

# LEIDINGGEVEN AAN LEAN TRANSFORMATIES LEADING WITH LEAN

Philip Holt

'Philip heeft een duidelijke en praktische gids geschreven voor Lean voorvechters en reeds bestaande Lean leiders. *Leidinggeven aan Lean Transformaties* biedt een complete handleiding hoe je een Lean Transformatie kan ontwerpen en onderhouden. Als je een cultuur van continue vooruitgang wilt opbouwen, op een of op meerdere niveaus, biedt dit boek een paar cruciale en praktische inzichten. Voor de Waaron en de Hoe van Lean leiders overal.'

**– Jon Tudor, voorzitter van de Association for Manufacturing Excellence UK**

'In *Leidinggeven aan Lean Transformaties* heeft Philip Holt vakkundig de voordelen, uitdagingen en effectieve aanpak beschreven om een Lean Transformatie te leiden. Het boek bevat lessen die de auteur leerde vanaf de werkvloer tot aan de bestuurskamer, toen hij een multinational op een Lean journey van tien jaar begeleidde. Het boek zal zowel bestuurders aanspreken die op zoek is naar een uitgebreid kader voor Lean leiderschap, als Lean experts die een gemeenschappelijke taal moeten spreken om medestand en gedragsverandering te bewerkstelligen bij de leiders van hun bedrijf. De lezer zal het boek – volgestopt met praktische kennis – snel neerleggen en zal meermaals in actie schieten voordat de laatste bladzijde is omgeslagen.'

**– Jon Miller, partner van de Gemba Academy**

'Philip Holt geeft de lezer meer dan een diepgaande visie op Lean Leiderschap. Het boek beschrijft een proces, vergezeld van inzichtelijke nieuwe concepten, die de lezer direct zullen aanspreken en hen talloze onthullingen verschaft over het leiden van een Lean journey. Concepten als Leiderschap Activisme, Mosquito Leiderschap en vele andere, bieden een eenvoudig en praktisch begrip over het Lean Leiderschap. Als je een Lean Transformatie leidt, is het verplichte kost voor het leiderschapsteam.'

**– Kevin J. Duggan, directeur van Duggan Associates**

'Hoewel Lean er al een tijdje is, blijft de impact ervan doordringen in nieuwe bedrijven en reeds bestaande kantoren. Ik kan geen betere expert bedenken dan Philip Holt, om zijn inzichten en ervaringen van vijftientig jaar Lean veranderingen, vanuit zowel de fabrieksvloer als dienstverlening, met ons te delen. Ik beveel iedereen het boek van harte aan, aangezien de praktische inzichten ons allemaal zullen helpen om de verandering te realiseren die we zouden willen zien.'

**– Mathieu Verger, hoofd Accounting Operations, Philips Lighting**

# INHOUD

<b>1.</b>	<b>Introductie</b>	<b>13</b>
	De metafoor van de eenzame violist	13
	De oorspronkelijke eenzame violist	14
	Onmogelijkheid leidt tot nieuwe ideeën	15
	Gehoord worden	16
	Waarom Leading with Lean?	17
	Wat levert het je op?	19
	Waarde begrijpen in de ogen van mijn klant	20
	De structuur van het boek	21
	<b>PART I - PLANNEN VAN HET LEIDINGGEVEN</b>	<b>27</b>
<b>2.</b>	<b>Wat is Lean?</b>	<b>29</b>
	De verschillende niveaus van Lean	29
	Lean als acroniem	30
	Lean denken	31
	De Lean principes	32
	Lean leiderschap	33
	Lean is gewoon goede business	34
<b>3.</b>	<b>De verandering inzetten</b>	<b>37</b>
	Begin met het waarom	37
	Communicatie, communicatie, communicatie	38
	Op weg met de verandercurve	39
	Je kunt het niet iedereen altijd naar de zin maken	41
	Werknemers betrekken	42
	De leiders betrekken	43
<b>4.</b>	<b>Capaciteit opbouwen</b>	<b>47</b>
	Het belang van bewuste incompetentie	47
	De juiste Lean Expertise ontwikkelen	49
	Consultants inhuren	50
	Externen werven	51

	Interne ontwikkeling	54
	Verspreide expertise	54
<b>5.</b>	<b>Het transformatiemodel bouwen</b>	<b>59</b>
	Waarom we een transformatiemodel nodig hebben	59
	Bouw het met 'excellence' in gedachten	60
	Het VIRAL Model	61
	Fase 1: Visie	62
	Fase 2: Impact	63
	Fase 3: Replicatie	65
	Fase 4: Amplificatie	67
	Fase 5: Legacy	68
	Het management van de invoering	69
<b>PART II - LEREN LEIDINGGEVEN</b>		<b>75</b>
<b>6.</b>	<b>Hoshin Kanri</b>	<b>77</b>
	De noodzaak van Hoshin Kanri	77
	Het probleem van leiders	78
	Het geheime ingrediënt van business-succes	79
	De X-Matrix	81
	Rituelenplanning	83
<b>7.</b>	<b>Leiderschap Activisme</b>	<b>89</b>
	Een Lean varken zijn	89
	Meer dan een pleitbezorger zijn	90
	Activistische leiders creëren	93
<b>8.</b>	<b>Discipline als concurrentievoordeel</b>	<b>97</b>
	De eenvoud van discipline	97
	Discipline als voordeel	99
	I see dead people!	102
	Leidinggeven aan discipline	104

<b>9.</b>	<b>Zichtbaar Leiderschap</b>	<b>107</b>
	Genchi Genbutsu	107
	De showcase creëren	108
	Probleemoplossing	112
	Kamishibai	116
<b>PART III - LEIDINGGEVEN OP SCHAAL</b>		<b>121</b>
<b>10.</b>	<b>Leren van succes</b>	<b>123</b>
	De Kaikaku experience	123
	Het is geen industrieel toerisme	124
	De modellijn als interne Kaikaku experience	128
	Not invented here-syndroom	129
	Schaal, schaal, schaal	130
<b>11.</b>	<b>Viraal gaan – Mosquito Leiderschap</b>	<b>135</b>
	Het Lean virus	135
	De overtuigingen van de Mosquito Leader	137
	Invloed die verdergaat dan de hiërarchie	139
<b>12.</b>	<b>Coachend Leiderschap</b>	<b>143</b>
	Hansei	143
	Toyota Kata	145
	De laatste leiderschapsstijl	147
	De reis naar een coachende stijl	149
<b>13.</b>	<b>De Business Excellence Competitie</b>	<b>155</b>
	De Philips Excellence Competition	155
	Waarom je een Business Excellence Competitie nodig hebt	155
	Het opzetten van de Business Excellence Competitie	157
	De jaarcyclus van de Business Excellence Competitie	159
	De juryleden, awards en selectiecriteria	162
	Teams betrekken in de Business Excellence Competitie	164
	De resultaten van de Business Excellence Competitie	166

**PART IV - LEIDINGGEVEN AAN EXCELLENCE 171**

**14. Het creëren van de Lean onderneming 173**

De dokter zijn, niet de winkelier	173
Als je in een gat zit, stop met graven	174
Het Centre of Excellence	176
Opwaarts coachen	178
Invloed van leiders ontwikkelen	179
Ondernemingsbrede transformatie	181

**15. De barrière van middelmatigheid doorbreken 185**

De definitie van middelmatigheid	185
Het Burning Platform	187
De kip en het varken	189
De managementsandwich	192
Succes plannen	194

**16. Het Business Excellence Team excellent maken 199**

De juiste mensen werven	199
Enabler = Accountable	200
Het intelligente nee!	201
Gezonde spanning in rapportagelijnen en een klein centraal team	203
Het Centre of Excellence	204
De Business Excellence Competitie	205

**17. Afstemming tussen de waardeestroom en lokale autonomie 209**

End-to-end Denken	209
De horizontalen en de verticalen	210
De horizontalen	211
De verticalen	212
Autonomatisering	213

<b>PART V - LEADING WITH LEAN</b>	<b>221</b>
<b>18. Zorgen dat de nieuwe manier van werken de cultuur wordt</b>	<b>223</b>
De cultuur zijn die je wilt zijn	223
Het probleem met problemen	226
De executie belonen, niet de ideeën	230
Wat sport ons leert over leiderschap	231
Dus wat kunnen we leren van rugby over het leiderschap (en in het bijzonder Lean Leiderschap?)	232
<b>19. Lean: Een leven lang reizen</b>	<b>237</b>
Een reis moet een bestemming hebben	237
Er zijn meerdere reizen	238
Jezelf overbodig maken	239
Het is geen déjà vu als je ervan houdt	240
<b>20. Uithoudingsvermogen</b>	<b>245</b>
De eenzame violist zijn	245
Werknemers aan het werk houden	246
Geschiedenis schrijven	250
<b>21. Leading with Lean</b>	<b>255</b>
Een maatstaf voor kwaliteit zijn	255
Het Lean leiderschapsmodel	256
Leading with Lean – tot besluit	258
Noten	261
Woordenlijst van Lean termen	273
Dankbetuigingen	277
Over de auteur	279

# 1. INTRODUCTIE

## De metafoor van de eenzame violist

In 2007 deed de *Washington Post* een experiment <sup>1</sup>, waarbij een van de beroemdste violisten ter wereld, Joshua Bell, werd gevraagd om te spelen op een metrostation in Washington, het L'Enfant Plaza. Nog maar drie dagen daarvoor had hij gespeeld voor een uitverkocht publiek in de Symphony Hall in Boston, en zelfs middenklasse tickets voor zijn optreden waren verkocht voor ten minste \$100 per ticket.

Op deze bijzondere dag speelde Joshua enkele van zijn meest succesvolle stukken, drie kwartier lang, waarbij meer dan duizend reizigers langs hem liepen. Toch stopten er maar zeven mensen om minimaal een minuut te blijven luisteren (het maximum was drie minuten) en slechts 27 mensen gaven wat geld. Alle anderen waren gewoon te druk om stil te staan en, buiten de context van zijn normale omgeving voor optredens, werd hij niet herkend en zijn talent niet gewaardeerd. Hij verdiende slechts 37 dollar.

Als we kijken naar wat er in deze situatie gebeurde, is het gemakkelijk dit af te doen als het gevolg van de drukke levens en strakke tijdsplanningen van de vele forenzen die Joshua die dag passeerden. Als zijn optreden op een of andere manier bekend zou zijn gemaakt, en het bericht zich verspreid zou hebben dat hij daar die ochtend zou spelen, weet ik zeker dat zich een menigte zou hebben gevormd en dat mensen de tijd zouden hebben genomen om naar zijn optreden te luisteren.

Wat ik denk dat er feitelijk gebeurde, is dat niemand de kwaliteiten erkende van de aanwezige artiest om hun woon-werkverkeer te verbeteren en hun dagelijks welzijn een boost te geven. Hadden ze geweten wie de performer was, en de wereldklasse status die hij geniet, dan denk ik absoluut dat velen van hen zouden hebben stilgestaan, ze zouden de korte inbreuk op hun tijdschema hebben geaccepteerd om te profiteren van de geboden culturele verrijking, en van 'het recht daarover op te scheppen' later die dag, bij de koffieautomaat. Met uitzondering van de enkeling die voor heel even was gestopt, was de overgrote meerderheid niet bereid het risico van stilstaan te nemen en hun planning te laten verstoren, ook al zou dit hen een zeer tastbaar voordeel hebben opgeleverd.

Kijken we naar het experiment vanuit dat perspectief, dan zouden we gemakkelijk kritiek kunnen hebben op de mensen die niet heel even stilstonden, en suggereren dat, als ze alleen maar af en toe om zich heen zouden kijken in de wereld, ze hun leven beter hadden kunnen maken door de kans te benutten om de muziek van een expert-violist



te ervaren. In het artikel stonden twee citaten, die ons een alternatief perspectief kunnen geven:

***“Als een geweldige muzikant geweldige muziek speelt, maar niemand hoort het ... was hij dan echt wel zo goed?”***

– Gene Weingarten, auteur van het artikel

***“In het begin concentreerde ik me alleen maar op het spelen van de muziek. Ik keek niet echt wat er om me heen gebeurde...”***

– Joshua Bell

De link tussen dit artikel en het doel van dit boek, is dat het voor mij een metafoor is geworden voor ‘leider zijn van een Lean Transformatie’, in die zin dat je soms het gevoel kunt hebben dat je die eenzame violist bent: een expert (voor zover iemand kan beweren dat te zijn) op het gebied van Lean denken, wellicht in staat de organisatie een nieuwe manier van werken te bieden, de kans te bieden van wereldklasse te worden, maar waar iedereen te druk is om te luisteren.

Net als bij Joshua Bell en het experiment van de *Washington Post*, als je geen context hebt gecreëerd en het ‘publiek’ geen overtuigende reden geeft om naar jou te luisteren, dan zal jouw organisatie gewoon doorgaan met haar dagelijkse business en zul je niet gehoord worden. Als je je simpelweg concentreert op het afspelen van je deuntjes: het runnen van Kaizen events, Lean projecten, trainingen, etc., zonder te observeren wat er om je heen gebeurt, dan zul je je waarschijnlijk niet bewust zijn van het gebrek aan echte verandering dat plaatsvindt, totdat het helaas te laat is.

### De oorspronkelijke eenzame violist



Foto: Taiichi Ohno

Op 29 februari 1912 werd een kind geboren, dat een van 's werelds minst bekende revolutionairen zou worden. Dat kind was Taiichi Ohno en als hij een revolutie teweeg had gebracht in de geneeskunde, communicatietechnologie of de kunsten, dan zou hij waarschijnlijk veel bekender zijn geweest dan hij nu is.

Hoe dan ook, Ohno-san bracht in eerste instantie een revolutie teweeg binnen Toyota Motor Corporation, maar vervolgens, als gevolg van het succes dat ze boekten met het systeem dat hij ontwikkelde, in de totale auto-industrie en vervolgens de industrie als geheel. Het resultaat is dat hij zeer respectabele, esoterische erkenning geniet, maar veel bescheidener dan deze naar mijn mening zou moeten zijn.

Desalniettemin, voor degenen onder ons die *excellence* (uitmuntendheid) door Lean denken bewonderen, belichaamt Ohno-san de kenmerken die de Lean leider moet hebben om succesvol te zijn:

- Respect voor mensen
- Integriteit
- Discipline
- Doel
- Uithoudingsvermogen
- Nederigheid.

Er zijn heel veel verhalen over Taiichi Ohno en veelal wordt het creëren van 'Ohno Cirkels' en het verankeren van '5 x Waarom' in de cultuur van Toyota aan hem toegedicht. Een van mijn favorieten gaat over zijn invloed op de ontwikkeling van SMED (Single Minute Exchange of Die), een methode voor snel, efficiënt omstellen in productie.<sup>2</sup>

## Onmogelijkheid leidt tot nieuwe ideeën

In de jaren '60 van de vorige eeuw, lagen Toyota's omsteltijden voor hun 1.000 ton persmachines tussen de twee en vier uur en steeds als er een wissel plaatsvond moest de hele lijn worden stilgelegd, wat tot een lagere productie leidde. In die tijd voerde Volkswagen zijn omstellingen in minder dan twee uur uit, dus stelde Toyota zich ten doel hetzelfde te doen. Met de hulp van de industrieel ingenieur Shigeo Shingo lukte het de omsteltijden terug te brengen van vier uur naar een uur.

Ondanks deze ongelooflijke verbetering van de omsteltijd, zei Taiichi Ohno:

***"Breng de omsteltijd nu terug naar minder dan tien minuten!"***

Shigeo Shingo en zijn team dachten dat dit een onmogelijke opgave was, maar omdat ze allemaal voldoende geïntimideerd waren door de vastberadenheid van Taiichi Ohno, gingen ze aan de slag om het toch te proberen.

Een concept dat uit deze uitdaging voortvloeide, was dat het team probeerde alle interne omsteltijden om te zetten in externe omsteltijden, wat leidde tot verschillende innovaties in de voorbereiding en executie van omstellingen. Uiteindelijk, na verschillende pogingen, experimenten en testen, lukte het om de omsteltijd terug te brengen naar zeven minuten, en daarna van zeven naar drie minuten.

Volgens Yoshihito Wakamatsu, auteur van *The Toyota Mindset: The Ten Commandments of Taiichi Ohno*, leidden deze uitdaging en de reactie van het team daarop tot twee cruciale aspecten van het Toyota Productiesysteem:

1. Single Minute Exchange of Die (SMED),
2. One Piece Flow (stuks-productie).

Ohno-san was ervan overtuigd dat baanbrekend denken noodzakelijk was voor Toyota om de omsteltijden van zijn concurrenten niet alleen te evenaren, maar ook te verpletteren en concurrentievoordeel te behalen. Om dit te bereiken, moest hij de eenzame violist spelen in zijn overtuiging en commitment aan deze zaak. Maar in tegenstelling tot het *Washington Post*-experiment kon hij de melodie niet alleen spelen. In plaats daarvan moest hij het team erbij betrekken en hun kennis, vaardigheden en expertise benutten om het doel te bereiken. Ze begrepen het doel, respecteerden zijn autoriteit om de status quo aan te vechten, en leverden gezamenlijk een prestatie van wereldklasse. De eenzame violist begon een orkest te vormen.

## Gehoord worden

Het zou inmiddels duidelijk moeten zijn dat, hoewel de leider van een Lean Transformatie de eenzame violist moet zijn wat betreft zijn onconventionele kijk en het uitdagen van de status quo, het vermogen om gehoord te worden inherent moet zijn aan de aanpak die de Lean leider hanteert.

Voor de Lean leider is communicatie een essentieel deel van de Lean Transformatie-inspanning en hij zal er alles aan doen om te zorgen dat de mensen van de organisatie zich voortdurend bewust zijn van zijn bestaan, de redenen voor het initiatief, de doelstellingen ervan, het plan, de kansen en verwachte bijdragen, en de voortgang.

Gehoord worden moet een kernelement van de Lean Transformatie zijn. Maar zoals bij elke goede communicatiestrategie, is luisteren een belangrijk element van gehoord worden.

***“Wanneer je praat, herhaal je alleen maar wat je al weet.  
Maar als je luistert, leer je misschien iets nieuws.”***

– Dalai Lama

Daarom is het essentieel dat de Lean leider aandachtig luistert naar wat de organisatie nodig heeft, de ‘stem van de klant’ voor zijn inspanningen. Maar hij moet goed opletten dat hij wat de organisatie *zegt* wat zij wil niet verwacht met wat de organisatie *nodig heeft*. Dit subtiele, maar belangrijke verschil is een van de kritische succesfactoren voor de Lean leider, aangezien de organisatie niet zal weten wat zij niet weet. Dit is een veel voorkomende fout onder Lean leiders, omdat ze proberen de organisatie te pleasen door haar te geven waar ze om vraagt, in plaats van wat zij nodig heeft. De analogie hiervoor is het verschil tussen een winkeleigenaar en een dokter: de winkeleigenaar geeft zijn klant waar hij om vraagt (binnen de wettelijke grenzen uiteraard), terwijl de dokter luistert naar de symptomen van de klant (de patiënt) en probeert de onderliggende hoofdoorzaak van die symptomen te begrijpen, voordat hij een behandeling biedt. De leider van de Lean Transformatie moet dan ook handelen als een dokter, niet als een winkeleigenaar.

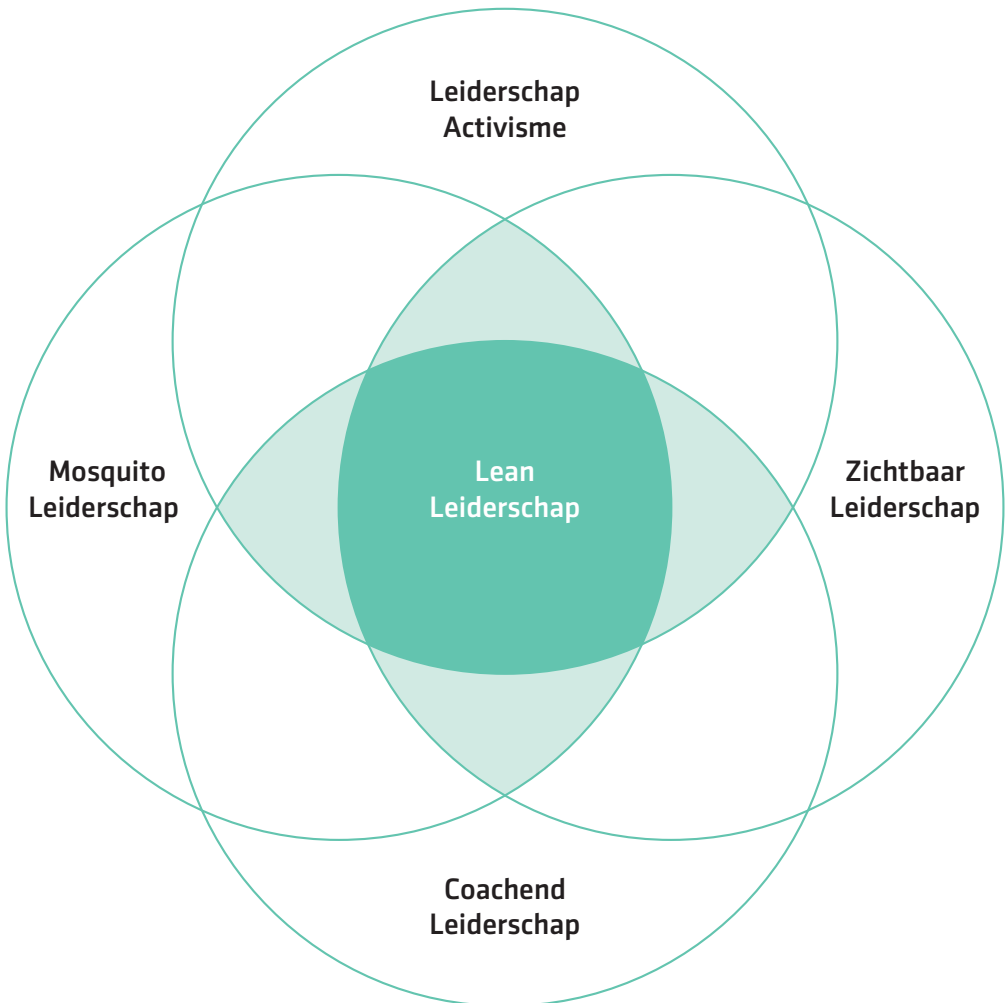
## **Waarom Leading with Lean?**

Over de hele wereld zijn werknemers niet-betrokken en dit wordt door senior leiders in allerlei branches en geografische gebieden als een probleem beschouwd. Volgens Gallup's Global Employee Engagement Survey <sup>3</sup> is slechts 13% van de werknemers wereldwijd betrokken bij zijn werk. Nog veel verontrustender is de bekendmaking dat 24% ‘actief niet-betrokken’ is, wat betekent dat ze ongelukkig en niet productief zijn op het werk en negativisme onder hun collega's kunnen verspreiden. Daarbij, volgens een rapport van Harvard Business Review Analytics Services <sup>4</sup> gebaseerd op de respons van overwegend senior executives, ziet 71% van de respondenten werknemersbetrokkenheid als zeer belangrijk voor het bereiken van overall organisatiesucces.

Deze kloof tussen de feitelijke situatie van werknemersbetrokkenheid – geen branche en cultuur uitgezonderd – en de erkenning van senior leiders dat betrokkenheid een noodzakelijke driver is voor performance, zou de leiders van iedere organisatie grote zorgen moeten baren, en het oplossen ervan zou de belangrijkste executive prioriteit moeten zijn. Een kernpropositie van dit boek is dan ook dat de leiders van een organisatie het belangrijkste verschil maken tussen betrokken en niet-betrokken mensen en tussen een cultuur van hoge of middelmatige performance – en dat Lean leiderschap de meest effectieve methodologie is om hoge niveaus van werknemersbetrokkenheid,

een hoge organisatieperformance en uiteindelijk een kwaliteit-mindset te bereiken. Om deze staat van Lean leiderschap te bereiken, moeten vier complementaire leiderschapsstijlen worden toegepast. Deze worden in dit boek beschreven, met de intentie dat ze zullen resulteren in een organisatie die gefocust is op mensen en hen betreft in hun werk:

1. Leiderschap Activisme
2. Zichtbaar Leiderschap
3. Mosquito Leiderschap
4. Coachend Leiderschap



Het venndiagram voor Lean leiderschap

Wanneer deze leiderschapstijlen authentiek worden 'geleefd', begiftigen ze de leider met het vermogen zich te verbinden met zijn teamleden, en de gedragingen, mindset en cultuur van zijn organisatie te transformeren.

Dat wil niet zeggen dat deze stijlen geforceerd kunnen worden of gemakkelijk te beheersen zijn. Het vereist echt commitment van elke leider om Lean leiderschap, en de vereiste stijlen om het tot een succes te maken, te hanteren. Maar zelfs als de stijlen nog maar net worden gehanteerd zal direct een verschil te zien zijn, op voorwaarde dat de leider bereid is naar een staat van 'bewuste onbekwaamheid' te gaan (toegeven wat hij nog niet weet) en de bescheidenheid heeft om fouten te maken en te leren.

Het rendement op lange termijn zal groot zijn, zowel voor het individu als voor de organisatie. In de organisatie van de auteur, Koninklijke Philips, hebben meerdere jaren van Lean Transformatie significante verbeteringen in leiderschaps- en businessperformance te zien gegeven, in de delen van het bedrijf die de kansen echt hebben gegrepen.

## **Wat levert het je op?**

Leider zijn van een Lean Transformatie is een lastige taak en de risico-beloning ratio is niet altijd overduidelijk positief in vergelijking met een 'gewone baan'. Voor wie succesvol is, is de kans om invloed uit te oefenen – een invloed die veel verder gaat dan je normaal kunt bereiken als je alleen een bijdrage levert – enorm, en je kunt veel inzichten en begrip opdoen en heel veel leren.

Bijgevolg zijn de carrièrekansen voor Lean leiders die er een succes van weten te maken aanzienlijk, en meestal leidt het tot leiderschapsposities in sterk uiteenlopende functies, over de hele wereld. Reken maar dat Lean leiders die succesvol zijn allerlei aanbiedingen zullen krijgen voor aantrekkelijke rollen en een carrière hebben waar veel familieleden, vrienden en collega's jaloers op zijn.

Desalniettemin heb ik persoonlijk altijd het leren en de kameraadschap die voortvloeit uit de transformatie als meest aantrekkelijke kenmerken ervaren. Door de vele Kaizen events, coachingsessies, Kaikaku ervaringen en trainingssessies waar je bij betrokken bent, kun je het professionele leven van heel veel mensen raken en veel over jezelf leren. Een bijzonder bevredigend onderdeel van Lean leiderschap is het trainen en coachen van collega's uit het hele hiërarchische spectrum van de organisatie. Later in dit boek zal ik gedetailleerder ingaan op het belang van het certificeringsproces voor het tot stand brengen van Lean denken als kerncompetentie. Op dit moment volstaat het om te zeggen dat het trainen en coachen van mensen allebei even belangrijk is, en een Lean leider is bij beide betrokken om te zorgen dat zowel de kennisoverdracht als de praktische elementen van leren worden ondersteund.

Een van de spannendste en meest ongebruikelijke aspecten van de rol van de Lean leider is de kans om senior leiders en executives binnen de organisatie te coachen. Dit is zelfs een van de weinige gebieden waarin ik de juniorleden van de organisatie de seniorleden heb zien coachen, wat in contrast staat met de gebruikelijke situatie, waarbij executive coaches worden 'ingekocht' bij externe partijen. Het leidt tot een unieke symbiotische relatie, waarin de Lean leider de executive kan coachen in een andere manier van denken, van probleemoplossing en van gedragingen, terwijl de executive de Lean leider kan scholen in enkele van de specifieke strategische uitdagingen voor de organisatie. Dit is niet eenvoudig voor de Lean leider en het is wederom een uitdaging in vergelijking met een 'gewone baan', maar voor de juiste persoon is het een extra reden om de rol van 'eenzame violist' te omarmen.

Gezien de vele uitdagingen en problemen, en de unieke aard van de rol, is er geen twijfel mogelijk dat het een lastige taak is, en het vraagt een speciaal soort persoon om deze taak succesvol uit te voeren. Maar voor wie de taak beheerst is het een van de meest dankbare en interessante rollen die je in een organisatie maar kunt hebben.

### **Waarde begrijpen in de ogen van mijn klant**

Womack & Jones hebben 'Lean denken' gecodificeerd in hun boek *Lean Thinking*<sup>5</sup> en de eerste stap is het definiëren van waarde in de ogen van de klant. Ik denk dat het schrijven van een boek eenzelfde aanpak vereist en dus heb ik met een aantal potentiële klanten en collega's besproken wat zij verwachten van een boek over Lean denken. Het antwoord was een 'How to'-handleiding, met een combinatie van praktische voorbeelden van hoe Lean kan worden toegepast, met duidelijke richtlijnen hoe je een organisatie transformeert, en een bijzondere nadruk op de rol van de leider van de Lean Transformatie.

Toen ik het brede landschap van het Lean boekenaanbod onderzocht, stelde ik vast dat er een 'gat in de markt' was om in hun behoeften te voorzien. En omdat het mijn persoonlijke wens was om mijn ervaringen op dit gebied te delen, besloot ik de reis te ondernemen en ze op papier te zetten. Het resultaat is, hopelijk, een gids voor de leider van de Lean Transformatie die echt meer wil doen dan simpelweg de Lean tools toepassen en Kaizen events houden. Hoewel dit belangrijke activiteiten zijn om te ondernemen, is een echte organisatietransformatie het resultaat van een betekenisvolle interventie in het gedrag van medewerkers op elk organisatieniveau, en met name op het niveau van de leiders.

Het doel van dit boek is dan ook om alle Lean leiders in het veld (ofwel reeds praktiserend, ofwel met de aspiraties) richtlijnen en ondersteuning te bieden om te zorgen dat

de organisatie hun melodie hoort en de kansen herkent die een nieuwe manier van denken en werken voor de businessperformance brengt. In dit boek vind je richtlijnen voor hoe je dit doet, stap voor stap, terwijl je navigeert door de lange Lean Transformatie-reis die voor je ligt, of je nu helemaal aan het begin staat of al een paar jaar onderweg bent.

## De structuur van het boek

De structuur van dit boek beoogt jou, de Lean Transformatie leider, te begeleiden op je persoonlijke reis en je te helpen navigeren langs je persoonlijke verandercurve en de frustraties, uitdagingen en successen die dit met zich meebrengt. Of je nu verantwoordelijk bent voor de Lean Transformatie van een mondiale onderneming, de CEO bent, hoofd van een afdeling of de voorvechter van Lean bij een bepaalde vestiging, dit boek zal je hopelijk helpen de juiste dingen te doen en het vertrouwen geven dat je succesvol zult zijn als je de integriteit van je aanpak bewaart.

Hoewel dit boek in intentie kan worden gelezen door mensen op verschillende niveaus in de organisatie en in verschillende soorten organisaties, zou iedereen vrijwel hetzelfde doel moeten hebben: de manier waarop je organisatie opereert transformeren – in de mate waarin je dat kunt – waarbij je Lean denken gebruikt als het middel om deze verandering te bewerkstelligen.

Het boek is gebaseerd op mijn eigen ervaringen met *Leading with Lean* in een mondiale organisatie en op mijn observaties en leren door het onderzoeken en bezoeken van vele organisaties in verschillende stadia van hun Lean Transformatie. Met dit boek beoog ik alle ervaring op één plek bij elkaar te brengen. Maar ik heb wel besloten om mij te focussen op het leiderschapsaspect van Lean denken. Dus neem het me niet kwalijk als ik de Lean tools alleen op conceptueel niveau toelicht, anders zou het boek veel te dik worden. Maar voor de meeste, zo niet alle, verwijzingen heb ik noten opgenomen, zodat je alle aanvullende informatie die je misschien nodig hebt zou moeten kunnen vinden. Aan het einde van elk hoofdstuk is een lege pagina opgenomen voor je reflecties, maar op een manier die in Lean denken 'Hansei'<sup>6</sup> wordt genoemd. Hansei is een kans om 'te reflecteren op jezelf, je eigen acties' en geeft je als lezer de kans een paar minuten na te denken over wat je net hebt gelezen en hoe dat samenhangt met je eigen manier van werken en acties. Daarom wil ik je aanmoedigen om aan het einde van elk hoofdstuk, voor je verder leest, een pen te pakken en je gedachten op te schrijven:



In relatie tot je eigen manier van werken en acties, wat zijn:

1. je belangrijkste leerpunten,
2. de veranderingen die je zou kunnen doorvoeren,
3. de huidige problemen die ze zouden helpen oplossen.

Door dit aan het einde van elk hoofdstuk te doen, pas je hopelijk meteen al een cruciaal element van Lean leiderschap toe, dat later in dit boek gedetailleerder wordt besproken. Het boek kan worden gebruikt als naslagwerk en continu worden gebruikt tijdens je Lean Transformatie. Het is van essentieel belang dat je zorgt dat de reis de adviezen helemaal volgt, want door elementen ervan over te slaan, juist ook omdat ze moeilijk zijn of omdat je denkt dat ze niet relevant zijn voor jou of je organisatie, zaai je de zaadjes voor mislukking.

Maar heel weinig organisaties hebben duurzame 'Lean excellence' bereikt en de reden is dat het moeilijk is: succes vereist discipline en ten minste één 'eenzame violist'. Het is de bedoeling dat je, met dit boek in de hand, jouw organisatie kunt leiden naar toetreding tot die elite club van wereldklasse ondernemingen en de vruchten kunt plukken die dat met zich meebrengt.

Het was lastig de volgorde van dit boek te bepalen, omdat veel aspecten van een Lean Transformatie en een Lean managementsysteem wederzijds afhankelijk zijn en niet-volgordebaar. Voor het gemak heb ik ze in een, naar mijn mening, logische volgorde gerangschikt:

### ***Deel I - Plannen van het leidinggeven***

Begrijpen waarom je organisatie een Lean Transformatie moet ondernemen, is cruciaal voor het lange termijn succes ervan. In het eerste deel van het boek leg ik uit hoe je dit kunt vaststellen, hoe je de Lean Transformatie plant en aan de reis begint. Cruciale elementen hiervan zijn het begrijpen van de verschillende niveaus van Lean, de principes ervan en wat Lean leiderschap betekent.

In dit eerste gedeelte leer je ook waarom veranderings- en communicatieplanning essentieel is tijdens de hele reis, en welke problemen en kansen er schuilen in het opbouwen van Lean expertise. Dit omvat ook het ontdekken in welke mate onbewuste onbekwaamheid je organisatie in de weg staat en hoe je dat kunt overwinnen.

Tot slot neem ik met je door hoe je je transformatiemodel kunt opbouwen, met enkele praktische voorbeelden van hoe je een model bouwt dat een lange termijn Lean Transformatie en operational excellence oplevert.

## Deel II - Leren leidinggeven

In het tweede deel van het boek worden de eerste twee eisen voor Lean leiderschap behandeld – Leiderschap Activisme en Zichtbaar Leiderschap – en dat vereist dat we leren leidinggeven. Om hiermee te experimenteren moeten we eerst onze businessstrategie begrijpen, plannen, communiceren en uitvoeren. Daarom besteed ik eerst een hoofdstuk aan Hoshin Kanri, een methodologie om precies dát te doen.

Vervolgens leg ik uit hoe Leiderschap Activisme op een effectieve manier gebruikmaakt van het commitment van een leider aan de verandering, en hoe hij meer activistische leiders kan stimuleren en creëren in zijn organisatie. Ook bespreek ik hoe discipline – zonder de creativiteit te verstikken en het enthousiasme van de teamleden uit te doven – kan worden gebruikt om concurrentievoordeel te creëren en tijd voor innovatie vrij te maken.

Tot slot leg ik uit waarom Zichtbaar Leiderschap essentieel is voor de leider en zijn teamleden om Lean leiderschap te leren en hoe operational excellence de performance van de business zal transformeren.

## Deel III - Leidinggeven op schaal

Als we eenmaal hebben geleerd hoe *Leading with Lean* en Lean denken onze business zal transformeren, is het belangrijk de invloed door de hele organisatie op te schalen. In dit deel van het boek bespreek ik hoe de leider en de organisatie kunnen leren van zowel hun eigen successen als die van anderen, en dit leren kunnen gebruiken om te voorkomen dat 'het wiel opnieuw wordt uitgevonden'.

Ook worden de laatste twee elementen van Lean Leiderschap geïntroduceerd: Mosquito Leiderschap en Coachend Leiderschap. De term Mosquito Leiderschap is soms wat controversieel, omdat een muskiet (mug) een wat vreemd dier kan lijken voor een leiderschapsmetafoor. Totdat je bedenkt dat de term 'virale marketing' of het concept van het viraal verspreiden van ideeën geaccepteerd is in business en in sociale kringen, ondanks het feit dat niemand van ons ook echt een virus wil oplopen. Ik zou je daarom willen vragen met een open mind naar het concept van Mosquito Leiderschap te kijken, aangezien ik het bijzonder belangrijk acht voor het succes van een Lean Transformatie en voor Lean leiderschap.

In de tweede helft van dit gedeelte van het boek worden de concepten Coachend Leiderschap en de Business Excellence Competitie geïntroduceerd. Beide concepten bieden de educatie in Lean denken die voor de hele organisatie vereist is.

### ***Deel IV - Leidinggeven aan excellence***

Nu ik de cruciale concepten van *Leading with Lean* met je heb doorgenomen, zet ik in deel vier van het boek uiteen hoe de leider de organisatie kan meenemen in de transformatie door zijn Lean leiderschap in praktijk te brengen. Dit draait om het creëren van de fundamenteën van een Lean onderneming waardoor je de barrière van middelmatigheid kunt doorbreken en de operational excellence kunt realiseren die we nastreven.

Om dit te doen, zal je de aanpak van je Business Excellence Team excellent moeten maken en daarom bespreek ik hoe je deze effectieve rolmodel-opzet kunt bereiken.

Tot slot laat ik zien hoe we de eeuwige dichotomie van de waardeestroom versus lokale autonomie met elkaar in overeenstemming kunnen brengen.

### ***Deel V - Leading with Lean***

In het laatste deel van het boek leer je hoe je de nieuwe manier van werken tot cultuur van de organisatie maakt – en dat dit niet één aaneengesloten reis is, maar een leven lang reizen. Ik beschrijf dat dit een behoorlijk uithoudingsvermogen van de leider vraagt, aangezien de transformatie vele jaren omvat en een vastberadenheid op lange termijn vereist, die velen niet kunnen of willen volhouden.

Het boek besluit met een samenvatting van de elementen die vereist zijn voor Lean leidinggeven en de mindset van excellence die nodig is om alle elementen van het Lean leiderschapsmodel te realiseren.

Ik hoop dat je het boek niet alleen met plezier leest, maar dat het je ook inspireert om je eigen leiderschap verder te ontwikkelen en misschien enkele van de barrières te doorbreken die je wellicht bent tegengekomen in je pogingen om de organisatie te transformeren.