

Duurzaam Lean met Whole Scale Change

Hoe participatieve veranderprincipes de Lean-praktijk kunnen verrijken

Marc Schuurman, Christel Davidzon en Antonie van Nistelrooij

Samenvatting

Veel bedrijven willen met Lean hun prestaties verbeteren, maar vaak valt men terug in de oude situatie en prestatieniveaus. Uit literatuur en de ervaring van de auteurs blijkt dat procesprincipes bij Lean vaak de meeste aandacht krijgen, ten koste van veranderkundige principes. Een goede veranderkundige inbedding is daarom gewenst. Geïnspireerd door de fit tussen Lean en Whole Scale Change experimenteerden de auteurs met een combinatie van beide aanpakken. De beschrijving daarvan wordt aangevuld met drie cases over organisaties in de logistiek, energiesector en olie- en gasindustrie. Daarbij benutten de betrokkenen de geboden ruimte, waren de analyses diepgaander, werkten de bedachte interventies beter en waren de resultaten duurzamer. Het artikel besluit met adviezen voor een geïntegreerde en meer duurzame WSC/Lean-aanpak.

Inleiding

Als veranderaars en overtuigd beoefenaars van het Lean-gedachtegoed concluderen wij dat een implementatie vaak verzandt of dat een organisatie toch terugvalt naar de oude situatie. Dat het resultaat van Lean op de lange termijn in de praktijk te wensen over laat, is geen nieuws meer en wordt al veelvuldig in de literatuur onderkend (Parast, 2011). Merkwaardig is dat het gebeurt terwijl Lean van oorsprong zelf elementen bevat die gericht zijn op het verduurzamen van veranderkundige aandachtspunten (zoals betrokkenheid en inzet van medewerkers). De literatuur over Lean en onze eigen ervaringen geven als belangrijkste boodschap dat in de praktijk de Process-principes de meeste aandacht krijgen en de andere, meer op de veranderkundige kant gerichte, principes sterk onderbelicht zijn geraakt. Tijdens eigen experimenten om het veranderkundige in Lean meer te benadrukken zijn we in de literatuur gestuit op Whole Scale Change (WSC).

In dit artikel doen we verslag van onze zoektocht en ervaringen met het verbinden van Lean met dit veranderkundig perspectief en doen we een aantal aanbevelingen.

Lean werken is populair. Veel bedrijven wenden zich tot deze filosofie en de bijbehorende tools, om hun prestaties te verbeteren (Wiegel & Maes, 2014). In diverse sectoren, zoals in de industrie en logistiek, is Lean al langere tijd geïstitutionaliseerd. In andere sectoren, zoals de overheid, de financiële dienstverlening en de gezondheidszorg neemt de aandacht voor Lean toe (Benders e.a., 2010; Van der Voort & Benders, 2012). Naast vele succesverhalen, waarin de klant meer waarde wordt geboden en tegelijkertijd een effectiever en efficiënter proces met tevredener medewerkers gerealiseerd wordt, is er ook kritiek. Centraal punt in de kritiek is dat er, na de nodige inspanning, in veel gevallen toch sprake is van terugval naar de oude situatie en prestatieniveaus (voor een internationaal overzicht zie Parast, 2011).

Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit een recentelijk uitgevoerde casestudy naar het verloop van de Lean-implementatie bij een Nederlands netwerkbedrijf. Na drie kwart jaar bleek hoe moeilijk het is om uitsluitend met de Lean-discipline alle betrokken medewerkers, leidinggevenden en managers gemotiveerd te houden om te blijven doorgaan met het realiseren van verbeteringen (Chang, 2011). Ook in een recent uitgevoerde survey bij vijftien verschillende bedrijven en instellingen in diverse sectoren, werd duidelijk dat de door Lean gerealiseerde verbeteringen in de meeste gevallen gemiddeld niet langer beklijfden dan één tot anderhalf jaar (Hauser & Smolders, 2013).

Ook uit eigen ervaring weten we hoe het is wanneer medewerkers terugvallen, na aanvankelijk verbeteringen te hebben gerealiseerd. In een logistiek-industriële organisatie werd met behulp van Lean een gestroomlijnder kernproces gerealiseerd. Dat leidde tot een meetbaar verbeterde klantwaardering; tot tevredenheid van directie en medewerkers. Het effect van de aanzienlijke inspanning van de betrokkenen bleek in deze case uiteindelijk toch van korte duur. Na anderhalf jaar was de klantwaardering weer naar het oude niveau teruggezakt.

Wij constateerden dat vooral een hoge mate van participatie helpt om meer blijven- en betrokkenheid te genereren bij Lean-trajecten. We zijn daarvoor gaan experimenteren met het gedachtegoed van WSC (Dannemiller, 2000a; Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). We kozen hiervoor vanwege de hoge mate van participatie van organisatieleden in deze veranderaanpak die – naar we vermoedden – methodisch zou aansluiten bij Lean. De resultaten, zoals we hierna beschrijven, waren zeer positief. Zo merkten we dat deelnemers beter en langduriger betrokken raakten, er betere (systemische) analyses gemaakt werden en effectievere interventies tot stand kwamen, met een duurzamer resultaat van de inspanningen van de Lean-initiatieven.

In dit artikel stellen we onszelf de vraag wat bij Lean precies de veranderkundige onvolkomenheden zijn, en op welke wijze deze zijn aan te vullen met inzichten uit het WSC-gedachtegoed. Voor de beantwoording van deze vraag staan we eerst stil bij wat er in de praktijk schort aan Lean-implementaties. We vervolgen met de belangrijkste kenmerken van WSC en de resultaten die een eerste combinatie van WSC met Lean opleverde. Drie praktijkillustraties laten in hoofdlijnen zien hoe we deze combinatie hebben

*centrale
vraagstelling*

toegepast en wat de effecten daarvan waren. Deze inzichten vertalen we vervolgens naar het inpassen van WSC op de verschillende fases in een Lean-traject. We sluiten af met reflecties en aanbevelingen over verdere toepassing en implicaties.

Lean en de problematiek met Lean

Als het gaat om het uitblijven van een duurzame verankering van het Lean-gedachtegoed en bijbehorende werkwijzen, worden de volgende oorzaken genoemd: *a* er is sprake van een slechte borging van de nieuwe werkwijze in de bestaande dagelijkse praktijk, *b* een projectmatige aanpak is doorgaans niet succesvol voor duurzame verandering van zienswijzen en onderliggende waarden, *c* de manier van werken is te veel gericht op de inzet van instrumenten en niet op het blijvend stimuleren en ondersteunen van medewerkers (Heynoski & Quinn, 2012), en *d* er is onvoldoende of gebrekkige sturing door het lijnmanagement dat de verantwoordelijkheid hiervoor bij het Lean-projectmanagement legt (Hauser & Smolders, 2013).

*creëer waarde
elimineer waste*

De tekortkoming door terugval kan, verrassend genoeg, ook begrepen worden vanuit de Lean-filosofie zelf. Lean gaat over een manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant en het elimineren van Waste (zoals onnodige voorraad, onnodige handelingen en onnodig wachten). Lean richt zich op het verbeteren van de (veelal operationele) processen door het aanbrenge van Flow, een vraaggestuurde productie of levering van producten en diensten. Dit in tegenstelling tot de aanbodgestuurde productie of levering via het beschikken over voorraad. Die verbetering kan tot stand komen in grotere stappen door projectmatige Kaikaku- of Kaizen-trajecten, maar ook door kleinere stapjes in mini-Kaizens en dagstarts, om zo een cultuur van continue verbetering te bewerkstelligen (Womack & Jones, 2003).

Jeffrey Liker heeft als een van de belangrijkste auteurs het succes van deze (bij Toyota ontwikkelde) aanpak geduid, in een receptuur voor de destijds noodlijdende Amerikaanse auto-industrie. Deze zogenaamde Toyota Way bestaat uit veertien principes verdeeld in vier secties ofwel de vier P's: Philosophy, People & Partners, Process en Problem solving (Liker, 2004).

Een hernieuwde blik op het werk van Liker (2004) laat zien dat bij de Process-principes de operationalisering met tools veel nadrukkelijker is gebeurd dan bij de overige principes. Lean staat bol van de Process-instrumenten, zoals Voice of the Customer, Flow, Waste, Takt time, Poke-Yoke en Kaizen. Het naslaan van de Toyota Way op de andere drie P's levert weliswaar veel aansprekende verhalen op, maar is wat betreft praktische tools een stuk minder uitgewerkt. Het blijft bij algemene adviezen die oningevuld en daardoor abstract blijven.

Tabel 1. Lean-principes ingedeeld in de vier P-categorieën.

	Beschrijving	Lean-principe
Long term Philosophy	Creëren van een langetermijnstrategie waarin een bedrijf zich haar relatie met de omgeving, werknemers en klanten goed realiseert	<ul style="list-style-type: none"> • Baseer beslissingen op een langetermijnfilosofie, ook al gaat dit ten koste van kortetermijnvoordeel of -winst
People & Partners	Respecteren, inzetten, ontwikkelen en uitdagen van werknemers, managers/leiders en partners	<ul style="list-style-type: none"> • Kweek leiders die het werk diepgaand begrijpen, de filosofie ademen en het anderen leren • Ontwikkel buitengewone mensen en teams die de bedrijfsfilosofie volgen • Respecteer het brede netwerk van partners en leveranciers, door hen uit te dagen en te helpen verbeteren
Process	Optimaliseren van bedrijfsprocessen, door alle Waste te elimineren en Flow te creëren, zodat precies dat gemaakt of geleverd wordt wat nodig is met de gevraagde kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Creëer een continue procesflow om de problemen in de processen zichtbaar te maken • Ga pas iets doen als er een echte klantvraag is (Pull), om overproductie te vermijden • Breng de werklust in balans • Bouw een cultuur van 'stoppen met het oplossen van problemen', om kwaliteit de eerste keer goed te krijgen • Zorg voor gestandaardiseerde processen, als basis voor continu verbeteren en motiveren van werknemers • Maak gebruik van visueel management, zodat problemen niet verborgen blijven • Maak alleen gebruik van betrouwbare, grondig geteste technieken die mensen en processen ondersteunen
Problem solving	Continu verbeteren en leren met oog voor consensus, executie en eigen observatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ga zelf kijken om diepgaand de situatie te begrijpen • Neem besluiten langzaam en op basis van consensus, door alle opties grondig te overwegen; implementeer besluiten snel • Word een lerende organisatie door meedogenloze reflectie en continue verbetering

Ook auteurs die zich richten op de transitie die Lean moet bewerkstelligen, komen vooral met veel tools die een goed inhoudelijk ontwerp mogelijk maken, maar weinig praktische invulling en tools aan de veranderkundige kant bieden (Bicheno & Holweg, 2009; Lohman & Van Os, 2009).

Liker zelf waarschuwde al voor een te exclusieve focus op Process. In zijn onderzoek bij Toyota en de daarop volgende Lean-advisering en training bij bedrijven over de hele wereld, zag hij deze bedrijven terugvallen, na initieel behaalde resultaten. Zijn

Tabel 2. **Lean doen en Lean zijn.**

Process	Problem solving	People & Partners	Long term Philosophy
<ul style="list-style-type: none"> • Voice of the Customer/ Business/Process/ Employee • (Non) value add • Value Stream • 7 (8) typen Waste • Process flow • SIPOC • Takt time • Process/line balancing • Just-In-Time • Kanban/WIP-cap • 5S • Visual management • Setup Reduction SMED • Poke-Yoke • Pull vs. Push systems • Kaizen event (Kaikaku) • Total Production Management (TPM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemen op door naar de bron te gaan, acteer op zelf geverifieerde data • Neem een beslissing na alle alternatieven grondig overwogen te hebben • Bediscussieer problemen en hun potentiële oplossing met alle betrokkenen • Zet continuous improvement instrumenten in om een lerende organisatie te worden • Bescherm de kennis in de organisatie, reflecteer bij milestones en leer door het standaardiseren van best practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel leiders intern en zorg dat ze rolmodellen zijn die het dagelijkse werk in detail begrijpen • Creëer een sterke, stabiele cultuur, train mensen om in deze cultuur te werken en versterk de cultuur continue • Zet multifunctionele teams in om de kwaliteit en productiviteit te verhogen en promoot teamwork • Respecteer partners en leveranciers en daag hen uit om te groeien en ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een filosofisch begrip van noodzaak dat het maken van korte termijn beslissingen overstijgt • Genereer waarde voor de klant, de samenleving en de economie • Wees verantwoordelijk, neem het eigen lot in handen
Tastbare tools	Adviezen over houding, gedrag, overtuiging, managementstijl		
Lean doen	Lean zijn		

verklaring is dat de Lean-tools worden omarmd, maar dat niet begrepen wordt hoe ze als een op elkaar ingrijpend geheel of systeem moeten samenwerken. De focus op kostenbesparing en Lean-tools, het realiseren van 'quick wins', het onvoldoende betrekken van mensen en de afwezigheid van een integrale aanpak zorgen voor terugval. Dat heeft vaak tot gevolg dat het voor een opvolgend verbeter- en veranderinitiatief nog lastiger wordt om mensen aan boord te krijgen (Liker, 2004).

Veranderkundige inbedding

Dat er inmiddels door vele partijen is geconstateerd dat een goede veranderkundige inbedding van Lean de sleutel is tot meer succes, is geen nieuw geluid meer. Ook bij onze hierboven beschreven eigen ervaring was de bedachte oplossing goed en was de initiële invoering succesvol, maar bleek het resultaat onvoldoende duurzaam.

Veel van de Lean-principes en interventies zijn voor veranderkundigen erg herkenbaar. Lean gaat over het realiseren van gedragsverandering waarin de factor mens centraal moet staan (Karelse e.a., 2013) en kan aldus gezien worden als een veranderpro-

ces (Wiegel & Maes, 2014). Kennelijk is er echter nog wat anders aan de hand, als het gaat over de duurzaamheid van Lean-implementaties.

Ondanks het inzicht dat hulp vanuit de veranderkunde moet komen, is er vreemd genoeg nog weinig echte methodische integratie en concretisering van veranderkundige inzichten en aanpakken in de Lean-praktijk. Veelal komt de veranderkundige aanvulling dan uit op een projectmatige aanpak met zinvolle stappen in het veranderproces (Wiegel & Maes, 2014) of beperkt deze zich tot het benoemen van een aantal elementen die bij verandering belangrijk zijn, met een opsomming van mogelijke hulpmiddelen ter verdere beoordeling aan de lezer (Karelse e.a., 2013). In het artikel van Heynoski en Quinn (2012) wordt echter duidelijk gemaakt, op basis van een vergelijking van twee Lean-praktijkcases, dat ook de onderliggende aannamen van managers en begeleiders een belangrijke rol kunnen spelen in het al dan niet slagen van duurzame implementatie.

Dat is eigenlijk merkwaardig. Evenals Lean is de veranderkunde een in de theorie gegroundvest oplossingsgericht werkveld, dat in relatief korte tijd is ontwikkeld en voorzien van geïntegreerde theorieën en concepten, geoperationaliseerde tools en geëvalueerde praktijkervaringen (Richardson, 1997; Weisbord & Janoff, 2000; Vermaak, 2003). Het fascineert ons dan ook wat een echte integratie van een wetenschappelijk verantwoorde veranderkundige aanpak met Lean zou kunnen opleveren. Met onze achtergrond en ervaring in beide vakgebieden zijn we in de praktijk aan het experimenteren gegaan. Voordat we onze ervaringen beschrijven, staan we eerst stil bij wat in eerste instantie onze interesse wekte voor het gedachtegoed van WSC.

*Lean =
veranderproces*

WSC als methodische veranderaanpak

Uit de bestudering van zowel Lean als WSC, blijkt dat de achterliggende filosofie en principes van beide aanpakken veel overeenkomsten hebben. Vanuit Lean zijn er wat betreft Philosophy-, People & Partners- en Problem solving-principes in vergelijking met het Process-principe echter relatief minder tools en ervaring. Dat bemoeilijkt de toepassing ervan. De WSC-aanpak beschikt juist wel over tools en werkvormen die handen en voeten geven aan deze veranderkundige principes. Dit sterkte ons in de overtuiging dat WSC-tools goed in te passen zouden moeten zijn in een Lean-traject.

Zoals de naam al doet vermoeden, gaat het bij WSC om veranderen vanuit het geheel, met aandacht voor de samenhang. WSC is een geheel van op elkaar betrokken en samenhangende interventies en activiteiten, die door de direct betrokkenen zelf worden samengesteld en uitgevoerd (Van Nistelrooij & De Wilde, 2002). Beoogd wordt mensen anders tegen de werkelijkheid te laten aankijken en nieuwe werkelijkheden te creëren. De drie centrale principes van WSC die we in dit artikel uitlichten en die we relevant achten voor een gecombineerde toepassing met Lean zijn: *a* systeemdenken, *b* actieve participatie, en *c* 'action learning'.

Systeemdenken: van delen naar het geheel

Als consultants zijn we doorgaans gewend om (in essentie) te interveniëren op het niveau van het individu, de groep, de afdeling, het echelon of de organisatie; doorgaans

bestaande eenheden waarvan begrenzings vastliggen in een organigram. Dergelijke interventies richten zich op de bestaande praktijk en zijn wat betreft reikwijdte afgestemd op de formele begrenzings van de betreffende eenheid. Als we met een WSC-‘bril’ interveniëren, doen we dit op de eerste plaats op het niveau van de onderlinge betrekkingen van mensen. We kijken dan eerst naar de context (wat zegt dit over het functioneren van het geheel?) en vervolgens naar het functioneren van de delen. Dat wil zeggen dat we kijken naar de onderlinge, interdependente afhankelijkheden tussen actoren die belang hebben bij het realiseren van een veranderkundig doel of een strategische uitdaging, dan wel de oplossing van een veranderkundig probleem (Van Nistelrooij, 2012). Dit geheel (‘whole’) aan actoren, inclusief hun onderlinge betrekkingen en zienswijzen op het veranderkundig onderwerp, is dan het sociale geheel waar we direct mee werken.

Bij systemische interventies gaat het niet om het individu, de groep of de afdeling alleen, maar altijd om de relatie of betrekking die zij hebben met de context waarin ze functioneren. Daarbij is de kleinst deelbare eenheid dus niet het individu, maar het individu in relatie tot zijn omgeving. Deze relatie kent een meer formeel-inhoudelijke kant (die, afhankelijk van het veranderkundige onderwerp, gericht is op structuur, cultuur en/of strategie) en een informeel-perceptuele kant (gericht op zaken als beleving, indrukken en betekenisgeving). Beide kanten zijn veranderkundig van belang en onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Denken en interveniëren in systemen kan een handig hulpmiddel zijn, om een samenhangend beeld te krijgen van zowel de bestaande problematiek als de onderliggende dynamiek die de problematiek in stand houdt. Systeemdenken vormt als zodanig de grondslag voor Large Group Interventions (LGI's; Worley, Mohrman & Nevitt, 2011), Moderne Sociotechniek (De Sitter, 1998), Total Quality Management (Richardson, 1997) en Business Process Redesign (Reijersa & Liman Mansarb, 2005). Tegelijkertijd is het ook een manier van denken en interveniëren die geheel op zichzelf staat (Van Nistelrooij, 2012).

Actieve participatie: in ‘real time’ van kaart naar landschap

Als we door een systeembril naar organisatieverandering kijken, dan kijken we naar het individu in relatie tot zijn omgeving, maar niet zonder het individu daarbij direct te betrekken. Het is van belang dat elke betrokken stakeholder de eigen beleving op een directe wijze - in real time - kan inbrengen in het proces. Daarbij gaat het er in eerste instantie niet om of we iedereen wel direct betrekken, maar of we alle perspectieven/stemmen uit het systeem bij elkaar hebben, om het proces te ontwerpen en verder te ontwikkelen. We praten dan over een dwarsdoorsnede van het systeem (Van Nistelrooij & De Wilde, 2002).

Het is van belang dat we daarbij Alfred Korzybski's adagium volgen ‘dat de kaart niet het landschap is’. Dat betekent, met andere woorden, dat betrokkenen zelf over hun eigen betekenisgeving praten en niet al beschouwend gaan praten voor anderen. Bovendien gaat de primaire interesse daarbij niet uit naar het waarom, wie en wat in het verleden, maar naar de interactie tussen manifeste gedragingen en de betekenis die deze hebben voor de direct betrokkenen zelf.

Mensen veranderen, wanneer daar ruimte voor is (gemaakt). De achterliggende aanname is dat mensen zich meer verbonden voelen met de resultaten, wanneer ze zich daarvoor ook kunnen inzetten. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer ze enerzijds merken dat er ruimte is om daadwerkelijk een directe en actieve bijdrage te leveren, en anderzijds wanneer ze merken dat er ook daadwerkelijk iets mee wordt gedaan (Heynski & Quinn, 2012). Het gaat om ruimte die expliciet geboden wordt door een hogergelegen echelon en waarbij het tevens expliciet gaat om mogelijkheden en verantwoordelijkheden die de bestaande rol- en taakopvattingen overstijgen (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

Bij participatief veranderen treden onmiddellijk problemen op wanneer deze ruimte er niet is; bijvoorbeeld wanneer beloften niet nagekomen worden of als blijkt dat de ruimte beperkter is dan nodig voor het realiseren van het veranderdoel (Sminia & Van Nistelrooij, 2006).

'Action learning': van oude oorzaken naar 'common ground'

Aanzet tot verandering op individueel niveau treedt op wanneer mensen door reflectie op hun eigen inbreng bepaalde patronen gaan zien en zich meer bewust worden van de effecten daarvan op relevante anderen. Daarbij gaat het om het toepassen van aloude 'action learning'-principes. Daarmee wordt beoogd de routinematige gedachtestroom te doorbreken, bijvoorbeeld doordat iemand een andere werkelijkheid gewaarwordt op het moment dat deze aan het ontstaan is. Het besef dat dit aan het gebeuren is valt - om een metafoor van Dijksterhuis (2007, p. 195) te gebruiken - 'als een rijpe appel in de schoot van het bewustzijn'. Wie een dergelijke verschuiving in de werkelijkheidsbeleving meemaakt, weet ook hoe krachtig deze is.

Tijdens bijeenkomsten nodigen we mensen uit te reflecteren op de eigen vooronderstellingen, vanuit gezichtspunten die anderen hanteren. Het gaat erom dat ze, in interactie met relevante anderen, komen tot nieuwe en meer gedeelde inzichten (common ground) - als aanzet voor nieuw of aangepast gedrag - door denken en doen niet van elkaar te scheiden. Waar het in essentie om gaat is dat er een cyclisch uitwisselingsproces plaatsvindt dat begint met een individuele inbreng, reflectie daarop en de terugkoppeling van de uitkomst daarvan naar het aanwezige geheel ('action learning'). Mensen worden zich al doende bewust van het bestaan van bepaalde patronen en de effecten daarvan op het eigen gedrag en dat van anderen. Zoals eerder betoogd (zie o.a. Van Nistelrooij, Van der Fluit & De Wilde, 2013), is het zaak om zoveel mogelijk de gelijkwaardigheid en wederkerigheid in de uitwisselingsprocessen tussen mensen te waarbor-

In de praktijk kregen Process-principes de meeste aandacht en raakten de meer op de veranderkundige kant gerichte principes onderbelicht

gen. Dan gaan mensen zowel de bomen als het bos zien; ze zien tot op zekere hoogte de eigen gedragingen met de ogen van de ander, en zien wat ze met zijn allen eigenlijk aan het doen zijn.

Op basis van deze principes is inmiddels een tiental gestandaardiseerde interventiemethoden beschikbaar, met een uitgebreid scala aan werkvormen, stappenplannen, tools en begeleidingsinstructies (Dannemiller, 2000b; Bunker & Alban, 1997, 2006; De Wilde & Van Nistelrooij, 2012). De in deze publicaties beschreven tools en werkvormen zijn onderling uitwisselbaar. Zo kan voor elk Lean-traject met behulp van een ontwerpgroep - een context in gesprek met een dwarsdoorsnede van het sociale geheel - een aanpak op maat gemaakt worden.

Match tussen Lean- en WSC-principes

Met voorgaande begrip van de WSC-principes kijken we nogmaals naar de vier P's en de principes van Lean (zie tabel 1), en gaan we op zoek naar overeenkomsten en verrijking.

Long term Philosophy

Binnen Lean gaat het erom de lange termijn boven de korte termijn te stellen, ook al gaat dit ten koste van kortetermijnvoordeel. Er dient een hoger doel dan alleen maar geld te worden nagestreefd. Het gaat erom het bedrijf in haar context en geschiedenis te begrijpen. Dit resoneert met het WSC-principe van systeemdenken, door de relatie van een individu of groep altijd in de context te beschouwen en daarbij verleden, heden en de toekomst in de beschouwing mee te nemen.

Vanuit Lean wordt getracht bij het handelen van management de common ground te vinden tussen organisatie en omgeving, door het geheel (het systeem) in acht te nemen bij een beslissing en zo waarde te creëren voor de klant en organisatie, maar ook voor de samenleving en economie.

Process

De tweede P betreft het zoeken naar een inrichting met op elkaar aangesloten processen, zonder Waste. Deelprocessen worden steeds gezien in het licht van de performance van het geheel en de gewenste output. Uit de wens om voorraad te elimineren klinkt een sterke systemische inslag, omdat die (afnemende) voorraad niet op zichzelf staat, maar een gevolg is van de (verbeterde) samenhang van alle processen (Ohno, 2013).

Het in kaart brengen van de Value Stream is in feite een systemische analyse, met Flow en Pull als systemische tools, om tot een optimale samenhang van onderdelen te komen. Ook wordt de participatie van de medewerkers om dit zelf te verbeteren en er eigenaarschap over te nemen sterk bevorderd; mensen krijgen na herontwerp veelal meer verantwoordelijkheid voor een groter deel van het proces.

whole scale change

People & Partners

People & Partners vertegenwoordigt een groot respect voor mens en milieu in brede zin. Uit dit gedachtegoed volgt dat intern vooral gezocht wordt naar leiders en medewerkers die het grotere geheel zien en die in een stabiele cultuur met gedeelde waarden gezamenlijk doelstellingen verwezenlijken. Cross-functionele teams werken met elkaar en kijken over de grenzen van de organisatie heen, om ook leveranciers en andere stakeholders erbij te betrekken.

Dit laat een streven naar common ground tussen medewerkers zien. Het streven is alle spelers 'in the room' te krijgen en zo, op basis van gemeenschappelijkheid en participatie, tot beslissingen te komen. Door eigen medewerkers te ontwikkelen tot managers, wordt systemisch inzicht bij medewerkers en managers blijvend verzekerd en blijft collectieve kennis behouden.

Problem solving

Medewerkers worden aangespoord om zelf oplossingen te zoeken voor problemen, beslissingen te nemen op basis van consensus en daar voortdurend over te blijven reflecteren. Ook hier is sprake van maximaal streven naar participatie en actieleren, door medewerkers zelf dagelijks (kleine) dingen te laten verbeteren. Het is van belang daarin net zolang te zoeken naar common ground, tot planning en implementatie niet meer gescheiden maar geïntegreerd zijn. De in Lean gehanteerde uitspraak 'Genchi Genbutsu shui' (Shook, 2009) - ga naar de echte plaats en het echte ding - is in feite een aanmoediging om op het landschap en niet op de kaart te focussen, wat actieleren en participatie stimuleert. (Voor een schematische weergave van de match tussen de principes van Lean en WSC zie figuur 1.)

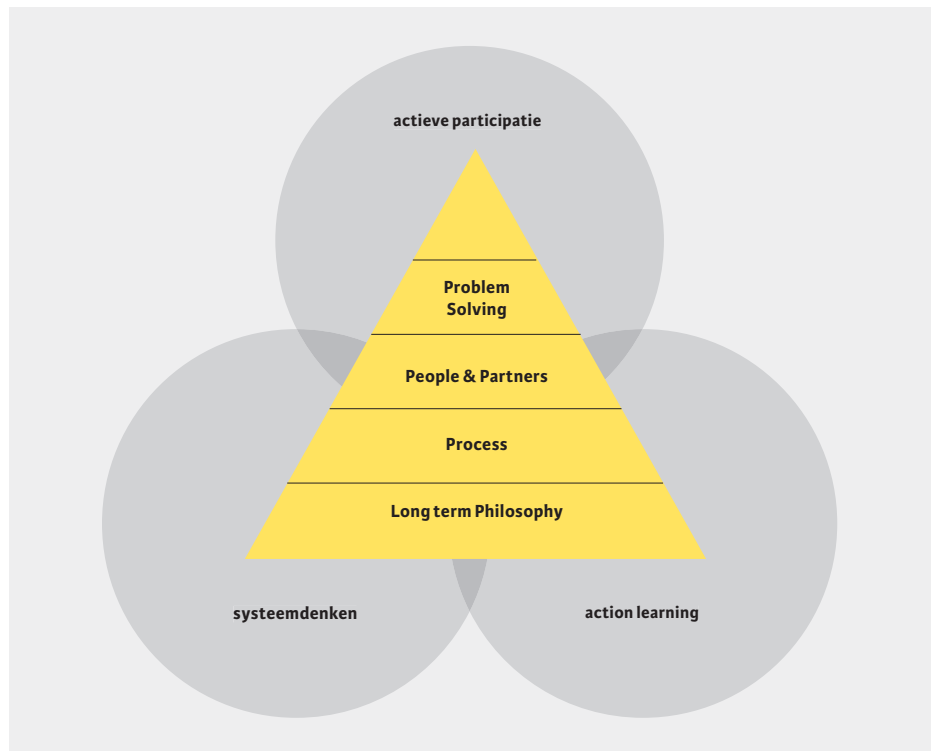
Toegevoegde waarde van WSC en verrijking van Lean

Wat we met het voorgaande hebben willen betogen, is dat in veel Lean-principes overeenkomstige dan wel aansluitende principes uit het WSC-gedachtegoed te herkennen zijn. Dit heeft ons gesterkt in de overtuiging dat gecombineerd toepassen relatief makkelijk en vooral succesvol zou kunnen zijn. Daar komt bij dat WSC een integrale verandermethode is, met een fors ontwikkelde 'body of knowledge'. Daardoor kan een methodische aanvulling op Lean plaatsvinden en blijven we niet steken in een deeloplossing.

Op principieel niveau is Lean compleet; praktisch gezien is bij Lean vooral Process uitgewerkt en ontbreekt de operationalisering van de overige drie P's, die vooral het duurzame karakter van de verandering moeten realiseren. De toegevoegde waarde van WSC is dat systeendenken, actieve participatie en 'action learning' de 'common ground' bij betrokkenen stimuleren. Het geeft concrete houvast om het Lean-project aan te pakken, vanuit vragen als: achter welke stakeholders ga je aan? Hoe stel je gezamenlijk probleemanalyses op? Hoe stel je de groepen samen? Hoe ga je met de conflicten om? Welke zelfmanagementrollen geef je de deelnemers? Hoe stel je je als facilitator op? En hoe regel je dat eigenaarschap maximaal bij de groep blijft?

*philosophy
process
people & partners
problem solving*

Figuur 1. Lean- en WSC-principes.



Meer informatie hierover is te vinden in de publicaties van Bunker en Alban (2006), Van Nistelrooij en De Wilde (2008), Van der Zouwen (2011) en De Wilde en Van Nistelrooij (2012).

Praktijkervaringen

Aan de hand van enkele cases schetsen we onze toepassing van WSC-principes in drie Lean-trajecten. Het gaat om Lean-trajecten binnen grotere verbeterprogramma's. We lichten hier vooral de WSC-elementen eruit. In de beschreven cases hebben we gebruik gemaakt van Lean-tools zoals Value Stream Maps, the Voice of the Customer, Walk the Talk en het identificeren van Waste.

Lean-standaardisatieprogramma bij een logistiek-industriële dienstverlener

Binnen een internationale logistiek-industriële organisatie met zo'n honderd locaties bestond de noodzaak om de dienstverlening naar klanten te verbeteren en te uniformeren. Met behulp van Lean als ontwerpfilosofie en door het benutten van de interne 'best practices', moest er een wereldwijd inzetbare standaard komen. We formeerden een internationale projectgroep voor het ontwerpen van een effectief en efficiënt primair proces. We

brachten met behulp van een relatief klassieke Lean-aanpak de huidige situatie in beeld, identificeerden Waste van processen door eigen observatie (Walk the Talk), inventariseerden verbeteringen, stelden een verbeterde blueprint op en ontwikkelden een implementatietool. Daarna stelden we, per locatie, een gap-analyse en implementatieplan op.

We doorliepen het formeren van het projectteam als expliciete fase, om de juiste participatie en vertegenwoordiging te realiseren, en kozen voor deelnemers uit alle internationale regio's en functionele disciplines, met zowel vertegenwoordiging van de werkvloer als het management. Een initiatief om de kernprocessen te standaardiseren was relatief nieuw.

best practice

Bij de start van het project maakten we de projectgroepleden deelgenoot van de te volbrengen missie: het ontwerpen en ontwikkelen van een goede standaard die door de business community geaccepteerd zou worden. De projectgroepleden waren geselecteerd op hun kennis en ervaring met deze processen, maar ook op hun relatie 'back home'. Een actieve dialoog met de achterban was expliciet onderdeel van hun werk. Niets was geheim in de projectgroep en alle ideeën en voortgang konden gedeeld worden met de achterban.

Naast de klassieke stuurgroep keek een peergroep met directeuren vooral naar de gevolgen van invoering voor een lokale organisatie. De zorgen en aandachtspunten die zij uitten, werden meegenomen in het ontwerp en de implementatieaanpak. Ook was er een kleine regiegroep met vertegenwoordigers van corporate afdelingen die zicht had op andere initiatieven en reeds beschikbare deelstandaarden, die de projectgroep als input of randvoorwaarden moest meenemen. De regiegroep maakte steeds duidelijke afspraken met de andere groepen en deelde veelvuldig tussenresultaten. Regelmatig organiseerde de regiegroep 'joint meetings', met aandacht voor de juiste aanwezigen en de agenda.

De stuurgroep werd in het beginstadium gevraagd een set van ontwerpcriteria vast te stellen. Door onduidelijkheid over de noodzaak en de wens om pas bij het beschikbaar komen van de standaard een mening te geven, stuitte dit in eerste instantie op weerstand bij de stuurgroep. Na het nodige 'masseerwerk' stemde de stuurgroep uiteindelijk in met het opstellen van een ontwerp kader met voldoende concrete criteria waarop zij de projectgroep zou afrekenen. In een later stadium gebruikte de stuurgroep dit ontwerp kader om vragen en lastige keuzen vanuit de projectgroep gezamenlijk te onderzoeken.

In de projectgroep bestond een grote mate van zelfwerkzaamheid en eigenaarschap. De groep kreeg een opleiding in de Lean-methodologie en tijdens het werk vonden de deelnemers met elkaar het ontwerp uit. Ieder had een stukje van de puzzel en samen keken zij hoe ze de puzzel in elkaar moesten leggen, waarbij de individuele stukjes getransformeerd in de puzzel terechtkwamen. Een van de deelnemers verwoordde dat als: 'We hebben allemaal water bij de wijn gedaan om tot het perfecte ontwerp te komen, en staan daar nu ook allemaal achter.'

Dit ging overigens niet zonder problemen. Leden van de regiegroep gingen zich toch te veel met het inhoudelijke ontwerp bemoeien en projectgroepleden pakten hun rol niet. Nadat we zowel de projectgroep als de regiegroep uitdrukkelijk op hun ontwerp-ruimte (met de ontwerpcriteria) gewezen hadden en hen verzekerd hadden dat het hun

standaard werd, sloeg het initiële wantrouwen bij de projectgroep om in vertrouwen. Dat leidde tot meer actie en zelfwerkzaamheid van het projectteam, maar ook tot een meer toetsende houding van de regiegroep.

Na verloop van tijd kwam een eerste versie van de standaard van de projectgroep beschikbaar en werd een internationale driedaagse bijeenkomst georganiseerd. Daarin werd dit ontwerp als een houtskoolschets gepresenteerd door de projectgroepleden zelf. Het ontwerp werd met 25 deelnemers uit het internationale netwerk besproken. Deelnemers en projectgroepleden discussieerden met elkaar, gaven hun inzichten. Een 'real time design centre' documenteerde alle voorgestelde verbeteringen. Ruim 80 procent van de verbeteringen werd daarna in de standaard verwerkt; de overige 20 procent was voor ongeveer de helft 'out of scope' en de andere helft werd terzijde gelegd.

Alle deelnemers waren enthousiast over de verwerking van hun input en participatie in dit stadium. In soortgelijke eerdere initiatieven hadden zij weinig mogelijkheden tot participatie ervaren. Uiteindelijk bleef er slechts één lastige ontwerpknipstuk over. Deze werd aan de stuurgroep voorgelegd. Alle andere discussiepunten en ontwerpknipstukken konden, tot verbazing van de projectgroep, door de groepsleden zelf opgelost worden. De projectgroep inventariseerde potentiële implementatie-issues en gaf aan welke tools en hulp er nodig zouden zijn voor succesvolle invoering. De projectgroep werd tevens gevraagd verdere communicatie in de eigen organisatie op te pakken.

Als onderdeel van de implementatie ontwikkelde de regiegroep met de projectgroep een workshop, waar samen met de medewerkers van de locatie nagegaan werd wat de 'gap' met de nieuwe standaard was, welke verbeteringen het de locatie opleverde om dit gat te dichten en welke inspanning daarvoor nodig was. De implementatieworkshop werd getest op enkele locaties. De feedback van de locaties werd verwerkt. Vervolgens werd een aantal locaties met de tool doorgelicht. De resultaten werden in een concept-implementatieplan teruggekoppeld aan de betrokken locatie. De uitkomst was 'niet onderhandelbaar', maar door de aanpak was er wel tijd om de standaard uit te leggen, keuzen te verklaren en te begrijpen wat de implementatie voor de locatie betekende.

De standaard is in dezelfde vorm reeds enkele jaren succesvol in gebruik. Het ontwerp blijkt tot op heden voldoende compleet en robuust te zijn, en voldoet nog steeds als 'best practice'. In een meerjarenprogramma zijn de diverse locaties naar de standaard toegegroeid of nog aan het groeien. De implementatieworkshop leidt tot betrokkenheid van de locatie.

Tevens bleken de binnen het project ontwikkelde competenties en kennis van de projectleden zo waardevol, dat ze tot op heden nog gevraagd worden om mee te gaan in de assessments. De vakinhoudelijke discussie tussen projectleden en de werkvloer stimuleerde begrip en acceptatie van de standaard. Daardoor kon de organisatie op eigen initiatief het verbeterplan dat uit het assessment beschikbaar kwam, verder oppakken.

Lean-verbeterproject in olie- en gasindustrie

Binnen een meerjarig programma voor het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn bij een olie- en gasbedrijf, was een van de doelstellingen het realiseren van een blauwdruk

voor de belangrijkste primaire processen. Die blauwdruk diende als basis voor meer herkenbaarheid, voorspelbaarheid en rust bij de uitvoering van werkzaamheden. Tijdens een brede heisessie werd door medewerkers en management geconstateerd dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden scherper gedefinieerd moesten worden, om tot een helder werkproces te komen.

Er werd een projectgroep samengesteld met mensen uit de 'operatie' en het 'onderhoud'. Tijdens de eerste ochtend ontstond er gemor onder de deelnemers over werkdruk en prioriteiten. Hoewel er verschillende beelden leefden onder de operatie- en onderhoudsgroep over wat een effectief proces zou moeten zijn, waren beide groepen het erover eens dat er wat aan de werkdruk gedaan moest worden; medewerkers hadden geen rust en waren constant aan het hollen.

Het programma van de workshop werd aangepast, om met de projectgroep te komen tot een uitbreiding van de opdracht, die daarna met het management werd besproken. Aanvankelijk leek het (vanwege het gemor) onzeker of er een volgende bijeenkomst zou komen, maar de aanvulling in de doelstellingen werd door het management enthousiast ontvangen en daardoor waren deelnemers de volgende meeting allen aanwezig.

Tijdens de kick-off bijeenkomst vroegen wij de deelnemers een toekomstbeeld te schetsen van hoe zij een succesvolle projectafsluiting zagen. Hiervoor werd een Visio-ning-oefening gebruikt (afkomstig uit de WSC Future Search-werkvorm). Aan de deelnemers werd namelijk gevraagd om vanuit de toekomst te reflecteren op het resultaat. De deelnemers reflecteerden in duo's op vragen als: waar ben je trots op? Wat zijn de belangrijkste veranderingen? Wat was het grootste overwonnen obstakel en wat was jou bijdrage? De antwoorden werden plenair met elkaar gedeeld. Zo ontstond een gezamenlijk beeld (common ground) over de verwachtingen van de groep, ten aanzien van het resultaat en de af te leggen weg daarheen.

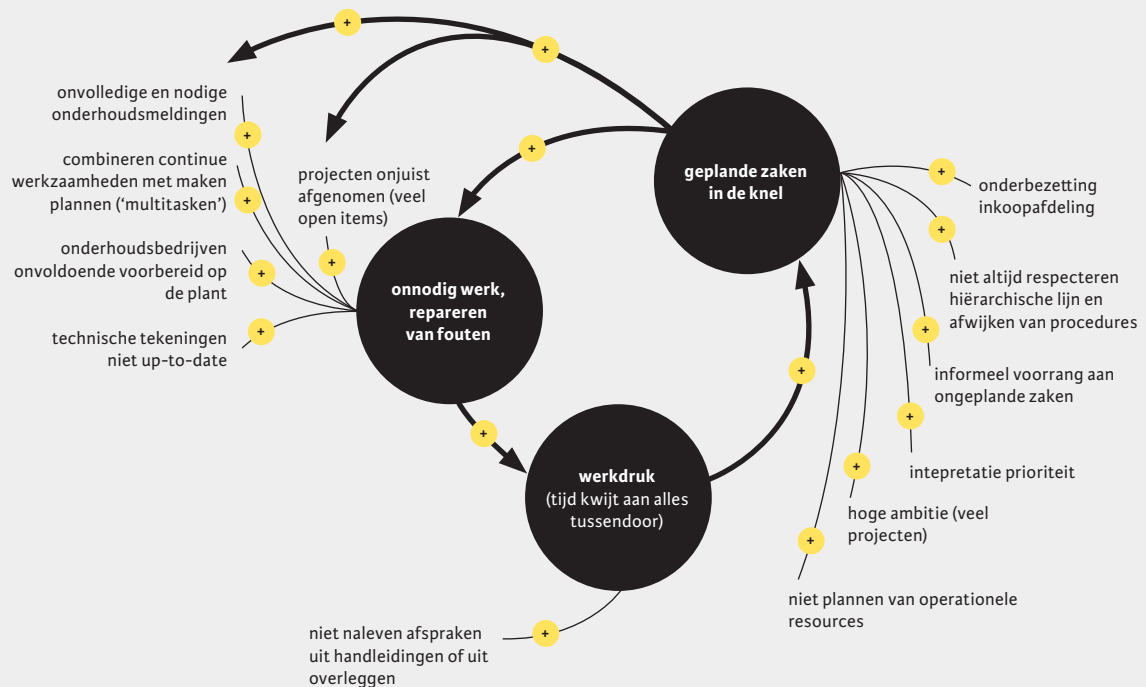
proces in beeld

Na deze oefening volgde de klassieke Lean Value Stream Map, waarin met gekleurde post-its de huidige processen in beeld werden gebracht. In de daarop volgende sessies kwam een lijst van zeventig knelpunten naar boven, met allerlei vormen van Waste die dagelijks hindernissen vormden voor een gestroomlijnd proces en tevens aan de basis leken te liggen van de ervaren werkdruk. Er was sprake van veel overlap en veel relaties tussen de vele knelpunten. Daardoor was het totale beeld nog onduidelijk en waren concrete aangrijpingspunten lastig te definiëren. Al zoekend naar de relatie tussen de knelpunten, werden de cyclische verbanden samen met de groep visueel gemaakt. De deelnemers kwamen tot de conclusie dat drie sterk met elkaar samenhangende knelpunten steeds weer terugkwamen (zie kader). Verder leidde het inzicht in de verbanden tot het identificeren van dertien grondoorzaken die het patroon in stand hielden, en tot een gezamenlijk beeld van wat eigenlijk aangepakt moest worden. Na een door de groepsleden zelf doorlopen selectieproces, waarbij gevraagd werd het eigenaarschap voor een traject te nemen, kozen ze vier trajecten waarvan ze het meeste resultaat verwachtten. Deze werden vervolgens aan het management gepresenteerd.

Systemische analyse van knelpunten in de Value Stream

Nadat een klassieke Value Stream Map was gemaakt om de processen in beeld te krijgen, werd de analyse van de Current State aangevuld met een systemische analyse van de knelpunten. Na inventarisatie werd door de deelnemers zelf aangegeven hoe knelpunten samenhingen en elkaar versterkten, door het maken van een causale kaart (zie figuur 2). Op die manier werd de veelheid aan ervaren knelpunten herleid tot een beperkt aantal grondoorzaken. Uiteindelijk bleek dat alle knelpunten (direct of indirect) steeds diezelfde drie zaken tot gevolg hadden: *a* alle medewerkers hadden dagelijks te maken met onnodig werk (herstelwerkzaamheden), wat leidde tot *b* hoge(re) werkdruk, en waardoor *c* geplande zaken in de knel kwamen en niet of onvolledig werden afgeleverd (wat weer leidde tot herstelwerkzaamheden).

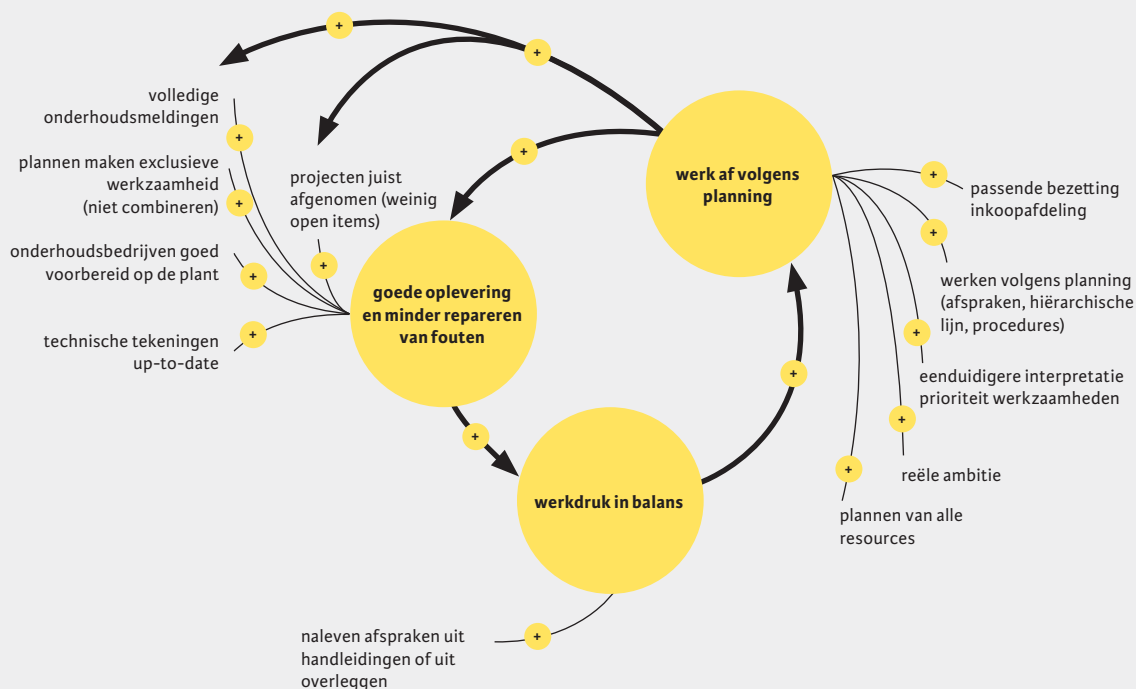
Figuur 2. Causale kaart van elkaar (negatief) versterkende knelpunten.



Ter illustratie van het systemische inzicht de volgende anekdote tijdens dit traject. Twee senior projectleden met de nodige ervaring stonden samen voor de muurgrote cirkel met systemische verbanden en bespraken dat ze door de werkdruk steeds eerder met onderhoudsvorbereiding aan de slag gingen. Dit omdat ze wisten dat door de werkdruk het op tijd afkrijgen steeds in gevaar kwam. Doordat men echter steeds vroeger begon, was bij aanvang de informatie over de precieze werkzaamheden nog beperkt. Er werd dan een voorlopig onderhoudsplan gemaakt en zodra er meer duidelijkheid was, werd dit plan verder gedetailleerd. Doordat men vroeg begon, kwamen er ook relatief veel wijzigingen. Hierdoor had men het plan soms wel vijf- of zesmaal in de handen en was men er uiteindelijk veel meer tijd mee bezig, dan wanneer tot het allerlaatst zou zijn gewacht. Later beginnen zou dus vele tussenversies en wijzigingen kunnen besparen.

Gadegeslagen door de andere deelnemers en begeleiders viel het kwartje bij deze twee projectleden: 'Ik dacht dat we altijd slim bezig waren door heel vroeg te beginnen, maar ik zie nu dat we zo zelf de hoge werkdruk in stand houden.' Om te onderzoeken wat er moest gebeuren om dit patroon te doorbreken, werd de 'negatieve' cirkel omgedraaid naar een 'positieve' causale cirkel, wat zorgde voor richting in het definiëren van de Lean Future State. Zo werd het systemisch inzicht gebruikt om te beoordelen of het elimineren van bepaalde Waste ook echt hielp bij het oplossen van de ervaren knelpunten.

Figuur 3. Causale kaart met elkaar positief versterkende elementen.



In een gezamenlijke sessie van projectteam en management werd een enkel traject uitgekozen. Het management kwam, tot verrassing van het projectteam, toch met andere prioriteiten op de proppen. De teleurstelling bij de deelnemers was groot. Dat leidde enige tijd later tot felle discussies op de jaarlijkse heidag. Op diezelfde dag, een jaar eerder, waren immers het nut en de noodzaak van dit traject vastgesteld.

In deze en latere sessies was het beeld van de cirkel met zichzelf negatief versterkende processen de sleutel voor alle betrokkenen om, zonder enige hulp of begeleiding van de Lean-facilitators van destijds, de analyse en voorgestelde oplossingen terug te halen. Toen een ex-projectlid toetrad tot het managementteam kon hij, inmiddels een jaar later, het spreekwoordelijke rapport uit de onderste la pakken, om opnieuw te proberen de geïdentificeerde verandertrajecten op te starten.

Lean- en safety improvement-project in de energiesector

Naar aanleiding van een veiligheidsincident werd bij een internationale energieorganisatie - binnen een meerjarig cultuur- en organisatieontwikkelingsprogramma gericht op veiligheid - een project opgestart om processen tussen de operatie en onderhoudsafdeling beter te stroomlijnen. Door een betere Flow in het proces, met heldere overdrachtpunten en rolverdeling, werd ingezet op een verhoging van de veiligheid en minder incidenten door miscommunicatie en onduidelijkheid in onderhoud en werkpakketten. Met Lean als methode om tot een verbeterd procesontwerp te komen, werd gestart met een aanzienlijke projectgroep. Daarin waren, naast de operatie en de onderhoudsafdeling, ook aanverwante afdelingen vertegenwoordigd, zowel vanuit management- als werkvloerniveau.

Vanuit het managementteam waren er twee vertegenwoordigers, maar niet van de direct betrokken afdelingen. Die waren overigens wel zwaar vertegenwoordigd in het projectteam. De safety-manager was de formele vertegenwoordiger en 'linking pin' naar het managementteam.

De deelnemers gingen met behulp van de Visioning-oefening met elkaar in gesprek, om zo de eigen betrokkenheid te concretiseren. Hier kwamen ze, tot hun eigen verbazing, tot het inzicht dat ze allen dezelfde doelen en inzet nastreefden.

Vervolgens werd de Current State van het proces in beeld gebracht. Hoewel alle betrokkenen - het gehele beoogde systeem - aanwezig waren, bleek het lastig om tot een gemeenschappelijke beschrijving van het proces te komen. Vaak werden de processen vanuit de eigen afdeling geschetst en bleek samenhang lastig aan te brengen.

*weerbare
praktijk*

De discussie over waar in het proces nu de problemen zaten en welke afdeling daar verantwoordelijk voor was, leidde tot een verkokerde analyse. Voor het, over de afdelingsgrenzen heen, met elkaar in verband brengen van de problemen bleek in de groep zeer weinig ruimte te zijn. Samenwerking verliep moeizaam en de druk van het (overige) management om snel tot concrete verbeteringen te komen leidde tot een afkalving van het opgebouwde momentum en een actielijst waarin elke afdeling zijn eigen procedures ging bijwerken. De enige winst was dat de afdelingen elkaar, over en weer, om reviews zouden gaan vragen. De ambitie van beter geïntegreerde processen die de samenwerking en veiligheid verder zouden stimuleren, werd niet echt gehaald.

Tot grote onvrede van de vernieuwers en opluchting van de oude garde werd, na de eerste reeks van workshops, deze procedure-update van het management systeem in de oude verkokerde structuur verwerkt. Het project was daarmee 'succesvol' beëindigd.

Eerste aanzet tot integratie van WSC in Lean

Op basis van de hiervoor geschetste praktijksituaties volgt nu een eerste aanzet om tot een geïntegreerde WSC/Lean-aanpak te komen. We gebruiken hiervoor de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus als kapstok, omdat dit een veelgehanteerde projectaanpak binnen Lean is (Bicheno & Holweg, 2009). Daarbij richten we ons vooral op de WSC-elemen-

ten. In deze structuur zijn de WSC-elementen zo logisch mogelijk ingebracht, hoewel bij enkele elementen de inzetbaarheid een specifieke PDCA-stap overstijgt.

Plan

Het samenstellen van zowel een systemisch samengestelde ontwerpgroep als een projectgroep met alle stakeholders, is de eerste concrete verrijking van een Lean-traject. De ontwerpgroep verandert in de tijd van samenstelling, al naar gelang de verbetervoorstellen. De ontwerpgroep houdt zich vooral bezig met het uitdenken en opzetten van het traject en kijkt hoe de WSC-elementen in de praktijk vorm kunnen krijgen. Voor de projectgroep is het vooral van belang dat zij die een belang hebben bij het aanpakken van een probleem of uitdaging, ook daadwerkelijk direct en actief in de projectgroep kunnen participeren. Dit zorgt ervoor dat in de projectgroep het hele systeem tot een goede analyse en verbeterd ontwerp komt.

*plan
do
check
act*

De ontwerpgroep komt, samen met een projectgroep, tot een inventarisatie van een 'verleden/heden/toekomst-beeld' rondom de Lean-doelstellingen. Dit kan bijvoorbeeld door een eerste bijeenkomst, in de vorm van een World Café. Daarin worden met de gehele groep mogelijke Lean-voorstellen geïnventariseerd en omgezet in trajecten. Met eenvoudige sjablonen kan een muur van verbeteringen worden gemaakt. De deelnemers bepalen vervolgens zelf welke prioriteit aan welk traject gegeven wordt. Zo komen de keuzen voor concrete Lean-projecten op een participatieve en organisatiebrede manier tot stand. Dat stimuleert eigenaarschap en verhoogt de kans op een succesvol resultaat (Brown, 2005).

Het werken met een goede doorsnede van het systeem is op zich nog geen garantie voor de gewenste participatie. Het opstellen van een ontwerpkader, in eerste instantie met het management, is een praktische manier om participatie uit te lokken. Het duwt bovendien het hogere echelon in de rol van 'kadersteller', leidt op managementniveau tot discussie over de juiste zaken en zorgt er bovendien voor dat een ontwerp- en projectgroep de (helder gedefinieerde) ruimte krijgt waarbinnen men aan de slag kan.

Door de deelnemers bij aanvang direct te laten concretiseren hoe voor hen het eindresultaat er uit zou moeten zien en dit met elkaar te delen, worden deelnemers gestimuleerd om kleur te bekennen over waar het hen eigenlijk om gaat en hier de gemeenschappelijkheid met hun collega's te vinden. In een afdelingenoverstijgende context kunnen ze zo hun kijk op het project, de successen, de barrières en angsten uitwisselen.

Dit draagt bij aan wederzijds begrip en betere persoonlijke interactie, en het versnelt de vorming van een gemeenschappelijk streefbeeld. Door de Visioning-oefening creëren de deelnemers zelf hun common ground. Dit geeft bij de start een gevoel van verbondenheid en besef dat de groepsleden, ondanks het feit dat zij uit andere afdelingen komen en verschillende functies hebben, toch aan hetzelfde gemeenschappelijke doel werken (Weisbord & Janoff, 2000)

Do

Een zorgvuldige teamsamenstelling is een essentieel onderdeel van de participatieve aanpak. Gebeurt dat niet, dan is de kans op een onvolledige analyse groot, met risico op vertraging en weerstand verderop in het traject. Het samen in een team afleggen van de weg met analyses en keuzen daarin, is net zo belangrijk als de uiteindelijke uitkomst. Zorgvuldige teamsamenstelling door het hele traject heen zorgt ervoor dat de betrokken deelnemers zich eigenaar voelen van de te realiseren verandering. Naast competenties, ervaring en netwerk is de motivatie die een aspirant-projectteamlid toont een essentiële graadmeter. Een handige vraag bij dit selectieproces is: ‘Zou je het leuk vinden om hierin te participeren en zie je de verantwoordelijkheid zitten?’

Het vanuit WSC begeleiden van een Lean-traject impliceert een veel terughoudender aanpak voor de facilitators, dan de experthouding die de klassieke Lean-begeleiding meestal vraagt. WSC stimuleert zelfmanagement van het projectteam en vereist dat deelnemers de verschillende rollen oppakken en verantwoordelijkheid nemen voor projectactiviteiten. Zij maken zelf de verslagen, flowcharts en projectdocumentatie. De facilitator stuurt vooral op het betrekken van het hele en juiste systeem, op eigenaarschap en systemisch kijken, en laat de sturing op het inhoudelijke eindresultaat los (Weisbord & Janoff, 2007).

Een krachtige aanvulling bij het vaststellen van de Current State is een systemische analyse van knelpunten met alle stakeholders, met behulp van een zogeheten causale kaart; een methode die op systeemdenken gebaseerd is (voor een beschrijving van de techniek en achtergrond van causale diagrammen zie Vermaak, 2003, 2006; Bryan 2006). Uit die systemische analyse komt een aantal grondoorzaken van terugkerende knelpunten naar voren, die leidraad kunnen zijn voor de Future State.

Op basis van enkel de traditionele Waste-analyse en zonder het inzicht in deze cyclische verbanden kan een organisatie wel inzetten op het oplossen van een aantal knelpunten, maar als de samenhang daarvan niet duidelijk is bestaat het risico dat de interventie maar van korte duur is. Juist inzicht in het onderliggende patroon van oorzaken en gevolg helpt om te doorgronden waarom ‘de dingen gaan zoals ze gaan’. Deelnemers zien zo patronen die zij moeten doorbreken, om duurzame verandering te bewerkstelligen. Op die manier kunnen zij het verandervermogen gericht inzetten met focus op een beperkt aantal hefboomen, in plaats van de energie te verdelen over vele kleine initiatieven (zie kader).

Check

Participatie vanuit het bredere systeem moet in de checkfase vooral gehandhaafd blijven en exclusief binnen een implementatieteam verankerd worden. Het is belangrijk om steeds open te blijven staan voor afstemming en bijstelling. De participatie past zowel bij Continuous Improvement als bij WSC. Zo houdt de ontwerpgroep voeling met waar implementatie mogelijk sneller kan of juist moeizamer gaat. Zij kan op verwachte weerstand anticiperen en, zo nodig, de kring van betrokkenen groter maken. De projectgroep kan in een WSC-event het beoogde toekomstige ontwerp presenteren en uitnodigen tot aanvulling en commentaar. Het kan zelfs een bewuste strategie zijn om een ontwerp te

presenteren dat nog niet helemaal af is en de aanwezigen te vragen om er een 100-percentontwerp van te maken. Ook is het mogelijk een concept-implementationaanpak voor te stellen en met betrokkenen te bekijken of deze haalbaar is en waar deze aangevuld kan worden.

Act

Door (tijdens en) na een Lean-implementation een evaluatie te houden met de originele startgroep, aangevuld met deelnemers van het organisatiedeel dat de veranderingen daadwerkelijk heeft

doorgemaakt, kunnen betrokkenen op een 'action learning'-achtige manier direct van inzichten en eigen fouten leren. Zowel concrete eerste resultaten van dagstarts als de erva-

ringen met de Lean-aanpak zelf kunnen daar worden ingebracht. Dit alles kan als input in volgende initiatieven meegenomen worden.

Ook kan aan de talenten die in de organisatie tijdens dit traject naar voren zijn gekomen, gevraagd worden om een volgend project op een andere plek in de organisatie op te zetten. Dit stimuleert verdere zelforganisatie, interne competentieontwikkeling en verankering van kennis- en leerervaringen. Anders gezegd: het evalueren moet blijven doorgaan, ook als betrokkenen zich de cultuur van continue verbetering eigen gemaakt hebben.

De beschreven cases leiden tot een aantal lessen die helpen om het resultaat van Lean-initiatieven te verduurzamen

Tot besluit

Met de drie beschreven cases hebben we vooral inzicht willen geven in de worstelingen in onze eigen praktijk. Met de kanttekening dat we lang niet representatief zijn, wat betreft Lean-trajecten, komen we tot een aantal reflecties.

- De resultaten van de inzet van WSC-elementen en -werkvormen in de cases zijn bemoedigend. Deelnemers pakken de geboden ruimte, de analyses zijn diepgaander, de bedachte interventies werken naar behoren of beter, en de resultaten zijn redelijk duurzaam.
- Hoe dichter we bij de onderliggende WSC-principes en -aannamen blijven, hoe succesvoller is volgens ons het resultaat. Bij de tweede en derde case bleek bijvoorbeeld toch niet het hele systeem goed in het initiatief mee te gaan, waardoor vanuit onverwachte hoek (op basis van andere veranderekundige aannamen) opeens sturing kwam, die de duurzaamheid van het traject ondermijnde. Een systemische manier van kijken naar stakeholders is kennelijk van toegevoegde waarde. Maar op basis van de ervaringen uit de cases is duidelijk geworden dat dit geen routinematig gegeven is en dat we daar zorgvuldig mee moeten omgegaan.

- De integratie van WSC in Lean verkeert nog in een experimenteel stadium. Beide methoden hebben een eigen ritme en fasering en het is nog zoeken welk element, werkvorm of interventie we op welk moment kunnen introduceren. Concrete voorbeelden (zoals de Visioning-oefening en de systemische analyse) en voldoende breed opgezette analyse- en interventiebijeenkomsten bleken aardig succesvol. Vooralsnog blijkt uit de voorbeelden dat de inzet van WSC vooral gericht is op de voorkant van het veranderproces en dat daar ook het verschil ontstaat. De mensen worden eerder (al in de diagnose- en analysefase) en in relatief grotere aantallen op een directe manier betrokken. Dat heeft effect op de daaropvolgende stappen.

De twee trajecten die over langere tijd liepen (een half tot twee jaar) waren succesvoller. Daarin konden deelnemers een relatie, een 'taal' en wederzijds vertrouwen opbouwen. In die langere periode hebben de betrokkenen in het traject gezamenlijk allerlei inzichten opgedaan en met elkaar geleerd. Het met elkaar leren had een zekere incubatietijd nodig, die er bij de derde case niet was. Het 'zwartepieten' over welke afdeling de oorzaak was van een mindere prestatie, de twee missende stakeholders en de hoge druk van het topmanagement om op korte termijn tot resultaten te komen, waren daar vooral debet aan. Dit leidt tot een aantal lessen die helpen om het resultaat van Lean-initiatieven te verduurzamen.

- Door er bij een Lean-initiatief zorg voor te dragen dat het gehele systeem betrokken is, door met een systemisch samengestelde groep te werken, wordt een gedragen en duurzaam traject gestimuleerd. Iedereen die een belang heeft in het proces wat 'geleand' wordt, moet betrokken zijn en (met een duidelijke roldefinitie) ruimte krijgen om te participeren. Dit kan bijvoorbeeld door te werken met diverse stakeholdergroepen (zoals hoger management, middenmanagement en functionele groepen) en door deze op gezette tijden, bij mijlpalen en tussenresultaten, in het traject te betrekken.
- Een hoge mate van participatie en zelfmanagement van de direct betrokkenen of de werkvloer aan de voorkant van het proces bij het opstellen van het procesontwerp, verhoogt de kwaliteit ervan. Zo kan, door een gezamenlijke inventarisatie van problemen en kansen, een aantal goed gedragen probleemgebieden worden geïdentificeerd.
- Het opstellen van een ontwerp kader met het management kan als katalysator werken voor hun participatie en biedt een manier om hun in de rol te krijgen van grenzensteller in plaats van medeontwerper. Naast de richting die dit geeft voor ontwerpkeuzen, verbetert dit ook de samenwerking tussen de partijen.
- Een systemische analyse van Waste in de Current State-fase met behulp van causale cirkels (naast de klassieke acht vormen van Waste die in Lean gebruikt worden) verhoogt de kwaliteit van het inzicht en de daarop gebaseerde keuzen voor het optimaliseren van processen en bedachte interventies.
- Door de deelnemers het doel van het Lean-traject te laten vertalen naar hun eigen wereld, met behulp van een Visioning-oefening aan bij aanvang, ontstaat een

gemeenschappelijkheid en eensgezindheid die tijdens het project (in lastige fases) goed gebruikt kunnen worden.

- Door teamleden als gemotiveerde reisgenoten te selecteren en ze over een langere periode met Lean bezig te laten zijn, wordt tijd en ruimte gecreëerd om te leren. Deelnemers kunnen zo hun inzichten ontwikkelen en, terug in de eigen werkwijze, deels uitproberen.

Aan uitblijven van succes in de praktijkillustraties ligt een aantal oorzaken ten grondslag. Verstoorde verhoudingen en sluimerende conflicten zorgen ervoor dat er geen open en complete systemische analyse kan worden gemaakt. Daardoor blijven de echte knelpunten onbesproken of verborgen, en bestrijden verbeteringen alleen symptomen. Deelnemers blijven op het niveau van sociale wenselijkheden hangen, zonder dat ze bereid zijn naar de echte problematieken te kijken. Hiervoor is systemisch kijken geen oplossing. Het (voor)werken in een kritische ontwerpgroep is dat wel, maar dan dient daar wel een open en kritische sfeer bevorderd te worden, zoals ook in het Lean-voorbeeld in het artikel van Heynoski en Quinn (2012) wordt aanbevolen.

Daarnaast is doorgaan in het besef dat enkele stakeholders niet of te indirect aanwezig zijn in het hart van de bijeenkomsten, een garantie om later te struikelen. De duurzaamheid is zo sterk als de zwakste schakel. In ieder geval moeten alle schakels in de diagnosefase aanwezig zijn, wil het genoemde gewenste effect doorzetten in de daarop volgende fases. Het is wellicht onmogelijk om alle fases met alle stakeholders te doorlopen, maar het is zinvol om voldoende representativiteit na te streven en deelnemers een sterke rol te geven in de communicatie naar de achterban en het bredere stakeholdersveld.

Ook draagt (management)druk om snel tot resultaten te komen bij aan het uitblijven van een duurzaam resultaat. Deelnemers krijgen geen gelegenheid om fouten te erkennen, inzichten op te doen en/of obstakels in de samenwerking te overwinnen. Het oogsten van 'laaghangend fruit' kan op zich geen kwaad, zolang daarnaast ook voldoende ruimte blijft voor het continueren van de ingezette weg. Afglijden naar een kortetermijnresultaat heeft naar onze ervaring tot gevolg dat de interventie minder diep gaat en het effect sneller wegebt. Succes komt ook in gevaar door een gebrek aan bereidwilligheid bij de directie om met de gedane uitkomsten een volgende stap te zetten; zeker als op het hoogste niveau bevoegdheden gedelegeerd moeten worden. Het ontwijken of uitblijven van het gesprek hierover aan het begin van een dergelijk traject is een 'early signal', waar de procesbegeleiding op moet reageren.

Met de genoemde lessen en contra-indicaties in het achterhoofd zijn onze belangrijkste aanbevelingen om de resultaten van Lean te verduurzamen vooral het faciliteren van leerstructuren en een niet-aflatend stakeholder- en participatiemanagement. In succesvolle cases was er steeds sprake van dat mensen de tijd, gelegenheid en afzondering kregen om te leren. Het is kennelijk van belang dat ze gezamenlijk uit hun dagelijkse werksituatie kunnen stappen en in een andere omgeving voldoende lang met nieuwe inzichten kunnen experimenteren.

participation

Ook de ‘gezamenlijkheid’ van deze experimenten is van belang, opdat iedereen dezelfde geleerde inzichten opdoet. Bij de succesvolle cases stonden mensen ervoor open om het anders te doen en werden hiertoe ook bij voortduring gestimuleerd door management en begeleiders. Dit ondanks het feit dat ze er soms uitkwamen met een andere oplossing dan die ze zelf initieel entameerden. Ze konden ook bediscussieerde tussenuitkomsten met de achterban delen. In een van de projecten werd daarmee geëxperimenteerd. Daar kwam men op de volgende bijeenkomst met bevindingen terug.

In de niet-succesvolle trajecten wilden mensen zo snel mogelijk de problemen oplossen. Dit soort ‘jumping to action’ kan met interventies als de Visioning-oefening nog even worden uitgesteld. In zulke praktijksituaties wilde men ook het liefst binnen de afdeling blijven en stond men er niet echt open voor om uit te zoeken waar nu de grondoorzaken lagen (deels ontwerp, deels samenwerking). Er was hier niet echt van een leersituatie sprake, laat staan van een leersituatie die voldoende lang kon functioneren om effect te hebben.

Een Lean-traject gaat door een aantal fases, van visie en beeldvorming via analyse naar nieuwe ontwerpen met andere (gewenste) gedragspatronen. Hierbij kan verrijking van de standaard-Lean-aanpak plaatsvinden vanuit onderdelen van diverse gestandaardiseerde WSC-interventiemethoden (zoals Future Search en World Café), maar ook door vrijelijk te putten uit de diversiteit aan instrumenten, om participatie, actieleren en systemisch werken te bevorderen. Ons eerste belangrijke inzicht om deze verrijking succesvol te laten zijn, is het nastreven van een leerstructuur binnen Lean-trajecten en dit voldoende tijd te geven.

Ons tweede belangrijke inzicht is om voortdurend het speelveld van stakeholders te managen en zo gedurende het hele traject de juiste participatie te bewerkstelligen. Hierbij helpt het om vooral dicht bij de werkpraktijk te blijven en deelproducten van het Lean-proces middels ‘action learning’-achtige structuren steeds uit te proberen en weer terug in het ontwerpproces te brengen. ■

Literatuur

- Benders, J., Rouppe van der Voort, M. & Berden, B. (2010). *Lean denken en doen in de zorg, acht verhalen uit de praktijk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bicheno, J. & Holweg, M. (2009). *The Lean toolbox. The essential guide to Lean transformation*. Buckingham: PICSIE.
- Brown, J. (2005). *The World Café*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bryan, B., Goodman, M. & Schaveling, J. (2006). *Systeemdenken*. Den Haag: Academic Publishers.
- Bunker, B.D. & Alban, B. (1997). *Large Group Interventions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bunker, B.D. & Alban, B. (2006). *The handbook of Large Group Methods*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, J. (2011). *Elke keer een stapje tot beter: Lean als organisatieverandering. Een studie naar succesvolle implementatie van Lean binnen een servicegerichte organisatie*. Afstudeerscriptie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Dannemiller, K.D. (2000a). *Whole-Scale Change, unleashing the magic in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Dannemiller, K.D. (2000b). *Whole-Scale Change tool kit, tools for unleashing the magic in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Hauser, O. & Smolders, I. (2013). *Lean tenminste houdbaar tot*. Utrecht: &samhoud.
- Heynoski, K. & Quinn, R.E. (2012). Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions, *Organizational Dynamics*, 41, 118-125.
- Karelse, W., Stevens, W. & Valstar, E. (2013). Duurzaam verbeteren met Lean: struikelblok voor veel organisaties. *Management Executive*, 5, 37-40.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Lohman, B. & Os, J. van (2009). *Praktisch Lean Management*. Geldermalsen: Maj Engineering.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2012). Whole Scale Change. De praktische implicaties van het veranderen vanuit een systemisch paradigma. In R. de Wilde & A.T.M. van Nistelrooij (red.), *Praktijkboek Large Scale Intervention. Werken aan verbinding en verandering met Whole Scale Change-principes en -technieken* (pp. 37-62). Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2013). Veranderen vanuit Whole Scale Change. In M. de Witte, J. Jonker & J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk* (pp. 219-237). Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van & Caluwé, L. de (2015). Why is it that we know that we have - or want to - change, but find ourselves moving in circles? *Journal of Management Inquiry*, 25, 1-15.
- Nistelrooij, A.T.M. van & Wilde, R. de (2008). *Voorbij verandermanagement. Whole Scale Change de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van, Fluit, E. van der & Wilde, R. de (2013). The paradox of programmed dialogue in Large Group Interventions. A social constructionist perspective. *Challenging Organisations and Society*, 2, 405-420.
- Nistelrooij, A.T.M. van, Wilde, R. de, e.a. (2002). Large Scale Intervention; enkele onderzoeksbevindingen naar de toepassing van Real Time Strategic Change. *M&O Tijdschrift voor Management*, 56, 25-39.
- Ohno, T. (2013). *Workplace management*. New York: McGraw-Hill.
- Parast, M.M. (2011). The effect of Six Sigma projects on innovation and firm performance. *International Journal of Project Management*, 29, 45-55.
- Reijersa, H.A. & Liman Mansarb, S. (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega*, 33, 283-306.
- Richardson, T. (1997). *Total Quality Management*. Albany: Thomson.
- Roupe van der Voort, M. & Benders, J. (2012). *Lean in de zorg*. Den Haag: Boom Lemma.
- Shook, J. (2009). *Managing to Learn*. Cambridge MA: Lean Enterprise Institute.
- Sitter, L.U. de (1998). *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Sminia, H. & Nistelrooij, A.T.M. van (2006). Strategic Management and Organization Development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6, 99-113.
- Tempelman, J.H. & Schildmeijer, R. (2012). *Lean in de praktijk*. Rotterdam: Lean Six Sigma Company.
- Vermaak, H. (2003). Betekenis van een diagnose met een causaal diagram. Een analytisch hulpmiddel voor veranderaars. *Handboek voor Organisatie Instrumenten*, C1020/1-28. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2006). Interactief werken met causale diagrammen. *M&O Tijdschrift voor Management*, 60, 182-199.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2000). *Future Search*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2007). *Don't just do something, stand there!* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wiegel, V. & Maes, J. (2014). *Succesvol Lean*. Amsterdam: Pearson.
- Wilde, R. de & Nistelrooij, A.T.M. van (2012). *Praktijkboek Large Scale Intervention. Werken aan verbinding en verandering met Whole Scale Change-principes en -technieken*. Deventer: Kluwer.

Womack, J. P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking*. Londen: Simon & Schuster.

Worley, C.G., Mohrman, S.A. & Nevitt, J.A. (2011). Large Group Interventions: an empirical field study of their composition, process and outcomes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 404-431.

Zouwen, T. van der (2011). *Building an evidence based practical guide to large scale interventions*. Delft: Eburon.

Auteurs



Drs. M. Schuurman is adviseur bij FLOW - Change Management Practice te Rotterdam en associate partner bij de Human Change Group te Houten.
E-mail: marcschuurman@flow-cmp.com.



Drs. Chr. Davidzon is senior consultant bij Conclusion Implementation te Utrecht.



Dr. A. van Nistelrooij is universitair docent verandermanagement en organisatieadvies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig gevestigd consultant.

