

PMC Roundtable “Lean management”

Tijdens de Roundtable van het People Management Center (PMC) op 17 maart 2014 stond de invoering van Lean Management in verschillende sectoren centraal.

De avond werd ingeleid door Prof. Dr. Jaap Paauwe en Dr. Charissa Freese, voorzitter en lid van de board PMC. Allereerst werden de partners van het PMC welkom geheten. Andere deelnemers aan de Roundtable waren alumni van het Advanced Human Resource Program, staf van het departement Human Resource Studies en speciaal geselecteerd voor deze avond, drie excellente masterstudenten.

Lean management in de gezondheidszorg

Relinde de Koeijer, Programmamanager Operationele Effectiviteit Beleidsstaf RvB UMC Utrecht en PhD bij Erasmus Universiteit, trapte het inhoudelijke gedeelte af met haar verhaal over Lean Six Sigma in de gezondheidszorg. Zij vertelde over haar lopende onderzoek in de zorgsector met de onderzoeksvraag “Als je Lean Management koppelt aan HRM, leidt dit dan tot positieve uitkomsten voor zowel de organisatie als werknemers?”. In haar onderzoek koppelt ze Lean Management aan Six Sigma. Haar onderzoek belicht zowel vraagstukken uit de praktijk als vanuit de wetenschap. Een voorbeeld van een vraagstuk uit de praktijk is ‘Welke verbetermethodiek levert de beste resultaten?’. Een voorbeeld vanuit de wetenschap is ‘Wat is het effect van Lean en Six Sigma op medewerkers?’. Een onderzoeksmodel met acht bouwstenen is ontwikkeld om de relatie tussen Lean Management en Six Sigma op employee well-being en performance te onderzoeken. De volgende bouwstenen behoren tot dit model: ‘top management support’, ‘customer relationship’, ‘quality information’, ‘focus on metrics’, ‘process management’, ‘structured improvement procedure’, ‘role structure’ en ‘supplier relationship’. Ook wordt gekeken naar het verbeterklimaat en in welke mate HRM aan dit proces meewerkt.

Resultaten van het onderzoek laten zien dat bedrijven die zeggen dat ze ‘lean’ toepassen niet per sé hoger scoren op de acht bouwstenen dan bedrijven die wel bezig zijn met verbeter technieken, maar het geen ‘lean’ noemen. Een andere uitkomst is dat medewerkers vaak eerder mogelijkheden zien om efficiënter te werken dan leidinggevenden, dus continue verbetering vraagt om betrokkenheid en inzet van medewerkers. Hierbij kunnen HR activiteiten een belangrijke rol spelen.

Een deelnemer uit het publiek merkte op dat onder verpleegkundigen vaak het idee leeft dat Lean Management alleen als bezuinigingsmaatregel wordt gezien, waardoor ze er niet positief tegenover staan. Dit werd door meerdere aanwezigen van ziekenhuizen onderkend. Relinde gaf aan dat dit zou kunnen komen omdat verpleegsters weinig vrijheid en tijd krijgen om Lean ook daadwerkelijk uit te voeren. Organisaties moeten dus een cultuur ontwikkelen van continu verbeteren en mogelijkheden bieden dat mensen verbeterideeën kunnen uiten.

Lean management en de industrie

Vervolgens bracht Ernst Jan Reitsma zijn verhaal over Lean Management en de rol van HR gezien vanuit zijn functie als partner bij Rijnconsult. In deze organisatie gaan ze uit van een Lean Management en Leadership model dat aan de ene kant flow en flexibiliteit laat zien en aan de andere kant een stabiel en gestandaardiseerd proces. Dit zijn de twee spanningsvelden waarop de prestatie-meting berust. Ze kennen vijf Lean Management Principes, namelijk de klantwaarde, waardestromen, flow, pull en continu verbeteren. Ze gaan op zoek naar alles wat geen waarde

toevoegt aan de wens van de klant en die activiteiten halen ze uit het proces. Een mooi voorbeeld komt van een gemeente waar het normaal gesproken twee weken duurt om een bouwvergunning te krijgen. Na het toepassen van Lean is dit teruggebracht naar anderhalf uur. Het gaat dus om het verbeteren van processen zodat efficiënter gewerkt kan worden. Daarnaast gaat Rijnconsult uit van een 'gekantelde hiërarchie'. De mensen op de vloer staan in verbinding met de klant, dus daar moeten talenten aangeboord worden. Ernst Jan stelde dat HR wakker moet worden en eerder moet nadenken over consequenties van keuzen en moet helpen met Lean Management. Dit idee dat HR te laat hulp biedt, werd door meerdere mensen uit de praktijk bevestigd. Weerstand van werknemers als ze Lean moeten gaan werken komt vaak voor en hierin zou HR een rol kunnen spelen door naar hun motieven voor weerstand te luisteren. De Lean organisatiecultuur verschilt op veel punten van de traditionele organisatiecultuur. Het is veel meer gericht op verbeteringen, efficiënter werken, leren, kennis delen en oplossen. Leidinggevenden moeten hier op inspelen en mee gaan in deze nieuwe cultuur. HR speelt hierin een ondersteunende rol, HR moet meedenken en geen dingen opleggen, zoals duidelijk werd uit een van de ervaringen van Ernst Jan.

Lean management in de financiële dienstverlening

Na de pauze kwam Ineke Overing, Business Consultant Customer Excellence, vertellen over Lean Management bij ABN AMRO. Hier wordt Lean Management ingezet als onderdeel van een Customer Excellence programma waarbij werknemers door '5 lenzen' moeten kijken onder begeleiding van het Leanteam. Deze lenzen zijn: procesefficiëntie, operationeel management, houding & gedrag, organisatie & vaardigheden en de klant. Eerst worden werknemers 'verbaasd' waarmee bedoeld wordt dat ze een diagnose gaan stellen van wat er allemaal speelt in een afdeling. Vervolgens gaan ze samen een nieuwe manier van sturen ontwerpen. Medewerkers weten vaak zelf het beste hoe en waar ze nog kunnen verbeteren. Als zij hun ideeën kwijt kunnen, leidt dit ook tot minder frustraties. Uiteindelijk wordt dit geïmplementeerd door samen de veranderingen door te voeren en te beleven. Dit proces wordt binnen ABN AMRO 'the wave' genoemd. Aan het einde van zo'n wave is het de bedoeling dat alle elementen van drie cirkels geïntroduceerd zijn. De eerste cirkel gaat over het dynamisch inspelen op de klantwens, de tweede omvat het managen van 'best practices' en de laatste focust op het stimuleren van continue verbetering. Tijdens dit proces hebben 'customer excellence teams' ervaren dat mensen eerst weerstand bieden en het nut niet zien, maar dat werknemers het gaande weg toch leuk vinden, omdat ze dingen gaan leren en gecoacht worden. Verder wordt weerstand ook als iets positiefs gezien, aangezien medewerkers dan in ieder geval aangeven wat er mis is en er nog iets aan gedaan worden. Ook Ineke gaf aan dat bij ABN AMRO de bijdrage van HR achter blijft. Dit is dus in verschillende industriële sectoren een probleem. HR zou meer initiatief moeten tonen en vooraf mee moeten denken. Ook managers zijn een rolmodel in het borgen van continue verbeteren in hun teams en laten dat dagelijks zien. Daarnaast speelt het topmanagement ook een belangrijke rol in het doen slagen van Customer Excellence; zij stellen zich transparant mogelijk op en maken zichtbaar waar zij mee bezig zijn. Lean Management speelt dus op alle niveaus.

In alle drie de verhalen kwamen herkenbare situaties naar voren. In de discussie werd ten eerste de achterblijvende rol van HR benoemd. Lean Management blijkt een lastig thema voor HR, maar als HR managers een duidelijk beeld hebben van de meerwaarde hiervan, dan wordt het gezien als energiebron. Ten tweede kwam de erkenning dat medewerkers een belangrijke bron zijn voor verbeterideeën naar voren, omdat zij zich op de vloer en met de klant bezig houden. Ook lag de focus bij alle drie de sectoren bij de wens van een klant en hoe ze daar zo goed mogelijk aan kunnen

voldoen. Buiten deze drie herkenbare fenomenen werden er andere issues aangekaart. Zo werd bijvoorbeeld opgemerkt dat het voor problemen kan zorgen als ABN AMRO overal hetzelfde proces implementeert. Ineke gaf als reactie hierop aan dat dit inderdaad het geval is, omdat je met mensen te maken hebt. Elke afdeling is anders en daarop moet je het proces aanpassen. Dit wordt dan ook gedaan, dus niet elke afdeling krijgt dezelfde behandeling, maar het hoofdproces blijft wel gelijk. Een andere belemmering werd gezien in de tijdsdruk om in korte tijd veel mensen de 'Lean taal' te leren. Dat is lastig en zorgt voor weerstand, maar als onnodige activiteiten hier uit het proces gehaald worden (lean) dan kun je de werkdrukbeleving al flink verlagen. Bovendien moeten mensen eerst veel investeren, maar ze zien daarna gelukkig ook het profijt dat ze er van hebben. Al met al leidt Lean Management dus tot weerstand, maar ook zeker tot positieve uitkomsten. Daarnaast is er nog een weg te gaan voor HR om zich te ontwikkelen en meer op de voorgrond te treden.

Deze interessante avond met veel leuke praktijkverhalen werd afgesloten met diner waar de discussie in kleine kring werd voortgezet.

De volgende roundtables zijn op 6 oktober (Talent management) en 1 december 2014 (Ondernemend werknemerschap). Daarnaast vindt er op 20 juni 2014 een HR Praktijk Conferentie plaats. De roundtables worden strikt op uitnodiging aangeboden aan onze partners van het People Management Center van Tilburg University en alumni van het Advanced Human Resource Program van TiasNimbas.

