



# Transformeren vanuit de Lean-filosofie



## Drs. K.S. Bakker

is werkzaam als manager bij KPMG Management Consulting en is Lean Six Sigma Green Belt. Zij heeft verschillende transformaties en projecten begeleid en ondersteund op het gebied van programma-management, change management en procesoptimalisatie.

bakker.krista@kpmg.nl



## Drs. F.J.A. Creyghton

werkt bij KPMG Management Services en is Lean Six Sigma Green Belt. Hij is gespecialiseerd in procesoptimalisatie en projectmanagement. Hij heeft diverse projecten begeleid bij onder andere de Rijksoverheid en in de financiële sector.

creyghton.frank@kpmg.nl



## Drs. S.K. Heskamp

is manager bij KPMG Management Consulting en is Lean Six Sigma Green Belt en Lean Trainer. Zij heeft verschillende Lean-trajecten begeleid bij onder andere de Rijksoverheid en de petrochemische industrie.

heskamp.selma@kpmg.nl



## Drs. C. Huesmann

is Lean Master en Black Belt en verantwoordelijk voor Lean Six Sigma advies binnen KPMG Management Consulting. Vanuit zijn praktische ervaring en diepgaande kennis van de methoden begeleidt hij bedrijven en instellingen bij de invoering van hun procesverbeteringsprogramma's.

huesmann.coen@kpmg.nl

## Drs. Krista Bakker, drs. Frank Creyghton, drs. Selma Heskamp en drs. Coen Huesmann

Transformeren vanuit een Lean-perspectief betekent de wensen van de klant als uitgangspunt nemen en de medewerkers centraal stellen. Vanuit de 'Voice of the Customer' worden de besturing, de uitvoering en de feitengestuurde monitoring van de transformatie vormgegeven. Bij de uitvoering staan de medewerkers centraal. Op deze manier worden visie en strategie door het management en de inrichting en uitvoering door de medewerkers zo optimaal mogelijk met elkaar verbonden.

## Inleiding

Een transformatie, of deze nu intern- of externgedreven is, heeft altijd een grote impact op de organisatie zelf, haar omgeving en haar medewerkers. Maar al te vaak is de aanleiding een onvoldoende financieel resultaat en het doel van de transformatie een reductie van de kosten en/of een verhoging van de efficiency. In dit artikel willen we een lans breken voor een andere aanpak, een aanpak vanuit het Lean-gedachtegoed. Hierbij spelen de wensen van de klanten, in Lean-terminologie 'Voice of the Customer', het procesgericht veranderen en de inzichten van medewerkers een belangrijke rol.

Vanuit deze achtergrondperspectieven kan een duurzame verandering tot stand worden gebracht die gedragen wordt door het management én de medewerkers van een organisatie. Tevens heeft de Lean-aanpak een hogere klanttevredenheid tot gevolg waardoor de kans op een beter financieel resultaat sterk vergroot wordt. Een beter financieel resultaat is echter het gevolg van de Lean-aanpak en niet het doel op zich. Door de gerichtheid op de klanten, de medewerkers en de organisatie kan een verandering echt beklijven en is het geen korte opleving waarna alsnog een (nog grotere) dip volgt. Dit artikel gaat nader in op de verschillende elementen van een Lean-transformatie.

## Transformeren vanuit een filosofie

Zoals blijkt uit het inleidende artikel 'Transformaties onder de loep' in deze Compact ([Diep11]) hebben transformaties impact op alle aspecten van een bedrijfsvoering van een organisatie en een duidelijke focus op de lange termijn. Het aantal organisaties dat

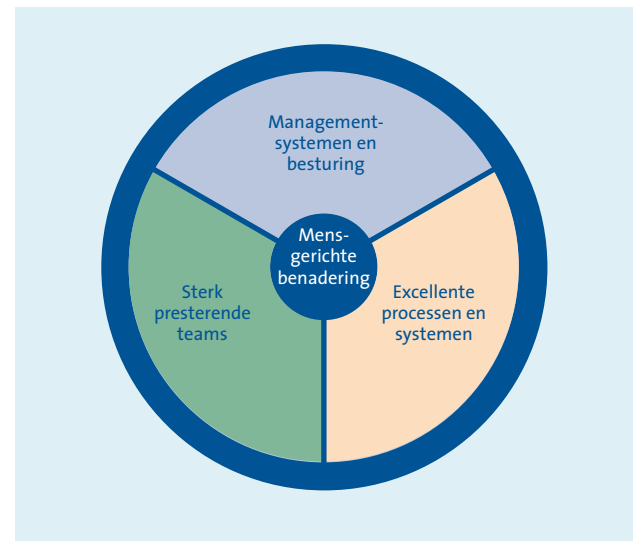
succesvol een transformatie doormaakt is niet heel erg groot. Een gedeelte van de organisaties bereikt de eindstreep niet eens. De organisaties die dat wel lukt, hebben vaak te maken met een overschrijding van het budget, een langere doorlooptijd, een gedaalde medewerkertevredenheid en het slechts gedeeltelijk bereiken van de gewenste doelstelling. Uit eerder onderzoek van KPMG blijkt dat organisaties die de transformatie op een gestructureerde en methodische wijze aanpakken een slaagkans hebben van ongeveer tachtig procent. Organisaties die de transformatie op een 'ad hoc'-wijze aanpakken en veel minder gebruikmaken van (bewezen) methodieken hebben een slaagkans van ongeveer twintig procent.

Het succesvol volbrengen van een transformatie heeft enerzijds te maken met het goed en strak neerzetten van (meerdere) programma's, met het hebben van een duidelijke visie, strategie en het doorvertalen naar businessdoelstellingen en anderzijds met de executie, het daadwerkelijk kunnen leveren van de gevraagde verandering. Alhoewel er meerdere methoden bestaan om transformaties tot een goed einde te brengen, breekt dit artikel een lans voor Lean management als de basisfilosofie van transformaties in het algemeen.

Lean management is een methodologie om continu te verbeteren en is afkomstig van Toyota uit Japan. Lean is in de eerste plaats een filosofie en derhalve ook meer een 'denkwijze'. Het transformeren vanuit een gemeenschappelijk gedachtegoed, in dit geval de Lean-filosofie, zorgt voor focus met betrekking tot wat er wel en niet belangrijk is, het concretiseert doelstellingen en geeft richting aan de uitvoering. De transformatie krijgt daardoor de mogelijkheid om echt te beklijven in de vorm van een duurzame verandering die gedragen wordt door het management én de medewerkers van de organisatie.

Het hebben van een Lean-filosofie brengt eenheid in een groep en creëert een gemeenschappelijke taal. Hoewel de weg niet altijd vastomlijnd is, is de stip op de horizon helder. Het maakt het voor leiders makkelijker om te sturen en voor medewerkers biedt het houvast in woelige tijden.

De Lean-filosofie is de basis onder een integrale aanpak om de strategie, de processen en de medewerkers te betrekken bij de transformatie. Deze filosofie is gericht op het identificeren van toegevoegde waarde vanuit de ogen van de klant en het zoveel mogelijk elimineren van zaken die geen waarde toevoegen. In onze visie is Lean vooral een mensgedreven filosofie die medewerkers op de werkvloer – waar immers de waarde gecreëerd wordt – centraal stelt en hen onderdeel maakt van het proces van continue verbetering. Juist dit hebben van een gemeenschappelijk denkraam dat breder is dan de eigen (afdelings)doelstellingen zorgt voor eenheid in de aanpak en uitvoering van de transformatie.



Figuur 1. De basis van de Lean-filosofie.

Een succesvolle transformatie is het gevolg van vele succesvolle individuele veranderingen en leidt tot een grotere klanttevredenheid, een hogere kwaliteit en een verhoogde medewerkertevredenheid. Het gevolg hiervan – en dus niet het doel – is een sterk verbeterd financieel rendement.

Veel organisaties kiezen juist voor Lean vanwege het feit dat het een filosofie is en recht doet aan de kennis en ervaring van de medewerkers. Deze aanpak wordt bijvoorbeeld toegepast bij een grote overheidsorganisatie. Rijkswaterstaat (RWS) is zo'n organisatie. Hoewel RWS nog aan het begin staat van de ingezette verandering, heeft de directeur Organisatieontwikkeling bewust voor Lean gekozen: 'We wisten al langer wat de basis onder de verandering moest zijn. We wilden een transformatie die procesgedreven is, gedragen wordt door de medewerkers, en waarbij onze ambitie om onder meer een publieksgerichte netwerkmanager te zijn, optimaal tot haar recht komt. Lean bleek dit perfect te ondersteunen.'

In de volgende paragrafen worden de drie pijlers van de Lean-filosofie: strategie, medewerkers en processen, en hun rol bij een transformatie uitgewerkt.

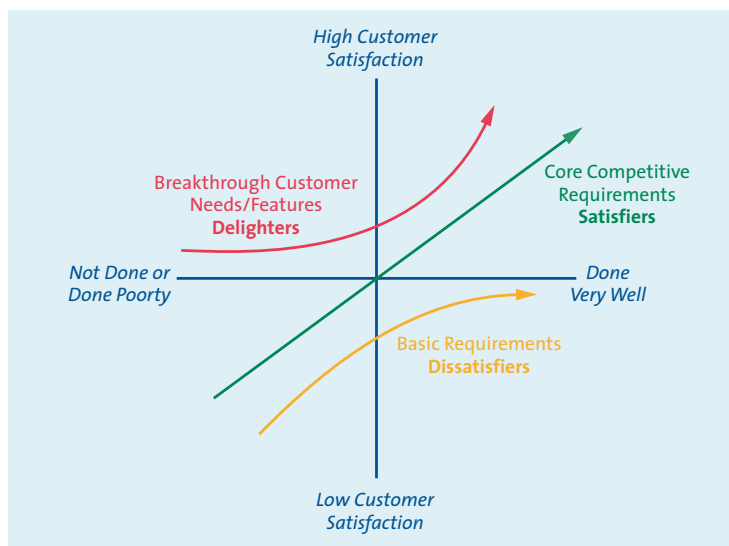
## De Lean-filosofie geeft richting door de focus op de klant

## Strategie

### De klantwens vormt de richting van de strategie van de organisatie

Eén van de basispijlers voor het succesvol volbrengen van een transformatie is het hebben van een duidelijke visie op de verandering, die is doorvertaald naar businessdoelstellingen. Te vaak zijn organisaties bij het vaststellen van hun strategie vooral intern gericht. Deze visie op de verandering zal binnen een Lean-transformatie vooral door de ogen van de klant worden gezien. Dit wordt in Lean de 'Voice of the Customer' genoemd. De klant en haar wensen vormen één van de pijlpunten binnen de Lean-filosofie. Binnen Lean draait het erom klantwensen zo concreet te maken, dat deze direct gerelateerd kunnen worden aan processen, de input en de output. De klantwens is niet alleen leidend in de operationele processen, maar speelt ook een belangrijke rol in de strategievorming. Focus op de toegevoegde waarde van een proces voor een klant, helpt de organisatie om een gedeeld beeld op te bouwen van de richting van de transformatie die de organisatie moet ondergaan. De 'Voice of the Customer' is hiermee richtinggevend voor de strategie van de organisatie.

De 'Voice of the Customer' kan adequaat in kaart worden gebracht met behulp van het zogenaamde Kano-model. Dit model biedt een goed inzicht in de wijze waarop processen en diensten klanttevredenheid kunnen beïnvloeden. Het Kano-model maakt onderscheid tussen de eigenschappen van een product of dienst en de mate waarin de betreffende eigenschap een bijdrage levert aan de klanttevredenheid. Er wordt onderscheid gemaakt in drie verschillende typen eigenschappen:



Figuur 2. Het Kano-model: eigenschappen van een product of dienst en de bijdrage aan de klanttevredenheid.

1. *Must-be (Dissatisfiers)*. Deze categorie betreft eigenschappen die de klant verwacht en als minimumeis stelt. Het perfect leveren van deze eigenschappen zal niet leiden tot extra tevredenheid. Het niet perfect invulling geven aan deze eigenschappen leidt echter wel direct tot ontevredenheid.
2. *Satisfiers*. Deze categorie betreft eigenschappen die de klant tot op een bepaalde hoogte verwacht, maar waarvoor geldt: 'hoe meer hoe beter'. Klanttevredenheid kan dus verhoogd worden door te investeren in dergelijke eigenschappen. In de meeste gevallen lopen de investeringen in verbetering van deze eigenschappen parallel aan de verbetering.
3. *Delighters*. Deze categorie betreft eigenschappen die de klant niet van een product of dienstverlening verwacht maar die wel zeer gewaardeerd worden. Wanneer deze eigenschappen niet geleverd worden zal de klant niet ontevreden zijn. Het investeren in dergelijke eigenschappen geeft echter wel de unieke kans om een doorbraak te realiseren in de klanttevredenheid.

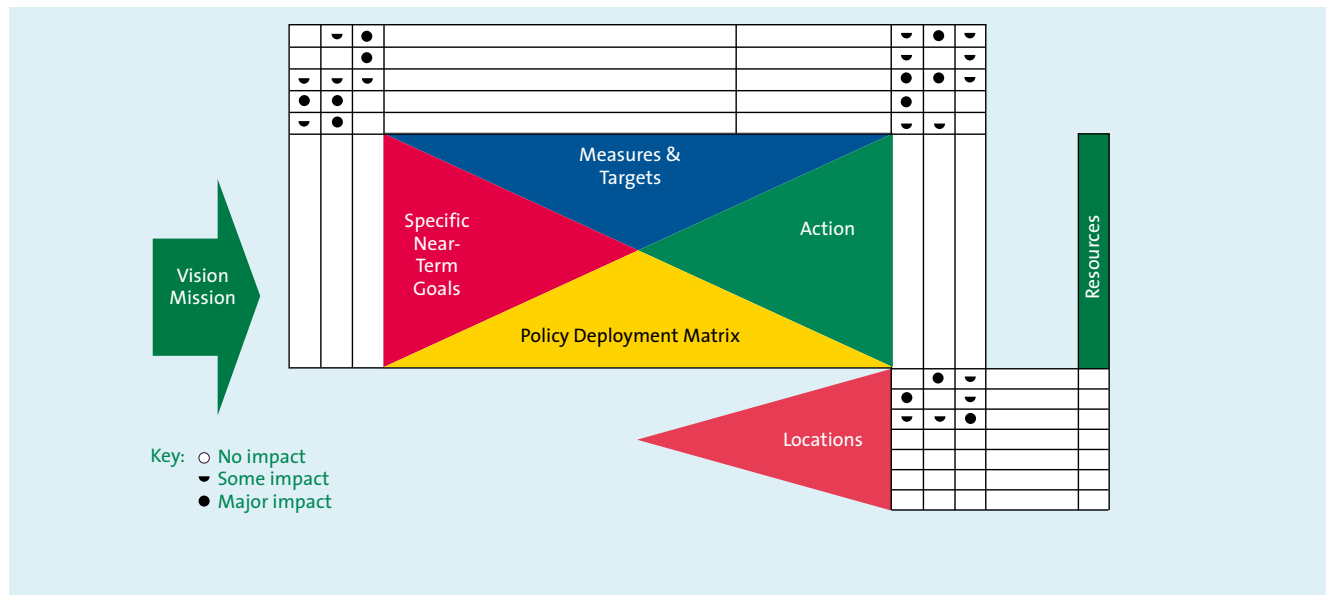
Indien de begrippen klant en waarde door een Lean-bril worden bekeken, wordt duidelijk welke strategische elementen op welke manier waarde toevoegen en hoe dit gerelateerd kan worden aan de organisatiedoelstellingen.

### De juiste strategische projecten dragen bij aan de strategie

Op het moment dat de strategie helder is, kan deze verder uitgewerkt worden door de juiste strategische projecten te kiezen. Dat zijn de projecten die bijdragen aan de transformatie in de richting van de organisatiedoelstellingen. Op deze wijze worden de strategie en de projectenportfolio met elkaar in lijn gebracht.

Een nuttige Lean-tool om sturing te geven aan deze strategische projecten en ervoor te zorgen dat de organisatiedoelstellingen vertaald worden naar de juiste doelstellingen op de lagere niveaus, is de X-matrix. In deze matrix worden de organisatiedoelstellingen van het topmanagement vertaald naar meetbare doelstellingen en acties. Deze acties vormen op hun beurt weer de doelstellingen voor de onderliggende managementniveaus. Dit gebeurt over het algemeen op drie niveaus (level 0, 1, 2) en vormt hiermee een heldere manier om de richting van de transformatie te vertalen naar de juiste niveaus en hiermee de transformatie te begeleiden.

Ook het Commando Luchtmacht (CLSK) is bezig met een transformatie. Het CLSK heeft de ambitie uitgesproken tot de beste luchtmachten ter wereld te willen blijven behoren, maar acteert tegelijkertijd in een omgeving met minder beschikbare middelen. De top van de luchtmacht, de Luchtmachtraad, gebruikt de X-matrix



Figuur 3. De X-matrix.

om invulling te geven aan de gewenste transformatierichting. Hierdoor dwingt de Luchtmachtraad zichzelf om duidelijke keuzes te maken. ‘De X-matrix helpt ons bij het concretiseren van strategische keuzes en het consequent uitdragen daarvan naar de organisatie. Het is voor ons een krachtig hulpmiddel in de aansturing van onze onderdelen.’

Veel organisaties die ervoor kiezen om volgens de Lean-filosofie de transformatie vorm te geven, doen dat met de visie dat de transformatie wellicht eindig is, maar dat Lean deel blijft uitmaken van de manier waarop de organisatie werkt, denkt en doet. De strategie en visie worden jaarlijks aangescherpt en vertaald naar concrete doelstellingen op de juiste niveaus. Het bereiken van de doelstellingen wordt gemeten en vormt input voor evaluaties ter verbetering. Zo wordt en blijft ook de visie nu en in de toekomst voor iedereen helder. Met de grote veranderingen die in de krijgsmacht plaatsvinden als gevolg van forse kabinetsbezuinigingen werkt de Luchtmacht weer aan een nieuwe X-matrix om hiermee ook het Lean-programma en de organisatie opnieuw richting te geven.

## Proces

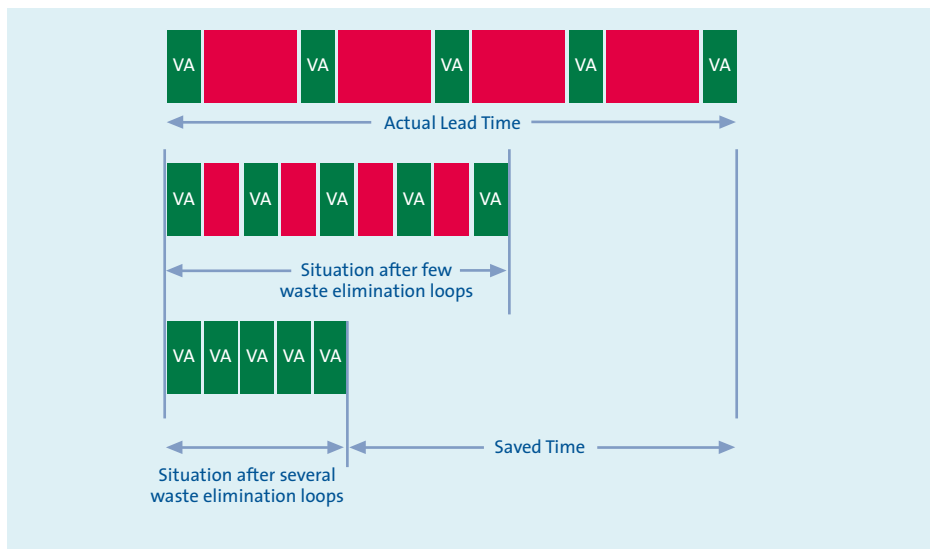
De uitgewerkte strategische keuzes vormen de leidraad bij het vormgeven van de processen. Op deze manier worden de processen van een organisatie optimaal verbonden met de Lean-strategie van de organisatie. Het implementeren van de Lean-strategie in de processen vindt plaats aan de hand van de hierna uitgewerkte vier onderdelen.

## Business Process Management

Het doel van Business Process Management is de processen in te richten zodat ze optimaal voldoen aan de wens van de klant: de ‘Voice of the Customer’. Om dit te bereiken brengt de organisatie de hoofdprocessen en hun producten in kaart en verbindt deze met de doelstellingen die zijn afgeleid van de wensen van de klant. Zo wordt inzichtelijk in welke mate de hoofdprocessen bijdragen aan het vervullen van de daadwerkelijke klantwensen en welke niet.

De volgende stap is om de (aan)sturing van de hoofdprocessen op de juiste plek te beleggen. Dit kan door bijvoorbeeld procesmanagers aan te stellen die verantwoordelijk zijn voor de inrichting en aansturing van de hoofdprocessen. Hierbij hebben de procesmanagers vaak een afdelingsoverschrijdende bevoegdheid. Een andere mogelijkheid is om een zogenaamd regieoverleg in te stellen waarin alle bij een hoofdproces betrokken afdelingsmanagers zitting hebben en de voorzittersrol rouleert. Deze werkwijze tast de bestaande hiërarchische verhoudingen minder aan. Wat van belang is, is dat mensen verantwoordelijkheid voelen en nemen voor hun eigen proces. De directeur Organisatieontwikkeling van RWS: ‘Alle proceseigenaren van de primaire processen zijn in het bestuur vertegenwoordigd’.

De wijze waarop processen en procesmanagement worden ondersteund door systemen helpt bij het verankeren van processen en het creëren van draagvlak voor processen bij de medewerkers, het rapporteren over de prestaties en daarmee ook de mogelijkheid ze voortdurend te verbeteren.



Figuur 4. Verbeteren om de doorlooptijd te verkorten.

### Process Improvement

Het doel van Process Improvement is om processen op een zodanige manier in te richten dat aan de vastgestelde proces-indicatoren voldaan kan worden, zoals bijvoorbeeld het verkorten van de doorlooptijd. Om procesverbeteringen te realiseren kan binnen de Lean-filosofie gebruik worden gemaakt van diverse methoden en technieken. Uitgangspunt bij alle technieken is dat het gebruik ervan gefaciliteerd wordt door een Lean-expert maar dat de input en verbetervoorstellen door de medewerkers zelf worden gedaan. Zij weten immers het beste wat de (on)mogelijkheden zijn en hoe deze te realiseren. En dit niet één keer, maar continu. Doel ervan is het proces zo te optimaliseren, dat doorlooptijden korter worden en kwaliteit verbetert, zoals in de figuren 4 en 5 visueel is weergegeven.

Vaak blijkt het optimaliseren van het proces in de praktijk niet eenvoudig. Soms wordt er bijvoorbeeld aan mensen gevraagd om op volgorde te gaan staan van hun taken in het proces en komen ze daar zelf niet uit.



Figuur 5. Voorbeeld van een proces dat in beeld is gebracht.

Een gedegen implementatieplan schetst de weg naar een nieuw proces. En wederom geldt: dit is niet een eenmalige exercitie, maar een continue cyclus.

### Programma Management

Vaak lopen in organisaties meerdere Lean-projecten tegelijkertijd, met onderlinge raakvlakken. Zoals reeds eerder aangegeven is het effectief en efficiënt kunnen neerzetten van Programma Management een belangrijke randvoorwaarde voor het implementeren van de gewenste verandering. Onderdelen hiervan zijn een gestandaardiseerde maar flexibele aanpak, goed gekwalificeerde projectmanagers en een continue afstemming met de strategie van de organisatie (bijvoorbeeld met de X-matrix). Dit laatste is nodig om te waarborgen dat er afstemming tussen en fasering van de verschillende programma's plaatsvindt en dat de juiste prioriteiten worden gesteld ten aanzien van beschikbare capaciteit en middelen in lijn met de visie en strategie van de organisatie.

### Performance Management

Nadat een aantal processen met behulp van Lean is verbeterd, is het van belang om te blijven monitoren of de processen blijven presteren zoals verwacht is. Dit vindt plaats aan de hand van Performance Management. Hierbij wordt op basis van de vastgestelde procesindicatoren gemeten hoe de processen presteren. Indien de resultaten niet of niet meer aan de verwachtingen voldoen, wordt geanalyseerd waarom dat zo is en hoe de processen verbeterd kunnen worden. Daarnaast vormen de meetresultaten input voor het continu willen verbeteren van



de doorlooptijd en de kwaliteit van de processen van een organisatie dan wel voor het kunnen aanpassen van de processen op een gewijzigde klantvraag. Philips heeft deze elementen op een zeer sterke manier aan elkaar verbonden en gemodelleerd. Dit wordt geïllustreerd in figuur 6.

De visie en strategie van de organisatie wordt op elk niveau in de organisatie gecommuniceerd via een 'one page strategy'. De voortgang op strategische thema's wordt gevolgd via rapportages door middel van een Business Balanced Scorecard die is opgesteld langs de strategische hoofdthema's. Elementen die extra aandacht behoeven worden als projectvoorstel geformuleerd en gecommuniceerd aan de organisatie. Met behulp van de X-matrix worden projecten geprioriteerd en gekoppeld aan de strategie. Verbeterprojecten worden vastgelegd en afgestemd met behulp van project charters. Via een gestandaardiseerde projectrapportage wordt gecommuniceerd over de voortgang in verbeterprojecten en over de resultaten van verbeterprojecten. De consolidatie hiervan komt samen in één overzicht waarin op een grafische manier de ontwikkelingen van de belangrijkste succesfactoren worden gevolgd.

## People-driven change

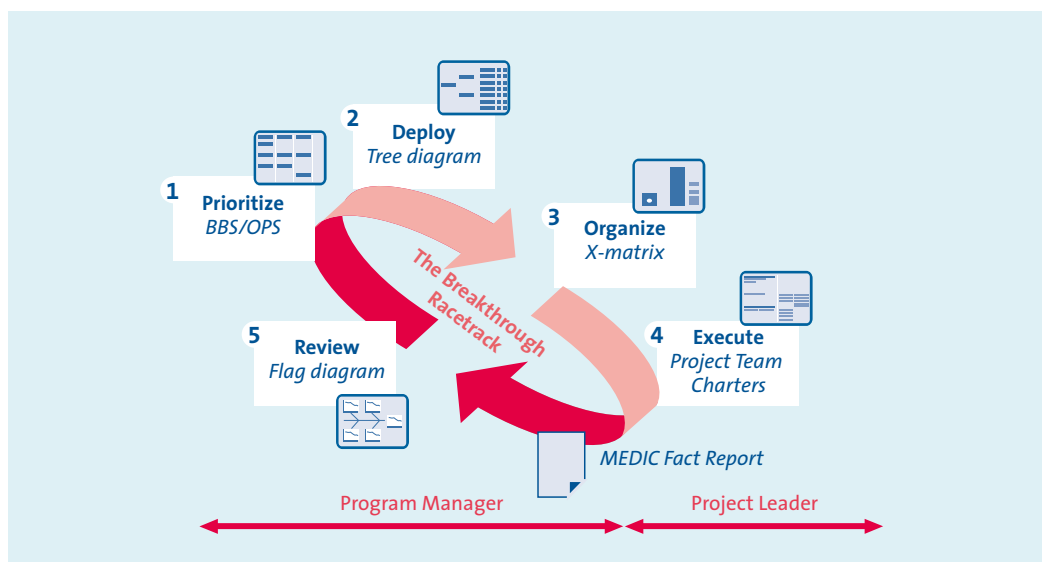
Succes is voor een belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin de verandering wordt geaccepteerd door de organisatie, of door de medewerkers die volgens de nieuwe werkwijze moeten gaan werken. Succesvolle transformaties slagen er dan ook in om de mensen die de verandering uiteindelijk moeten gaan dragen, mee te krijgen. Mensen veranderen graag zelf in plaats

van dat zij veranderd worden door anderen. Eén van de redenen voor RWS om haar Lean-aanpak KR8 te noemen – K(lantwaarde), R(espect voor medewerkers) en 8 (soorten verspillingen) – is dat de kern ligt in het elke dag verbeteren van het werk, door mensen in hun kracht te zetten. KR8 wordt gezien als de motor voor het verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen. Met KR8 nemen mensen verantwoordelijkheid voor hun eigen werk en krijgen ze daar meer invloed op.

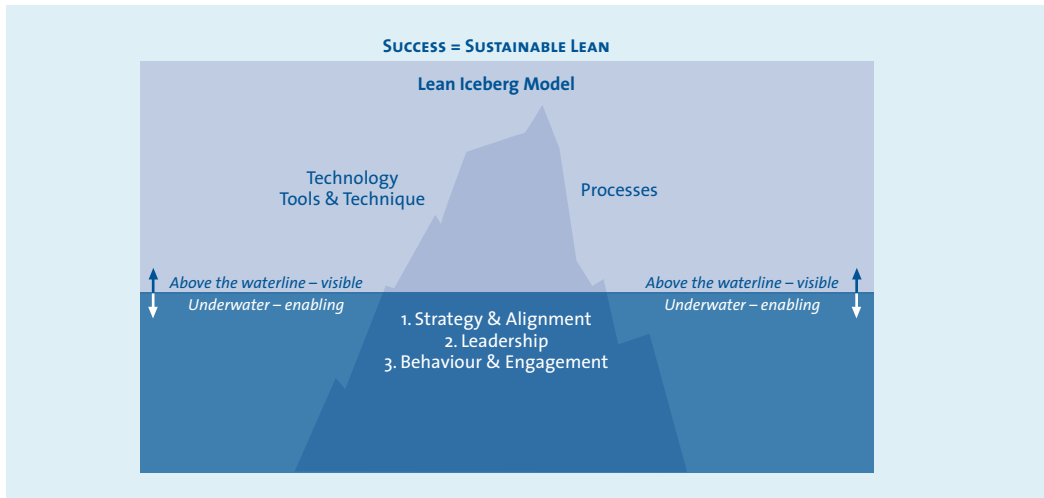
Lean is in de kern een veranderfilosofie en gaat in op de manier waarop medewerkers over het algemeen veranderingen accepteren en uitdragen. Vanuit diverse gedragstheorieën wordt duidelijk dat mensen pas veranderen als ze inzien dat het hen wat oplevert. Het kost immers altijd tijd, energie en/of geld om te veranderen en dat geven we pas als we inzien dat veranderen effect heeft. Hieronder staan enkele succesfactoren waarvan het al of niet slagen van transformaties veelal afhankelijk is.

## Start met goede communicatie

Effectieve communicatie omtrent het hoe en waarom van een verandering of transformatie is essentieel. Nut en noodzaak zijn daarbij van groot belang, ofwel het 'burning platform' moet gevoeld worden. De meeste medewerkers worden niet gemotiveerd als het veranderen van een proces of het implementeren van een nieuw systeem geld bespaart. Veel belangrijker is het om de 'what's in it for me'-factor toe te lichten. Daarbij werkt een emotionele overtuiging veel beter dan een rationele. Immers, het besluit van iemand om te veranderen is veel meer een emotionele dan een rationele beslissing. Het gaat erom de verande-



Figuur 6. Performance Management door Philips.



Figuur 7. Het Lean Iceberg Model (Hines, Found, Griffith and Harrison, 2007).

ring dicht bij de mensen zelf te brengen. Door mensen van de werkvloer vanaf het begin verantwoordelijkheid te geven in het vormgeven en implementeren van de toekomstige situatie ontstaat eigenaarschap. Daarbij helpt het om een concreet beeld te schetsen van hoe men deze toekomstige situatie gaat beleven. Een belangrijke reden waarom mensen vaak weerstand bieden is omdat ze zichzelf niet zien functioneren onder deze nieuwe omstandigheden.

### Gecommitteerd leiderschap draagt de visie uit

Om een Lean-transformatie écht succesvol te maken, is het van belang dat het leiderschap op alle niveaus eigenaarschap toont en de transformatie zichtbaar ondersteunt. Leiders hebben een belangrijke rol in het drijven van verbetering en coachen daarbij andere medewerkers. Ze fungeren als rolmodellen (de verandering begint bij henzelf en ze moeten dit ook uitstralen: 'tone at the top' en 'walk to talk'). De verandering van de organisatie heeft voor verschillende doelgroepen een eigen betekenis. Goed management is in staat mensen te mobiliseren om voortdurend bezig te zijn met het verbeteren van de dienstverlening aan haar klanten. Het leiderschap van deze organisatie heeft een visie en een strategie hoe dit bereikt kan worden en creëert tijd, kennis en ruimte om dit uit te dragen en mogelijk te maken.

Indien bovengenoemde voorwaarden worden ingevuld ontstaat een Lean denkende en werkende organisatie: zij heeft de juiste impliciete en expliciete condities geschapen voor medewerkers om een focus te hebben op het continu verbeteren van hun eigen werk, alles met de klant en organisatiedoelstellingen scherp voor ogen.

In het Lean Iceberg Model (figuur 7, Hines, Found, Griffith & Harrison, 2007) wordt aangegeven waarom het vaak misgaat in transformaties. Volgens de schrijvers van 'Staying Lean' is het onmogelijk om duurzame verbeteringsresultaten te bereiken zonder de onder water bewegende cultuur en gedrag van medewerkers te veranderen.

Een succesvolle Lean-transformatie zou vooral een combinatie moeten zijn tussen top-down en bottom-up. De top-downaanpak dient zich te focussen op de strategie en de implementatie daarvan met een nadruk op het leiderschapsgedrag dat nodig is om de transformatie te ondersteunen. De motivatie en inspiratie dienen juist vanaf de werkvloer te worden gevoed. Bekende Lean-denkkaders als 5S helpen enorm bij het zichtbaar maken van succes. Vooral waar mensen duidelijk verantwoordelijkheden krijgen om hier invulling aan te geven. Hetzelfde onderzoek van Hines et al. concludeert dat de meest succesvolle Lean-transformaties kleine incrementele stappen volgen. De succesvolle organisaties creëren condities vanuit de top om mensen succesvol te maken in deze incrementele stappen.

### Betrek medewerkers bij de verandering

Naast het tonen van eigenaarschap door de formele leiders, is het voorbeeldgedrag door de natuurlijke leiders of opinieleiders van de groep van groot belang voor de verdere uitrol van de verandering. Betrek hen bij de ontwikkeling van de verandering en de toekomstige oplossing van het probleem. Wanneer zij zelf betrokken zijn bij het vormgeven van het nieuwe proces, zullen zij daar ook eerder een voorstander van zijn zonder verdere benodigde overtuiging. Juist doordat deze voorlopers het nieuwe gedrag al vertonen, wordt het vaak een stuk concreter voor andere medewerkers. Tevens heeft hun enthousiasme een aantrekkende werking op het gedrag van collega's. De eerste stap



Figuur 8. Randvoorwaarden voor verandering.

hierin is het selecteren van deze groep 'Change Agents' en 'Champions', en vervolgens is het zaak om te zorgen dat zij volledig beschikbaar zijn om in het programma mee te werken. Daar hoort wel een carrièreperspectief bij voor als de transformatie ten einde komt. De mate waarin de verandering wordt geaccepteerd door medewerkers is cruciaal voor het al of niet bekijken van de verandering. Het betrekken van en de mogelijkheid en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers bij verandering is cruciaal.

Tot slot is het – om Lean te laten slagen – van belang alle noodzakelijke randvoorwaarden goed in te vullen. In figuur 8 wordt geïllustreerd dat wanneer een der elementen ontbreekt belangrijke voorwaarden voor verandering ook niet tot stand komen.

## Conclusie

Transformeren vanuit de Lean-filosofie is onderscheidend doordat Lean zich richt op een integrale transformatieaanpak waardoor de strategie, de processen en de medewerkers van de organisatie met elkaar verbonden worden, ondersteund door goed

ingerichte systemen die bij die visie aansluiten. De 'Voice of the Customer' is leidend bij het vaststellen van de doelstellingen van de transformatie. De doelstellingen worden zo concreet mogelijk gemaakt (fact-based veranderen) waardoor een helder en gemeenschappelijk doel wordt gecreëerd. Het veranderen van de processen wordt vormgegeven door de medewerkers zelf met behulp van de tools van Lean en ondersteund en gericht door het management. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke 'taal' die een heldere communicatie op en met de werkvloer (door het management) bevordert. Het management vertoont voorbeeldgedrag waardoor de overige medewerkers worden 'meegetrokken' in de verandering. Samengevat is het succes van Lean gebaseerd op het als geen ander kunnen verbinden en concretiseren van de strategie, de processen en systemen en de medewerkers zodat de transformatie geborgd wordt en blijft in de 'genen' van een organisatie.

**Leiders moeten op alle niveaus  
eigenaarschap tonen**

