

Doordacht Veranderen

“ Uiteindelijk gaat Lean op de werkvloer om hoe je maximaal waarde toevoegt voor de klant.”

HET IMPLEMENTEREN van de Lean-filosofie vraagt vaak om veranderen. In de manier van werken, denken of gedragen. Wat zijn de ingrediënten voor succesvol veranderen? We vroegen het dr. Wouter ten Have, kerndocent Organisatie en Verandering bij de post graduate opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit (VU) van Amsterdam.

Lees verder →



Dr. Wouter ten Have is kerndocent Organisatie en Verandering bij de post graduate opleiding Verandermanagement aan de VU. Naast zijn rol bij de VU is hij organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in organisatieverandering. Hij werkte tien jaar voor Berenschot en richtte daar The Change Factory op. In 2011 is hij aan de VU gepromoveerd op een proefschrift met als titel: Weg van verandering: systematisch besturen.

“ Het begin van elke verandering valt of staat bij mensen meenemen met de rationale, of de beweegreden.”

Uiteindelijk gaat het om het van begin tot eind doordenken van de verandering stelt Ten Have. ‘Een verandering draait om het integraal naar een vraagstuk kijken. Een makelaar zegt dat het bij het kopen van een huis om drie dingen gaat: locatie, locatie, locatie. Bij veranderen gaat het om: context, context en context. Als jij Lean bij een bank doet, dan is dat iets anders dan Lean bij een ziekenhuis.’

De eerste beweging

‘Het begin van elke verandering valt of staat bij mensen meenemen met de rationale, of de beweegreden. Deze bestaat uit een harde en een zachte component. Het harde gaat over de uitkomst: als we dit doen, dan levert het ons zoveel op. Maar het gaat ook over perspectief bieden aan iemand en of het iets is dat aanspreekt. Dat is de zachte kant van het verhaal.

Deze moeten aan het begin gecombineerd en neergezet worden. Het wat is daarbij minder belangrijk dan het waarom. Je krijgt mensen mee op de zachte kant. Bij onsuccesvolle veranderingen zie je echter dat we vaak sturen op wát we gaan doen in plaats van waarom.’

‘Ten tweede, doordenk wat het effect is op mensen die de verandering ondergaan. Mensen die de verandering ondergaan kijken eerst naar wat het voor hen betekent. Is dit positief, dan ga je daar in mee. Maar een verandering is niet altijd voor iedereen positief. Zorg dat je het effect in scope hebt en welke mogelijke interventies je hierop kunt plegen. Het gevaar is anders dat het deel waarvoor de verandering niet positief is domineert.’

‘De rationale plus het effect is de eerste beweging die je moet maken bij de start van een verandering en noemen we de verandervisie.’

Kunnen wij het maken?

Als de ambitie helder is gedefinieerd is het tijd om de vraag die Ten Have de ‘Bob de Bouwer-vraag’ noemt te beantwoorden: kunnen wij het maken? ‘Daarmee bedoel ik de verandercapaciteit. Hebben we leiderschap dat past bij de beweging? Is er voldoende verandervermogen in de organisatie en hebben we voldoende middelen en draagvlak om het effect dat we beogen te bereiken? We vinden het programma belangrijk, maar je moet het naast bestaande werkzaamheden doen. Een verandering heeft voldoende energie nodig om succesvol te zijn.’

“ Door te kijken hoe zoiets beter kan lever je meer waarde voor de patiënt.”

‘Naast energie moet er gewerkt worden aan focus: Is voor mensen helder welke kant we op gaan in termen van strategische keuze? En, is je organisatie ingericht – of ga je die inrichten – om de beweging voldoende te steunen? Doe je dit niet, dan zie je vaak dat mensen terugvallen in routines van de situatie voor de verandering. Puur omdat de omstandigheden die de verandering moeten bekrachtigen niet goed doordacht zijn.’

Gedurende de hele verandering moet worden gezorgd voor verbinding tussen de rationale, het effect, de energie en de focus. Verbinding is het belangrijkste aspect, als deze niet goed wordt ingevuld ontstaan losse initiatieven die niet consistent zijn, geen bijdrage leveren aan de verandering of deze zelfs tegenwerken.

Het me-too effect

De Rabobank is uiteraard niet de enige die met continu verbeteren bezig is. Ten Have waarschuwt voor het me-too effect. ‘Het effect dat iedereen het doet, dus ik ook. Dat is een gevaar: managers lezen een boek of doen een cursus en beginnen dan met een manier waarop het voor hen werkt. Je moet echter eerst doordenken waarom de organisatie het doet en daar je aanpak bij aansluiten.’

Vertaal de beweging

Lean is volgens Ten Have een vernieuwingsbeweging die moet passen binnen de strategie. Een denkwijze die dicht aanstaat tegen de belangrijkste opdracht van de manager: effectief organiseren zorgen voor maximale toegevoegde waarde voor de klant. Door vertaling van de strategische keuze naar de werkvloer creëer je draagvlak.

Continu verbeteren past binnen de strategie als efficiencymaatregel; een beweging waar medewerkers niet altijd in mee gaan. Door in dialoog te gaan vertaal je dit op de juiste manier. ‘Uiteindelijk gaat Lean op de werkvloer om hoe je maximaal waarde toevoegt voor de klant. In een ziekenhuis is iedereen het met je eens dat het niet fijn is voor een patiënt als hij een half uur moet wachten. Wil hij daarvoor betalen? Ongetwijfeld niet. Door te kijken hoe zoiets beter kan lever je meer waarde voor de patiënt. En ga je uiteindelijk efficiënter met tijd – en geld - om.’

Ervaar de opbrengst

Om mensen te ‘besmetten met het virus’ is ervaren essentieel. Ten Have licht toe: ‘Uiteindelijk zijn mensen het meest gevoelig voor communicatie vanuit hun directe leidinggevende. Die moet tussen de troepen staan en helder neerzetten

“ Leg uit wat in de context van de Rabobank Lean is.”

waarom we dit doen en wat het effect is. En medewerkers raken sneller besmet als ze ervaren wat de verandering oplevert, dan geven ze er betekenis aan.’

‘Een anekdote over betekenisgeving. Bij Nissan wilden ze een nieuwe auto ontwerpen en bouwen voor de Europese markt, maar de verschillende disciplines werden het niet eens. De afdelingen zijn in een vliegtuig gezet en hebben in een bus een rondtocht door Europa gemaakt. Ze hebben écht ervaren hoe mensen hier leven. Daarna was er geen discussie meer over hoe de auto eruit kwam te zien. We hebben het over de Nissan Primera, één van de meest succesvolle auto's van Nissan. Puur door het creëren van die gedeelde betekenis.’

De ‘gouden’ tip(s)

Bij de vraag of hij één tip wil geven aan het Lean Competence Center glimlacht Ten Have en voorspelt een zin met veel komma's. ‘Leg uit wat in de context van de Rabobank Lean is, sluit aan bij de beleving die mensen hebben bij hun dagelijks werk, neem tijd voor het doorleven van die beleving, voorkom dat het een project wordt, zorg dat topmanagement sponsor is en tot slot: begrijp wat nodig is om dit te managen in de Rabobank context.’

Gabrielle Fakkert,
teamlead Lean Competence Center

‘Wat ik lees zijn de randvoorwaarden om verandering tot een succes te maken. De vraag die daar voor mij bij hoort is: kunnen we die als Rabobank waarmaken? Als ik heel eerlijk ben zie ik dat we een beetje last hebben van het me-too effect. Managers en medewerkers vergissen zich soms nog in wat het vraagt om continu te verbeteren. Met het volgen van een training ben je er nog niet.’

‘Als je kijkt naar betekenis geven van een verandering, houden wij bij de start van een Lean-traject gallery walks bij andere afdelingen die al verder zijn met Lean. Zo creëer samen een toekomstbeeld en wordt continu verbeteren meer dan een abstract begrip. Het einddoel visueel maken en samen de start van de Lean-reis beleven is essentieel voor het slagen van een traject. Geloven in continu verbeteren ontstaat door het te zien.’

‘Wat Ten Have het effect noemt, daar zijn we nog onvoldoende toe in staat. We houden ambities vaak in vage termen van wat we gaan doen, maar een manager zou veel meer moet bepalen waarom zijn afdeling ‘op aarde is’ en medewerkers moeten worden meegenomen in de reis daar naartoe. Hoe draag jij als medewerker bij aan het effect? Die vertaling kan alleen gemaakt worden door prikkelende vragen te stellen en dat zie ik nog te weinig gebeuren. We moeten elkaar meer uitdagen, acties en ambities omzetten in eindresultaten en producten. De kunst is om het effect op te knippen in kleine, behapbare acties waar de medewerker zelf iets aan kan doen.’