 2010.

<sup>3</sup>Zie o.a. Why van Simon Sinek, in Nederland verwoord door Wouter Hart en Marius Buiting in hun boek Verdraaide Organisaties (2015).

<sup>4</sup>Een goede poging hiertoe doen Womack en Jones in het Handboek Lean Solutions (2005) waarin ze eigenlijk illustreren dat dit buiten hun scope ligt. Anderen, zoals John Seddon die zelf uit de dienstverlening komt (call centres) hebben op het gebied van dienstverlening meer doorwrochten benaderingen.

<sup>5</sup>Osterwalder is de grote roerganger achter het Canvas denken over het genereren van nieuwe business modellen. Met de publicaties over Value Proposition Design en The Lean Startup zijn deze werelden definitief verbonden.

<sup>6</sup>Ook dit is niet nieuw. Richard Branson was altijd al geobsedeerd door het zoeken naar systeemfouten en is daarom in onder meer de vliegtuigindustrie en de bankensector gestapt. Ook Goldratt heeft dit onderwerp al vele jaren op het vizier en verwoord in zijn boeken.

<sup>7</sup>Strikwerda stelt in zijn boek over multidimensionale organisaties vast dat het begrip 'kantelen' niet in de vakliteratuur voorkomt. Meer management jargon dan goed onderbouwde organisatiekunde...

<sup>8</sup>Collins verzucht in Good to Great dat hij er alles aan heeft gedaan om leiderschap als bepalende factor voor succes niet als uitkomst uit zijn onderzoek te krijgen, maar de feiten en data analyses maakten hem dit onmogelijk.

# ‘Processen verbinden strategie met de werkpraktijk’

Eeuwke Bremmer  
*Adviseur Rijnconsult*

# PROCESGERICHT ORGANISEREN

## GLOSSARY OF TERMS



### REKENEN EN REGELEN

- **Statistische Proces Controle:** door Shewhart al in de jaren '20 op de kaart gezet. Het toepassen van statistische methoden en technieken om processen te beheersen, waarbij terugbrengen van variatie steeds een belangrijk uitgangspunt is. Na de Tweede Wereldoorlog door diverse anderen zoals Deming en Feigenbaum verder doorontwikkeld.
- **Administratieve Organisatie:** focus op juistheid, tijdigheid & volledigheid van informatie-stroom gekoppeld aan de waardenkringloop. In Nederland in de jaren '50 vooral door Starreveld op de agenda gezet.
- **Enterprise Resource Planning (ERP),** in eerdere jaren en in beperktere vorm bekend staand als Manufacturing Resource Planning (MRP). Begin jaren '90 werd het mogelijk om via software integrale bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang te beheersen. Op de kaart gezet door de Gartner Group.
- **ISO 9000 serie:** ontstaan vanuit de behoefte van de NAVO om de betrouwbaarheid van leveranciers te kunnen beoordelen. In het begin stond vooral de vraag centraal hoe een organisatie kan aantonen dat zij gaat leveren wat zij belooft, maar gaandeweg doorontwikkeld tot een managementsysteem dat door middel van certificatie aan klanten en leveranciers meer garantie geeft op betrouwbaarheid van de bedrijfsvoering.
- **Activity Based Costing (ABC):** methodiek uit de jaren '70 om kosten toe te wijzen aan producten

en diensten via processtappen en activiteiten. De intentie om tot een objectieve kostprijsbepaling te komen blijkt in de praktijk nogal arbitrair omdat het toebedelen van de overhead uiteindelijk subjectieve veronderstellingen vergt.

- **Balanced scorecard (BSC):** dezelfde Kaplan die ABC wereldkundig heeft gemaakt, heeft ook samen met Norton in de jaren '80 de BSC ontwikkeld. Er zijn meer dimensies om op te sturen dan alleen het financiële, maar ook klantwaarde, innoveren & groeien en proceskwaliteit. Later doorontwikkeld naar principes van Strategy Mapping.
- **COSO/Risk Management:** gestimuleerd door de diverse boekhoudschandalen begin deze eeuw ontwikkeld framework om grip te krijgen op alle risico's die een bedrijf loopt. Geïnitieerd door het bedrijfsleven met PWC als belangrijke drijvende kracht.
- **Six Sigma:** in de schoot van General Electric doorontwikkelde vorm van statistische proces controle. Centraal staat het terugdringen van standaarddeviaties (sigma) in productieprocessen met daaraan gekoppeld eigen jargon als DMAGIC (Define, Measure, Analyse, Generate ideas, Improve, Control) en certificatie van personen naar analogie met de judo sport (yellow belt, green belt, black belt).

### BUSINESS EXCELLENCE

- **Greiner/Lievegoed:** in de jaren '60 en '70 ontstond het inzicht dat organisaties een natuurlijke ontwikkelgang kennen en dat zich hierbij ook

een aantal aanwijsbare crisismomenten voor-  
doet. Deze hebben in de jongste levensfasen van  
een organisatie vaak te maken met het omscha-  
kelen van een pioniersfase naar het kunnen  
managen van een diversiteit aan producten en  
diensten en van processen: de differentiatiefase.  
Als laatste fase wordt de integratiefase benoemd.

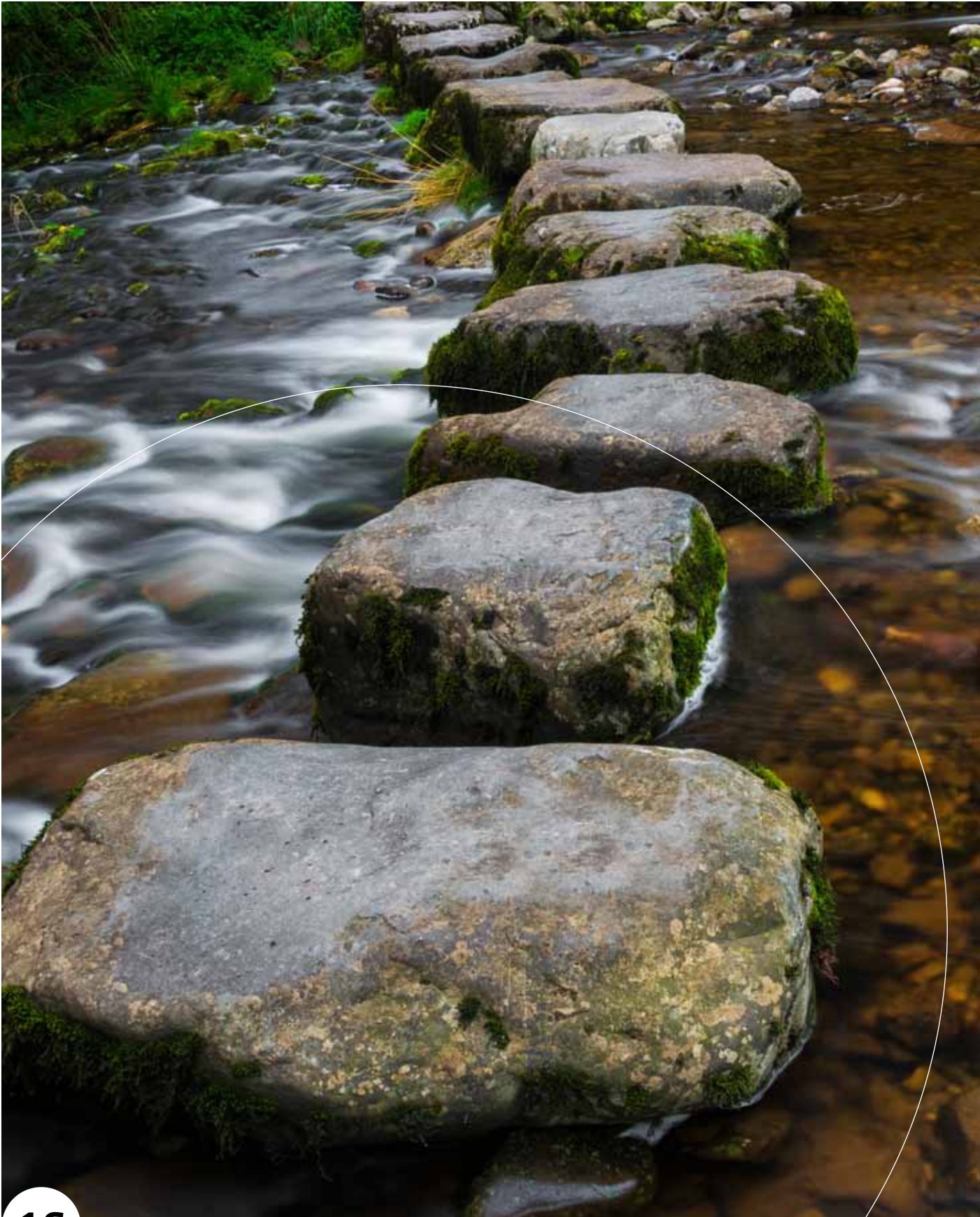
- **McKinsey 7S:** begin Jaren '80 geïntroduceerd door Peters & Waterman in hun boek 'In search of excellence'. Integrerende benadering met ordeningskader voor de harde en zachte kanten van een organisatie.
- **EFQM/INK:** in de Jaren '80 ontstaan als reactie op Amerikaanse en Japanse kwaliteitsprijzen. Doel was door middel van een prijs de Europese concurrentiekracht te vergroten. Het model is eigenlijk intuïtief geïnitieerd door de CEO's van belangrijke Europese ondernemingen. Dit is later verder geïnstrumenteerd en erg bruikbaar gebleken om het ontwikkelniveau van een organisatie te bepalen en verhogen. EFQM staat voor de European Foundation for Quality Management. INK is de Nederlandse pendant hiervan.
- **Good to Great:** één van de schaarse echt wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken, door Collins, naar verklaringen voor succesvolle ondernemingen. Gedisciplineerde mensen, gedisciplineerd denken en gedisciplineerde actie zijn sleutelementen. Door velen wordt vaak alleen het principe van level 5 leiderschap aangehaald, maar het onderzoek is veel rijker aan handvaten.
- **Theory of Constraints:** Goldratt maakt ons via zijn verhalende managementboeken deelgenoot van zijn passie voor procesverbetering, waarbij steeds het 'opheffen' (soms omzeilen) van de zwakste schakel (de bottleneck) in een proces centraal staat. Zijn denken is verder doorontwikkeld naar het identificeren en elimineren van de zwakste schakel in bedrijfstakken.

## DE SCHOONHEID VAN HET PROCES

- **Continu verbeteren:** aan het slim kopiëren van Amerikaanse managementtechnieken in de Japanse praktijk hangt nu vooral de naam van Deming. PDCA is hierbij een belangrijk leidend principe, dat vooral bedoeld was op procesniveau

maar inmiddels naar veel grotere regelkringen binnen organisaties is vertaald.

- **Just-In-Time:** het terugdringen van voorraden blijkt een belangrijke sleutel te zijn om flow in processen te creëren, de kwaliteit te verhogen en kosten laag te houden. Basisprincipe is eigenlijk al in de letterlijke vertaling terug te vinden: leveranciers (extern en intern) leveren hun spullen pas af als ze nodig zijn in het productieproces.
- **Toyota Production System:** met de ingrediënten van toegevoegde waarde, verspilling, flow en een cultuur van continu verbeteren ontstaat een samenhangend managementsysteem bij Toyota. Shingo en Toyoda zijn hierbij belangrijk in de vormgeving.
- **Sociotechniek:** Ulbo de Sitter wordt in het algemeen gezien als de grondlegger in Nederland van de sociotechniek. Een combinatie van harde herontwerp principes en groepsdynamische inzichten uit de hoek van Tavistock. Kwaliteit van arbeid, taakverrijking (als tegenbeweging ten opzichte van de Tayloriaanse benadering van verregaande specialisatie) en een integrale benadering van processen, mensen en systemen zijn kernpunten.
- **BPR:** op de golven van nieuwe ICT-mogelijkheden en de economische crisis van de jaren '80 is Business Process Reengineering (of Redesign) door Michael Hammer op de agenda gezet om processen in administratieve omgevingen te verbeteren. Logistieke principes die ook in bovenstaande benaderingen zijn opgenomen, doen zo hun intrede bij banken, verzekeraars, gegevensverwerkende organisaties, maar ook op hoofdkantoren en in ondersteunende functies van industriële bedrijven.
- **Lean management:** moet het nog worden toegelicht? Lean is een verdere doorontwikkeling van het Toyota Production System en is vanaf begin deze eeuw niet alleen in de automotive sector, maar ook in dienstverlenende, zorg- en overheidsomgevingen in brede mate toegepast. Womack & Jones en Liker zijn belangrijk geweest in het ontsluiten van de ervaringen voor een breed publiek.







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.

# LEIDERSCHAP & ORGANISATIE- CULTUUR

NEXT STEP BIJ DE  
IMPLEMENTATIE  
VAN LEAN  
MANAGEMENT

Hans Heijerman en René de Waal

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.

## DRIE PIJLERS VAN LEAN MANAGEMENT

### Lean leading

- Go to the gemba
- Doelstellingen en prestatiemeting
- Dagopening en reviews
- Teamwerk
- Continu verbeteren als cultuur

### Lean thinking

- Toegevoegde waarde voor de klant en elimineren van verspilling
- Value Stream Mapping
- 5 x Why?
- KaiZen

### Lean tooling

- 5S
- Standaardisatie
- Ingebouwde kwaliteit
- Prestatie-, gedrag- en verbeterborden
- Kanban

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 MOET  
IN HET DNA  
VAN EEN  
ORGANISATIE  
GAAN ZITTEN,  
DOOR HET  
VERBINDEN VAN  
LEAN LEADING,  
LEAN THINKING  
EN LEAN  
TOOLING'

## Lean leading

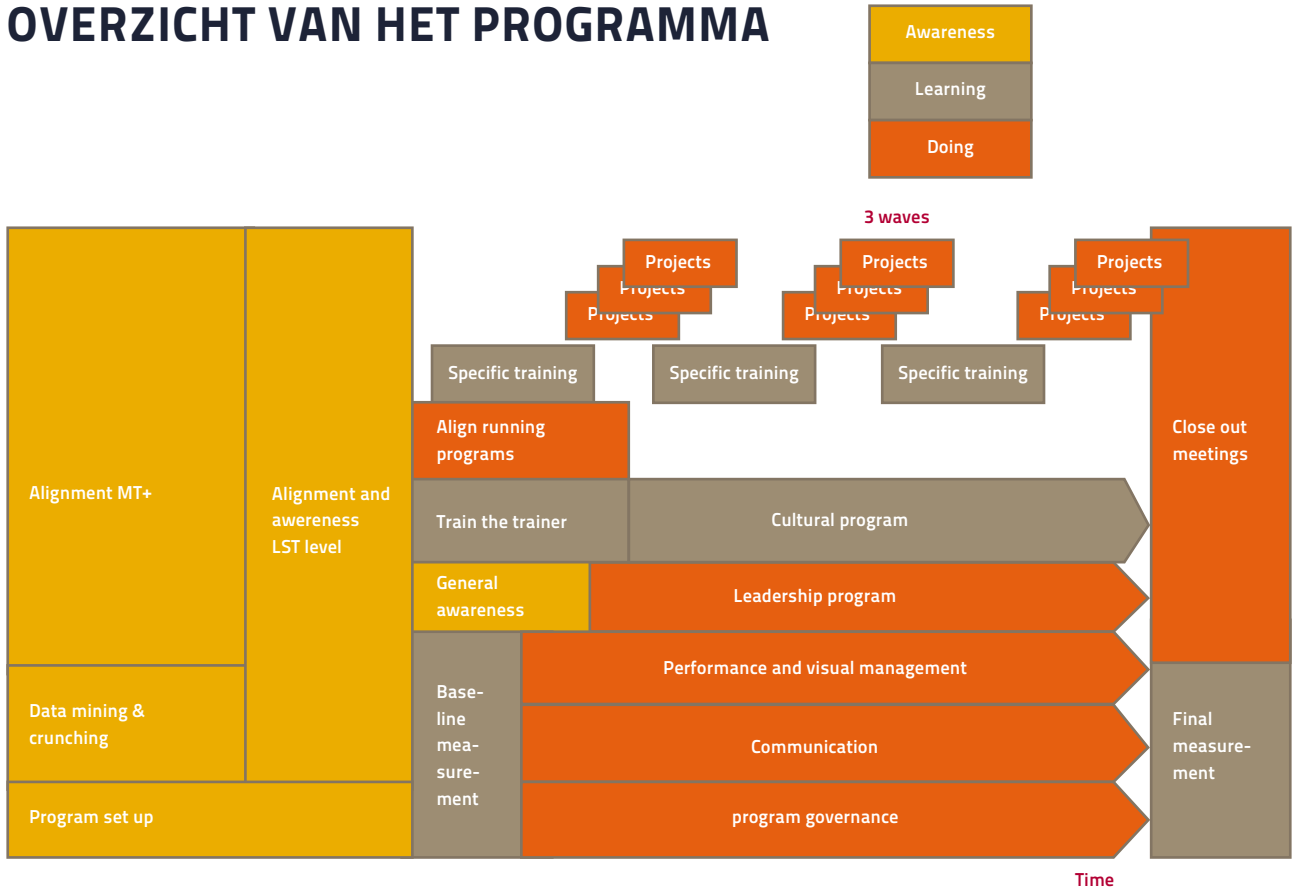
Organisaties die al geruime tijd en met veel succes de lean-filosofie hanteren, zoals Porsche in Duitsland en Luxaflex, Nefit en Scania in Nederland, hebben met betrekking tot continu verbeteren een aantal zaken gemeen, zoals: voortdurende aandacht voor dienend leiderschap en permanente focus op de houding en het gedrag van medewerkers. Daarbij worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk bij autonome teams belegd, worden leidinggevenden 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.

# OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA



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 euro;
- 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. Programmanagement 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 planningen;
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.

# 'LEAN MANAGEMENT GAAT UITEINDELIJK OM VERANDERING IN HOUDING EN GEDRAG'

## Voice of the Customer & Klantbeleving als inspirerende start voor verbeteren van processen

In dit artikel zetten we de schijnwerpers op The Voice of the Customer in combinatie met Klantbeleving als een inspirerende stap om lean procesverbetering echt vanuit de klant te benaderen. Twee manieren van denken die een ijzersterke combinatie zijn.

# DE BINNENKANT VERBETEREN? NAAR BUITEN KIJKEN!

Sera Yeramian en Eveline van Westerop

Recent vroegen Hema en V&D, twee winkelketens in nood, hun klanten om mee te denken: wat wil de klant eigenlijk? En bedachten toen; laten we het aan henzelf gaan vragen, onder andere via social media. Hiermee halen ze de stem van de klant letterlijk (weer) naar binnen.

Als burger, klant en organisatieadviseur komen we vaak organisaties tegen die hun processen niet (meer) hebben ingericht op basis van de Voice of the Customer. Bijvoorbeeld: ik sluit een hypotheek af en aan het eind van een – toch al vrij langdurig proces – krijg ik een enorme multomap mee naar huis, met 100



'JE KLANT ECHT GOED  
BEGRIJPEN,  
GAAT VERDER  
DAN BEDENKEN  
WAT JE KLANT ZOU WILLEN'

pagina's voorwaarden en informatie 'om nog eens rustig door te lezen'. Dit is niet wat ik wil, voegt voor mij nul waarde toe en wekt ook nog eens irritatie op. Een mailtje met de voorwaarden als bijlage of link was prima geweest. Plank misgeslagen. Terwijl de bank-medewerker wellicht denkt: dat vinden klanten vast fijn, alle informatie in een map voor thuis! En wellicht was dat in het verleden ook zo. Luisteren naar je klant, de Voice of the Customer echt goed begrijpen, gaat verder dan bedenken wat je klant zou willen.

## The Voice of the Customer

Vanuit de lean filosofie draait alles om maximale waarde toevoeging voor de klant. De eerste vraag die je je dan ook moet stellen is: wie zijn mijn klanten en wat willen zij? Alleen dan kun je bepalen wat voor een klant van waarde is en wat niet. En dus ook met welke activiteiten je net zo goed kunt stoppen, en waar je beter mee kunt beginnen. Luisteren naar je klant. Binnen lean management heet dit: The Voice of the Customer.

## Hoe breng je de Voice of the Customer goed in beeld?

### Stap 1: Wie is de klant en wat wil de klant?

Breng in kaart wie je klant is, of wie je klanten zijn. Vraag per klantgroep wat hun wensen en behoeften zijn: dit is de Voice of the Customer. We kennen overigens veel innovaties waarbij het niet zozeer klanten zelf waren die aangaven wat zij willen en nodig hebben, maar waarbij het de innovators zelf zijn die voorzien wat klanten willen, zonder dat ze het zelf weten. Neem bijvoorbeeld Facebook.

### Stap 2: Welke drivers liggen daaraan ten grondslag?

Als een klant aangeeft wat hij of zij wil ben je niet klaar. Vraag door: waarom zijn deze aspecten belangrijk? Op deze manier kom je achter belangrijke

informatie, die alleen jouw klanten kunnen geven. Hoe belangrijk iets is voor een klant, is uit te drukken in het effect op zijn of haar klantbeleving. Aan de basis van dit gedachtegoed staat het Kano model (naar de bedenker van het model Dr. Noriaki Kano in de jaren 80). We lichten dit model verderop toe.

### Stap 3: Vertaal dit naar interne, meetbare kwaliteitseisen: Critical to Quality

Deze interne kwaliteitseisen noemen we CTQ's, Critical to Quality. Het zijn de interne kwaliteitskenmerken die cruciaal zijn om datgene te leveren wat de klant wil. Dit is de laatste stap om de Voice of the Customer te vertalen naar kenmerken waar intern op gestuurd kan worden. Die kenmerken zijn:

- Output kenmerken: denk aan formaat, kleur, materiaal, moet het digitaal zijn of fysiek;
- Doelstellingen en kritische prestatie indicatoren zoals kwaliteit, levertijd, bereikbaarheid, klachten;
- Tolerantiegrenzen, denk aan een bezorgingstijd tussen 1 en 3 dagen.

## Klantbeleving - Het Kano Model

Zoals we eerder toelichtten in stap 2 van Voice of the Customer, is een nuttige manier van kijken naar de achterliggende drivers, het kijken naar het effect op de klantbeleving. In het Kano model wordt onderscheid gemaakt tussen 3 typen kwaliteitskenmerken en het effect op klantbeleving:

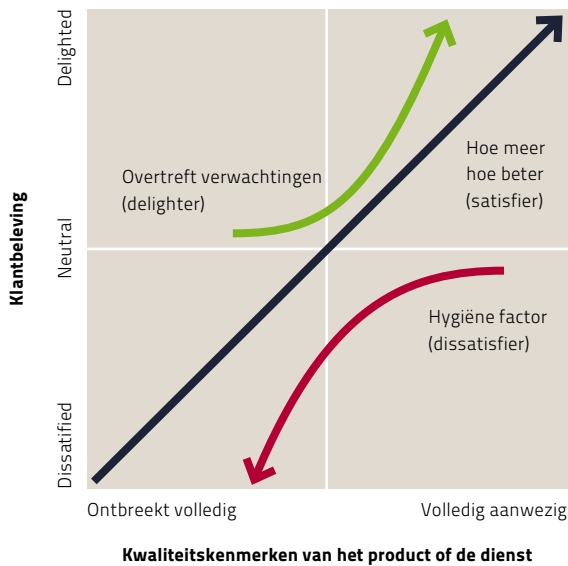
1. **Dissatisfiers.** Dit is een 'hygiëne factor'. Het is het absolute minimum wat een klant verwacht. Sterker nog: ook deze kenmerken zal een klant niet eens noemen, wanneer je vraagt naar de voice of the customer. Waarom? Het betreft zulke basale kwaliteitseisen, dat het enige wat kan gebeuren is dat een klant ontevreden is als het een keer mis gaat. Bijvoorbeeld: rot fruit in de verpakking, een gemeente die onbereikbaar is en niet reageert op terugbelverzoeken.

# VAN VOICE OF THE CUSTOMER NAAR CRITICAL TO QUALITY





# HET KANO MODEL



- 2. Satisfiers.** Dit zijn kwaliteitskenmerken waarvoor geldt 'hoe meer hoe beter'. Bijvoorbeeld: een zo kort mogelijke levertijd van een online bestelling, een zo kort mogelijke wachttijd aan de telefoon, zo min mogelijk moeite die het een klant kost om een defect product vernieuwd te krijgen. Er is een lineair verband tussen deze kwaliteitskenmerken en de klantbeleving: is de levertijd lang, resulteert dat al in een neutrale klantbeleving. Overtreft de levering de maximale levertijd, leidt dat tot grote ontevredenheid bij klanten. De klantbeleving zakt tot een dieptepunt en is zeer moeilijk te herstellen.
- 3. Delighters.** Dit zijn kwaliteitskenmerken die de verwachting van klanten overtreft. Als dit kenmerk ontbreekt, zal de klant niet ontevreden zijn, maar is dit kenmerk aanwezig, dan heeft dat een enorm positief effect op de klantbeleving. Bijvoorbeeld: wifi in het vliegtuig. Nog maar een paar jaar terug zat 'wifi' in geen enkele wensen- of eisenlijst van vliegtuigpassagiers. Vandaag is het al bijna een hygiëne factor, die leidt tot ergernis wanneer wifi traag is. Deze kenmerken worden vaak niet door klanten zelf genoemd, wanneer je hen vraagt naar hun wensen of eisen ten aanzien van het product of de dienst. Naarmate klanten gewend raken aan dit kenmerk, zal het langzaam aan geen delighter meer zijn, maar een hygiëne factor.

## Enkele voorbeelden

Ook onze klanten stellen zich de vraag: 'wat wil de klant echt?' en proberen daar hun inspanningen op te richten. Dit levert vaak verrassende inzichten op.

### 1. Ziekenhuis: patiëntbeleving bij revalidatie.

**vragen is weten!** Een revalidatie afdeling stelde zichzelf de volgende vraag: hoe kunnen we tijd reduceren van het zoeken naar patiënten of informatie in de kliniek of bij revalidatie? Uit de nulmeting bleek dat er 18 uur per week tijd verspild werd aan zoeken naar patiënten of informatie. Naast dat de afdeling er zelf last van had, waren zij ervan overtuigd dat patiënten het ook vervelend vonden dat zij niet aan het begin van de dag wisten hoe laat zij revalidatie begeleiding zouden krijgen. We besloten niet voor de patiënten te denken, maar het gewoon te vragen. Een week lang zijn er aan elke patiënt 2 vragen gesteld: vind je het belangrijk om van te voren te weten wanneer je revalidatie begeleiding krijgt? Waarom wel/niet? Wat bleek: patiënten vonden dit totaal niet belangrijk. Als zij maar ergens op de dag revalidatie begeleiding kregen.

### 2. Industrie : goedkopere verpakkingen, een

**meer tevreden klant!** The Voice of the Customer is ook hier cruciaal gebleken in het identificeren van groot besparingspotentieel. Zo hebben we gekeken naar klanten die pulp afnemen. We vroegen klanten: hoe wil je deze pulp eigenlijk ontvangen? Wat is voor jou belangrijk aan de manier waarop het is verpakt en afgeleverd? De aanname was, dat de huidige verpakkingsmaterialen door klanten zeer werden gewaardeerd omdat het robuuste dozen waren, waar met geen mogelijkheid schade aan kon ontstaan. Wat bleek, er was een alternatief mogelijk, waar klanten nog meer tevreden mee waren en die ook nog eens veel voordeliger was: door het verpakken in folie scheelde het de klant tijd, moeite en kosten omdat zij de lege verpakkingen niet meer hoefde op te laten halen. De containers konden meer dan 13% extra volgeladen worden (minder lege ruimte), er pasten meer producten op een pallet en het verpakkingsmateriaal inclusief bewerkingstijd is met 80% gereduceerd.

- 3. Verzekeraar: 100 klanten bevroegd en verbeteringen geïncasseerd!** De incasso afdeling van een verzekeraar stond voor het volgende probleem: de incasso's werden automatisch elke 1e van de maand geïncasseerd. Echter veel klanten hadden op dat moment onvoldoende

saldo en daardoor gingen veel incasso's keer op keer mis. We besloten 100 klanten te bellen en hen te vragen: wat zou een betere dag zijn om het bedrag te incasseren? De uitkomst: de 26e van de maand. Het proces is aangepast met als resultaat: een directe stijging van 20% van het aantal succesvolle incasso's. Ook hebben medewerkers de klanten gevraagd: wil je liever een acceptgiro blijven ontvangen of een accept per email? Nagenoeg alle klanten gaven aan: per email. Dat kost een klant geen geld, geen papierwerk, geen moeite.

4. **Gemeente: niets te kiezen, wel iets te wensen!** Denk hierbij aan het proces van aanvragen en ontvangen van een bijstandsuitkering of andere voorzieningen. Er is allereerst een aantal sessies te georganiseerd met klanten om hen te laten meepraten over hoe het proces sneller en beter kon. Het was in dit kader goed te beseffen dat klanten in feite niets te kiezen hebben: ze kunnen niet shoppen bij die gemeente die hen het beste helpt. Maar dat maakt het niet minder belangrijk om het proces zo goed mogelijk

aan te laten sluiten bij hun wensen. In kleine groepjes zijn indringende gesprekken gevoerd en de beelden zijn met elkaar gedeeld. Klanten hebben in deze sessies hun wensen aangegeven, waarna het proces hierop is aangepast:

- Verbeter de telefonische bereikbaarheid: mensen met kennis in 1e contact.
  - Inzicht in mogelijkheden en voorwaarden, wat zijn mijn rechten en plichten?
  - Maatwerk waar nodig, als nood hoog is, sneller beslissen.
  - Schriftelijke communicatie: begrijpelijk taalgebruik, logische lay-out.
  - Op de hoogte zijn/blijven van de voortgang van afhandeling.
  - Communicatie over veranderingen in wet- en regelgeving en individuele consequenties.
5. **Glastuinbouw: de supermarkt de schuld geven helpt niet!** De Nederlandse glastuinbouw is groot geworden met het efficiënt produceren van kwalitatief goede tomaten, paprika's en komkommers. De laatste jaren heeft overproductie en toenemende internationale concurrentie geleid tot een neerwaartse spiraal in prijsvorming. Al meerdere jaren wordt regelmatig een prijs voor het product betaald die onder de kostprijs ligt. De klassieke reactie van de groentetelers is om de klant de schuld te geven, meestal een coöperatieve of particuliere afzetorganisatie. En ook de klant van de klant: de supermarkt (80-90% van de groenten worden in de supermarkt gekocht). Omdat zij, volgens de telers, te weinig betalen, het product te weinig verwaarden en hun macht gebruiken om de telers uit te knijpen. Innovatoren uit de sector zijn in een beweging gestart om tot meer samenwerking in de keten te komen. Eén van de onderwerpen daarbij was om in workshops groepen telers uit te leggen hoe de consument denkt en koopt, wat het spel van de supermarkten is, en welke rol de afzetorganisaties hebben. Om daarmee, vanuit bewustwording, de boodschap over te brengen dat de schuld neerleggen bij je klant nooit de oplossing kan zijn. Nee, probeer je klant (en de klant van de klant, etc.) te begrijpen en te helpen, met nieuwe producten, andere verpakkingen, andere dienstverlening of wat dan ook. Het centraal stellen van de klantwens, en het omkeren van de keten van aanbodnaar vraagsturing, is al decennia de drijvende kracht achter toenemende ketensamenwerking.

'SOMMIGE  
INFORMATIE  
KAN  
ECHT ALLEEN  
DOOR DE  
KLANTEN ZELF  
GEGEVEN  
WORDEN'

# Gezamenlijke inzet expertise en ervaring Rijnconsult en Telengy

Als partner van de overheid begeleidt Telengy onder andere gemeenten bij het optimaliseren van hun dienstverlening en bedrijfsvoering. Dat doen we bijvoorbeeld door informatievoorziening, procesmanagement en organisatieontwikkeling met elkaar te verbinden. In steeds meer overheidsorganisaties wordt dit gecombineerd met het LEAN gedachtengoed.

Om te toetsen of LEAN projecten de veronderstelde verbeteringen in de praktijk ook waarmaken hebben we op verzoek van een 100.000+ gemeente een onderzoek uitgevoerd onder een tiental 100.000+ gemeenten. Conclusie uit het onderzoek was dat LEAN inderdaad veel kan opleveren en dat de aanpak daarbij van doorslaggevend belang is voor het succes en resultaat. Op basis van de uitkomsten hebben we de gemeente geadviseerd over de aanpak en aandachtspunten.



**TOP BESTE  
DIENSTVERLENERS  
2014**

Inmiddels heeft de betreffende gemeente, mede op basis van de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek en na zorgvuldige voorbereiding, de nodige LEAN-trajecten in de eigen organisatie uitgevoerd. De ervaring is dat het inderdaad aanmerkelijke verbeteringen en besparingen oplevert. Daarnaast zijn de betrokken medewerkers zelf ook enthousiast over de resultaten en gaan door op de ingeslagen weg. Daarmee blijft het niet beperkt tot een eenmalig project maar draagt het bij aan duurzame verbetering en optimalisatie.

Voor het trainen en begeleiden van organisaties op het gebied van LEAN werken we graag samen met Rijnconsult. Zij zetten hun expertise en ervaring in om samen met ons deze projecten tot een succes te maken. In 2013/2014 deden wij samen met Rijnconsult een onderzoek naar de stand van zaken rondom digitale dienstverlening bij gemeenten. Lees de conclusies van dit gezamenlijke onderzoek 'Doorpakken dienstverlening gemeenten: lastig vraagstuk' op [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl) en [www.telengy.nl](http://www.telengy.nl)



**Telengy**

# Ploum Lodder Princen



Duidelijk anders



## Wij vinden dat het anders kan

Ploum Lodder Princen is een advocaten- en notarissenkantoor dat effectieve juridische oplossingen voor bedrijven biedt. De 115 medewerkers werken vanuit één vestiging in Rotterdam. Het kantoor richt zich op vraagstukken voor nationale en internationale ondernemingen, instellingen en overheden bij fusies en overnames en op het gebied van arbeidsverhoudingen en medezeggenschap, faillissementen en insolventies, en commerciële contracten. Daarnaast beschikt Ploum Lodder Princen over specialistische expertise op het gebied van mededingingsrecht, intellectuele eigendom, IT en privacy, economisch strafrecht, bestuursrecht en verzekeringsrecht.

[www.ploum.nl](http://www.ploum.nl)

De opbrengsten zijn te mooi om zomaar te laten liggen. De toegevoegde waarde voor uw klant neemt toe. De kwaliteit van processen en dienstverlening gaat omhoog. Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd en hebben meer eigen regelruimte. En de kosten gaan omlaag. In een compacte lean procesdoorlichting krijgt u zicht op het verbeteringspotentieel. In deze bijdrage een beschrijving van onze best practice, want dat hoort ook bij lean: standaardiseren van de beste werkwijze.

# BEST PRACTICE LEAN PROCES- DOORLICHTING

Clem Schouten

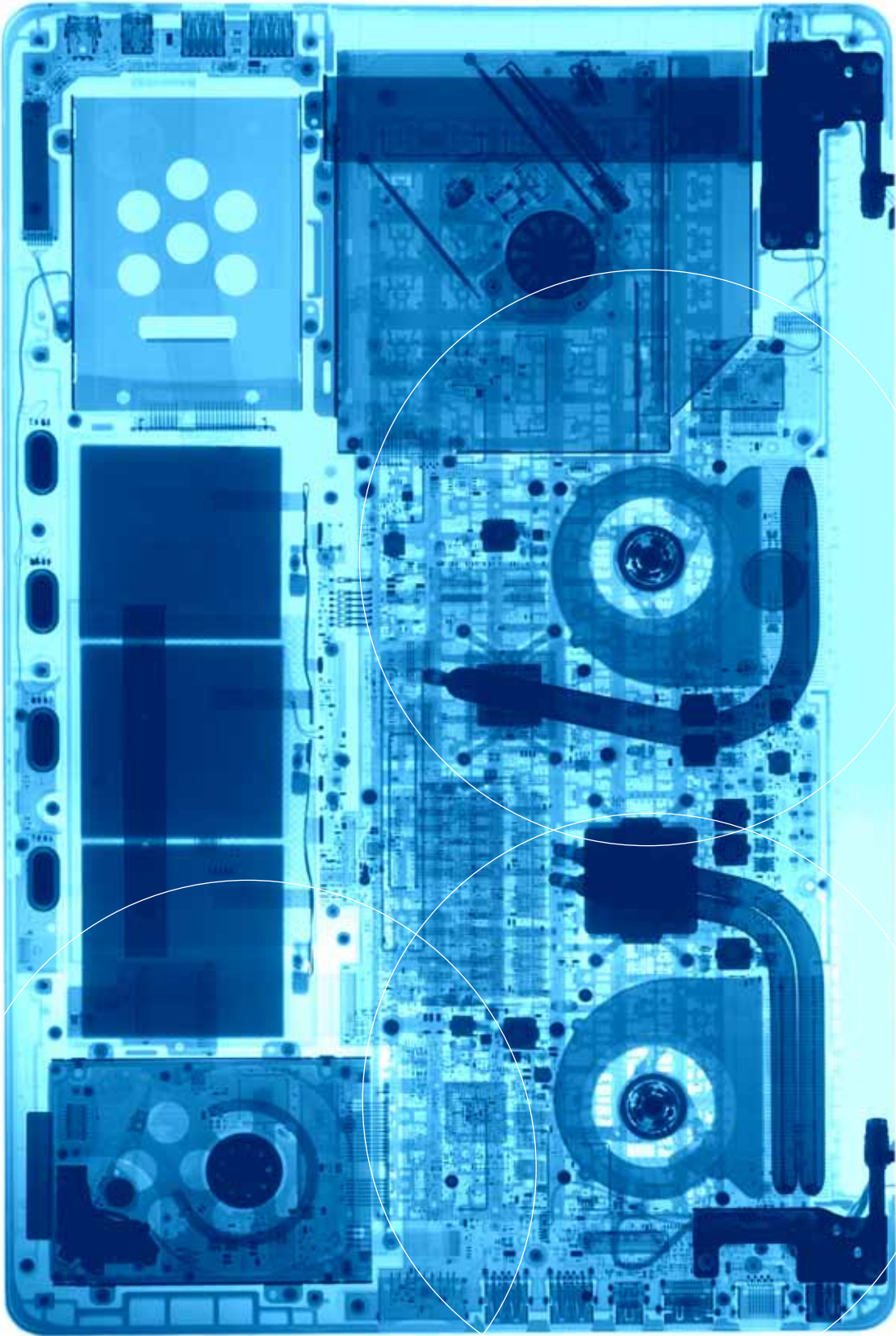
In een lean proces levert iedere processtap, altijd, de gewenste toegevoegde waarde. Een belangrijk lean principe is het identificeren en oplossen van verspilling. Verspilling is alles wat kosten toevoegt aan een product of dienst zonder waarde toe te voegen voor de klant! Een nogal scherpe definitie, maar gelukkig zijn er maar 8 soorten verspilling, waaronder wachttijd, overproductie, defecten, onnodige beweging en niet gebruiken van talenten van medewerkers. Lean is in de basis geen rocket science, het is bijna gewoon je gezonde verstand gebruiken, maar dan wel op een gesystematiseerde manier. Bij Toyota, de oorsprong van lean, deden ze gewoon wat zij logisch vonden; ze hadden er niet eens een naam voor. De naam lean is

later aan deze bedrijfsfilosofie gegeven.

Er zijn drie basisprincipes, die je consequent moet volhouden om tot een lean proces te komen:

1. De toegevoegde waarde voor de klant staat centraal.
2. In processen zonder verspilling.
3. En in een klimaat van continu verbeteren.

Bij het verbeteren van processen komt er veel 'oud zeer' naar boven: we hebben alle processen tot in detail beschreven, maar we doen er niets mee! Gaan we dat nu weer doen? Nee, maar we gaan er wel voor zorgen dat alle verbeteringsmogelijkheden een plek krijgen en dat implementatie geborgd is.



## Bewezen aanpak

Best practice: goed voorbereiden en 3 werksessies in een zo kort mogelijke doorlooptijd. Deze aanpak hebben wij al vaak toegepast in de industrie, in de zorg, bij overheden en in het onderwijs. En altijd met aansprekende resultaten, waarbij veel verbeteringsvoorstellen snel implementeerbaar zijn. In het kort: wij ondersteunen medewerkers (in een max-mix team, met alle betrokken functies aanwezig en bij voorkeur ook een klant) op systematische manier om procesverbeteringen te identificeren en een implementatieplan te maken. Systematisch betekent dat wij een vaste werkwijze hanteren met beproefde instrumenten, formats, standaardagenda's. Bij voorkeur bij de implementatie meteen aan de slag met een prestatie- en verbeterbord, waardoor de voorstellen het eigendom van het team blijven. De inzet van het team is 3 à 4 dagdelen, en tussendoor huiswerk. De doorlooptijd bedraagt 1 tot 3 weken, waarbij geldt: hoe korter, hoe beter. Het max-mix team wordt bij voorkeur begeleid door interne facilitators. In schema ziet onze aanpak er als volgt uit.

## Goed voorbereiden is het halve werk!

Om een lean procesdoorlichting goed te laten verlopen is het noodzakelijk om van tevoren te weten wat begin- en eindpunt van het proces zijn, wie betrokken zijn bij de uitvoering, hoe het proces op hoofdlijnen verloopt en dat er een proceseigenaar is, die geïnteresseerd meewerkt aan de lean procesdoorlichting. Met de proceseigenaar wordt ook het contract gesloten om door een team te laten nadenken over het proces en verbeteringen voor te stellen. In het contract staat onder meer dat de proceseigenaar zorg draagt voor de juiste mensen in het verbeterteam. Resultaat is dat de proceseigenaar zich committeert aan het proces en aan de verbeteringen.

Een effectief instrument in de voorbereiding is een walkthrough, een fysieke doorloop van het proces, van start tot einde, langs alle processtappen. Deze doorloop vindt plaats door de facilitator met de proceseigenaar. Resultaat is een gedocumenteerd beeld van het proces en de processtappen. Daarnaast wordt toelichting gevraagd bij processtappen en worden 'verbazingen' genoteerd.



# HENRIËTTE TANS, GEMEENTE OEGSTGEEST

Gemeente Oegstgeest wil haar dienstverlening verbeteren. Ons doel is een effectieve en efficiënte organisatie met een sobere bedrijfsvoering en een professionele ambtelijke organisatie.

Om dat te bereiken heeft Oegstgeest de strategie Operational Excellence en Customer Intimacy gekozen. Vooral op het vlak van Operational Excellence is ons lean project een belangrijke schakel, omdat we daarmee onze bedrijfsprocessen doelmatig, efficiënt en meetbaar inrichten. Enerzijds is ons project gericht op het verbeteren van onze dienstverlening, omdat lean toegevoegde waarde voor de klant beoogt in elke processtap. Anderzijds verbeteren wij ook onze bedrijfsvoering omdat in lean processen de verspilling is geëlimineerd. Bovendien vergroten we de meetbaarheid van onze processen door het simpel te houden.

Daarnaast zien we ook dat het de samenwerking tussen collega's verbetert. Door scherp naar een proces te kijken, worden collega's zich meer bewust van elkaar en elkaars rol waardoor we ook met andere ogen naar de werkprocessen kijken. Dat levert mooie winstpunten op.

Ik ben er een groot voorstander van om mensen uit de eigen organisatie op te leiden tot change agents. Dat vind ik belangrijk om drie redenen:

1. de kennis over het lean maken van processen en de borging daarvan komt in onze organisatie binnen en blijft daar ook, kan zich daar nestelen. Wanneer we zouden hebben gekozen voor consultants die onze processen lean maken, dan gaat die kennis weer verloren met hun vertrek. Dat is nu niet het geval en daar ben ik erg blij om.
2. de opleiding van change agents is een investering in onze eigen mensen. Een organisatie die belang hecht aan haar personeel, investeert ook in hen. En dat motiveert mensen. Het mes snijdt daarmee dus aan twee kanten: onze organisatie wordt er beter van en onze collega's

kunnen hun kennis weer toevoegen aan hun cv.

3. de verandering komt van 'binnenuit'. Daarom hebben wij onze change agents ook aanjagers genoemd. Zij jagen de verandering aan en maken andere collega's er enthousiast voor. Hierdoor verspreidt het lean denken zich als een olievlek binnen onze organisatie.

De aanjagers zijn opgeleid en stapsgewijs klaargestoomd om zelf de aanpak toe te passen. Dat hebben we gedaan door hen niet alleen een steeds grotere rol te geven in het leiden van de lean sessies, maar ook in de communicatie naar de proceseigenaar en hun rol als opdrachtnemer. Rijnconsult heeft ons daarin heel goed begeleid. In het begin vonden we het best een beetje eng om het 'helemaal alleen' te doen, maar het gaat prima. Binnen ons projectteam evalueren we ook voortdurend of we op de goede weg zitten en waar we onze aanpak nog kunnen verbeteren. Het is belangrijk dat de aanjagers zich goed voelen in hun rol en in staat zijn andere collega's mee te nemen. Alleen dan kunnen we processen van goede kwaliteit opleveren.

Op dit moment zijn we druk bezig om de processen waar de knelpunten in de organisatie het grootst waren lean te maken. Dat vergt een flinke inspanning, vooral als het gaat om de implementatie ervan. Oegstgeest is heel erg in beweging en we moeten er met elkaar goed op letten dat we de juiste prioriteiten blijven stellen. Daarna komt nog de uitdaging van het borgen van zo'n verbeterd proces en het voortdurend monitoren of er meer verbetering nodig is. Het is de bedoeling dat we daar nog een nieuwe werkvorm voor gaan vinden. Daar gaan we in het komende kwartaal mee aan de slag.

# 'DE UITDAGING IS OM NA EEN LEAN PROCESDOORLICHTING METEEN DOOR TE GAAN MET CONTINU VERBETEREN'

## LIESBETH POORT, TAUW

We waren op zoek naar een manier om onze processen blijvend te verbeteren. Een aantal jaren geleden hebben we ook al eens een verbeterslag gedaan, maar door het vertrek van de persoon die dit trok is het in verval geraakt. Door het lean-gedachtengoed in te bedden in de organisatie hopen we verandering en verbetering een permanent karakter te geven.

Het is prettig dat eigen mensen met deze kennis aanwezig zijn op de werkvloer. De eigen mensen zijn altijd aanwezig op de werkvloer en er zijn korte lijnen. Er wordt van binnenuit en onderaf gewerkt aan continue verbetering. Wat ik als change agent wel als uitdaging heb ervaren, is dat je er soms te dicht op staat, inhoudelijk teveel betrokken bent, zodat het soms lastig is de verbeterkansen te zien.

Er zijn in het traject meerdere change agents opgeleid. Door het doorlopen van de eerste projecten is het voor een aantal change agents duidelijk geworden dat dit niet hun ding is. De overgebleven personen zijn voor een groot deel in staat zelfstandig de aanpak toe te passen. Om het gedachtengoed in te bedden in de gehele organisatie is nog wel wat ondersteuning noodzakelijk. Na het uitvoeren van een drietal projecten gaan we het komende jaar verder met het inbedden van het gedachtengoed in onze business unit. Er ontstaat hier en daar ook al behoefte om hiermee

verder te gaan in de rest van de organisatie. Met hulp van Rijnconsult gaan we nu bezig de structuren in de organisatie zo neer te zetten dat we continue verbetering kunnen realiseren. Zelf ben ik erg enthousiast over het gedachtengoed. Het implementeren kan me niet snel genoeg gaan. Ik merk dat ik sinds de cursus heel anders naar mijn werk en mijn organisatie ben gaan kijken. Ik zie overal kansen tot verbetering en wil mijn collega's helpen hetzelfde te zien en te doen. Ik merk nog wel dat de organisatie minder snel gaat, de structuur en de processen zijn er niet geheel op ingericht. Ook bij collega's moet duidelijk een knop om. Iedereen moet er open voor staan te zien dat er altijd kansen zijn om te verbeteren, dat het morgen beter kan dan gister. Nu wordt er nog veel geroepen: 'Waarom zou ik het anders moeten doen, ik heb het altijd al zo gedaan, dat gaat toch goed?'. Het is voor mij een leuke uitdaging om iedereen mee te krijgen en ik krijg er veel voldoening van als dit ook daadwerkelijk lukt.



Een tweede instrument is gericht op het in kaart brengen van de belanghebbenden en hun verwachtingen: de klant, directie/management, medewerkers. Wij brengen de diverse belangen in kaart en destilleren met de proceseigenaar daaruit de 'managementuitdaging': het kader waarbinnen de procesverbetering wordt uitgevoerd. Vaak is er data beschikbaar, zoals aantal aanvragen of opdrachten per periode, doorlooptijden, bewerkingstijden, die het proces kwantitatief inzichtelijk maken. Deze data geven 'kleur' aan de procesanalyse en geven inzicht in de verbeteringspotentie.

## Het bestaande en het gewenste proces

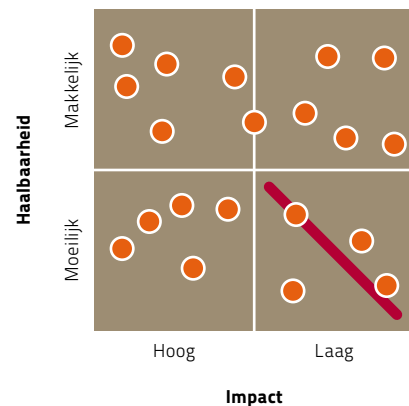
In werksessie 1 wordt het bestaande proces gevisualiseerd in een value stream map. Een belangrijk instrument om te begrijpen hoe toegevoegde waarde tot stand komt, waar verspillingen in het proces zitten en aan welke knoppen je kunt draaien om het proces te verbeteren. Wij visualiseren het proces altijd interactief: deelnemers doen zelf mee, plakken processtappen, stellen data vast, geven toelichting en stappen worden met elkaar besproken in termen van toegevoegde waarde voor de klant.

Ervaring is dat processen vaak niet in haar geheel bekend zijn bij deelnemers: zij moeten elkaar nog veel uitleggen en er wordt veel gediscussieerd over vorm en inhoud van iedere stap. Bij iedere processtap wordt ook aangegeven hoeveel tijd deze in beslag neemt. Resultaat is een door iedereen herkend en erkend proces en inzicht in de richting van de verbeteringen.

In werksessie 2 ontwikkelen dezelfde deelnemers het gewenste proces. Ook dit is een interactieve activiteit waarbij gebruik wordt gemaakt van brown papers en samen bespreken en plakken van stappen. We werken bij het gewenste proces van achteren naar voren: we beginnen bij de laatste processtap en bepalen de voorgaande stap door antwoord te geven op de vraag 'wat heb je nodig om te leveren wat moet?'.

Gekoppeld aan het gewenste proces stellen we verbeterpunten op, zonder rekening te houden met de inspanning die nodig is om dat punt te realiseren. Daarna worden de voorgestelde acties in een

## PACE-ANALYSE



PACE-analyse (prioriteit/actie/checken/eliminieren) beoordeeld. Daarin worden acties langs twee assen gehouden: haalbaarheid van de actie en voorziene impact.

Zo ontstaat een basis voor prioriteitstelling.

## Opstellen implementatieplan en starten met continu verbeteren

In de derde werksessie wordt door het max-mix team teruggekeken om na te gaan of alles wat is gezegd en genoteerd nog van toepassing is. Mogelijk worden aanscherpingen gemaakt.

Er wordt een implementatieplan opgesteld, dat wordt aangeboden aan de proceseigenaar. In dit plan wordt ook een zo reëel mogelijke inschatting gemaakt van het verbeteringspotentieel. Het max-mix team wordt opgeheven. Vervolgens dagen we de proceseigenaar en het betrokken team uit om de stap te zetten naar continu verbeteren door te gaan werken met prestatie- en verbeterborden en dag/weekstarts. Het zou jammer zijn als de lean procesdoorlichting een eenmalige actie zou zijn.



# 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'

## Alleen door standaardisatie kan een professional excelleren

Diederik Hommes

Lean management, business process redesign, kwaliteitsmanagement en nog meer van die managementtermen: een professional kan er zo maar naar van worden. Dat soort concepten beknootten toch immers de vrije ruimte van de professional, die zich moet gaan houden aan vastgelegde processen, formats, checklists en andere ongein? Het wordt zo vast efficiënter, maar er niet leuker op. Je eigen 'winkel' hebben, zelf kunnen beslissen wat wel en niet moet gebeuren, je eigen tijd inrichten juist om kwaliteit te kunnen leveren, het verdampt allemaal als de lean green beltters zijn langs geweest. Vanuit het management een andere bekende verzuchting: ze willen niet veranderen, ze houden vast aan eigen hobby's, ze vinden hun eigen normen belangrijker dan het beleid van de organisatie. En elke standaard die we formuleren, wordt onderuit gehaald met het argument dat hun werk altijd maatwerk moet zijn. Dat wil de klant immers!

### Hoe verenigen wij die twee werelden?

Het is Real Madrid – Atletico Madrid in 2013, de stadsderby. Vrije trap. De bal ligt op 23 meter, links van het midden vanuit de aanvaller. Ronaldo staat zoals gewoonlijk achter de bal, neemt drie passen en schiet de bal met een stevige curve van rechts naar links, eerst stijgend en na de muur dalend precies in de linker kruising. De boomlange keeper Courtois kan er met geen mogelijkheid bij. Doelpunt. Manchester United-Chelsea, een paar jaar eerder. De bal ligt op ongeveer dezelfde plek, Ronaldo neemt weer drie stappen en met een ziedend schot, zonder grote curve, maar weer sterk dalend, schiet hij de bal in de rechter kruising. Weer raak.

Wie op YouTube tientallen vrije trappen van Ronaldo bekijkt, ziet dat hij maar twee varianten heeft ontwikkeld, namelijk die ik hier heb beschreven. En toch vliegen ze er elke keer in. En als de bal aan de rechterkant ligt, meer geschikt voor een linkspoot, laat hij het werk meestal over aan een teamgenoot. Wat kunnen we van deze topprofessional leren? In ieder geval dat hij heel veel heeft geoefend op de perfecte trap, in combinatie met een boel talent en persoonlijkheid. Maar ook dat hij de vrije trap helemaal heeft gestandaardiseerd, in twee versies. Zelfde aanloop, zelfde voetbeweging, zelfde curve, elke keer weer. Hij hoeft de standaard alleen maar aan te passen voor de variatie (afstand, wind, opstelling muurtje en keeper, luchtdruk), daar zit het maatwerk. Het is een ijzersterke standaard, die zich heeft bewezen en die door de jaren heen ingesleten en verbeterd is. En daardoor kan hij excelleren: door op basis van ervaring de standaard aan te passen aan de situatie. Had hij geen standaard gehad, dan was elk schot weer uniek. En hoe goed iemand ook kan voetballen, het doel wordt dan veel minder gevonden.

Kortom, standaardaanpakken, formats, protocollen helpen de professional enorm als ze maar op basis van bewezen aanpakken zijn geformuleerd, door de professional zelf en met het doel van de organisatie en de klant voor ogen. En als ze permanent worden onderhouden en verbeterd. Indien elke professional de Ronaldo-methode omarmt en het management ze daarin stimuleert, dan geven we de professional alle ruimte om standaarden te ontwikkelen die excelleren mogelijk maken. En voor je het weet, zijn zij de pleitbezorgers van al dat managementlingo.



# SUCCESSFULLY COPING WITH CURRENT CHALLENGES IN HEALTH CARE

## THANKS TO LEAN HOSPITAL MANAGEMENT

Does Lean Hospital Management help service providers in health care to have more time for their patients? Hospitals all over the world, such as the 'Virginia Mason Hospital' in the United States and the 'Hirslanden Klinik St. Anna' in Switzerland, have discovered the benefits of Lean Hospital Management and have already implemented it successfully. Lean Hospital Management is based on insights from Lean Management, a concept that was popularised by Toyota and experienced a remarkable uplift in manufacturing in the 1980s and within service providers in the 1990s.

## Markus Fraefel and Markus Dörflinger

Consultants bij Abegglen, Zwitserse partner van Rijnconsult in Allied Consultants Europe

At first glance it may astonish that a theory originating in production industries suits health care organisations as well and has already been successfully implemented in several clinics. However, industrial production and health care services base on similar key success factors, of which rigorous customer focus is especially important. In this article we discuss the theoretical foundations of Lean (Hospital) Management and refer to examples for demonstrating the results of successful implementation.

### Lean Management

Lean Management basically aims at 'creating value without waste'. Activities that add customer value get expanded and coordinated in an optimal way. Non value-adding or redundant activities get eliminated. This results in efficient and effective processes with strong customer focus.

This basic principle of Lean Management may also be applied to the specific circumstances of a hospital or a clinic and therefore to the needs of patients. We illustrate this discussing the five basic principles of Lean Management.

### The five Lean Principles

The five Lean Principles (1) Identify Customers and Specify Value Added, (2) Identify and Map Value Streams, (3) Create Flow by Eliminating Waste, (4) Organize According to Customer Pull and (5) Improve Continuously are the foundations of Lean Hospital Management.

#### 1. Identify Customers and Specify Value Added.

Activities that add value from a customer point of view are essential. Therefore, every organisation has to identify its customers and explore their needs. In a hospital, patients are the most obvious customers. Relatives, health insurance companies and governments are additional 'external' customers. Further, 'internal' customers such as medical disciplines and the emergency unit must not be neglected. The coordination with internal 'customer groups' is crucial to maintain the hospital as a functioning system. Due to their variety, each 'customer group' has a different point of view when assessing value added. The patient, for instance, considers healing or at least achieving a better state of health

until leaving the hospital as true value added. His health insurance company, in contrast, focuses on efficient medical services. Finally the relatives require frequent and qualified information on the state of health of the patient. Key questions, such as 'Who is our customer?', 'What is the customer ready to pay for?' and 'How is the value added from a customer perspective linked with the financial performance of the hospital?', help to identify value-added activities and to increase customer focus in all processes.

- 2. Identify and Map Value Streams.** Admission to and discharge from a hospital are frequently mentioned value streams containing non-value-added activities and waste. Examples are administrative barriers, frictions at interfaces between medical disciplines and, from a customer perspective, waiting time. To foster understanding of value streams, it is recommended to visualise these processes. Breaking down a value stream into single process steps brings problematic issues and waste along process operations to the surface and reveals opportunities for improvement.

Key questions, such as 'Which value streams create customer value?', 'What are the process steps, in what sequence and at what time?' and 'Where are problem areas containing waste / non-value-added activities (movements, waiting time, overproduction etc)?', help in fostering the understanding of value streams and in laying the groundwork for optimisation.

- 3. Create Flow by Eliminating Waste.** The target state is characterised by waste-free processes. These are realised mainly by implementing the Lean Management concepts of 'flow' and 'takt'.

To achieve this in a health care context interdisciplinary thinking is crucial. Selective optimisation of some processes may negatively impact others and is neither sustainable nor beneficial for the hospital as a whole. In this sense, it is not acceptable to optimise the processes of a radiology department to cope with a rising number of ambulatory patients (outpatients) while simultaneously disregarding the needs of accident and emergency units or the departments caring for inpatients.

Key questions, such as 'How can a continuous, steady and smooth process operation be realised (flow principle)?', 'Is there a uniform takt guiding the processes?' and 'Where do shortages appear and using what measures can they be mitigated?', have to be answered in this context.

- 4. Organize According to Customer Pull.** The fourth Lean principle focuses on 'demand-governed' service provision. A service has to be provided at the correct time as well as in proper volume and quality. Precisely allocating tasks, responsibilities, and competencies is a basic prerequisite. Amongst other measures, service level agreements help to manage interfaces between functions within the hospital (e.g. between radiology and surgery). Every discipline can count on the delivery of services as agreed (such as the state of diagnosis, duration of patient transport or disposition and transport of beds). This improves the collaboration, reduces redundant activities resulting from unclear responsibilities and enables the patient to have a shorter length of stay.

Key questions, such as 'Are the services provided asked for by the customer?', 'Are the services provided timely, neither too early nor too late?' and 'Are there many backlogs of semi-finished tasks in the service processes?', help to organise in a demand-based way.

- 5. Improve Continuously.** The fifth Lean principle for achieving a Lean hospital is based on sustainable, continuous improvement. In essence this means, daily reaching for the goal of 'perfection' in hospital operations.

Suitable tools are Kaizen boards and Kaizen meetings. Using these instruments, teams periodically work on small improvements that can be realised in the short run. A nursing department, for instance, is able to utilise the ideas of its nurses to enhance not only everyday work but also to contribute to the steady improvement of the whole hospital.

Key questions, such as 'Is a continuous improvement process (CIP) established?', 'Does every employee embrace and pursue the idea of continuous improvement?' and 'Are employees empowered to continuously improve by supplying them with training, resources



# 'HOSPITALS AND OTHER PLAYERS IN HEALTH CARE HAVE TO EVOLVE INTO MODERN COMPANIES TO SURVIVE THE FUTURE OF THIS FAST-CHANGING INDUSTRY'



and other support?' are crucial in this context. Answering them allows reflecting to what extent continuous improvement is already part of the corporate culture.

## Degree of maturity

Before starting with Lean Hospital Management or proceeding with the next stage, it is recommended to analyse the current situation of the hospital and to assess the suitability of planned Lean activities. Based on that knowledge, optimisation goals, project timing, methods and accompanying change management can be tailored to the specific needs of a hospital. This ensures that Lean Hospital projects are successful, do not cause waste by themselves and that their results are sustainable.

## Conclusion

Similar to the introduction of Lean Management in production, service organisations in health care have been facing opposition arising from various stakeholders. In the meantime, more and more managers and employees recognise that neither the product nor the output is at the core of Lean hospital. In fact, it focuses on the processes underlying the service provision. As consequence, Lean Management is more frequently applied in health care aiming at boosting productivity and reducing lead time as well as improving customer and employee satisfaction.

Hospitals and other players in health care have to evolve into modern companies to survive the future of this fast-changing industry. Lean Hospital Management offers leaders many possibilities for establishing professional, process-driven health care organisations.

### Further readings

Allied Consultants Europe (2012). *Lean Healthcare – Wie Dienstleister im Gesundheitswesen künftige Herausforderungen meistern.*

Kenney, C. (2011). *Transforming Health Care.* Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience. New York: Productivity Press.

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 beklijft. 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.

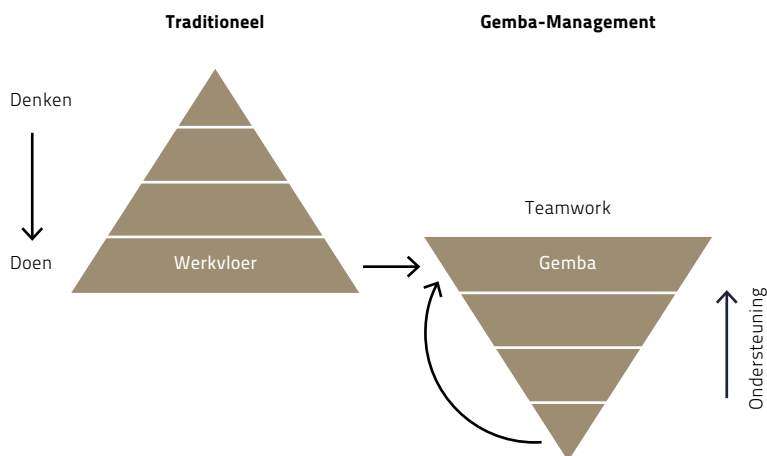
## Ronde tafel lean leiderschap

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



TJIN BREMER



EVELINE VAN WESTEROP



BAS VAN DER VELDE



FRANK ENGELBART



AD VERBOEGT



BART BOSMAN



BORIS VAN DE WOESTIJNE



MARIJKE VAN ROOST



HARRY VISSERS



CLEM SCHOUTEN



SERA YERAMIAN



HENRIËTTE VAN LENTE



MELINA SPINA



JAN-WILLEM VAN STIJN



NOËLLE VAN DER HAGEN



NIELS VAN DONGEN



LOUISE KRAAI



MARËNS EVERS



JORDI DE VREEDE



ESTHER LUSSE



JAN VAN BEURDEN



PIETER ROP



RENÉ DE WAAL



HUUB TORREMANS



SANDRA DE GROOT



JEROEN PAUL NIJMEIJER



HANS HEIJERMAN



JEROEN SCHOUTEN





FARSHAD NOBAKHT



DIEDERIK HOMMES



ERWIN VAN DE POL



FRANS GROBBE



YVONNE VAN DRUENEN



ELIANNE VINK



EEUWKE BREMMER



CORRY NIJHOF



HENK FOLKERTS



ERNST JAN REITSMa



SANDER BISSCHOP



ARNOLD HOOSBEEK



PETER VAN DER WEL



MELANIE VAN THOR



HANNAH KUYVENHOVEN



JACKY VAN DE GOOR



MARK NIJSSEN



MICAELA RYDELL



PIETER CALIS



MARTINA PETRUS



MARIETTE CEELen



JACOMIEN DE JONG



LOIS BAAS

'DE GROOTSTE VERSPILLING VAN ORGANISATIES IS HET NIET BENUTTEN VAN TALENTEN VAN MEDEWERKERS'



# DE KRACHT VAN ZACHT DE RIJNCONSULT RED BELT



Mensen werken graag bij duurzaam succesvolle organisaties. De samenleving ontwikkelt zich, de markt verandert en de concurrentie neemt toe. Daardoor zijn continu verbeteren en ontwikkelen een cruciale voorwaarde voor succes. Het begint allemaal bij de klant. Wat zijn de eisen, wensen en behoeften van de klant en hoe wil of kan de organisatie daarop het beste inspelen? Daarnaast heeft elke organisatie te maken met wet- en regelgeving. Dat leidt tot doelstellingen en vervolgens het richten en inrichten van de organisatie om die doelen op efficiënte en effectieve wijze te realiseren. Het klinkt heel simpel, maar de praktijk laat iets anders zien.

### Ernst Jan Reitsma



Het realiseren van continu verbeteren in de organisatie blijft vaak op een matig tot gemiddeld niveau hangen. De structurele aspecten zijn vaak goed geïmplementeerd, maar de gedragsmatige factoren (soft system) krijgen niet of nauwelijks aandacht. Wat ons betreft is die onbalans de oorzaak voor het achterblijvende niveau van continu verbeteren. Het leiderschap, het medewerkerschap, de denkwijzen, de processen, methoden, technieken en de instrumenten die horen bij een continu verbeter concept zoals lean management, World Class Manufacturing (WCM), Operational Excellence (OE) of Total Performance management (TPM) zijn hulpmiddelen die ondersteuning bieden aan de gewenste houding en

gedrag (en niet andersom). In een continu verbeter concept of 'filosofie' ligt doorgaans een schat aan ervaring, kennis en bekwaamheid met betrekking tot het slim laten functioneren van organisaties opgeslagen. Het concept is vaak zo opgezet dat vanzelf duidelijk is wanneer standaardisatie en prestatie management nodig zijn en wanneer medewerkers zich kunnen uitleven op verbeteren en vernieuwen (de verbeter paradox). Dat is de reden waarom het nodig is het gehele concept te implementeren en in de organisatie te integreren.

## De Red Belt

Met 6Sigma ontstond ook het 'Belt-denken'. Blijkbaar worstelen organisaties met 'wicked problems' die een gedegen, 'evidence based' aanpak vragen. Iemand zag een relatie met 'martial arts'. De veelal oosterse kunst van aanval en verdediging, op basis van graden (belts) en specialisaties (dan's). Op dit moment geldt dat bij continu verbeteren een 'Yellow Belt' een korte introductie training krijgt, een 'Green Belt' meer training krijgt en praktijk-ervaring opdoet en een 'Black Belt' volledig wordt opgeleid en diverse ervaringen opdoet in de kunst van 'statistical process control (6Sigma)' wat later werd aangevuld met het lean gedachtengoed. De nadruk in deze graden van expertise ligt vooral bij de vraag van de klant, efficiënte processen, continu verbeteren van processen en het wegnemen van onnodige verspilling.

De Red Belt (in combinatie met minimaal een Green Belt) richt zich vooral op houding, gedrag, leiderschap, gewoonten en patronen in de organisatie. Hij wil stimuleren wat goede samenwerking bevordert en is er op gericht om weg te nemen wat

polariserend werkt. Een Red Belt is er steeds op uit om balans aan te brengen in principes en beginnelen van continu verbeteren, de gewenste verbetercultuur en de instrumentatie die continu verbeteren ondersteunt. Dat we met de Red Belt willen duidelijk maken dat dit belangwekkend werk is blijkt uit de beschrijving van de Red Belt door twee Braziliaanse jiu-jitsu experts: *'According to Renzo & Royler Gracie, in Brazilian jiu-jitsu the Red Belt is reserved 'for those whose influence and fame takes them to the pinnacle of the art'. Brazilian jiu-jitsu Red Belt holders are often addressed within the art by the title grandmaster (Wikipedia)'.*

De lat ligt dus hoog! En dat moet ook, want een Red Belt gaat 'de strijd' aan met het gedrag in de organisatie. En in veel gevallen is gedrag hardnekkig en zijn organisaties hardleers. Hoe vaak maakte u mee dat gezegd wordt: afspraak = afspraak, dat vergaderingen op tijd moeten beginnen, dat voorbereiding de helft van het werk is en dat we beter willen samenwerken? En hoe vaak beleefde u dat van die afspraken weinig tot niets terecht kwam? En toen dat werd geconstateerd leerde men er weinig van, want nieuwe intenties werden uitgesproken en nieuwe afspraken werden gemaakt. Die vervolgens weer... Zo ontstaat 'evidence based inability' op basis van de 'intention-behaviour gap' en wordt in de organisatiecultuur opgeslagen dat het bijvoorbeeld maar de vraag is of afspraken er toe doen. En een organisatiecultuur kan een onzichtbare dwingeland zijn die zich vooral bij veranderingen doet gelden. Het is duidelijk dat dit ook juist andersom kan werken. Een organisatie waar men met plezier samenwerkt en een 'can do' mentaliteit heeft, is vaak een toonbeeld van

## DRIE PIJLERS VOOR HET RED BELT PROGRAMMA

### BEHAVIOUR LEADING

- Ga naar de gemba
- Inteamiteit
- Multiplier concept
- Rollen
- Contact kwaliteit
- Veranderkunde
- Leidinggeven als proces (APLC)

### BEHAVIOUR THINKING

- De verbindingsfactor
- Intention-Behaviour gap
- Leiden van betrokkenheid
- 8 interpretatiefouten
- Hardleers en hardnekkig

### BEHAVIOUR TOOLING

- ORCE
- PA en ABC
- Flowscaping
- Realtime development
- Persoonlijke effectiviteit
- Faciliteer competenties

energie en succes. Hoe groter de afwijking tussen de intenties en het feitelijke gedrag hoe groter de uitdaging voor de Red Belt.

## Het Rijnconsult Red Belt programma

In het artikel 'Leiderschap en organisatiecultuur, next step bij de implementatie van lean management' zijn drie pijlers voor lean management beschreven. In het schema zijn de drie pijlers specifiek gemaakt voor de Red Belt.

Het Red Belt programma van Rijnconsult hanteert het leerling, gezel en meester principe. De leerling Red Belt is vooral druk om zich de theorie, methoden, technieken en persoonlijke effectiviteit eigen te maken. De gezel past methoden toe en experimenteert met interventies onder begeleiding van een meester Red Belt. De meester Red Belt is herkenbaar door consistent voorbeeldgedrag en heeft veel ervaring met diverse methoden in uiteenlopende omstandigheden. Hij of zij onderricht en begeleidt leerlingen en gezellen. De meester Red Belt is in staat het geheel van 'leading, thinking en tooling' in een effectief evenwicht te houden om daardoor het gewenste verbetergedrag in organisaties op te roepen en te bestendigen als normaal onderdeel van het dagelijkse werk.

(Bege)leiders van continu verbeteren (behaviour leading) kunnen op allerlei manieren de gewenste houding en gedrag oproepen en bestendigen in de organisatie. Zo is 'inteamiteit' een graadmeter voor vertrouwen, eerlijkheid en taakvolwassenheid in een team. Een team kan hoge 'inteamiteit' bereiken door dat wat er toe doet in het team, tussen teams en tussen het team en de leiding van de organisatie op effectieve wijze aan de orde te stellen. De effectiviteit wordt onder meer bepaald door de kwaliteit van het contact (aandacht, luisteren, begrijpen en verbinden). Zo is het ook belangrijk dat de Red Belt een talent 'multiplier' is (concept werd ontwikkeld door Liz Wiseman). Vaak realiseren leidinggevendenden of sleutelfunctionarissen zich niet dat zij talentvol functioneren belemmeren en remmen door hun eigen welwillend en goed bedoeld gedrag. Een mooi voorbeeld daarvan is het wel even willen regelen voor het team of steeds de meeste en beste ideeën willen opperen. De impact van dat gedrag is dat in organisaties 40-60% van

het beschikbare potentieel onbenut blijft. Een talent 'multiplier' daagt uit, stelt vragen, stimuleert tot initiatief, zelf verantwoordelijkheid nemen, enzovoort. Een Red Belt is een talent 'multiplier' bij uitstek.

Als je iets niet begrijpt kun je er maar beter van afblijven. Dat geldt ook voor houding en gedrag (behaviour thinking) en om die reden versterkt ons Red Belt programma inzicht en bekwaamheid in motivatieleer, gedragspsychologische beginselen, de invloed van irrationele krachten en beïnvloeding en ontwikkelmethodieken. Het begrijpen van (uitblijvend) verbetergedrag en de invloed daarvan op de organisatie resultaten is een cruciale competentie van de Red Belt.

Het onderzoek naar en het vaststellen van oorzaken van gedrag (behaviour tooling) zijn op zich interventies met effect op de houding en het gedrag in de organisatie. Dat maakt dat een Red Belt zich bewust moet zijn van de aanpak die men kiest en de mogelijke impact daarvan. Op basis van autoriteit als een Sherlock Holmes gedrag observeren, kwantificeren en analyseren zal in de meeste organisaties 'duikgedrag', pseudo samenwerken en regelrechte weerstand oproepen. Daarentegen de betrokkenen zichzelf laten onderzoeken kan onveiligheid, heksenjacht of groupthink tot gevolg hebben. Kortom, interventiekunde staat hoog op de agenda van de opleiding tot Red Belt. Daarbij is het uitgangspunt dat een Red Belt met name te maken krijgt met de uitdaging het gewenste verbetergedrag op te roepen en te bestendigen, omdat het normale instrumentarium bij continu verbeteren dat gedrag niet of onvoldoende stimuleert en verankert.

## Zien, begrijpen, bedenken en effectief doen

In de wereld van continu verbeteren is de DMA(G)IC cirkel een bekende werkwijze. De Red Belt past de DMAGIC effectief toe bij de beïnvloeding van de houding en het gedrag in organisaties.

Het start met het vaststellen van het gedrag dat aandacht behoeft. En net als met feedback geven gaat het in deze stap om het concreet beschrijven van dat gedrag. 'Bij de introductie van lean zeiden de medewerkers niet mee te willen werken, omdat

# CONTINU VERBETEREN - HOUDING EN GEDRAG ONTWIKKELEN



zij niet verantwoordelijk willen zijn voor het schrappen van nog meer werk'. Dat is een beschrijving waar de Red Belt mee aan de slag kan. Net als in processen is het mogelijk gedrag te observeren en te kwantificeren. Hoe vaak komt het (on)gewenste gedrag voor en in welke omstandigheden? Hoe omvangrijk is het en neemt het toe of af? Zo kan een gestructureerd onderzoek van de kwaliteit van afspraken en het wel of niet nakomen van afspraken in de organisatie veel inzicht geven als het gaat om collegialiteit, vertrouwen en daadkracht. Als duidelijk is over welk gedrag het gaat en hoe vaak het voorkomt kan het nodig zijn op zoek te gaan naar oorzaken en condities. Als de vijf-keer-waarom-techniek voor goede antwoorden zorgt, is dat efficiënt, maar soms is het nodig zwaarder geschut in stelling te brengen. De probleemanalyse van Kepner Tregoe, de ABC analyse van Paul Brown, het concept van Flowscaping van De Bono/ Senge en simulatie/ organisatie opstelling zijn effectieve methoden om gedrag beter te begrijpen en te analyseren wat de herkomst is. Een onderzoek naar het zogenaamde 'brandjes blussen' in een organisatie bleek rijk aan verhelderende inzichten. Het liet zien

dat 'brandjes blussen' met name de beleving geeft er toe te doen en het idee een nuttige dag gehad te hebben. Dat is relevante informatie als men 'brandjes blussen' in de organisatie wil verminderen.

## De kracht van zacht

Eens te meer zal blijken dat ook continu verbeteren pas succesvol wordt als de mens niet als een standaard productiefactor wordt gezien, maar als een gemotiveerde, bekwame medewerker die graag effectief samenwerkt en creatief wil zijn. Onderzoek toont aan dat het succes van organisaties vooral afhangt van de kwaliteit van het werkklimaat (kracht van zacht). Het is niet voor niets dat Toyota (bron lean management) zijn leiders en medewerkers leert aandacht, respect en vertrouwen te hebben. Voor zichzelf, de ander en het werk dat gedaan wordt. Het maakt niet uit of het een papiermaker is, een brandweerman, een chirurg of een ambtenaar, continu verbeteren gaat min of meer vanzelf als er sprake is van liefde voor het werk. En een Red Belt is er op uit om nou juist dat te bevorderen.

# ‘Als je niet begrijpt hoe het werkt: niet ingrijpen’

Louise Kraai  
*Partner Rijnconsult*



# JE MOET BEHOORLIJK STUREN OM TOT ZELFSTURING TE KOMEN





Het creëren van effectieve autonome teams is geen nieuw onderwerp voor veel organisaties. Maar de dynamiek waarin veel organisaties op dit moment verkeren heeft wel de aanleiding en urgentie om autonome teams te creëren in een nieuw daglicht gezet. Veel organisaties worstelen met de invoering én met het werkend krijgen van autonome teams. Uit ons Europese onderzoek – aan de hand van 37 cases en 165 respondenten verdeeld over 10 landen – over autonome teams blijkt onder andere dat onnodige bemoeienis vanuit management een belangrijke reden is voor het mislukken van autonome teams.

**Eeuwke Bremmer en Mark Nijssen**

### **What's in a name: zelfsturing of autonome teams?**

Er worden vele namen gegeven aan de trend waarbij teams meer autonomie krijgen om beslissingen te nemen en werkwijzen te verbeteren. We geven de voorkeur aan de term autonome teams boven zelfsturende (of zelforganiserende) teams. Belangrijkste reden hiervoor is dat autonomie een relatieve term is: de mate van autonomie voor een team. Zelfsturing wordt als een absolute term gebruikt.

## Te weinig aandacht voor veranderen organisatorische context

Autonomie voor teams schuurt met traditionele (en vaak diep ingesleten) managementopvattingen en hiërarchisch denken. Hierdoor kiezen organisaties ervoor om wel aan de slag te gaan met autonome teams, maar is er te weinig aandacht voor het veranderen van de organisatorische context. Zelfsturing vraagt om een investering in teams én in organisatie. Het geworstel wordt niet veroorzaakt door het falen van teams, maar doordat hardnekkige managementopvattingen niet worden aangepakt. In dit artikel richten we ons daarom niet op teams, maar op de context waarin teams opereren: de organisatie. Hierbij gebruiken we onderstaand schema waarin we laten zien hoe je komt tot een succesvolle implementatie van autonome teams

## Maak inzichtelijk wat er anders gaat worden

Teamautonomie begint bij het MT. Samen met het MT maken we inzichtelijk hoe autonomie in teams bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, welke vorm en mate er past bij de organisatie en wat dit vraagt van het MT. Dit is de basis voor een afspraak waarin duidelijk staat wat de organisatie van het MT kan verwachten als het om autonomie gaat. Deze afspraken waar de handtekeningen van het MT onderstaan, is voor iedereen in de organisatie inzichtelijk. Dit helpt het management om niet in de valkuil van onnodige bemoeienis te stappen.

Na het ondertekenen van de afspraak is er nog geen nieuwe werkelijkheid. Het benoemen van de benodigde ontwikkeling om te komen tot de nieuwe werkelijkheid is de volgende stap. Wat gaat er daadwerkelijk veranderen, wat is nu gebruikelijk dat straks niet meer wenselijk is en welke houding wordt er van het MT verwacht?

## Kaders: wie doet wat en wie is waarvan

Als het MT dit heeft opgesteld, is het zaak om kaders op te stellen. De teams hebben een belangrijke rol bij het benoemen van de benodigde kaders. Het is wel nog steeds aan het management om vervolgens duidelijke kaders neer te zetten. Dit kan en mag het management niet aan de teams zelf overlaten. Dit is de duidelijkheid die het team van het management mag verwachten.

Bij het opstellen van de kaders gaat het om drie onderwerpen: de rolopvatting van het team, het primaire proces en de bedrijfsvoering (secundaire processen). De rolopvatting geeft weer waar het team van is (en waar het niet van is) en geeft de bedoeling en daarmee het morele kader van het team aan. Dit zorgt voor de impliciete sturing op het gedrag van het team.

Bij kaders rondom het primaire proces wordt er gekeken naar de organisatiedoelstelling, de resultaten die het team wil behalen, de indicatoren die daarbij horen, de deadlines die gehanteerd worden en de middelen die het team ter beschikking heeft om de doelen te behalen.

Ook helpt het een team en de organisatie om

# AANPAK IMPLEMENTATIE ZELFSTURING

	MT convenant	Kaders	Randvoorwaarden
Opstellen	Hoe gaat het MT met elkaar, met medewerkers en met teams om?	Welke kaders bepalen het speelveld van het team?	Zijn de randvoorwaarden voor het presteren van teams ingericht?
Gap benoemen	Wat doen we morgen anders als MT?	Welke kaders ontbreken of zijn onduidelijk?	Welke randvoorwaarden ontbreken en waar is de organisatie een obstakel voor presteren van het team?
Ontwikkelen	Hoe gaan we aan onze ontwikkeling werken?	Hoe gaan we de kaders opstellen en duidelijk maken?	Hoe gaan we de randvoorwaarden inrichten?

# KADERS VOOR HET TEAM

ROLOPVATTING

PRIMAIRE PROCES

SECUNDAIRE PROCES

concreet te maken hoe er met de bedrijfsvoering wordt omgegaan. Daarbij staan telkens twee vragen centraal: past het bij het primaire proces en past het binnen de beleidskaders? Als hier beide met 'ja' op geantwoord wordt, dan valt de bedrijfsvoering onder de verantwoordelijkheid van het team. Is het antwoord 'nee', dan moeten er andere oplossingen of aanvullende afspraken in de organisatie gemaakt worden. Bijvoorbeeld door deze activiteiten de verantwoordelijkheid te laten zijn van stafafdelingen, waarbij het team zich bijvoorbeeld als interne opdrachtgever opstelt.

## Organisatie klaar maken door voorwaarden te scheppen die bijdragen aan zelfsturing

Nu het team en de leidinggevenden weten wat er in de nieuwe situatie van ze verwacht wordt, worden randvoorwaarden in de organisatie gecreëerd die zelfsturing mogelijk maken. Uit ons Europese onderzoek blijkt dat hierbij verschillende thema's van belang zijn. Allereerst de organisatie. De belangrijkste vraag: past het concept van autonome teams bij het wezen van de organisatie? Vervolgens de hiërarchie. Dit betreft de afhankelijkheden binnen de organisatie. Onderwerpen die hier aan bod komen zijn bijvoorbeeld 'mandaat zo laag mogelijk in de organisatie leggen' en 'de escalatieladder inregelen'. Ten slotte worden de processen en systemen, informatievoorziening en werkklimaat bekeken om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn om een faciliterende werkomgeving te creëren waarbij autonome teams in staat zijn om optimaal te presteren. Cultuur zien wij ten slotte niet als een apart aan te pakken facet van de organisatie. Cultuur komt tot uitdrukking in alle andere elementen van de aanpak. Een gezamenlijk beeld en gedeelde taal helpt enorm om autonome teams te laten slagen en draagvlak te krijgen voor

de verandering. Door het afpellen van de thema's ontstaat dit gezamenlijk beeld en een gedeelde taal over autonome teams.

## Mind the gap!

Na het opstellen van de afspraak door het MT, de kaders voor het team en de voorwaarden voor de organisatie wordt bepaald hoe groot de 'gap' is tussen het heden en de nieuwe situatie. Hierbij wordt vooral gekeken naar welke acties er nodig zijn om tot de nieuwe situatie te komen. De vraag is telkens wat moeten we 'morgen' anders doen? De antwoorden hierop vormen de basis van de ontwikkeling die ingezet gaat worden.



MIND THE GAP

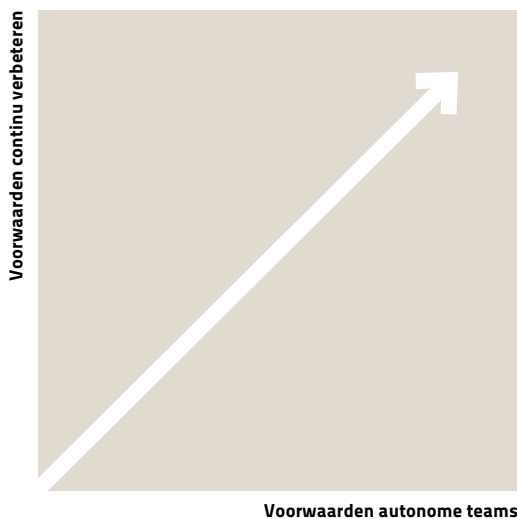
## Het ontwikkelpad: neem de tijd

De implementatie is een uitdaging voor zowel het management als de teams. Telkens zal er gereflecteerd moeten worden of er gewerkt wordt volgens de afspraak, of de kaders werkbaar zijn en of de voorwaarden in de organisatie bijdragen aan de autonomie voor teams. Autonome teams zijn niet van de een op andere dag in te voeren. Het is een paradigmashift die om gedragsverandering op vele niveaus vraagt. Teams zullen ervaring op doen met informatie interpreteren en zelf beslissingen



'MANDAAT ZO LAAG MOGELIJK  
IN DE ORGANISATIE LEGGEN  
ÉN DE ESCALATIELADDER  
INREGELEN'

## AT EN CV HAND IN HAND



nemen. Leidinggevende zullen leren om zaken los te laten en te coachen in plaats van te sturen. De organisatie en hiërarchie zullen ook opnieuw gedefinieerd worden. Alleen als je als teams, leidinggevenden en MT in staat bent om met elkaar de verwachtingen en bevindingen te delen en ervan te leren, kun je als organisatie erin slagen om autonome teams werkbaar te krijgen.

### Autonome teams en continu verbeteren gaan hand-in-hand

Tot slot nog dit. Vaak krijgen we de vraag of een organisatie moet beginnen met het invoeren van autonome teams of dat een organisatie eerst moet werken aan een cultuur van continu verbeteren. Beide benaderingen gaan uit van het mandaat zo laag mogelijk leggen en teams de mogelijkheden geven om zelf processen te verbeteren. Als je de voorwaarden in je organisatie zo hebt geregeld dat teams werken volgens de principes van continu verbeteren, dan is de stap naar autonome teams nog maar klein. En als je de voorwaarden hebt ingericht voor autonome teams, dan is het werken aan continu verbeteren eenvoudiger te realiseren.

Meer informatie? [www.rijnconsult.nl/zelfsturing](http://www.rijnconsult.nl/zelfsturing)

# 'Zonder proces geen vooruitgang'

Hans Heijerman  
*Partner Rijnconsult*

Zijn de principes van lean management toepasbaar op een keten? Wij denken van wel en laten vanuit een praktijkvoorbeeld bij Woningcorporatie De Alliantie en haar bouwers zien hoe deze principes zijn toegepast om het ketenproces te verbeteren: eenduidige definitie van kwaliteit, onnodige processtappen verwijderen, soepele doorstroming in de hele keten en de basis leggen voor verder verbeteren.

# SEQUENT- METHODIEK VERSTERKT DE KETEN DE PRAKTIJK

Jordi de Vreede en Frank Engelbart

Alle medewerkers en afdelingen leveren op het juiste moment hun bijdrage, die precies aan de vooraf bepaalde kwaliteitseisen voldoet: in een efficiënt en soepel proces komt een perfect eindresultaat tot stand. Dit denken in processen is, ondanks de soms weerbarstige vertaling naar de praktijk, gemeengoed. Het resultaat voor de klant of eindgebruiker is steeds vaker een product van meerdere organisaties.





Logische gedachte: zijn inzichten die van toepassing zijn op processen binnen organisaties, toepasbaar op een hele keten van organisaties?

Wij denken van wel en laten dat zien aan de hand van een praktijkvoorbeeld bij Woningcorporatie De Alliantie, met bijna 60.000 woningen in de Randstad één van de grootste woningcorporaties van Nederland. De principes van procesmanagement hebben we toegepast om ketens waar woningcorporaties en bouwers deel van uitmaken te optimaliseren. Onze rol was daarbij die van 'procesmanager', in de betekenis van 'ervaren gids', inspirator en begeleider van het proces om tot ketensamenwerking te komen.

Na een korte beschouwing over processen en ketens, gaan we in op onze praktijkervaringen bij De Alliantie. Aan de hand daarvan laten we zien welke principes zijn gehanteerd in de Sequent-methode. We concentreren ons daarbij op de 'harde' kant van de verbetering van het ketenproces. Tot slot kijken we vooruit naar de verdere verbetering van de keten-methode en benoemen we drie succesfactoren die bij hebben gedragen aan de resultaten tot dusver: die zijn toepasbaar in allerlei sectoren, ook buiten de bouw.

## Processen en ketens

De meest basale omschrijving van een proces is een reeks van activiteiten gericht op een bepaald doel, met een zekere onderlinge samenhang. Een keten is

feitelijk niets anders dan een proces met overgangen, die worden gevormd door organisatiegrenzen. De vragen die opkomen bij procesmanagement binnen organisaties spelen even goed bij een keten: waar begint en eindigt het proces, wie is verantwoordelijk voor het proces, welke stappen hebben meerwaarde en welke niet? In een keten zijn deze vragen ingewikkelder te beantwoorden omdat meerdere organisaties deel uit maken van een keten. Waar bij één organisatie de belangen in principe samenvallen, is dat bij een keten vaak anders. Succesvolle samenwerking in de keten begint daarom met helderheid over het gedeelde belang en het opbouwen van vertrouwen. Eigenlijk moet de keten functioneren 'als ware het één bedrijf'. Aanleidingen om de ketensamenwerking te versterken zijn bijvoorbeeld versterking van innovatie in producten of diensten, waarde behoud en – vermeerdering of kostenbesparing. Ketensamenwerking blijft altijd een middel, nooit een doel op zich. Want er kleven ook nadelen aan ketensamenwerking. Het verliezen van vrijheid ('je geketend voelen') is een belangrijk nadeel. Als voor alle ketenpartners de winst groter is dan de nadelen, dan heeft ketensamenwerking een goede kans.

## Kostenbesparing en innovatie: Sequent bij De Alliantie

In 2012 heeft De Alliantie de overtuiging uitgesproken dat ketensamenwerking bij de realisatie

# SEQUENT KETENAANPAK





van haar onderhoudsopgave de kern van de bedrijfsvoering wordt. Doel van de samenwerking met de bouwers is het realiseren van kortere doorlooptijden, meer tevreden huurders en besparingen op de kosten in de keten, zoals aan- en afloopkosten en overhead. Voordelen die niet alleen voor De Alliantie, maar ook voor de bouwers interessant zijn: win-win. De Alliantie koos er dus bewust voor om het vastgoedonderhoud niet langer traditioneel via projectmatige inkoop in de markt te zetten, maar de ketensamenwerking op te zoeken met geselecteerde bouwbedrijven en daarbij als regisseur op te treden.

De Alliantie ontwikkelde samen met bouwers en Rijnconsult een ketensamenwerkingsmodel met

de naam Sequent, voor het onderhouden en/of verduurzamen van haar woningen. De betekenis van Sequent is ontleend aan de Engelse term voor een opeenvolging van activiteiten. De gehele Sequent-methodiek bestaat uit drie stappen:

1. Ketenvorming
2. Ketenstrategie en –inrichting
3. Ketenmanagement

Ieder van deze stappen staat voor thema's die voor succesvolle ketensamenwerking cruciaal zijn.

In totaal werken er inmiddels vijftien organisaties samen in de keten via de Sequent-methodiek.

De Alliantie heeft gekozen voor samenwerking met bouwers in verschillende functionele ketens.

# 'SUCCESVOLLE SAMENWERKING IN DE KETEN BEGINT MET HELDERHEID OVER HET GEDEELDE BELANG, HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN, SYSTEMATISCH ORDENEN VAN PROCESSEN EN INVESTEREN IN DE ONTWIKKELING VAN DE RELATIE'

## DE ALIANTIE KETENSAMENWERKING

### E-SEQUENT

Energetische verbetering

*consequent verbeteren*

### G-SEQUENT

Gevelonderhoud

*consequent verbeteren*

### M/R-SEQUENT

Mutatie- en Reparatieonderhoud

*consequent verbeteren*

## Aanpak E-Sequent, ketenproces energetische verbetering van woningen

Voor E-Sequent zijn zes optimalisaties gedefinieerd:

1. vermijden aan- en afloopkosten projecten;
2. productiviteit verhogen;
3. bijkomende kosten minimaliseren;
4. risico's projectgebonden onderdelen managen;
5. gezamenlijke overheadkosten optimaliseren;
6. product- en procesinnovaties ontwikkelen en toepassen.

Met E-Sequent is de energetische verbetering van woningen ketengericht vormgegeven, met twee bouwers. Samenwerking in de keten rond gevelonderhoud kreeg vorm in G-Sequent, met zes bouwers. M&R-Sequent is de naam voor de keten rond het niet planmatige Mutatie- & Reparatieonderhoud, met negen bouwers.

### De principes voor verbetering van het ketenproces

We bespreken vier principes, die kenmerkend zijn voor de Sequent-methodiek van het ketenproces. Deze principes zijn geïnspireerd op het lean-gedachtengoed.

1. **Eenduidige definitie van kwaliteit.** De basis-kwaliteit die ketenpartners moeten leveren is dat producten en diensten voldoen aan de wettelijke eisen. Daarnaast heeft de woningcorporatie eigen kwaliteitseisen. Het meest eenvoudige niveau is 'schoon-heel-veilig'. Bij deze ketensamenwerking startte het gesprek met de bouwers over het gewenste kwaliteitsniveau, de definitie ervan en de wijze waarop deze kwaliteit te standaardiseren is. De menukaart is het eerste instrument. Dit is een gestandaardiseerde keuzelijst waaruit per project kan worden bepaald wat te doen op zeven thema's: veiligheid, gezondheid, energieprestatie, milieu, toekomstwaarde, leefbaarheid en wooncomfort. Het tweede instrument is de configurator. Als op hoofdlijnen via de

menukaart de keuze voor het kwaliteitsniveau is bepaald, maakt de configurator de koppeling tussen kwaliteit, ruimte en woningtype. Dat leidt dan tot gestandaardiseerde uit te voeren activiteiten met gestandaardiseerde artikelen en gekoppeld aan standaardprijzen.

Het kwaliteitsbegrip reikt echter verder dan alleen de definitie van de kwaliteit van het 'wat', de verduurzaamde woning of de vernieuwde gevel. De huurder bepaalt zijn kwaliteitsoordeel ook aan de hand van zijn beleving van het proces dat doorlopen is, het 'hoe': de bejegening door de uitvoerder, zijn werkwijze (is er netjes opgeruimd na afloop?) en hebben de bouwer en woningcorporatie aandacht getoond voor de huurder (het spreekwoordelijke bosje bloemen). Zeker in de sociale woningbouw is daarnaast de afweging tussen enerzijds het gewenste technische (wat) en functionele en relationele kwaliteit (hoe) en anderzijds de kosten van belang.

2. **Onnodige processtappen verwijderen.** Activiteiten die in principe geen meerwaarde hebben, kunnen uit het proces worden verwijderd. We noemen twee voorbeelden ontleend aan de Sequent-ketensamenwerkingen. Het eerste voorbeeld van activiteiten zonder toegevoegde waarde, zijn activiteiten die de bouwer en de corporatie dubbel uitvoeren. Zo namen zowel de corporatie als de bouwer een woning op. Beter is deze te processtap te 'ontdubbelen': vertrouwen op overeengekomen kwaliteitsstandaarden en één competente en eenduidig geïnstrueerde professional, waardoor één controle kan vervallen. Het tweede voorbeeld is het voorkomen van herstel, correctie of reparatie. Zo kan een goede uitvraag bij de aanname van een reparatieverzoek de reparateur een ritje naar de huurder uitsparen. In plaats van eerst een ritje om te kijken wat er aan de hand is, kan bij een juiste vragenlijst en beslisboom (eventueel aangevuld met fotomateriaal) al op voorhand ingeschat worden wat er aan de hand is zodat de reparateur de juiste spullen kan meenemen en direct kan repareren. Ook hier geldt dat standaardisatie, bijvoorbeeld in het aantal gebruikte merken en typen artikelen, leidt tot minder voorraad en minder kansen op fouten. Intelligentie aan de voorkant van het proces leidt tot gestandaardiseerde en minder fouten/defecten/herstel/verspilling bij de uitvoering. Het gaat veel meer 'in één keer goed'.

### 3. Soepele doorstroming in het ketenproces.

Bouwers willen aan- en afloopverliezen terugbrengen en de variatie door seizoenspatronen reduceren. Die variatie in het werkaanbod betekent dat op elkaar ingespeelde teams uiteenvallen. Het belang voor de woningcorporatie is onder andere dat ingespeelde teams sneller en beter werken. In de ketensamenwerking zijn bouwers en corporatie een commitment aangegaan. Dit geeft ruimte om met elkaar na te denken over slimme productiestromen en het terugbrengen van variatie in het werkaanbod. Het samenstellen van de best passende treintjes wordt in gezamenlijkheid met de bouwers uitgevoerd.

### 4. Basis leggen voor verder verbeteren. Klasisieke inkoop kenmerkt zich door een uniek proces: steeds opnieuw wordt er een project aanbesteed, maakt de bouwer een prijs en –bij gunning- wordt er een team samengesteld. Elke keer wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Er is geen ruimte om ervaring op te doen en te leren, laat staan om te investeren aan de voorkant, want je weet nooit of je de volgende klus ook krijgt. En vanuit de opdrachtgever is er geen stimulus om te investeren om je leverancier slimmer te maken.

Bij ketensamenwerking is die ruimte er wel. Juist het projectongebonden leren en verbeteren met projectoverstijgende verbetersteams met een systematische 'plan-do-check-act Deming cirkel' behoort tot het assortiment van ketensamenwerking. Samen wordt nagedacht over innovaties die tot winst kunnen leiden. Investeren in gestandaardiseerde hulpmiddelen, maar ook investeren in het begrijpen van elkaars processen (een collectieve 'walkthrough' bij alle ketenpartners) is daarmee mogelijk, vanuit het besef dat dit zich na verloop van tijd dubbel en dwars terugbetaalt.

## Succesfactoren en vooruitblik: continu verbeteren van de Sequent-methodiek

De ketensamenwerkingen beginnen resultaat op te leveren, zo nemen zowel doorlooptijden als kosten af. De ambitie is nu een afname van de kosten in de keten met 20%. Als we de voorlopige balans opmaken, zien we drie factoren die hieraan hebben

bijgedragen. Aandacht voor deze factoren kan voor allerlei vormen van ketensamenwerking betekenisvol zijn:

1. **Bouwen aan vertrouwen:** vanaf de start helder definiëren wat het belang is van investeren in de keten, heel nadrukkelijk aandacht besteden aan het commitment van alle betrokkenen en eenduidige afspraken maken;
2. **Systematisch ordenen van processen:** in de fase van keteninrichting de processen van alle ketenpartners goed doorgronden en van daaruit komen tot een proces voor de hele keten;
3. **Procesmanagement op twee niveaus inrichten:** aandacht besteden aan de vorming van de keten, het samenspel tussen ketenpartners en de verdere ontwikkeling van de relatie, maar ook de systematische ordening van processen organiseren, hier indicatoren voor benoemen en deze monitoren en evalueren.

De Sequent-methodiek kent een stevige basis, met drie sporen voor verdere ontwikkeling:

1. **Het verbreden van het kwaliteitsbegrip:** nu is vooral gefocust op de technische kwaliteit. De kwaliteit zoals de huurder deze ervaart kent meer dimensies die een plek kunnen krijgen in de aanpak.
2. **Bouwen aan vertrouwen verstevigen:** voor het inhoudelijk procesmanagement zijn enkele instrumenten ontwikkeld (denk aan de configurator), voor het procesmanagement van de ketensamenwerking zien we mogelijkheden om ook daar de aanpak verder uit te kristalliseren en (meer) gebruik te maken van inzichten uit bijvoorbeeld de psychologie. Wenkend perspectief is een nog steviger basis onder de ketensamenwerking.
3. **Vereenvoudigen:** de aanpak zoals deze is gehanteerd bij De Alliantie is tamelijk uitgebreid en vergt van alle partijen zowel in tijd als geld een investering. Voor kleinere corporaties is dit niet altijd haalbaar, een vereenvoudigde opzet maakt de Sequent-methodiek ook deze corporaties bereikbaar.

Meer over de Sequent-methodiek is te vinden onze website: [www.rijnconsult.nl/nieuws/sequent-ketensamenwerking-tussen-woningcorporatie-en-bouwers](http://www.rijnconsult.nl/nieuws/sequent-ketensamenwerking-tussen-woningcorporatie-en-bouwers)

# HOE DENKEN RIJNCONSULTERS OVER PROCESGERICHT ORGANISEREN?

'ALS JE HET AANDURFT OM PROCESSEN IN DE KETEN, OVER ORGANISATIES HEEN, TE OPTIMALISEREN DAN GA JE ECHT WINST PAKKEN'

- Frank Engelbart -

'ALLEEN PROCESSEN VERANDEREN IS ALS DROOGZWEMMEN, JE WORDT ER HEEL MOE VAN EN JE KOMT NERGENS'

- Jeroen Paul Nijmeijer -

'ALS JE SNAPT WAT EEN PROCES IS, SNAP JE DAT IN FEITE ALLES EEN PROCES IS'

- Sera Yeramian -

'PROCESSEN BESTAAN NIET, TOTDAT JE ZE BENOEMT'

- Huub Torremans -



'ZONDER NORM, GEEN AFWIJING. ZONDER AFWIJING, GEEN PROBLEEM.  
ZONDER PROBLEEM, GEEN OPLOSSING.'

- Eveline van Westerop -

'EEN PROCES VOLGT ZELDEN DE STRUCTUUR, MAAR  
IS EEN WAARDEVOLLE MANIER OM DE STRUCTUUR TE  
REPAREREN'

- Mark Nijssen -

'PROCESSEN ZIJN DE BOUWSTENEN  
VAN EEN ORGANISATIE'

- René de Waal -

'ALS JE EEN KLANT HEBT  
MET EEN VRAAG, IS DAT HET  
BEGIN VAN EEN PROCES'

- Clem Schouten -



Het dilemma van de dienstverlenende organisatie<sup>1</sup> van de toekomst is een aantal jaren geleden in één beeld samengevat in de OHRA reclamespot met de paarse krokodil. Een man zit achter het loket van een zwembad. Een vrouw is een paarse krokodil kwijt die duidelijk zichtbaar achter het loket staat. De vrouw vraagt de krokodil en de loketmedewerker zegt: 'U moet een formulier in blokletters invullen en morgenochtend tussen 9 en 10 inleveren bij de Dienst Recreatie'. De vrouw reageert verbaasd: 'Maar hij staat daar'. 'Jahaa, hij staat daar' antwoordde de man.<sup>2</sup>

# RATIO EN MENSELIJKHEID

## DE DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE VAN DE TOEKOMST

**Boris van de Woestijne**

De tegenstelling die de paarse krokodil oproept is waarschijnlijk net zo oud als dienstverlening zelf. Max Weber benoemde die tegenstelling in termen van formele rationaliteit versus substantiële rationaliteit. Oftewel handelen op basis van universele voor iedereen gelijke efficiënte en rationale regels versus handelen op basis van waarden die mensen in het dagelijks leven hanteren. Weber voorzag een strijd tussen deze twee

vormen van rationaliteit en was daar somber over: hij zag de formele rationaliteit de overhand krijgen. Bureaucratie is de opperste uiting van de formele rationaliteit. Bij Weber heeft bureaucratie vijf kenmerken: ze is 1) efficiënt, ze is 2) kwantificeerbaar, ze is 3) voorspelbaar, 4) ze gaat uit van controle over mensen door niet menselijke technieken en 5) er is sprake van irrationaliteit door rationaliteit.





## McDonaldization of society

De door Weber genoemde tegenstelling tussen berekend en gecalculerd handelen (formele rationaliteit) en handelen gedreven door menselijke waarden (substantiële rationaliteit) is eveneens het thema in een boek van de socioloog George Ritzer. Geïnspireerd door de verschillende vormen van rationaliteit voorspelt ook Ritzer dat de formele rationaliteit het zal winnen van de substantiële rationaliteit. Ritzer noemt deze ontwikkeling McDonaldization of society.<sup>3</sup> Centrale stelling van Ritzer: de principes achter McDonalds veroveren de wereld. Niet alleen de wereld van fastfood maar ook allerlei andere domeinen en dienstverlenende organisaties worden veroverd door de formele rationaliteit van McDonalds. Wat betekent dit voor de toekomst van de dienstverlenende organisatie?

### Vijf kenmerken van McDonaldization

Ritzer benoemt vijf kenmerken van McDonaldization.

**1. Efficiëntie, oftewel: zet de klant aan het werk!** Het eerste kenmerk van McDonaldization is de nadruk op efficiëntie. Voor Ritzer is de meest duidelijke uiting daarvan de manier waarop mensen hun eten krijgen. Geen bediening maar wachtrijen met mensen die hun bestelling doen, zelf naar hun tafel dragen en zelf opruimen. In Ritzer zijn analyse zijn we daarmee onbetaalde medewerkers van McDonalds geworden. Deze trend ziet Ritzer in meer sectoren: de zelfbedieningspomp, de giromaat en het keuzemenu in een call center zijn allemaal voorbeelden van efficiëntie maatregelen waarbij klanten het werk moeten doen dat vroeger onderdeel van de dienstverlening was.

**2. Kwantificeerbaar en berekenbaar, kwantiteit boven kwaliteit.** Een tweede kenmerk van McDonalds is de nadruk op de kwantificeerbaarheid en omvang: Big Mac, Big Tasty etc. Met de nadruk op kwantiteit vervliegt de aandacht voor kwaliteit. Dit ziet Ritzer bij McDonalds en andere fastfoodketens maar het beperkt zich niet tot de fastfood. Ritzer ziet een vergelijkbare trend in de wetenschap waar het aantal publicaties telt, zonder dat de kwaliteit van de publicaties of de impact voldoende gemeten wordt. Een ander voorbeeld is het 'bonnenquo-

tum': elke agent in Nederland moest tot 2010 een verplicht aantal bekeuringen uitschrijven. Nadat het bonnenquotum was afgeschaft halveerde het aantal bekeuringen in 2011. De politie kon dit niet goed verklaren maar 'mogelijk was er een relatie tussen de daling van aantal bonnen en het afschaffen van het bonnenquotum'. Het aantal bonnen en niet de (verkeers)veiligheid telt. Zo zijn er heel veel voorbeelden. Iedereen kent in zijn of haar omgeving situaties waarin gestuurd wordt op aantallen zonder dat er grip is op effecten of kwaliteit.

**3. Voorspelbaar: een Big Mac is overal een Big Mac.** Het meest kenmerkende element van McDonalds is de voorspelbaarheid. Waar je ter wereld ook komt een Big Mac is een Big Mac. Deze voorspelbaarheid gaat zover dat het weekblad The Economist de Big Mac gebruikt als indicator voor het prijspeil in een land. Ook hier is, in de ogen van Ritzer, sprake van expansie naar andere sectoren: wat kenmerkend is voor McDonalds zien we steeds breder. Een ander voorbeeld, dat we ook in Nederland zien, is de manier waarop winkelcentra en binnensteden eruit zien. Overal zien we dezelfde winkels en is er hetzelfde aanbod maar horen we ook dezelfde (achtergrond) muziek. Voorspelbaarheid hangt, zo lijkt het, ook samen met risicoreductie. Ritzer geeft daarvan een leuk voorbeeld. Van succesvolle films (denk aan Pirates of the Caribbean, X-men, Star Wars) verschijnen talloze sequels en in het geval van Star Wars prequels.





Voor de makers biedt het zekerheid: de vaste fans komen toch wel. Voor de bezoekers is de voorspelbaarheid ook fijn. Ze weten wat ze ongeveer krijgen en nemen voor lief dat de sequel meestal niet in de schaduw kan staan van het origineel.

**4. Vervangen van mensen door techniek: mensen als onzekere factor.** Mensen zijn de bron van onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Volledige kwantificeerbaarheid en voorspelbaarheid is daarom gebaat bij een systeem waarin de menselijke factor zo min mogelijk invloed heeft en waarin de ruimte van mensen om zelf te handelen beperkt is. Techniek is daarbij belangrijk. Voor McDonalds betekent dit dat het voedsel gestandaardiseerd wordt aangeleverd en dat de bereiding is geautomatiseerd. Kooktijden liggen vast en wie bij McDonalds een Big Mac zonder kaas probeert te bestellen, merkt al snel dat dit eigenlijk niet gaat als de filiaalhouder niet eerst belt met het hoofdkantoor.

Deze trend ziet Ritzer ook in supermarkten: het scannen van producten in plaats van de prijs in te tikken geeft het systeem de controle. Ritzer noemt ook als voorbeeld het keuzemenu aan de telefoon. In zijn ogen weliswaar efficiënt en kostenbesparend maar ook anoniem en niet-menselijk.

**5. Irrationaliteit door rationaliteit.** Een laatste kenmerk van McDonaldization is de irrationaliteit die rationaliteit oproept. Het systeem als geheel is enorm efficiënt in termen van hoeveelheden pro-

ductie, snelheid van service, lage kosten etc. Maar er is ook sprake van irrationaliteit.

Ritzer noemt er drie:

- ten eerste het rationele systeem is niet rationeel als het allerlei taken aan klanten overlaat en we daarmee klanten als tijdelijke pompbediende of obers laten werken;
- ten tweede de schadelijke effecten van het voedsel van McDonalds op gezondheid en de effecten op het milieu;
- ten derde het de-humaniserende effect van McDonalds op mensen. Het gevaar bestaat dat mensen uiteindelijk controle verliezen over het systeem. Het resultaat 'the iron cage of McDonaldization'. Het gevaar is bovendien dat de rationele systemen in de handen van een klein aantal mensen valt.

### Op weg naar meer rationalisatie of is er een ander perspectief?

De vraag is vervolgens wat leert dit ons over de toekomst van de dienstverlenende organisatie. Zal die, zoals Ritzer en Weber denken, verder gaan richting rationaliteit en verdere McDonaldization? Of is er een ander perspectief? Er zijn twee argumenten waarmee een ander optimistisch perspectief gegeven kan worden voor de dienstverlenende organisatie van de toekomst.

Ten eerste lijkt er sprake van een revival van de substantiële rationaliteit. Er zijn allerlei tekenen dat McDonaldization op zijn retour is. Een belangrijke aanwijzing hiervoor is de afnemende groei en dalende winstgevendheid van McDonalds zelf. De cijfers spreken voor zich. In het eerste kwartaal van 2015 lag de omzet, overigens nog steeds 5,9 miljard dollar, 11 procent lager in vergelijking met het eerste kwartaal van 2014. Ook de operationele winst daalde met 28 procent. Een trend die al een aantal jaren aan de gang is.

Aan de andere kant zien we een opkomst van diverse kleine lokale voedselproducenten die totaal anders tegen voedsel aankijken dan McDonalds. Soms letterlijk als tegenbeweging bij slow food. Daar gaat het altijd voor kwaliteit, verscheidenheid en diversiteit.

Breder in de maatschappij zien we eveneens een beweging die opkomt voor menselijkheid. Een greep uit de talloze voorbeelden. De occupy beweging, het studentenprotest voor zeggenschap en tegen rendement



'MET TEVEEL  
AANDACHT VOOR  
KWANTITEIT  
VERVLIEGT DE  
AANDACHT VOOR  
KWALITEIT

denken of voorbeelden van non-monetaire systemen op wereldschaal (Wikipedia) of in buurten: makkies in de Indische buurt in Amsterdam.

**De tweede ontwikkeling is wat bekend staat als The Second Machine Age** naar een boek van Brynjolfsson en McAfee.<sup>4</sup> Zij zien een tweede golf van automatisering. Na de eerste golf waarin fysieke arbeid is vervangen door machines komt er nu een golf waarin slimme computers en robots niet alleen spieren vervangen maar ook veel hersenarbeid overbodig maken.

De verwachtingen lopen uiteen over de precieze effecten van slimme computers en robotisering maar iedereen is het erover eens dat slimme computers en robots een heel groot deel van onze banen gaan overnemen. Mensen worden de komende jaren, en dat kan wel eens heel snel gaan, verlost van allerlei saaie routinematige werkzaamheden. Daarbij gaat het niet alleen om boekhouden maar ook om allerlei hoogwaardige en vaak goed betaalde banen zoals accountant, arts, notaris die verdwijnen. Voor het Verenigd Koninkrijk heeft The Oxford Martin School becijferd dat in 2034 tot de helft van de banen gevaar loopt.<sup>5</sup>

Voor miljoenen mensen is er straks geen werk meer. Eenvoudigweg omdat het werk niet meer bestaat. De onzekerheid bestaat vooral uit de vraag in welke mate de computerisering en robotisering weer tot nieuwe banen gaat leiden en in welke mate er sprake zal zijn van het verschuiven dan wel verdwijnen van werkgelegenheid.

## De toekomst van de dienstverlenende organisatie

Substantiële rationaliteit en de tweede industriële revolutie zijn de drijvende krachten achter de toekomst van de dienstverlenende organisatie. Dit is, in tegenstelling tot de pessimistische visie van Weber en Ritzer, een enorme kans. De dienstverlenende organisatie van de toekomst combineert het beste van de twee werelden. De efficiëntie, voorspelbaarheid en calculeerbaarheid van formele rationaliteit zorgt voor excellentie in de dienstverlening en maakt tijd vrij. Dat biedt de mogelijkheden om computers in te zetten als het snel en efficiënt moet en mensen in te zetten waar contact wenselijk is. Dat sluit aan bij de wensen van klanten en burgers en sluit aan bij de drijfveren van mensen.

Dit lijkt wellicht een ver toekomstbeeld voor dienstverlenende organisaties. Maar het is dichterbij dan we denken. In Japan worden de producten en diensten van Nescafé verkocht door een robot die de emotie van de mens kan lezen en hierop reageert: Pepper. Pepper kan gezichtsuitdrukkingen lezen en luisteren naar de toon van een stem om te analyseren hoe de persoon zich voelt.

Voor dienstverlenende organisaties betekent dit dat processen vanuit verschillende perspectieven kunnen worden gezien: soms gaat het om snelheid en efficiëntie en kan de computer het doen, en in andere gevallen is de mens aan zet.

Om dit te realiseren staan dienstverlenende organisaties voor twee opgaven. Ten eerste is het van belang om mens en machine samen te laten werken. Of zoals Brynjolfsson het formuleert in zijn beroemde TED Talk *The key to growth? Race with the machines: Instead of racing against the machine, we need to learn to race with the machine. That is our grand challenge.*<sup>6</sup>

De tweede opgave is dat we als mensen de baas moeten blijven over de machine. Stephen Hawking, Bill Gates en Elon Musk hebben in 2014 hun zorg uitgesproken dat kunstmatige intelligentie zich kan ontwikkelen tot een punt dat mensen het niet meer kunnen controleren.<sup>7</sup> Dit is in lijn met Ritzer die 'the iron cage of McDonaldization' vreesde.

In dat geval zegt straks een robot: 'U moet een formulier in blokletters invullen en morgenochtend tussen 9 en 10 inleveren bij de Dienst Recreatie'. Daarmee krijgen Weber en Ritzer gelijk: de formele rationaliteit overheerst de menselijkheid. Dat zou een gemiste kans zijn.

### Noten

<sup>1</sup> We hanteren een ruime definitie van dienstverlenende organisaties en richten ons op alle organisaties die klantcontact hebben. Daaronder vallen commerciële dienstverleners, maatschappelijke dienstverleners maar ook aanbieders van zorg en welzijnsorganisaties.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=mJipJwDPJ-g>

<sup>3</sup> <https://georgeritzer.wordpress.com/>

<sup>4</sup> <http://www.secondmachineage.com/>

<sup>5</sup> [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/201501\\_Technology\\_Employment](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/201501_Technology_Employment)

<sup>6</sup> [http://www.ted.com/talks/erik\\_brynjolfsson\\_the\\_key\\_to\\_growth\\_race\\_em\\_with\\_em\\_the\\_machines](http://www.ted.com/talks/erik_brynjolfsson_the_key_to_growth_race_em_with_em_the_machines)

<sup>7</sup> <http://qz.com/335768/bill-gates-joins-elon-musk-and-stephen-hawking-in-saying-artificial-intelligence-is-scary/>



# EN WAT LEVERT HET OP?

## STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

Wat levert een nieuwe aanpak van het maatschappelijk werk in Rotterdam Charlois op? Met die vraag kwam Stichting DOCK bij KokxDeVoogd en Rijnconsult. De adviseurs haalden de werkzame ingrediënten van de aanpak naar boven en konden de meerwaarde voor opdrachtgever, wijk en maatschappij aantonen. Stichting DOCK heeft nu de inzichten om haar aanpak nog beter te laten werken en meer mensen te kunnen helpen.

Bij KokxDeVoogd helpt Ewout Bückmann organisaties om inzicht en grip te krijgen op de maatschappelijke meerwaarde die zij creëren. Ewout geeft aan: "Gemeenten en maatschappelijke organisaties zijn bezig maatschappelijke doelen te bereiken. Wij helpen hen de maatschappelijke meerwaarde die zij leveren in kaart te brengen. Nog belangrijker, deze inzichten geven hen de mogelijkheid nog beter te sturen hierop."

KokxDeVoogd maakt hiervoor gebruik van maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA). Samen met de opdrachtgever worden de kosten én de baten voor de burger, ketenpartijen en de samenleving in kaart gebracht.

Ewout: "De kosten en het financieel rendement zijn vaak goed in beeld. Wij kunnen helpen om de maatschappelijke doelen beter te bereiken, zodat de maatschappelijk meerwaarde én het financiële rendement samen oplopen."

"Omdat in een MKBA ook duidelijk wordt welke partijen profiteren, kan dit helpen om deze partijen te overtuigen ook financieel bij te dragen. Dit verlaagt de kosten voor anderen."

KokxDeVoogd is een organisatieadviesbureau dat overheidsorganisaties begeleidt in hun samenwerkingsproces. Het beschikt over gespecialiseerde adviseurs met brede kennis en ervaring, variërend van procesbegeleiding en bedrijfskundige expertise tot juridische kennis en expertise rond personeelsbeleid en medezeggenschap. KokxDeVoogd werkt met een gevalideerd procesmodel dat garant staat voor gestructureerde grip op en overzicht over de besluitvorming bij complexe veranderprocessen.

KokxDeVoogd is bedreven in het opstellen van MKBA's en maakt deze samen met u en relevante (keten)partners, waar nodig in creatieve sessies met alle betrokkenen. Deze aanpak levert maatwerk op met navolgbare en gedragen uitkomsten.

KokxDeVoogd helpt u meer sturing te geven en biedt u maatwerkoplossingen op basis van de bewezen methoden en technieken van de MKBA. Dit varieert van meer inzicht door een quick-scan analyse tot een concreet advies over sturingsmechanismen en transitieproces. Afhankelijk van wat het beste past in uw situatie. In een eerste gesprek verkennen we graag wat we voor u kunnen betekenen.

De manier waarop een organisatie is ingericht is vaak het resultaat van een organisch proces. Hoe vaak wordt de vraag ‘waarom zijn jullie zo georganiseerd?’ wel niet beantwoord met ‘omdat het zo gegroeid is.’ En dat is een prima vertrekpunt voor elke organisatie. Maar er komt een moment waarop de complexiteit en dynamiek van de omgeving vragen om meer grip. Grip op strategierealisatie. Complexiteit van de omgeving leidt vaak tot complexe organisaties waarin strategierealisatie een uitdaging is. In dit artikel gaan we in op het verband tussen de organisatiestructuur en procesarchitectuur. Beiden zijn nodig om grip te krijgen én te houden op de realisatie van de strategie.

# WAAROM STRUCTUUR EN PROCESSEN HAND IN HAND GAAN

Mark Nijssen en Huub Torremans

Structuur volgt strategie. Het is een veelgebruikte uitspraak. En logisch ook, want de structuur van een organisatie heeft twee functies. Allereerst is de structuur erop gericht om het besluitvormingsproces in de organisatie zo goed mogelijk te faciliteren. Het zorgt ervoor dat informatie op de juiste plek terechtkomt en dat ieder – op het juiste niveau – de mogelijkheid

heeft om beslissingen te nemen en uitvoering te geven aan die beslissingen. Ten tweede is de structuur erop gericht om gewenst gedrag bij medewerkers uit te lokken of af te dwingen. Beide doelstellingen – besluitvorming en gedrag – zijn van belang om grip te houden op het realiseren van de strategie. Daarom het adagium: structuur volgt strategie.



Structuur is meer dan een organogram. Simpel gezegd bestaan organisaties uit een verzameling van taken die uitgevoerd moeten worden. Structuur is het stelsel van afspraken gericht op de verdeling van die taken, de coördinatie tussen die taken en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor die taken. Deze elementen van structuur hebben een volgorde bij het ontwerp van de structuur. Het ontwerpproces – bewust of onbewust – begint altijd bij het verdelen van taken. Zet een groep mensen bij elkaar en geef ze een gezamenlijke opdracht. Je zult zien, ze beginnen eerst de taken te verdelen. Pas later komt het gesprek op afstemming. En nog veel later over verantwoordelijkheid – vaak pas wanneer het mis dreigt te gaan.

## Knippen van de organisatie

Wanneer we naar de eerste stap in het ontwerpproces van de structuur kijken, dan zien we drie overwegingen in de verdeling van taken (en daarmee de vorming van teams, afdeling of business units):

- Bestuurbaarheid: wanneer er grote verschillen in de type taken bestaan, dan is het vaak handig om de taken die op elkaar lijken te groeperen. Zo ontstaan afdelingen met hun eigen specialisatie. Bijvoorbeeld de verschillende vakgroepen in een ziekenhuis of het onderscheid tussen het sociale domein en het fysieke domein bij veel gemeenten. Hierdoor ontstaat er meer focus en eenduidigheid in de aansturing en verbetert de bestuurbaarheid.
- Efficiënte inzet van middelen: door taken te groeperen die dezelfde inzet van middelen vereist (kennis, machines, etc.) kunnen deze efficiënter worden ingezet. Daarom heeft een organisatie met meerdere afdelingen meestal één marketingafdeling of één HR-afdeling, die haar werk voor alle andere afdelingen in de organisatie uitvoeren.
- Strategische opgave: simpel gezegd, als de strategie gericht is op maatwerk voor de klant, dan is het handig om naar klant(groep) georganiseerd te zijn. Bijvoorbeeld bij banken die het onderscheid maken tussen de zakelijke klanten en particulieren. Als de strategie is gericht op de allerbeste producten, dan is het handig om naar product(groep) te organiseren.

Deze afwegingen leiden tot één van de vier keuzes. Een functionele indeling (gericht op de gelijksoor-

tigheid van taken) of een indeling op basis van klantgroep, productgroep of geografisch gebied (gegroepeerd naar de samenhang tussen taken). Maar de keuze voor één van deze indelingen leidt tot een probleem: de organisatie wordt opgeknipt in delen.

## Het perspectief van procesdenken

We zeiden net dat organisaties bestaan uit een verzameling van taken die uitgevoerd moeten worden. Deze definitie helpt bij het doorgronden van de structuur. Maar we zouden net zo makkelijk kunnen zeggen dat organisaties bestaan uit een verzameling processen die uitgevoerd moeten worden. Want processen zijn de bouwstenen waaruit producten en diensten naar klanten ontstaan. Zonder processen gebeurt er 'niets'. Wat betekent dit voor de structuur? En maakt de toevoeging van de term processen een groot verschil?

Na het vaststellen van de arbeidsdeling komt de vraag over coördinatie in het structuurdenken: plakken wat geknipt is. Hiertoe zijn er twee benaderingen. Allereerst is het zaak om weer opnieuw naar de vier keuzes voor indeling te kijken en de daarin meegenomen overwegingen. Was het bijvoorbeeld een strategische keuze om klantgericht georganiseerd te zijn, dan betekent dit dat in de coördinatie aandacht nodig is voor de efficiënte inzet van middelen en de bestuurbaarheid van de organisatie. De tweede benadering vormt het centrale thema van deze uitgave: processen.

We definiëren een proces als het geheel aan activiteiten dat noodzakelijk is om de vraag van een klant voor een bepaald product/dienst te realiseren. Dit geldt zowel voor externe als voor interne klanten. Denk in een gemeente bijvoorbeeld aan een bestuursopdracht voor het ontwikkelen van nieuw beleid op het gebied van de Jeugdzorg. Alle activiteiten in een organisatie zijn in processen te vatten, soms gedetailleerd, soms meer abstract. In procesdenken is deze manier van kijken dominant.

## Plakken met processen

Alleen in eenvoudige organisaties verlopen processen eenvoudig. Denk hierbij aan de aloude productielijnen van Ford met een beperkt assortiment en (deel)processen die niet alleen door heldere input/output, maar ook door de plaats in de fabriek (elk proces vond plaats op een andere verdieping)

worden afgebakend. Voor iedere afdeling in de organisatie is helder wat de bijdrage aan het geheel moet zijn. Het proces verloopt daarbij ook lineair over de verschillende afdelingen: van inkoop naar productie, van productie naar verkoop, van verkoop naar distributie. Coördinatie is relatief simpel en vindt telkens maar plaats tussen twee afdelingen. Daarnaast biedt de structuur genoeg bestuurbaarheid voor de top om het totaal te overzien. Maar wanneer de complexiteit en dynamiek toenemen – door een breder assortiment, meer concurrentie, verschillende klantwensen of nieuwe technologieën – is er geen sprake meer van eenduidige en lineaire processen. Dit is op te lossen door het ontwikkelen van nieuwe taken (logistiek, kwaliteitszorg, voedselveiligheid), waardoor nieuwe

afdelingen (stafeenheden) ontstaan die deze coördinerende rol overnemen. Daar bovenop zien we in de ontwikkeling van veel organisaties dat – als gevolg van de eerder genoemde overwegingen – de keuze wordt gemaakt voor een verdeling van taken die niet meer één op één het proces (kan) volgen. Dit is ook het punt in de ontwikkeling van de organisatie om bewust te kijken naar de manier waarop de verdeling van taken geplakt kan worden via de processen. Dit punt wordt bereikt langs twee wegen. Ofwel er is sprake van een herontwerp van de structuur. Ofwel er is sprake van een herinrichting van de processen. De aanleiding voor beiden

## VOORBEELD VAN EEN PROCESARCHITECTUUR

Dit voorbeeld heeft betrekking op een kennisintensieve professionele dienstverlener in de technische sector.

De essentie van de strategische keuzes is kort samen te vatten in de volgende statements:

- een sterke oriëntatie op key accounts;
- een aanbod dat zich onderscheidt door state-of-the art kennis op technologisch gebied;
- voorspelbaarheid, gegarandeerde kwaliteit, gedeelde waarden en normen, oriëntatie op de klant en een eenduidige werkwijze zijn daarbij kernwoorden.



kan zowel positief (nieuwe strategie, nieuwe kansen) als negatief (leiderschaps crisis, rode cijfers) zijn, maar structuur en processen worden zelden gezamenlijk en in samenhang aangepakt.

Bij het plakken van de organisatie aan de hand van processen staan twee vragen centraal:

- Welke processen hebben we?
- En hoe vallen deze processen over de structuur?

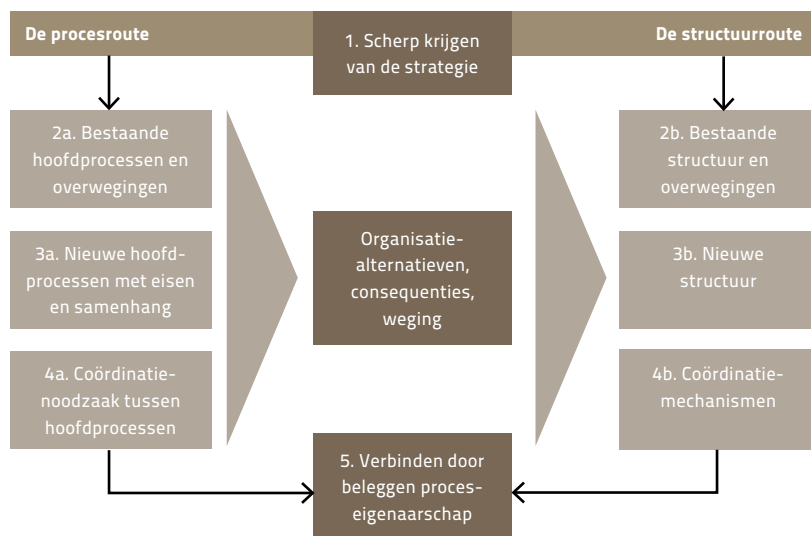
Om de eerste vraag te beantwoorden helpt het om een procesarchitectuur voor de organisatie te ontwikkelen. In een procesarchitectuur worden de verschillende hoofdprocessen benoemd die noodzakelijk zijn om de strategie van de organisatie te realiseren. Hiermee ontstaat zicht op de complexiteit en wordt deze beter hanteerbaar. Maar bovenal kan hierdoor worden vastgesteld over welke organisatie-eenheden de processen lopen. En daarmee ook voor welke overdrachtspunten de coördinatie moet worden ingericht.

Iedereen heeft wel een beeld bij een organisatiestructuur. Dat is vaak niet het geval voor een procesarchitectuur. Daarom, ter illustratie, een voorbeeld. Hierin staan ook de strategie-ingredienten benoemd die als input dienen voor het ontwikkelen van een bijpassende procesarchitectuur.

## Een samenhangend stappenplan: de procesroute en de structuurroute

Bij zowel structuren als procesarchitecturen gaat het vooral over het begrijpen van de context, doordenken van mogelijkheden en consequenties, en over het maken van bewuste keuzes. Een organisatiestructuur, evenals een procesarchitectuur is een denkproduct, waarin verbanden worden gelegd en bewuste keuzes worden gemaakt. Bovendien gaat het om een specifieke oplossing voor een specifieke organisatie, waarin de verbinding gemaakt wordt tussen strategie en realisatie van deze strategie. En zoals organisaties zich proberen te onderscheiden op basis van hun strategie, zal ook de organisatiestructuur en de procesarchitectuur, ook voor vergelijkbare organisaties, niet hetzelfde zijn. In bijgevoegd schema vindt u een overzicht van een stappenplan dat gebruikt kan worden om beide perspectieven met elkaar te verbinden. Voor beide perspectieven ligt het begin in het scherp krijgen van de strategie, inclusief de uitdagingen wat betreft complexiteit en dynamiek. Zonder duidelijke richting gaan proces en structuur een willekeurige kant uit. Vervolgens zien we dat de organisatie nooit op een blanco canvas begint. Er zijn al processen en er is al een structuur. Het probleem

## EN-EN STAPPENPLAN: DE PROCESROUTE EN STRUCTUURROUTE





is echter dat deze veelal 'zomaar' gegroeid zijn. Er zit nog geen bewuste en integrale afweging achter. De bestaande processen en structuur bepalen de grootte van de stap die de organisatie kan en wil zetten naar een nieuwe structuur en processen gericht op de realisatie van de strategie. Vervolgens ontwikkelt de organisatie een nieuwe structuur en nieuwe processen. Zoals we al eerder aangaven, leidt dit tot een coördinatieopgave. Coördinatie op de processen – over de structuur heen – vraagt om proceseigenaarschap.

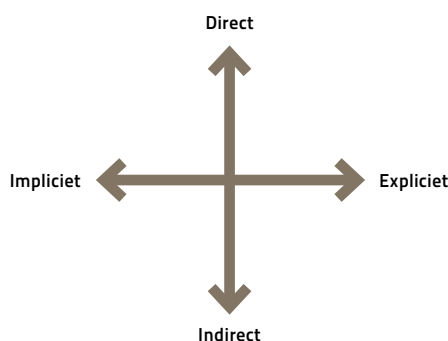
## Vier smaken van proceseigenaarschap

Met proceseigenaarschap bedoelen we dat er een verantwoordelijkheid bestaat voor het integrale proces (let op: we zeggen hier dus niet een verantwoordelijke!).

Het proceseigenaarschap is gericht op twee doelstellingen:

- Het maximale halen uit het proces zoals het nu is ingericht. Door het monitoren van de performance en zorgen dat alles loopt zoals het lopen moet.
- Het proces vernieuwen (of opnieuw bedenken) gericht op de realisatie van de strategie.

## VIER KWADRANTEN VOOR COÖRDINATIE



Hiermee geven we duidelijk aan dat processen niet iets zijn wat alleen beheerst moet worden, maar ook wat ontwikkeld moet worden. Dit maakt het belang van coördinatie op de processen nog groter. Proceseigenaarschap kan op zeer veel verschillende manieren worden ingevuld. Hierbij maken we enerzijds onderscheid tussen directe ('ik vertel je wat je moet doen') en indirecte maatregelen ('ik laat "de organisatie" vertellen wat je moet doen') en anderzijds tussen expliciete ('doe nu dit') en impliciete ('het zou goed zijn als dit het resultaat is van wat je gaat doen') coördinatie. Dit levert vier kwadranten op. De neiging van veel organisaties, wanneer het gaat over proceseigenaarschap, is het benoemen van proceseigenaren, procesmanagers of procesbeheerders. En deze functionarissen gaan vervolgens aan de slag met procesbeschrijvingen en KPI's. Hoewel dit waardevolle coördinatiemechanismen zijn, vormen ze slechts een vierde van het arsenaal aan maatregelen dat de organisatie tot haar beschikking heeft. Om echter de coördinatie op processen optimaal te laten werken, is er meer nodig.

We geven hier enkele voorbeelden ter inspiratie:

- **Expliciet / indirect:** het borgen van opgebouwde routines in het proces en het breed uitrollen van professionele (procesgerelateerde) standaarden.
- **Impliciet / direct:** het werven van medewerkers die procesgericht denken, het aanbieden van trainingen waarin het proces (door de samenstelling van de groep deelnemers of door de inhoud van de training) centraal staan.
- **Impliciet / indirect:** door het vertellen van corporate stories waarin het belang van processen centraal staan (en welke processen dat dan zijn) en door de opgebouwde ervaring te delen en te koesteren.

## Processen en structuur werkend krijgen

Processen zijn van belang om de structuur werkend te krijgen. En de structuur bepaalt de wijze waarop processen werkend te krijgen zijn. Het zijn geen gescheiden onderwerpen in de realisatie van de strategie. Ze zijn juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Maar structuur en processen worden vaak gezien als 'harde' onderwerpen in de organisatiekunde. Dit is wellicht waar, maar het is slechts de halve waarheid. Het volledige arsenaal aan organisatiekundige (coördinatie)mechanismen kan ingezet worden om processen en structuur gezamenlijk werkend te krijgen.

rieken & oomen

WERVING SELECTIE ADVIES

Samenwerking met Rijnconsult biedt toegevoegde waarde omdat we samen een volledig dienstenpakket bieden en onze opvattingen over ondernemerschap en organisatieontwikkeling goed op elkaar aansluiten. Zo kunnen we onze klanten nog beter bedienen.

[www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl)

MARKT 28 Bo2, 6211 CJ MAASTRICHT, T 043 321 96 07 | HOFSPoor 3, 3994 VZ HOUTEN, T 030 293 01 44

## E-ASSESSMENTS VERBETEREN HR PROCESSEN

E-assessments kunnen bijdragen aan een grotere efficiency bij HR processen. Denk aan testen bij selectie, maar ook aan complete Talent Ontwikkel Scans. Het is sneller, gebruiksvriendelijk en voordelig. Rijnconsult is een partner van Ixly voor e-assessments. Bij verschillende organisaties heeft Rijnconsult succesvol e-Assessments toegepast, waaronder de Talenten Scan.

### Meer informatie?

[www.ixly.nl](http://www.ixly.nl)  
[info@ixly.nl](mailto:info@ixly.nl)  
088 4959 000



### Colofon

Juni 2015

Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult.

Opdrachtgever: Rijnconsult, Hofspoor 9, 3994 VZ Houten, tel. 030-2984250, [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)

Redactie: Rijnconsult.

Concept en vormgeving: Houdbaar, Deventer.

Eindredactie en productie: Mediawerf Uitgevers, Donker Curtiusstraat 87, 1051 MC Amsterdam, tel. 020-4687126. [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl)

Overname artikelen: Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.

# OVER RIJNCONSULT

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Wij maken complexe situaties graag helder voor u en stellen uw oorspronkelijke doelen daarbij centraal. Wij hebben meer dan 35 jaar kennis en ervaring. Niet alleen op het gebied van Lean en procesverbetering, maar wij zijn ook vaak ingezet op vraagstukken over Leiderschap en Ketens & Netwerken. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Ons doel is om klanten en hun diensten op de korte én de lange termijn duurzaam te versterken en slimmer te laten (samen)werken.

## Wie wij helpen succesvol te zijn

Wij werken voor grote Nederlandse organisaties in het bedrijfsleven en de (semi-) overheid. Wij zijn goed ingevoerd in de dynamiek van sectoren als gemeenten, agri & food, industrie, zorg en onderwijs. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid en menselijke benadering. Daardoor bouwen we vaak zeer langdurige klantrelaties op en krijgen we een 8,4 als gemiddelde klantwaardering.



## Enkele Rijnconsult Facts

- Test online hoe u op de 8 centrale lean thema's scoort en zie gelijk waar uw verbeterpotentieel ligt
- Uw organisatie kunnen wij extra versterking bieden met Interim Management
- Specifiek voor digitaliseringstrajecten in het onderwijs, hebben wij een aparte adviestak opgericht: Rijnconsult Onderwijs en ICT
- Wij zijn het enige officiële opleidingsinstituut van het bekende boek 'Adviseren als tweede beroep' voor de interne (HRM) adviseurs
- Afgelopen jaar hebben wij een onderzoek naar zelfsturing uitgevoerd samen met onze internationale partners.

Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA) en de Raad voor Interim Management (RIM). Wij zijn actief lid van Allied Consultants Europe, een netwerk van vergelijkbare bureaus in 10 Europese landen en zijn ISO gecertificeerd.

## rijnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

[www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)



[www.facebook.com/rijnconsultbv](https://www.facebook.com/rijnconsultbv)



[www.linkedin.com/company/rijnconsult](https://www.linkedin.com/company/rijnconsult)



[twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)

# ‘Processen veranderen doe je met mensen’

rjnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

[www.rjnconsult.nl](http://www.rjnconsult.nl)



[www.facebook.com/rjnconsultbv](https://www.facebook.com/rjnconsultbv)



[www.linkedin.com/company/rjnconsult](https://www.linkedin.com/company/rjnconsult)



[twitter@rjnconsult](https://twitter.com/rjnconsult)