

Anders denken en anders gaan doen is echter niet eenvoudig. Reden waarom veel verbeterprojecten mislukken of eindigen in 'meer van hetzelfde'. Wat mensen zien en ervaren, relateren zij namelijk aan 'dat wat hij weet en wat bekend is'. Inderdaad, aan de manier van denken en doen, die het probleem hebben veroorzaakt.

De implementatie van Lean Six Sigma in een bedrijf, helpt om die doorbraak te bereiken. Niet als het zoveelste kunstje van het management, maar omdat het een structuur, een aanpak en de tools geeft om met elkaar, stap-voor-stap, aan de slag te gaan in het 'op een andere manier' verbeteren van de werkwijze.

Een organisatie is 'Lean' als er een mindset is bij alle medewerkers en het management om de werkwijze en het werk zelf continu te willen verbeteren. Door voortdurend te evalueren, te leren, te begrijpen en verbeteringen door te voeren. Met als doel dat het bedrijf op een efficiënte manier, op het juiste moment een product of dienst levert dat aansluit bij de wensen van de klant.

Een Lean implementatie gebeurt doorgaans in twee fases:

In de 1e fase wordt vooral **bewustzijn** gecreëerd bij het management, zij moeten immers de Lean-kar trekken! Het doel van deze fase is het *'creëren van geloof'*. Het geloof dat de inzet van Lean Six Sigma hun echt gaat helpen bij het halen van de organisatie doelstellingen en significant betere resultaten.

Gestart wordt – heel basaal – de managers meenemen in de essentie van het *'Lean denken en Lean zijn'*. Wat vraagt een Lean manier van werken van hen, meer dan alleen de financiële middelen beschikbaar stellen? Continu verbeteren klinkt geweldig, maar strandt al snel als managers aan hun medewerkers weinig ruimte bieden om te experimenteren en (dus ook) fouten te maken. Het vraagt een setting waarin niet alleen de successen, maar ook de tegenvallers en fouten kunnen worden gedeeld. Zonder dat daar meteen een oordeel op volgt, dat de angst in de hand werkt om 'voortaan maar beter op te letten'.

'Fouten maken mag', 'van fouten kan je leren', 'verbazen zonder oordeel', 'willen begrijpen op basis van feiten',

doorvragen'... Zomaar een aantal aspecten die horen bij de 'mindset' van managers in een Lean organisatie. Managers moeten die mindset gaan begrijpen én zich er ook echt aan committeren.

Eén andere succesfactor voor een Lean implementatie is het duidelijk hebben van een visie op de beoogde verandering. Met die visie moet het management een heldere boodschap uitdragen 'waarom het bedrijf Lean wil inzetten en wat wil het ermee wil

waar uit blijkt: 'Hier kiezen wij voor en dit is waar we voor staan!'

Essentieel hierin is dat de managers zelf (gaan) geloven in het potentiële succes van de Lean werkwijze. Net zo goed als dat zij zich, zichtbaar en eerlijk, realistisch tonen, dat de implementatie niet zonder slag of stoot zal gaan. Dat het (ook hun) soms inspanning en zelfs moeite zal kosten. Voorbeeld gedrag het management is hierin een sterke troef. Door niet alleen te laten horen waar je in gelooft

'Mensen doen niet wat je zegt dat ze moeten doen, maar wat je zelf (voor)doet. Goed voorbeeld doet immers volgen.'

bereiken'! Binnen Lean is de klant en haar verwachtingen (de klantwens) jegens het bedrijf het belangrijkste uitgangspunt voor de keuzes die worden gemaakt. Die klantwens is dus ook leidend voor de doelstellingen die het bedrijf nastreeft en de basis om Lean in te zetten.

Laatste onderdeel van de eerste fase is om deze visie op Lean te vertalen naar een helder *veranderverhaal*. Het veranderverhaal is de overtuigende, eensluidende boodschap van het management naar haar medewerkers,

(het belijden met de mond), maar door de eerste stap te zetten en het voor te doen, creëert het management op de meest overtuigende wijze geloof bij hun medewerkers. Juist als het niet makkelijk is en ook bij het management een keer fout gaat.

De 2^e fase wordt Lean **breed uitgerold** in de organisatie. Om 'het geloof in deze aanpak' verzilverd te zien in het bewijs dat er ook echt significante resultaten worden geboekt. Het breed uitrollen, wil niet zeggen dat alle

Deel dit artikel in je netwerk, door op onderstaande button te klikken



afdelingen en medewerkers in één keer worden betrokken of opgeleid in de Lean aanpak en werkwijze. De brede uitrol begint met het opstellen van een programma, waarin de uitrol gepland en gefaseerd wordt. Ook wordt hierin opgenomen wie de verantwoordelijken zijn (vaak een senior manager en een Master BlackBelt) in de stuurgroep en op welke wijze projecten en verbeterinitiatieven worden gestart, gemonitord en opgeleverd.

Want dat is in essentie wat in deze fase, naast mensen opleiden in de inhoud van Lean Six Sigma en het meenemen in het veranderverhaal, gebeurt: *Lean doen!* Het is uiteindelijk waar het allemaal om gaat en om te doen is geweest: op de juiste manier (en met de juiste mindset) met Lean aan de slag gaan. De enige manier om ook echt verbeteringen te ontdekken en door te voeren.

Lean te *doen* wordt idealiter gestart op een eerste afdeling. De medewerkers



van die afdeling worden op het juiste niveau opgeleid in de kennis en kunde van Lean. Zo spreken zij allemaal de zelfde Lean-taal en begrijpen zij wat en hoe de werkwijze in elkaar steekt. Mooi is ook dat zij daarmee direct een aantal tools in krijgen waarmee ze hun eigen werk dagelijks kunnen evalueren en verbeteren. Om dat structuur te geven wordt n een dagelijkse ritmie van evalueren, issues benoemen en verbeteringen bedenken ingevoerd: De dagstart, waarin 's morgens met elkaar in een kwartier tijd wordt teruggekeken op de dag van gisteren (*wat ging goed, wat kan beter*) en vooruit wordt gekeken naar de dag van vandaag (*wat ligt klaar om opgepakt te worden en wie doet wat*). Issues en knelpunten die uit de evaluatie komen, worden meteen verdeeld over de aanwezigen om een oplossing voor te bedenken. Uiteraard alleen voor de vraagstukken die door het team zelf op te lossen zijn.

Gaat het om grotere vraagstukken, dan draagt de teamleider deze voor bij de stuurgroep. Dat is het 'loket' waar de vraagstukken worden vertaald naar een verbeterproject. Alle projecten worden daar tweewekelijks gewogen en geprioriteerd. Het project waarmee de meeste impact mee te halen is, het

project waar dus een groot probleem mee wordt opgelost, komt uiteraard op de eerste plek. De stuurgroep leden wijzen daarna een Green- of BlackBelt toe, waarna het verbeterproject wordt gestart. In 2 à 3 maanden zorgen deze 'belts' voor een gedegen analyse van het probleem en – belangrijker nog – een werkende oplossing voor het vraagstuk waar de inbrengers last van hadden.

Zo gaat fasegewijs elke afdeling met Lean aan de slag. Onder leiding van managers die sturen op de essentie van Lean, om steeds opnieuw te evalueren, te leren, te begrijpen en verbeteren. Die daarmee helpen een doorbraak te creëren in de mindset van de medewerkers in de organisatie.

En onder (project)begeleiding van Green- en BlackBelts die helpen de grotere problemen in het huidige werk en huidige werkwijze op te lossen. En op die manier een echte doorbraak creëren in wijze waarop de organisatie werkt. Op weg naar een efficiënte werkwijze, waarin het juiste product of dienst op het juiste tijdstip aan de klant wordt geleverd!

MKPC leert en helpt organisaties op een prettige manier klantgericht, efficiënt en effectief te werken. Zodat zij het verschil maken naar hun klanten en medewerkers en (juist daardoor) in staat zijn optimale bedrijfsresultaten te halen.

Wij geloven in voortdurend leren en continu verbeteren. Met evenwichtige aandacht voor het organisatie-belang en het (individuele) belang van de betrokken medewerkers. Zodat bedrijfsresultaten aantoonbaar verbeteren én de betrokkenheid toeneemt en de medewerkers zich als professional blijven ontwikkelen.

In onze ervaring en overtuiging is deze aanpak dé manier om als gelijkwaardige (zaken)partner van elkaar aansprekende resultaten te halen en succesvol te zijn voor organisaties én de mensen met wie wij zaken doen.

Niet voor niets is onze slogan:

resultaat- én mensgericht verbeteren!
om zakelijk Nederland op een prettige wijze succesvol te maken!

Deel dit artikel in je netwerk, door op onderstaande button te klikken

