



whitepaper

Lean-transformatie

Hoe doe je dit?



We opereren méér en méér in een turbulente omgeving door toenemende prijsdruk, concurrentie en snelle technologische ontwikkelingen. Hoogstwaarschijnlijk is jouw organisatie ook bezig met de dagelijkse zoektocht naar stabiliteit en continuïteit. Er zijn echter genoeg mogelijkheden om te werken aan een verduurzaming van jouw organisatie en die liggen dichterbij dan je wellicht zou denken! Het verschil maak je door goed naar je klanten te luisteren en hiernaar te handelen. De basis hiervoor vinden we terug in Lean; een bedrijfsfilosofie waar inmiddels veel over is gesproken en geschreven. Veel organisaties zijn enthousiast begonnen met de toepassing van Lean, maar slagen er niet in om het gedachtegoed duurzaam uit te rollen. Met het aannemen van een paar Black Belts en de introductie van wat instrumenten kom je er helaas niet. De toepassing van Lean gaat verder, veel verder! Het vraagt betrokkenheid van management, gemotiveerde medewerkers, volhoudingsvermogen, maar vooral een juiste manier van aanpakken.

In deze whitepaper inspireren we je graag om de ombuiging naar een Lean organisatie te maken, of wel de Lean-transformatie. We laten zien wat voor waarde het jouw organisatie kan leveren en wat de aandachtsgebieden zijn.

Waarom een Lean-transformatie?

Er zijn genoeg redenen te bedenken om te starten met een Lean-transformatie, zoals het verbeteren van: stabiliteit, voorspelbaarheid, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid of het faciliteren van groei. De transformatie is nadrukkelijk

het middel om een doel te bereiken, dus verzeker jezelf ervan dat dit doel voor aanvang duidelijk (en meetbaar) is.

Onze visie op Lean-transformaties

Bij een Lean-transformatie zijn alle gelederen van de organisatie betrokken. Medewerkers worden dagelijks gefaciliteerd om hun werk slimmer in te richten om zo betere resultaten te bereiken. We werken aan een cultuur van continu verbeteren en maken deze meetbaar.

Elke Lean-transformatie is uniek! Er zit veel verschil in de (lange termijn) doelen die een jouw organisatie nastreeft, maar denk ook aan de cultuur, collega's en je klanten. Daarnaast speelt ook de grootte van jouw organisatie een rol in de mate van complexiteit. Er is daarom helaas geen simpele standaard oplossing beschikbaar. We gaan stap voor stap met elkaar de uitdaging aan om een cultuur van continu verbeteren in alle lagen van de organisatie te realiseren.

Waar te beginnen?

Maar waar start je en (misschien nog wel belangrijker) wat zijn de belangrijkste valkuilen? In deze paper nemen we je mee in de fasen die je bij een Lean-transformatie doorloopt, namelijk:

Fase 1. Richting en doelbepaling

Fase 2. Creëren van de juiste randvoorwaarden

Fase 3. Opleiden

Fase 4. Faciliteren van een cultuur van continue verbeteren

Fase 1. Richting en doelbepaling

Rol van leidinggevenden

De start voor het creëren van een continue verbetercultuur begint bij leidinggevenden. Het is aan de sturende organisatie om de condities voor continue verbetering te scheppen, medewerkers te motiveren en richting en prioriteit te geven aan de gewenste resultaten. We spreken uit ervaring als we zeggen dat de rol van leidinggevenden niet onderschat moet worden. Als een leidinggevende niet volledig achter continu verbeteren staat, zullen veel medewerkers er onvoldoende tijd en energie in steken. Maar wanneer geeft een leider dan het goede voorbeeld?

Hierbij een aantal typische gedragingen van Lean leiderschap

- *"We sturen nu nog maar op een paar KPI's en zijn veel succesvoller in het realiseren van die KPI's. Daarnaast is het een team effort in plaats van een individueel streven"*
- *"Mijn leidinggevende zegt niet wat ik anders moet doen, maar laat me wel duidelijk zien wat ze verwacht aan resultaten"*
- *'Lean was nieuw en vroeg om een andere manier van denken. Gelukkig bestaat er bij ons de ruimte om fouten te maken"*

Richting

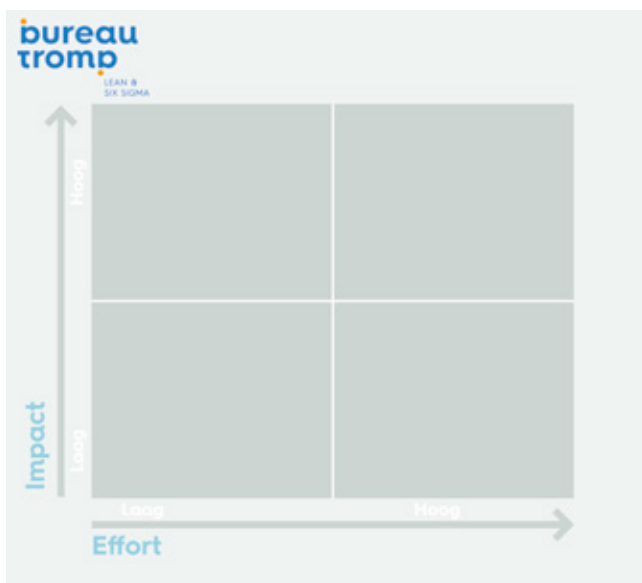
Een duidelijke richting is bittere noodzaak om niet te verdwalen in onze verbeterambities. Het zorgt ervoor dat we gezamenlijk dezelfde kant op verbeteren. Dat doel kan per organisatie variëren, maar is meestal af te pellen tot het ver-



Valkuil 1

Helaas zien we dat veel organisaties moeite hebben om een doel voor ogen te houden als er niet direct resultaten worden geboekt. Gedragsverandering vraagt echter om geduld, omdat medewerkers langzaam uit hun vaste gewoonten worden gehaald door dagelijks laagdrempelig te verbeteren. Een verlies van focus of aandacht t.a.v. het doel zal ertoe leiden dat medewerkers hun prioriteiten verleggen en er weinig gebeurt.

beteren van kwaliteit, snelheid of duurzaamheid. Stel daarom bij de start van een Lean-transformatie altijd een meetbaar doel op. Deze doelstelling is je stip op de horizon en dienen we niet uit het oog te verliezen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de prioritering van Lean-initiatieven. Het dient de aanbeveling dat we starten met een Project/initiatief dat een significante bijdrage levert aan het beoogde doel. Is dat niet het geval, waarom zouden we er dan mee aan de slag gaan? De manier om dit vorm te geven noemen we projectselectie aan de hand van een **Effort/impact matrix**. Deze matrix heeft als doel de verhouding te bepalen tussen de mate van inspanning die je moet leveren om een gewenst resultaat te behalen (effort) en wat de invloed daarvan is op de doelstelling(en) van het project (impact). De matrix helpt een keuze te maken waar te beginnen, namelijk met de ideeën met de meest gunstigste verhouding tussen maten van inspanning en impact.



Fase 2. Creëren van de juiste randvoorwaarden

Naast de juist gedragen zullen we met leidinggevenden ook moeten nadenken over het creëren van de juiste randvoorwaarden. Hoewel deze per organisatie zullen verschillen, geven we hierbij een overzicht van een aantal belangrijke randvoorwaarden.

Betrokkenheid

Betrokkenheid van leidinggevenden stopt niet na het vormgeven van het speelveld en het gewenste doel. In tegenstelling... van leidinggevenden wordt juist verwacht dat ze een actieve faciliterende rol gaan vervullen in de Lean-transformatie. We willen de medewerkers op zoveel mogelijk manieren stimuleren om met verbeterinitiatieven aan de slag te gaan. Door het belang van betrokkenheid te onderkennen en bereid te zijn om tijd in je medewerkers te investeren werk je vanuit het fundament (je mensen) aan continu verbeteren.

Creëren van een leeromgeving

Leren doe je door te doen! Vertrouwen vanuit een leidinggevende is daarbij essentieel net zoals een gemotiveerde medewerker. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het helaas niet. Lean is namelijk een nieuwe manier van denken en werken en dat vraagt om een omgeving waarin fouten gemaakt mogen worden. 'Fouten maken' betekent zoveel als de verkeerde toepassing van Lean instrumenten, maar ook het verkeerd inschatten van projectmatige werkzaamheden. Het vergt inzicht en discipline om een veilige leeromgeving te creëren,

waarin wel resultaatgericht wordt gewerkt. Door leidinggevendenden te coachen in het creëren van een leeromgeving voor medewerkers, werken we zowel aan de competenties van medewerkers als aan de competenties van de leidinggevendenden.

Faciliteer verbetering

Continu verbeteren ontstaat niet uit zichzelf; daarvoor is verbetering vanuit de werkvloer/medewerkers nodig. Deze verbeterkracht ontstaat niet uit zichzelf, maar is wel te stimuleren. Om daartoe in staat te zijn, willen we de medewerkers zo goed als mogelijk faciliteren. Maar wat zijn nou typische dingen die je wilt organiseren voor medewerkers, zodat ze aan de slag kunnen gaan met verbeteren?

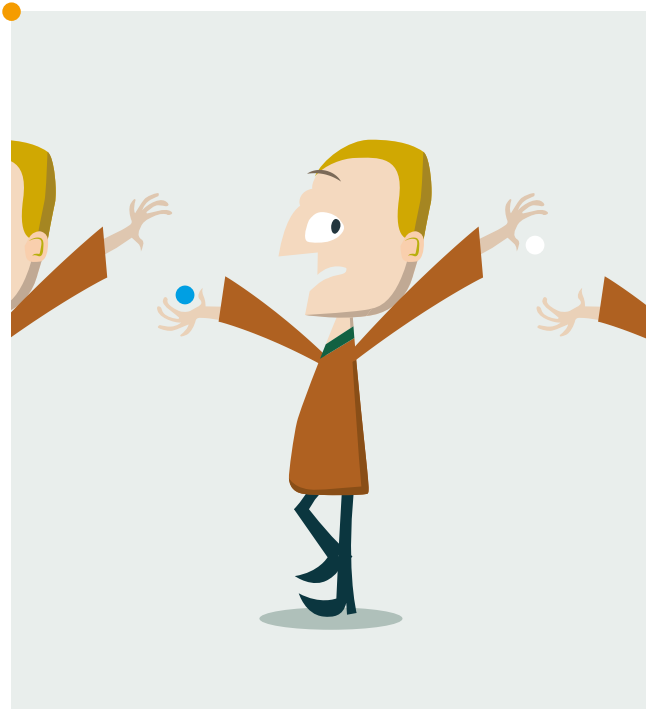
Denk hierbij aan

- Capaciteit vrijmaken in de agenda van medewerkers
- Medewerkers opleiden tot het juiste niveau **'belt'**
- Een fysieke werkplek in de organisatie
- Voorzien van materialen (zoals brownpaper/ verbeterborden/ post-it's/stiften/etc)
- Geef de veranderbeweging een passende naam binnen de organisatie

Veranderen vanuit de eigen invloedssfeer

Waar veel Lean-transformaties op stuk lopen is de omvang waarmee deze worden ingezet. Projectleiders worden na hun opleiding tot Green Belt direct aan een langdurig project gekoppeld (duur is meestal 10 tot 12 weken). Op deze wijze boeken we snel resultaten, maar zetten we geen duurzame basis voor veranderen

neer. Het is ten slotte alleen de projectleider die actief met het project bezig is. Hoewel bij een goed **DMAIC project** alle betrokken medewerkers deelnemen in de totstandkoming van de oplossing, ligt de initiatie bij de projectleider. De medewerker heeft daarmee een passieve rol. Streef je echter naar een duurzame (en daarmee continue) verbetercultuur, dan zal je alle betrokken medewerkers willen stimuleren om met kleine verbeteringen binnen de eigen invloedssfeer aan de slag te gaan. Vele handen maken licht werk!



Valkuil 2

Veel organisaties maken de fout om de transformatie naar een Lean organisatie te zien als louter de uitvoering van een aantal verbeterprojecten. Het uitvoeren van een aantal **DMAIC projecten** kan helpen om resultaten te realiseren, maar heeft weinig effect op het creëren van een cultuur van continu verbeteren.

Fase 3. Opleiden

Elke Lean-transformatie start bij het opleiden van alle lagen in de organisatie. Lean wordt gekenmerkt door **5 principes** en kent z'n eigen taal. Het is belangrijk dat iedereen (in de basis) op de hoogte is van deze toepassing en de terminologie die wordt gebruikt.

TIP: Kies je ervoor om slechts een deel van je organisatie op te leiden, wees dan zorgvuldig in de manier waarop je de rest van de organisatie informeert. Leg goed uit wat Lean is en wat jouw organisatie nastreeft in de toepassing ervan. Zorg er daarbij voor dat je altijd een aangewezen persoon hebt, waar mensen terecht kunnen met vragen!

'Kennis is macht, maar kennis delen is kracht!'

Met de juiste opleiding helpen we medewerkers om kritisch naar hun eigen werk te kijken en gestructureerd mee te denken in verbeterideeën.

Er zijn verschillende opleidingsniveaus binnen Lean, de zgn. belts. Veel gebruikte niveaus zijn:

Training	Duur	Toelichting	Voor wie	Certificering
Yellow Belt	1 dag	Training waarin de basiskennis van Lean wordt uitgelegd	Deelnemers aan projecten/ initiatieven	IASSC
Orange Belt	2 dagen	Training dat de basis en een aantal instrumenten behandelt	Medewerkers die zelfstandig kleine initiatieven willen organiseren	LERC
Green Belt	6 dagen	Theorie en praktijk oefeningen langs de DMAIC verbeterstructuur	Projectleiders die zelfstandig aan de slag gaan met projecten/ initiatieven	IASSC
Black Belt	10 dagen	Green Belt training aangevuld met meer diepgang op statistiek en strategisch plannen (Hoshin)	Coördineren verbeterprojecten en zorgen voor aansluiting met de strategische doelen	IASSC

Afhankelijk van de rol die een medewerker vervult is er dus een andere opleiding nodig. Daarom is het essentieel dat er bij aanvang van een Lean-transformatie (bij de Effort/impact matrix) ook wordt stilgestaan bij deze rolverdeling. De juiste competenties op de juiste plek zullen het verschil maken.

TIP: Naast de competenties is ook de intrinsieke motivatie van een medewerker bepalend in het succes van een Lean-transformatie. Gemotiveerde mensen maken het verschil, omdat er veel energie en overtuigingskracht vanuit gaat. Zorg dus dat de enthousiastelingen een dominante rol krijgen in de Lean-transformatie!



In de opleidingen krijgen deelnemers diverse 'tools' aangeleerd, zodat zij deze bij hun dagelijkse werkzaamheden kunnen inzetten. Denk hierbij aan: 5S, dag-/weekstarts, verbeterborden, VSM en/of Sit-ins. Zorg ervoor dat jouw medewerkers voldoende ondersteuning krijgen in de toepassing van deze instrumenten. Dat levert betere resultaten op, maar er ook een steilere leercurve.

Certificering

Let bij het selecteren van een opleider altijd op de kwaliteitsnormen/ accreditering waar ze al dan niet aan voldoen. Als opleider zijn wij geaccrediteerd aan het **'International Association for Six Sigma Certification'** (IASSC). De IASSC is een organisatie die wereldwijd de standaarden bewaakt voor Lean en Six Sigma trainingen en trainingsorganisaties. Daarnaast zijn onze trainingen ook geaccrediteerd volgens het **Lean Enterprise Research Centre** van Cardiff University (LERC).

Een goede opleider zoekt hierbij in een juiste balans tussen praktijk en theorie. Leren doe je pas door de theorie in de praktijk te zien en het te ervaren.



Valkuil

We zien veel organisaties starten met het opleiden van hun medewerkers om vervolgens pas later met Lean aan de slag te gaan. Hoe langer er tussen de opleiding en toepassing zit, hoe minder kracht er van het momentum uitgaat. De kennis en het enthousiasme zakt weg over de tijd. Zorg er dus voor dat je het moment van opleiden dicht op de start van je Lean-transformatie inplant.

Fase 4. Faciliteren van een cultuur van continue verbeteren

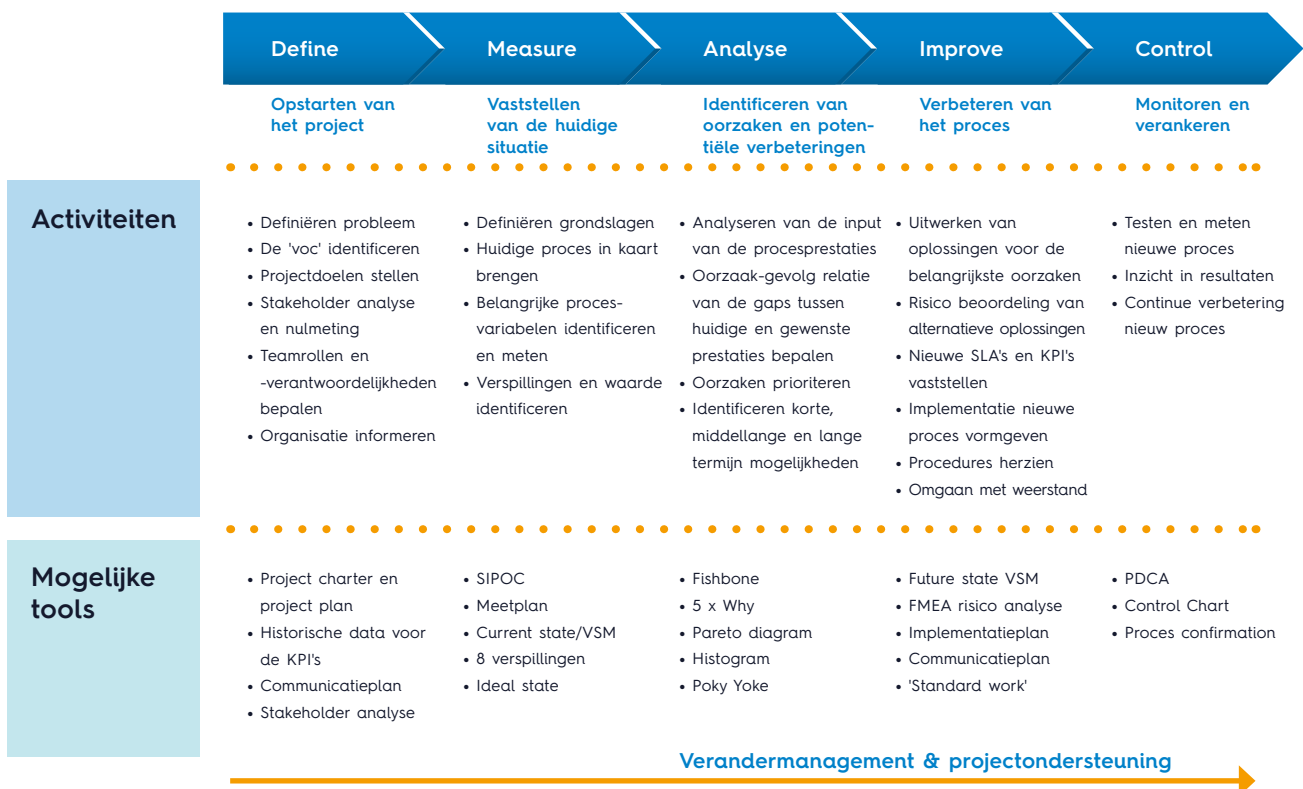
Voorgaande fasen vertellen hoe belangrijk een gedegen voorbereiding is als je een succesvolle Lean-transformatie wilt vormgeven. Maar ook tijdens de transitie is het van belang dat we vinger aan de pols houden. Doen we dat niet, dan verzanden we al gauw weer in oud gedrag. Daarom is het zaak dat we Lean op de bestuurs-agenda blijven houden. Ook tijdens de transitie spelen leidinggevenden een cruciale rol in het creëren van de juiste randvoorwaarden voor de medewerkers om Lean op de juiste manier in te zetten. Verlies van commitment bij leidinggevenden betekent een verlies aan commitment bij medewerkers.

Om continu verbeteren als cultuur neer te zetten hebben we structuur nodig.

Deze structuur richting we in als verbetergolven. Vormgeven aan verbetering in deze golven kan op verschillende niveaus, namelijk: verbeterprojecten, kaizen projecten en lean op de werkvloer. Deze 3 smaken verschillen sterk van elkaar en hebben allemaal voor- en nadelen. Deze lichten we hieronder kort toe:

Verbeterprojecten

In de verbeterprojecten wordt op een vaste en gestructureerde manier (de DMAIC methode) vorm gegeven aan het realiseren van verbeteringen. De doorlooptijd van een verbeterproject, en daarmee de volledige DMAIC, bedraagt 12 weken en is opgebouwd uit een 5-tal sprints van 2 tot 3 weken per sprint. Zie hieronder een inhoudelijke verdieplingslag op de DMAIC.



Voordelen verbeterprojecten	Nadelen
Leerzaam voor projectleider	Bouwt niet aan een cultuur van continu verbeteren
Kennismaking met DMAIC uitrol	Medewerkers staan niet altijd achter de oplossing
Resultaat gedreven	Verlies van momentum door duur (10 - 12 weken)

Kaizen projecten

Naast de verbeterprojecten zullen er ook veel kleinere verbeterkansen liggen waar- bij het niet nodig is om een heel verbeter- project op te tuigen. Deze 'just do it's' kosten minder inspanning, maar hebben veelal een groot effect. Dergelijke initia-

tieven pakken we op met een klein team (2-4 personen) waarin we in een periode van drie tot vier weken het probleem hands-on aanpakken. De structuur binnen een kaizen project is gebaseerd op de **DMAIC** en **PDCA**, waarbij we sneller door de afzonderlijke fasen heenlopen.

Voordelen Kaizen projecten	Nadelen
Korte projecten	Bouwt onvoldoende aan een cultuur van continu verbeteren
Kennismaking met DMAIC uitrol	Vraagt veel capaciteit van medewerkers
Resultaat gedreven	De oplossing kan niet altijd makkelijk worden geïmplementeerd (bijv. IT implementaties)
Pragmatisch	
Momentum door korte duur (3 - 4 weken)	

Lean op de werkvloer

Lean gaat over elke dag een stukje be- ter; kleine verbeteringen die bij elkaar opgeteld een groot effect hebben. Want veel kleine verbeteringen samen vormen een significante beweging. Stimuleer daarom teams om dagelijks (in kleine stapjes) bezig te zijn met het verbeteren van eigen werk. Daarbij is het belangrijk

dat medewerkers in staat zijn om klant- wensen te vertalen naar hun praktijk, verspillingen te herkennen en in dialoog kunnen gaan over dagelijks presteren en verbeteren. De praktische uitwerking hier- van mondt vaak uit in het organiseren van **dag- of weekstarts**, het gebruik van verbeterborden en de toepassing van **5S, Kanban** en **visueel management**.

Voordelen Lean op de werkvloer	Nadelen
Werken aan een cultuur van continu verbeteren	Resultaten worden niet vanaf dag 1 geboekt
Laagdrempelig voor medewerkers om aan de slag te gaan	Het is intensief om iedereen te betrekking
Veel kleine verbetering samen maken een significant verschil	
Lean wordt gedragen door de medewerkers (eigenaar van verbetering ipv de leidinggevenden)	

Samenvattend

De kern van een Lean-transformatie is het creëren van een cultuur waarmee de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is. Een cultuur die veranderingen omarmt en die zorgt voor doorlopend verbeteren. Wij zien Lean daarom als een bedrijfsfilosofie en continu verbeteren als een overtuiging van de medewerkers. De belangrijkste tips om met de transformatie aan de slag te kunnen:

- Tip 1:** *Onderschat de kracht van "lean leiderschap" niet.*
- Tip 2:** *Maak de richting helder en het doel concreet.*
- Tip 3:** *Zorg voor betrokkenheid.*
- Tip 4:** *Creëer een veilige omgeving om fouten te kunnen maken, van fouten leer je.*
- Tip 5:** *Opleiding tot "belt" zorgt er voor dat iedereen dezelfde taal spreekt*

Over Bureau Tromp

Bij Bureau Tromp leren wij organisaties slimmer werken met behulp van Lean Six Sigma. Wij zijn ervan overtuigd dat we met Lean Six Sigma onze klanten beter van dienst kunnen zijn. Onze ervaren trainers helpen je verder in de wereld van Lean Six Sigma op alle niveaus.

Wil je meer weten over de basis van Lean Six Sigma, wil jij jezelf juist verder ontwikkelen in de methodiek of is de organisatie toe aan een Lean-transformatie? Wij hebben de passende oplossing voor je.

LITERATUURLIJST

Bicheno, J. & M. Holweg (2009). The Lean Toolbox. The essential guide to Lean transformation. United Kingdom, Buckingham: PICSIE Books.

Deming, W.E. (2000). Out of the crisis. MIT Press.

Sayer, N.J. & B. Williams (2012). Lean for dummies. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, inc.

Shaked, D (2013). Strength-Based Lean Six Sigma: building positive and engaging business improvement. Kogan Page Publishers.

Mike Rother (2010). Toyota Kata, Managing people for improvement, adaptiveness and superior results.

Tanaka, T (2011). Learning from Toyota's Management System. Beschikbaar op: <https://www.youtube.com/watch?v=jJuryU-OEBc>.



Wil je meer weten?

Neem gerust contact op met:

Armand Rohrböck
rohrbock@bureautromp.nl
0031 611 878 599

Karan Lalbahadoersing
lalbahadoersing@bureautromp.nl
0031 640 083 876

