

MBB Essay

Lean transformatie als het bereiden van een lasagne?

Auteur

Rob Buijtendijk

Van Oord

12/09/2020

Inhoudsopgave

Inhoud

Documentbeheer	3
Versiebeheer	3
Reviews	3
Verspreiding.....	3
Master Black Belt Essay	4
Over de auteur.....	4
Over het essay.....	4
Voorwoord.....	5
1. Het recept	6
1.1 De beste veranderaanpak?	6
1.2 Programma management als veranderaanpak	6
1.3 Het Ware Noorden	7
1.4 Vision statement	8
1.5 A3 en projecten.....	9
2. De ingrediënten.....	10
2.1 Management ondersteuning	10
2.2 Training.....	11
2.3 Resultaten.....	12
2.4 Communicatie.....	13
3. Slotwoord	15
Literatuurlijst.....	16



Documentbeheer

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Status	Wijzigingen
V0.1	Initiële opzet	Rob Buijtendijk	Concept	
V0.2	Review	Rob Buijtendijk	Concept	Divers review commentaar
V0.3	12-09-20	Rob Buijtendijk	Concept	Advies Sven den Boer

Reviews

Naam	Organisatie	Functie
Ad de Boer	Van Oord	CI expert / Black Belt
Jeroen Meijs	Van Oord	Engineering Specialist / Black Belt
Sven den Boer	ProjectsOne B.V.	Algemeen directeur

Verspreiding

Naam	Organisatie	Functie
Value Creation community	Van Oord	Black & Green Belts
Jolanda Poots-Bijl	Van Oord	CFO
Sven de Boer	ProjectsOne B.V.	Algemeen directeur

Over de auteur

Rob Buijtendijk heeft zich, na zijn opleiding HTS Hogere Informatie, vooral bezig gehouden met de vraag hoe processen verbeterd kunnen worden door het inzetten van Informatie Technologie, met als doel de werkomstandigheden van mensen te verbeteren. Deze vraag speelt een centrale rol binnen de 3 delen waaruit zijn carrière is opgebouwd. Na 12 jaar in loondienst geweest te zijn bij de bank/verzekeraar Fortis, volgt 12 jaar als oprichter en mede-eigenaar van een detacheringsbureau dat project- en programmamanagement diensten aan de financiële sector levert. Het is in die periode dat zijn drive voor verbeteren een context krijgt in de vorm van Lean Management (opleiding tot Lean Sensei bij ProjectsOne). Ook volgt Rob in die periode een Executive MBA studie waar hij afstudeert met de major Change Management. Deze combinatie van opleidingen blijkt van grote waarde te zijn in zijn verdere carrière. Vervolgens treedt Rob in dienst bij Van Oord (internationale marine contractor in de bagger, wind en olie en gas industrie). Bij Van Oord introduceert Rob de Lean filosofie die hij vervolgens via een bedrijf breed veranderprogramma geïmplementeerd.

Over het essay

Een Master Black Belt essay vormt de afronding van de leergang Master Black Belt van ProjectsOne. Het is een beschouwende tekst of artikel voor publicatie, waarin de schrijver op een wetenschappelijk verantwoorde wijze zijn persoonlijke visie geeft op verschijnselen, problemen of ontwikkelingen binnen het vakgebied Six Sigma en Lean. De auteur heeft besloten 2 essays te schrijven. De eerste essay speelt zich af binnen zijn "comfortzone": Lean Management, de andere essay buiten zijn "comfortzone", te weten Big Data en Process Mining. Ook dit besluit wordt ingegeven door de verbeter drive van de auteur: de drive om zichzelf te verbeteren buiten zijn "comfortzone". Het voorliggende essay gaat in op een mogelijke manier waarop een Lean transformatie programma uitgevoerd kan worden. Hierbij wordt de overeenkomst gezocht met het bereiden van een lasagne en wordt de ervaring van de auteur met dit onderwerp bij Van Oord beschreven.

Voorwoord

Het bereiden van een goede lasagne hangt voor een belangrijk deel af van de juiste ingrediënten. Niet alleen de ingrediënten doen ertoe, maar zeker ook de manier waarop de lasagne wordt bereid / opgebouwd.

Definitie van lasagne volgens Wikipedia

Lasagne is een Italiaanse ovenschotel die wordt bereid met dunne pastabladen van circa 10 bij 15 cm. In het Nederlands worden deze bladen lasagnebladen genoemd, in het Italiaans worden ze aangeduid met lasagne.

Essentieel aan een lasagne is het feit dat hij opgebouwd is uit lagen, lagen die op een eenduidige wijze gestapeld zijn, die ingrediënten van elkaar scheiden en die andere lagen ondersteunen. De lagen worden gescheiden via zogenaamde lasagnebladen. Wie probeert een lasagne te maken met losse macaroni schelpen komt bedrogen uit. De ingrediënten worden dan niet goed van elkaar gescheiden, er zijn geen mooie lagen te herkennen en de zwaardere ingrediënten van bovenliggende lagen worden onvoldoende ondersteund, waardoor ze naar de bodem kunnen zakken. Lasagne maken met macaroni eindigt niet zelden in een rommeltje en mag de naam lasagne feitelijk niet dragen.

In het bereiden van een lasagne zie ik parallellen met het uitvoeren van een Lean Management transformatie. Ook een dergelijke transformatie kent een recept, meerdere ingrediënten en meerdere lagen. De lagen moeten elkaar ondersteunen, om zo tot een geslaagde transformatie te komen. De ingrediënten moeten in harmonie met elkaar zijn om het beoogde transformatie doel te behalen.

Naast de algemene kennis op het gebied van Lean Management heb ik de volgende, binnen de Master Black Belt leergang opgedane of aangescherpte, kennis gebruikt voor het Lean Management transformatie programma dat ik bij en voor Van Oord heb mogen uitvoeren:

- Programma Management;
- Strategy Deployment;
- Train de trainer.

Eet smakelijk!



1. Het recept

Wat is de beste aanpak voor een Lean transformatie? Het antwoord op deze vraag is cruciaal en alles bepalend voor het succes van de transformatie. Een verkeerde aanpak leidt vaak tot schade voor de transformatie omdat het niet tot de gewenste resultaten leidt. De transformatie loopt daarmee grote kans een negatieve connotatie te krijgen binnen een organisatie.

In dit hoofdstuk sta ik stil bij de onderdelen van een recept voor een Lean transitie: de veranderaanpak, programma management, Het Ware Noorden, het vision statement en de A3's. Deze onderdelen samen vormen naar mijn mening het recept voor een succesvolle Lean transitie.

1.1 De beste veranderaanpak?

De vraag welke aanpak in het algemeen dé beste aanpak voor verandering is, blijkt vanuit theoretisch perspectief een onjuiste te zijn. Hoewel er veel literatuur beschikbaar is die één specifieke veranderaanpak beschrijft, vind ik de klassieker Leren Veranderen van de Caluwé en Vermaak [1] in dit kader het best toepasbaar. Vrij vertaald geven zij aan dat er niet één beste veranderaanpak is, maar dat deze afhankelijk is van de specifieke situatie en het type verandering.

De Caluwé en Vermaak onderkennen dan ook verschillende veranderaanpakken die variëren van meer organische vormen van veranderen tot strak gedirigeerde vormen van veranderen.

Persoonlijk sta ik achter deze theorie maar voeg daaraan toe dat iedere vorm van veranderen een doel en enige structuur moet kennen, die het bereiken van het doel ondersteunt. In dit opzicht heb ik persoonlijk dan ook niet veel vertrouwen in een pure organische vorm van veranderen binnen een zakelijke context.

Vertaald naar een recept voor een lasagne betekent dit dat er naar mijn mening geen standaard recept bestaat. Er zijn basis ingrediënten en er is een basis bereidingswijze, maar wat er feitelijk in de lasagne gaat en in welke hoeveelheden, wordt bepaald door wat er beschikbaar of gewenst is. De veranderaanpak, programma management, Het Ware Noorden, het vision statement en de A3's vormen naar mening de benodigde basis ingrediënten voor een succesvolle Lean transformatie. In de volgende paragrafen zal elk basis ingrediënt verder besproken worden.

1.2 Programma management als veranderaanpak

Programma management is een methode waarmee organisaties strategische doelen op een gestructureerde en beheerste manier behalen. In *Managing Successful programmes* van The Office of Government Commerce [2] wordt programma management als volgt gedefinieerd:

“Delivering the right benefits and outcome from change requires a structured framework to coordinate, communicate, align, manage and control the activities involved. Programme Management provides this framework, through organisation, processes, inputs and outputs, and ways of thinking.”

Programma management kan op een rigide manier ingezet worden waarmee er een zeer gestructureerde en gedirigeerde veranderaanpak ontstaat (de blauwdruk aanpak volgens de Caluwé en Vermaak [1]). Door programma management op die manier in te zetten trapt men, naar mijn mening, in de valkuil om één manier van veranderen, namelijk de rigide gedirigeerde manier, tot dé manier van veranderen te verklaren. Dit ongeacht of deze manier dan ook de beste is voor de specifieke situatie.

Persoonlijk beschouw ik programma management als de bereidingswijze beschreven in het lasagne recept, dat net voldoende houvast moet bieden om de bovenstaande definitie waar te maken, maar daarnaast binnen het programma, voldoende ruimte biedt om die veranderinterventies in te zetten die het best passen bij een specifieke situatie en een specifiek probleem. De overkoepelende houvast die programma management biedt is echter wel nodig om de globale aanpak van de verandering te kunnen communiceren zodat de organisatie weet wat, wanneer gaat gebeuren.

De analogie van het bereiden van een lasagne zit hier in dat de ingrediënten en de werkwijze min of meer vast staan, maar dat het recept ruimte laat om te variëren in ingrediënten en naar smaak grotere of kleinere hoeveelheden van een ingrediënt toe te voegen.

Effectief ingezet programma management leidt naar mijn mening tot houvast met ruimte voor maatwerk.

Het Value Creation programma bij Van Oord

In 2015 trad de auteur bij Van Oord in dienst bij de IT organisatie. Een randvoorwaarde hiervoor was dat er management goedkeuring was om Lean Management te implementeren binnen de IT organisatie. De toenmalige CIO stemde daarmee in. Zonder noemenswaardig plan zijn er vervolgens trainingen gegeven aan de medewerkers van de IT organisatie (de basis principes van Lean). Er werden ruim 80 gecertificeerde medewerkers afgeleverd.

Het gevolg was dat de IT afdeling begon te veranderen: er werd meer klantgericht gewerkt en de performance van de afdeling ging omhoog. Klanten van de IT afdelingen merkten deze verandering op en vroegen zich af wat er veranderd was. Zo ontstond er interesse in Lean buiten de IT afdeling. Er werden meer trainingen gegeven en al snel waren er meer dan 200 mensen getraind en gecertificeerd.

Op dat moment werd het initiatief opgemerkt door de COO en CFO van Van Oord en ontstond het Value Creation programma. In 2017 had het programma het doel om zoveel mogelijk afdelingen kennis te laten maken met Lean Management. 2018 stond in het teken van borging van de opgedane kennis en ervaring. In het laatste jaar van het programma (2019) lag de focus op het uitrollen van een gestructureerd Lean transformatie programma voor alle afdelingen.

Binnen het Value Creation programma zijn de verschillende veranderaanpakken die de Caluwé en Vermaak [1] onderscheiden, goed te herkennen:

- Het gehele programma kent een overkoepelende structuur en aanpak en kan gezien worden een blauwdruk aanpak (structuur aanpak). Binnen deze blauwdruk aanpak is echter ruimte voor andere veranderinterventies;
- In 2017 werd een zogenaamde witdruk aanpak (organische aanpak) gebruikt. Zonder structuur werd meebewogen met die afdelingen en teams die interesse hadden in Lean Management. Daar werden verbeterinitiatieven ondersteund die de afdeling wilde uitvoeren;
- In 2018 werd een zogenaamde groendruk aanpak (ontwikkeling aanpak) gebruikt. In dat jaar is er veel aandacht besteed aan het opleiden van medewerkers in verschillende lagen van de organisatie. Het ging dan vooral om inhoudelijke Lean trainingen. Daarnaast werden projecten uitgevoerd waarin de opgedane kennis toegepast kon worden;
- In 2019 is een meer rigide blauwdruk aanpak (structuur aanpak) ingezet. Afdelingen gaan door een vooraf gedefinieerde 20-weeken aanpak heen, waarna de afdelingen in staat zijn om zelf het Continuous Improvement vliegwiel op gang te houden.

1.3 Het Ware Noorden

Elke Lean transformatie heeft een reden en moet leiden tot een gewenst einddoel. Dit einddoel noemen we in Lean termen ook wel Het Ware Noorden. Het Ware Noorden is de plek waar de organisatie zich op de langere termijn naar toe wil bewegen. Een goede beschrijving van Het Ware Noorden heeft vaak elementen van perfectie in zich. Het Ware Noorden hoeft dan ook niet eenvoudig haalbaar te zijn. In plaats daarvan levert het brandstof voor een continue verbeterfocus die een organisatie moet hebben om zich naar het geformuleerde Ware Noorden te bewegen.

Het in beweging komen van de organisatie richting dit Ware Noorden is het doel van het Lean transitie programma. Je zou het kunnen vergelijken met het streven naar het maken van de perfecte lasagne volgens een gegeven recept.

Het Ware Noorden van het Value Creation programma

Het einddoel van het Value Creation programma heeft zich in een aantal iteratieslagen ontwikkelt. Door de ervaring en kennis die opgedaan is gedurende het programma, is ook de formulering van Het Ware Noorden steeds scherper geworden. Uiteindelijk luidde Het Ware Noorden voor het programma als volgt:



Value Creation

Improve every day

Our world changes at high speed requiring continuous improvement to stay successful. Agility and learning are key to realize a better world for future generations.

Value Creation is driven by people who respect time and talent as the most precious assets.

We work closely together to create customer value, fully supported by our leaders and have fun doing so.

1.4 Vision statement


De beschrijving van het einddoel van een Lean transformatie in de vorm van Het Ware Noorden is vaak te abstract om tot actie over te gaan. Het einddoel moet concreter gemaakt worden, door het nader uit te werken in de vaardigheden, processen en systemen waarover de organisatie moet kunnen beschikken om Het Ware Noorden te bereiken. Deze beschrijving kan worden vastgelegd in een zogenaamd Vision Statement: een foto van de gewenste toekomstige organisatie.

Vanuit de klassieke programma management theorie [2] wordt het Vision Statement uitgelegd als een beschrijvende tekst. Vanuit de Lean Management toolkit kunnen we de Policy X-Matrix gebruiken om het Vision Statement vast te leggen. In de Policy X-Matrix worden de einddoelen vertaald naar middellange termijn subdoelen. Deze worden vervolgens vertaald naar concrete veranderinitiatieven, die tot slot in verband worden gebracht met KPI's. Deze KPI's meten de mate waarin het einddoel behaald wordt.

Het Vision Statement/Policy X-Matrix kunnen we, met enige fantasie, zien als de inhoudelijke beschrijving van het recept voor de lasagne en de bijbehorende afbeelding van de heerlijke lasagne die we willen bereiden. Deze inhoudelijke beschrijving geeft duidelijk aan welke stappen we moeten volgen en welke ingrediënten, in welke hoeveelheden we moeten gebruiken om tot de perfecte lasagne te komen die is afgebeeld in het recept.

Het Vision Statement van het Value Creation programma

Het Vision Statement van het Value Creation programma is weergegeven in de vorm van een Policy X-Matrix (zie hieronder):

	X	X	X	X	9. CI included in annual plan format (Hoshin Kanri) - prep 2020				X	X	X	X	X								
	X	X			8. CI part of general personal appraisal form	X	X		X	X	X	X	X								
X	X	X	X		7. Mature CI Community	X	X	X	X	X	X	X	X								
		X	X		6. VC Communication campaign	X	X			X											
X	X	X	X		5. Increase inhouse VC coaching capabilities (VCC's & BB's)	X	X	X	X	X	X	X	X								
	X	X	X	X	4. Drive the Continuous Improvement transformation program for departments	X	X	X	X	X	X	X	X								
	X	X	X	X	3. Drive the Continuous Improvement transformation program for projects	X	X	X	X	X	X	X	X								
X	X	X	X		2. Develop the VO Continuous Improvement development curriculum	X	X						X								
X	X	X			1b. Develop the VC principle toolkit for projects				X			X	X								
X	X	X			1a. Develop the VC principle toolkit for departments				X			X	X								
5. Worldclass Continuous Improvement development program in place					<div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Year Activities / Projects (2019)</p>  <p>Value Creation Improve every day</p> <p>Our world changes at high speed requiring continuous improvement to stay successful. Agility and learning are key to realize a better world for future generations.</p> <p>Value Creation is driven by people who respect time and talent as the most precious assets.</p> <p>We work closely together to create customer value, fully supported by our leaders and have fun doing so.</p> <p>Long term objectives (2019-2024)</p> </div>								# VC learners	# VO employees VC trained	% Active Yellow, Green & Black Belts involved in improvement project	% Organisational units using the VC principles	# Executed cross department improvement projects	# Executed department improvement projects	# VC transformed organisational units	Status of the waves P.P.C.	
4. VO managers are effective Continuous Improvement leaders																					
3. One standard VO Way of Working																					
2. Departmental silo's have been broken down																					
1. Each employee knows to what goals their work contributes																					
	X	X		X	1. Stay successful																
	X	X	X		2. Continuous Improvement is our way of working																
	X	X	X	X	3. Enhance Agility																
	X	X		X	4. Increase engagement																

In deze Policy X-Matrix zijn 4 lange termijn doelen afgeleid van Het Ware Noorden. Deze zijn vertaald in 5 middellange termijn doelen, die vervolgens vertaald zijn naar 9 veranderinitiatieven.

Tot slot worden de veranderinitiatieven in verband gebracht met de 8 KPI's die gedefinieerd zijn om het succes van het programma te meten.

1.5 A3 en projecten

Nu we weten welke vaardigheden, processen en systemen we nodig hebben om Het Ware Noorden te bereiken, moeten deze zaken ook daadwerkelijk ontwikkeld en aan de organisatie opgeleverd worden. Het ontwikkelen en opleveren van deze zaken kunnen we in projecten / veranderinitiatieven organiseren die onder de besturing van het programma uitgevoerd worden.

Elke te ontwikkelen vaardigheid, elk benodigd proces of systeem dient apart beschreven te worden in een A3, die feitelijk gezien kan worden als de opdrachtformulering voor een project dat tot doel heeft de vaardigheid, het proces of het systeem te ontwikkelen en aan de organisatie op te leveren. Een A3 beschrijft de context van het project, de huidige situatie, de gewenste situatie, de analyse die leidt tot het voorstel voor het project, het projectvoorstel zelf, het projectplan en tot slot acties die na het project opgevolgd moeten worden. Deze vorm van A3 wordt ook wel "Proposal A3" genoemd.

De A3's en de daaruit voortvloeiende projecten kunnen we vertalen naar het klaarzetten, afwegen en bereiden van de ingrediënten die in het recept voor onze lasagne genoemd worden.

De A3's van het Value Creation programma

In ieder jaar van het Value Creation programma werd een nieuwe Policy X-Matrix opgesteld. In de Policy X-Matrix van 2019 werden de volgende A3's / veranderinitiatieven onderkent:

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkeling van een Value Creation toolkit voor afdelingen 2. Ontwikkeling van een Value Creation toolkit voor projecten 3. Ontwikkeling van een Continuous Improvement training curriculum | <p>Lean tools selecteren/ontwikkelen en het gebruik borgen binnen afdelingen</p> <p>Lean tools selecteren/ontwikkelen en het gebruik te borgen voor de marine projecten die voor eindklanten uitgevoerd worden</p> <p>Standaard aanbod van Continuous Improvement trainingen / games (Yellow, Green, Black Belt, Agile/Scrum)</p> |
|---|---|

4. Value Creation transformatie voor afdelingen	Afdelingen door een gestructureerd programma leiden waarna de afdeling zelfstandig in staat is om verder te gaan met Continuous Improvement
5. Value Creation transformatie voor projecten	Project teams door een gestructureerd programma leiden waarna het projectteam zelfstandig in staat is om verder te gaan met Continuous Improvement
6. Verhogen inhouse Value Creation coaching vaardigheden	Ontwikkelen van Black Belts tot coaches zodat deze Yellow en Green Belts kunnen coachen
7. Value Creation communicatie campagne	Value Creation beweging en haar doelen breder bekend te maken binnen de organisatie
8. Volwassen en actieve Value Creation community	Yellow, Green en Black Belts onderling kennis laten uitwisselen en stimuleren om verbeterinitiatieven te onderkennen en uit te voeren
9. Continuous Improvement als onderdeel van persoonlijke beoordelingen	Iedere medewerker mede wordt beoordeeld op de bijdrage aan continu verbeteren
10. Continuous Improvement verankeren in de jaarplancycclus	Bestaande jaarplan cyclus uitbreiden met aandacht voor continu verbeteren, door de introductie van klantgericht denken en een eenduidige werkwijze die leidt tot een eenduidige weergave van de jaarplannen in een Policy X-Matrix

Per veranderinitiatief werd een proposal A3 gemaakt die geleid heeft tot een of meer projecten waarmee de beschreven doelen gehaald zijn / behaald hadden moeten worden.

2. De ingrediënten

Nu het recept voor de Lean transformatie, met daarin beschreven de bereidingswijze en de ingrediënten, klaar ligt, is het tijd om en detail naar de belangrijkste ingrediënten te kijken. Net als bij het maken van een lasagne is het bij een transformatie programma belangrijk de beste ingrediënten te hebben en deze naar smaak en behoefte toe te voegen. Hierbij geldt geen vaste omschrijving of hoeveelheid, de specifieke situatie bepaalt wat er nodig is en in welke hoeveelheden: maatwerk dus. In dit hoofdstuk sta ik stil bij het belangrijkste ingrediënt van de lasagne: management ondersteuning, training, resultaten en communicatie. En net als bij het maken van de lasagne bepaalt de toegevoegde hoeveelheid en kwaliteit het eindresultaat....

2.1 Management ondersteuning

Management ondersteuning kan in onze lasagne voorbeeld vergeleken worden met de lasagne bladen in de lasagne. Zonder deze bladen is er geen structuur. De verschillende management lagen (strategisch, tactisch en operationeel) vormen de lagen in onze Lean transformatie lasagne.

Op directie niveau is een sterke sponsor nodig die actief uitdraagt dat de transformatie onderdeel uitmaakt van de strategie van het bedrijf. Hierbij moet ook een duidelijk antwoord gegeven worden op de "waarom vraag". Zonder deze borging op het hoogste niveau vragen medewerkers zich af of een ingezette transformatie wel echt een wenselijke is.

De middel management laag is essentieel als het gaat over het vertalen voor en het ondersteunen van de transformatie door de onderliggende teams. De houding van het management (actief/passief) en de vertaling (goed/fout) is bepalend voor de mate waarin een Lean transformatie in dat deel van een organisatie slaagt.

Tot slot is de laag van team leiders, die direct uitvoerende medewerkers aansturen, de meest cruciale laag. Het is deze laag die in continue verbinding staat met de werkprocessen en de coaching en sturing moet geven om continu verbeteren onderdeel te laten worden van het dagelijkse werk.

Management support in het Value Creation programma

Binnen het Value Creation programma is het organiseren van management support een belangrijk thema geweest. Dit is deels gelukt. Op directieniveau is er een sterke en actieve sponsor in de persoon van de CFO (voorzitter van de Value Creation Taskforce). Daarnaast is er gebruik gemaakt van een video boodschap waarin de CEO zijn support voor het programma uitsprak. In de video boodschap komen meerdere prominente senior leiders aan het woord, die hun steun en het belang van het programma uitspreken.

Voor het middel management niveau is er een training ontwikkeld die vooral ingaat op de gedragsverandering die vanuit het Value Creation programma beoogd wordt. Rond de 200 managers hebben deelgenomen aan deze training. In de praktijk blijkt dat het daadwerkelijk acteren naar het geleerde en de daarmee gewenste verandering doormaken lastig is (zie ook de paragraaf 2.2 Training).

Op de uitvoerende laag zijn teamleiders individueel gecoached tijdens het transformatie programma van hun afdelingen. Een Lean coach vanuit het Value Creation programma was fysiek aanwezig binnen het betreffende team en ondersteunde de teamleider inhoudelijk in het werk.

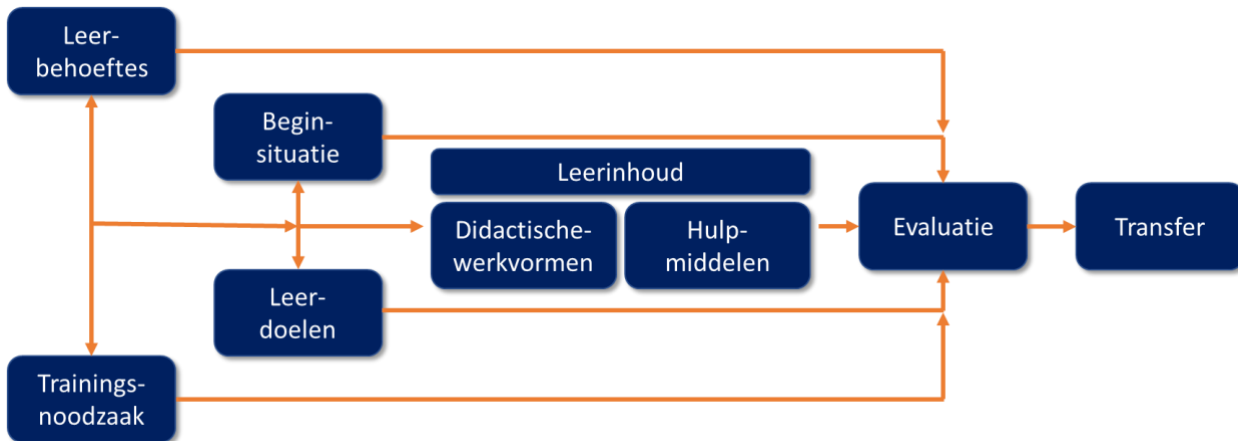
Hoewel het onderwerp management ondersteuning veel aandacht heeft gekregen, blijft dit onderwerp een kritisch punt als het gaat over het behalen van de einddoelen van het Value Creation programma. In de praktijk blijkt het nodig te zijn om continue en langdurige aandacht te schenken aan het daadwerkelijk veranderen van dagelijks gedrag.

2.2 Training

In onze analogie met het maken van een lasagne kunnen we training vergelijken met de tomatenpuree. Een essentieel onderdeel als het gaat om smaak, maar vaak wat minder zichtbaar vanaf het oppervlak.

Een transformatie in zijn algemeenheid noodzaakt dat de vaardigheden die in de organisatie aanwezig zijn, uitgebreid en/of veranderd moeten worden. Voor een Lean transformatie gaat het concreet om de kennis rondom Lean Management en Agile werken. Hierbij is niet alleen de feitelijke kennis van belang, maar ook de mindset verandering die nodig is om op een andere manier te gaan werken (“zo doen we dat altijd” versus “hoe kan ik het morgen beter doen”).

In een omgeving waarin continu verbeterd wordt, is werk immers niet alleen meer werk, maar “werk = werk + verbeteren”. Er is dus naast feitelijke kennis over de Lean gereedschap kist ook een verandering nodig in houding ten opzichte van werk. Naar mijn ervaringen wordt bij het, binnen een organisatie, ontwikkelen van trainingen vaak teveel aandacht besteed aan de didactische inhoud. Dit vanuit de gedachte dat trainen over het overdragen van specifieke kennis gaat. De over te dragen kennis vormt vervolgens de basis van de training zonder een goed beeld te vormen van de didactische componenten van de training. Figuur 1 geeft een overzicht van didactische componenten zoals die voor een te ontwikkelen training uitgewerkt moeten worden.



Figuur 1: Didactische componenten

Hoewel het in dit essay te ver gaat om alle onderdelen te beschrijven, is het belangrijk aan het onderdeel “Transfer” nadere aandacht te schenken. Bij het onderdeel “Transfer” gaat het over de manier waarop de, tijdens de training, opgedane kennis, daadwerkelijk geactiveerd wordt. Juist voor training op het gebied van Lean Management is deze fase van groot belang. Een basisvoorwaarde voor een geslaagde Lean transitie is de mate waarin Lean kennis daadwerkelijke wordt ingezet om verbeteringen te onderkennen en door te voeren. Zonder succesvolle transfer blijft de Lean kennis theoretisch en mist het zijn doel.

Training binnen het Value Creation programma

Training is een cruciaal onderdeel van het Value Creation programma. In een ietwat conservatieve omgeving als de aannemerij moet relatief veel aandacht geschonken worden aan het aanleren van nieuwe hulpmiddelen die leiden tot andere manieren van werken.

Bij de aanvang van het Value Creation programma waren de trainingen op een klassieke manier vormgegeven: klassikaal van opzet met veel nadruk op kennisoverdracht. Hoewel de trainingen goed gewaardeerd werden, werd al snel duidelijk dat het gewenste resultaat achter bleef. Wat miste was de daadwerkelijke transfer. Cursisten keerden na een training terug naar hun afdeling en met uitzondering van een enthousiaste zelfstarter, ging men over tot de orde van de dag.

Na een analyse werd er geconcludeerd dat minimaal 2 dingen misten. Ter eerste was het middel management nog onvoldoende op de hoogte van Lean Management en de mindset die Value Creation probeerde te bereiken. Hierdoor ondersteunde en activeerde het middel management in onvoldoende mate de opgeleide medewerkers tot het inzetten van hun opgedane kennis.

Ten tweede werd er vanuit de trainingen onvoldoende ingezet op het aanbieden van oefen mogelijkheden voor de nieuw opgedane kennis.

Op basis van deze analyse is er een aantal maatregelen genomen:

- Iedere training wordt afgesloten met een theoretisch en een praktisch certificaat. Het theoretisch certificaat ontvangt men na het slagen voor een examen. Het praktijk certificaat (ondertekend door een lid van de directie) krijgt men nadat is aangetoond dat de opgedane kennis succesvol in de praktijk is gebracht (dit wordt getoetst door leden van het Value Creation programma);
- Er is een Lean mindset training ontwikkeld voor het middel management. Het doel van deze training was het management te stimuleren medewerkers uit te dagen en te ondersteunen met continu verbeteren.

De eerste interventie bleek succesvol : de praktijk certificaten hebben bijgedragen aan een krachtigere transfer en veel succesvolle verbeteringen. De tweede interventie is minder effectief gebleken door het opnieuw ontbreken van een krachtige transfer ditmaal bij het betreffende management.

Nu het programma formeel tot een einde is gekomen, heeft dit punt mij nog lang bezig gehouden mede met het oog op het feit dat ik nog niet tevreden was met de transfer fase: ik merkte nog steeds te weinig "pick up" van de beoogde nieuwe manier van werken.

Recent ben ik erachter gekomen dat Toyota (dat ik nog steeds zie als leidend beschouw op het gebied van CI) medewerkers zelden op onze traditionele manier opleidt. Bij Toyota vindt 95% van alle training op de werkvloer, tijdens het uitvoeren van het werk zelf plaats. Met deze aanpak verloopt de transfer van kennis per definitie soepel omdat de overgedragen kennis direct toegepast wordt. Al met al blijkt training een cruciaal ingrediënt voor een lasagne....

2.3 Resultaten

Resultaten op het gebied van continu verbeteren zijn als kruiden in een lasagne. Als ze er niet zijn, is het resultaat flauw en zal het eindresultaat niet erg tot de verbeelding spreken. Een goed gekruide lasagne daarin tegen zal aanzetten tot het nemen van nog een stukje.

Resultaten hebben op minimaal 2 manieren een grote waarde binnen een Lean transformatie programma. Er is waarde voor de persoon zelf die het resultaat haalt en er is waarde voor de rest van de organisatie.

Medewerkers die te maken krijgen met een Lean transformatie worden geacht op een andere manier te gaan werken. Dit leidt tot veel onzekerheid. De oude vertrouwde paden, waar men succesvol in is geweest, moeten verlaten worden. Dit leidt tot weerstand en onzekerheid. Meer dan Lean coaches beseffen, moeten mensen op dit nieuwe pad begeleid worden.

Zo is het raadzaam om de eerste succesvolle verbeterinitiatieven, meer dan op het eerste oog nodig lijkt zijn, te belonen.

Beloning kan gevonden worden in het mondeling bemoedigen, coachen, organiseren van management aandacht, het uitreiken van certificaten, etc. Op deze wijze leveren resultaten en de aandacht voor die resultaten, het bewijs dat de betreffende medewerker op het goede, nieuwe pad zit. Deze bevestiging leidt dan ook tot bestendiging van het gewenste nieuwe gedrag.

Resultaten hebben ook voor de overige medewerkers een belangrijke waarde. De behaalde resultaten dienen als een baken die naar het nieuwe, juiste pad wijzen. Deze medewerkers hebben weliswaar wel de kennis, maar kunnen zich gewoon niet voorstellen hoe het toepassen van die kennis er in de praktijk uit ziet. Voorbeelden zien en zich hieraan spiegelen en laten inspireren helpt dan.

Kortom het voor iedereen duidelijk zichtbaar maken van resultaten op het gebied van continu verbeteren werkt als dat extra snuffje peper of extra schepje oregano in onze lasagne.

Resultaten binnen het Value Creation programma

Binnen het Value Creation programma is zeer bewust aandacht geschonken aan behaalde resultaten met als doel het gewenste nieuwe gedrag te bekrachtigen en anderen te inspireren tot het toepassen van nieuw opgedane Lean kennis.

Na het behalen van een Yellow, Green of Black Belt theoretisch certificaat werden de betreffende medewerkers uitgedaagd tot het aangaan van een uitdaging. Deze uitdaging bestond uit het toepassen van de opgedane Lean kennis binnen hun eigen werkomgeving en zo een concrete verbetering doorvoeren.

De Yellow Belt kandidaten kregen, na het succesvol afronden van de uitdaging, een door een directielid ondertekend certificaat uitgereikt door een Lean coach van het Value Creation programma. Green Belt kandidaten kregen het certificaat persoonlijk uitgereikt door een lid van de directie. Tot slot kreeg een Black Belt kandidaat het certificaat uitgereikt door een lid van de directie tijdens een maandelijkse bedrijf bijeenkomst.

Ook tijdens het 20-weken transformatie programma voor afdelingen werd er aandacht besteed aan behaalde resultaten. Gedurende de 20 weken waren er 3 tot 4 afdelingsbijeenkomsten waar medewerkers, die een succesvolle verbetering hadden doorgevoerd, hun verhaal hierover vertelden.

2.4 Communicatie

Er rest nog één belangrijk ingrediënt in onze lasagne: de laag kaas bovenop de lasagne. Deze laag vormt het smakelijke en aantrekkelijke sluitstuk van de lasagne. Op dezelfde wijze kan ook naar de communicatie rondom een Lean transformatie programma gekeken worden: goede communicatie over de transformatie maakt de transformatie aantrekkelijker en effectiever.

Voor een Lean transformatie programma levert communicatie echter een dilemma op. Dit dilemma bestaat uit het feit dat het programma met concrete resultaten wil aantonen dat het programma effectief is. Dit leidt vaak tot het rapporteren van besparingen in Euro's, uren en doorlooptijd. De vraag is echter valide of dit de verdiensten van het programma zijn of van de afdelingen die deze verbeteringen, met ondersteuning van het programma, doorgevoerd hebben.

Aangezien een Lean transformatie programma ondersteunt en de randvoorwaarden voor een succesvolle transformatie levert, zou de communicatie over de voortgang en status van het programma meer moeten gaan over indirect behaalde resultaten. Hierbij kan gedacht worden aan: aantal uitgevoerde trainingen, aantal uitgevoerde verbeteringen, het aantal afdelingen dat door het Lean transformatie programma is gegaan, etc.

Op basis van het bovenstaande is de volgende communicatie strategie aan te bevelen:

- De lijnorganisatie, die de transformatie ondergaat, rapporteert de directe hardere resultaten van de verbeteringen die met de ondersteuning van het programma tot stand zijn gekomen;
- Het transformatie programma rapporteert de indirecte zachtere resultaten van het programma die inzicht geven in de mate van ondersteuning die gegeven is.

Zolang de lijnorganisatie de transformatie echt omarmt zal het opleveren van de genoemde rapportage geen probleem zijn. Men is immers betrokken bij de transformatie en is trots op het resultaat. Onderdelen van de lijnorganisatie die echter minder betrokken zijn ("we doen mee omdat het moet") zullen daarin tegen minder geneigd zijn om voor goede rapportage te zorgen. Zonder verdere tegenmaatregelen kan dit een minder positief beeld van het transformatie programma geven. Om het bovenstaande gevaar af te wenden, is het raadzaam om vanuit het programma een schaduw administratie aan te houden van de directe hardere resultaten. Deze kan ingezet worden op het moment dat er door inadequate rapportage vanuit de lijnorganisatie twijfels ontstaan over de effectiviteit van het programma.

Als we kijken naar de direct belanghebbenden van het programma, dan onderkennen we de volgende groepen met hun eigen belangen bij het programma.

Belanghebbenden	Programma belangen
De programma stuurgroep	Inzicht in status en voortgang van het transformatie programma. Inzicht in de zaken die bijsturing nodig hebben. Inzicht in concrete resultaten.
C-level	Inzicht in wat de transformatie voor het C-level en de organisatie betekent. Inzicht in concrete resultaten.
Senior management	Inzicht in status en voortgang van de transformatie voor hun organisatie onderdeel. Inzicht in wat de transformatie voor hun organisatie onderdeel betekent. Inzicht in concrete resultaten voor hun organisatie onderdeel.

	Inzicht in succesvolle voorbeelden van verbeteren ter inspiratie en verduidelijking van de beoogde Lean transformatie.
Middel management	Inzicht in status en voortgang van de transformatie voor hun organisatie onderdeel. Inzicht in wat de transformatie voor hun organisatie onderdeel betekent. Inzicht in concrete resultaten voor hun organisatie onderdeel. Inzicht in succesvolle voorbeelden van verbeteren ter inspiratie en verduidelijking van de beoogde Lean transformatie.
Medewerkers	Inzicht in status en voortgang van de transformatie voor hun organisatie onderdeel. Inzicht in wat de transformatie voor hun werkzaamheden betekent. Inzicht in succesvolle voorbeelden van verbeteren ter inspiratie en verduidelijking van de beoogde Lean transformatie.

Per belangengroep in het vervolgens zaak om de bijpassende communicatiemiddelen en frequentie te bepalen.

Communicatie binnen het Value Creation programma

Bij de start van het programma is weinig aandacht geschonken aan formele communicatie. In deze fase voldeed de mond-tot-mond reclame. Later ontstond de noodzaak tot meer formelere communicatie met als doel de gewenste cultuur verandering duidelijk en bekend te maken. Ook ontstond er meer behoefte aan concrete succesvolle voorbeelden die tot inspiratie zouden kunnen dienen.

Het Value Creation programma heeft in deze fase geïnvesteerd in het ontwerpen van een beeldmerk dat als logo (herkenning) gebruikt kon worden in alle communicatievormen. De naam en het beeldmerk kwamen terug in de artikelen in het Van Oord persoonsblad, het trainingsmateriaal, Lean templates en marketing materialen. Het resultaat was dat Value Creation als beweging zichtbaar en herkent werd.

Op stuurgroep niveau werd maandelijks de status en voortgang vermeld van het programma. Hier hebben we in eerste instantie de fout gemaakt om de directe resultaten van de transformatie te nadrukkelijk te rapporteren waardoor de afdelingen die deze resultaten behaald hadden, zich "bestolen" voelde van die resultaten ("Value Creation eist onze resultaten op"). Nadat dit duidelijk werd heeft het programma zich gericht op het rapporteren van indirecte resultaten. De directe resultaten werden niet meer gerapporteerd. Dit resulteerde na enige tijd in vraagtekens over de effectiviteit van het programma. Dit punt bleef spelen tot het einde van het programma. De tegenmaatregel zoals die eerder in deze paragraaf beschreven is, is op dat moment helaas niet bedacht.

Het senior en middel management werd naast de bedrijf brede communicatie vooral geïnformeerd over de status en voortgang van de transformatie in hun eigen afdeling en teams. Dit gebeurde tijdens een-op-een gesprekken, periodieke rapportage over de Lean volwassenheid en afdeling lunchmeetings die een keer per kwartaal georganiseerde werden.

Tot slot stond inspiratie en motivatie voor het actief gebruiken van Lean tools centraal bij de communicatie naar de medewerkers. Dit werd vormgegeven door tijdens de afdeling lunchmeetings zoveel mogelijk medewerkers aan het woord te laten over de verbetering die zij in de afgelopen periode doorgevoerd hebben. Daarnaast werd er via een bedrijf breed video systeem filmpjes en foto's getoond van verbeter activiteiten en medewerkers die een Yellow, Green of Black Belt hebben behaald.

Al met al was het resultaat dat Value Creation als begrip en beweging een grote naamsbekendheid heeft gekregen binnen Van Oord. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de communicatie niet altijd het beoogde resultaat behaald heeft. Met name de activerende en inspirerende doelstelling is niet volledig behaald.

3. Slotwoord

De vraag of een Lean transformatie vergeleken kan worden met het bereiden van een lasagne, kan naar mijn mening positief beantwoord worden. Pas als er een goed recept en een goede bereidingswijze is, de juiste ingrediënten voor handen zijn en de bereiding met zorg en aandacht is uitgevoerd, is het resultaat een heerlijke lasagne.

Met betrekking tot het Lean transformatie programma dat ik bij Van Oord heb mogen uitvoeren, kan ik concluderen dat deze tot op zekere hoogte succesvol is geweest. Het name de change kant van de verandering had meer aandacht moeten krijgen om zo de transformatie nog effectiever te maken.

Het belangrijkste change aspect hierbij is de transfer van de Lean mindset en kennis. Hoewel er op het C-level en de werkvloer voldoende support was voor de transformatie, bleek het middel management en vooral de team leiders de sleutel te zijn voor een succesvolle transformatie.

Binnen het Value Creation programma zijn we onvoldoende in staat geweest om via de hiërarchische lijn de verandering door te voeren. Het resultaat was dat managers de aan hun rapporterende team leiders niet uitdaagde om de Lean mindset en kennis actief in te zetten. Team leiders op hun beurt daagden hun team leden onvoldoende uit om de mindset en kennis actief in te zetten. Het gevolg daarvan was dat de toepassing van de mindset en kennis beperkt bleef tot de individuele enthousiasteling die autonoom zijn nieuw verkregen kennis inzette om tot verbetering te komen. In een aantal gevallen doofde dit enthousiasme uit omdat deze personen onvoldoende support kregen van hun leidinggevenden. Gelukkig zijn er ook voorbeelden waarin er wel een goede transfer heeft plaatsgevonden met als gevolg een veelheid aan grotere en kleinere verbeteringen.

Een tweede change aspect dat anders aangepakt had kunnen worden was de wijze van training. Training is binnen het Value Creation programma in eerste instantie vrij traditioneel uitgevoerd (klassikale trainingen) waarbij de transfer van de mindset en kennis niet optimaal is geweest. De Lean wereld en de traditionele wereld verschillen schijnbaar dermate van elkaar dat het voor medewerkers lastig is de stap te zetten om de kennis toe te passen in hun eigen werkomgeving. Een training aanpak waarbij op de werkvloer, daar waar nodig en op het moment waarop nodig, de mindset en kennis gedoceerd wordt, lijkt op dat punt effectiever dan de traditionele wijze van trainen.

Een advies dat, op basis van de Value Creation case, voor andere transformatie trajecten wellicht interessant kan zijn luidt dan ook:

- Besteed expliciet aandacht aan de wijze waarop de verschillende management lagen elkaar ondersteunen en uitdagen om de aangeleerde Lean mindset en kennis door de lagen heen te activeren. Hierbij moet de nadruk liggen op de transfer van de mindset en kennis;
- Train de Lean mindset and kennis vooral on the job, zodat het gebruik van de mindset en kennis direct toegepast kan worden in de eigen werkomgeving. Zowel team als individuele coaching kan hier waarde toevoegen gegeven het feit dat er een gedragsverandering nodig is met betrekking tot de manier waarop naar werk wordt gekeken (werk = werk + continu verbeteren).

Tot slot kan ik nog een persoonlijke conclusie trekken met betrekking tot mijn rol als Lean Sensei en leider van het transformatie programma: ik lust nog wel een stukje lasagne.... het smaakt naar meer.

Literatuurlijst

[1] Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige, Leon de Caluwe, Hans Vermaak, Tweede geheel herziene versie, ISBN 90-13-01654-5

[2] Managing Successful Programmes, The Stationary Office, the Office of Government Commerce, ISBN 0 11 330917 1