

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/181632>

Please be advised that this information was generated on 2019-03-23 and may be subject to change.

Inzet van management-controlinstrumenten

Grip op de dynamiek van een Lean-implementatie

Vincent van Loenen

Lean-implementaties blijken niet altijd even succesvol. Wanneer Lean-implementaties stroef verlopen, kan (be)sturing door middel van management-controlinstrumenten (MC) als redmiddel gelden. In dit artikel wordt door middel van een enkelvoudige casestudy een Lean-implementatieproces bij een grote publieke organisatie op de voet gevolgd. Specifiek is onderzocht op welke wijze MC-instrumenten invloed hebben op deze Lean-implementatie. Dit artikel betoogt dat de ingezette MC-instrumenten (zoals werving, selectie, training, nadrukkelijk uitvragen op het gebruik van visuele managementborden en afspraken in managementcontracten) niet altijd gunstig uitwerken op de Lean-implementatie. Ze leiden zelfs tot dalende motivatie op de werkvloer, gedragsmanipulatie en het voorschotelen van een 'parallele' werkelijkheid aan het management. De inzet van traditionele MC-instrumenten lijkt daarbij in toenemende mate te schuren met de nadruk in Lean op empowerment, dienend leiderschap en continue verbetering.

Samenvatting

Inleiding

Lean is een organisatiemethodiek die leidt tot geoptimaliseerde voortbrengingsprocessen gebaseerd op vijf Lean-principes, waarbij organisatieleden deze processen continu verbeteren, gericht op klantwaarde (Womack & Jones, 2003). Lean-toepassingen en -implementaties vinden we inmiddels veelvuldig terug in de publieke sector. Maar ondanks vele Lean-voordelen, blijkt de invoering van Lean complex en moeizaam te verlopen, met veelal teleurstellende resultaten of mislukte implementaties tot gevolg (Van Dun, Hick & Wilderom, 2016; McCann e.a., 2015; Netland, 2015; Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

De aandacht voor Lean in de publieke sector komt vanwege politieke en maatschappelijke eisen. Men wil een flexibele en transparante overheidsorganisatie die haar publieke taken met minder financiële middelen en 'menskracht' realiseert. Verder lijkt

een efficiënte en effectieve overheidsorganisatie een must, wil het de 'license to operate' niet verliezen (Niezink e.a., 2017; Van Assen, 2014).

Daarnaast proberen overheidsorganisaties invulling te geven aan recente organisatieontwikkelingen, waarbij klassieke managementopvattingen plaatsmaken voor nieuwe manieren van organiseren. Hierbij is de organisatiestructuur plat, faciliteren en inspireren leidinggevenden, liggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie, nemen medewerkers meer verantwoordelijkheid en voeren zij het werk zelforganiserend en -sturend uit. Lean lijkt op de eisen en nieuwe manieren van organiseren in te spelen en 'dwingt' overheidsorganisaties tot het inrichten van efficiëntere bedrijfsprocessen.

Lean

Voorheen leek Lean een concreet concept ter optimalisatie van een productieproces. Krafcik (1988) introduceerde de term Lean als beschrijving van een Japans productiesysteem dat nauwelijks (tussen)voorraden kende. Inmiddels blijkt Lean geëvolueerd tot een abstracte filosofische beschrijving en heerst er verwarring over wat het begrip precies inhoudt (Pettersen, 2009; Hines e.a., 2004).

Lean tracht in klantwaarde te voorzien door het toepassen van vijf procesoptimalisatieprincipes: *a)* specificeren van klantwaarde, *b)* identificeren van waardestromen (VSM), *c)* creëren van flow, *d)* maken op klantvraag, en *e)* continu streven naar perfectie (Womack & Jones, 2003). Daarmee zien Womack en Jones (2003) Lean als een cultuur van continue verbetering, met goede samenwerking en efficiënt gebruik van resources. Liker (2004) omschrijft Lean als een systeem, een manier van denken en een filosofie.

Tegenwoordig presenteren protagonisten Lean als 'nieuw' paradigma dat zich richt op het verbeteren van werkprocessen, medewerkersbetrokkenheid en -empowerment met operationele tayloriaanse karaktereigenschappen. Dat wil zeggen: ver doorgevoerde scheiding van denken en doen (Van Dun, Hick & Wilderom, 2017; Samuel, Found & Williams, 2015; Van Assen, 2014; Fullerton e.a., 2013). Lean kent daarbij ook een menselijk karakter. Door medewerkers te betrekken bij het verbeteren van de arbeidsprocessen ter vergroting van klantwaarde zien zij hun werk als waardevol en ontwikkelt zich een cultuur van continue verbetering (Anthonio, 2017; De Man, 2016; McQuade, 2008). Dit kan bijvoorbeeld met A3-problemanalyses, waardestroomanalyses, standaardisatie van werkprocessen, visueel management, en dag- en weekstarts. Lean staat daarmee gelijk aan een lerende organisatie en gaat verder dan enkel het implementeren van de vijf Lean-procesoptimalisatieprincipes (Van Dun, Hick & Wilderom, 2017; Ingvaldsen & Benders, 2016).

Keerzijde van de evolutie is dat Lean conceptuele duidelijkheid mist en daarmee 'taalkundige' ambiguïteit kent. Deze onduidelijkheid levert theoretische discussies en praktische problemen op. De kneedbaarheid leidt ertoe dat Lean niet zomaar te implementeren valt. Het concept is vooraf onvolmaakt en tekent zich pas af tijdens de configuratie in de organisatie, hetgeen inhoudt dat gebruikers Lean op velerlei manieren interpreteren en vertalen. Daarmee kan de grip op een Lean-implementatie snel verloren gaan (Ingvaldsen & Benders, 2016; Nicolai & Dautwiz, 2010).

Probleemschets

Diverse empirische onderzoeken laten zien welke uitdagingen organisaties ondervinden bij een Lean-implementatie. Verschillende Lean-paradigma's leiden ertoe dat organisaties Lean vaak inzetten zonder expliciet te weten wat het concept inhoudt en wat ze er zelf onder verstaan (Van Assen, 2016; Pettersen, 2009). De conceptuele onduidelijkheid betekent volgens Latour (1987) dat hoe groter de vertaal- en invulmogelijkheden, des te meer 'drift' er ten opzichte van de oorspronkelijke intenties kan ontstaan en des te meer mogelijkheden er zijn voor een Lean-implementatie om verschillende kanten op te gaan. Een Lean-implementatie kent daarmee een dynamisch karakter.

Verder blijken managementbetrokkenheid, -ondersteuning en leiderschap vaak schromelijk tekort te schieten (Van Dun, 2015; Mann, 2009). Ook het waarom, waartoe en hoe van een Lean-implementatie blijkt vaak onduidelijk (Niezink e.a., 2017; Van Loenen & Schouteten, 2016; Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Daarnaast is de tijdsinvestering een vaak onderschatte variabele. Minimaal een decennium blijkt nodig om de filosofie te snappen, de geschikte tools en technieken te doorgronden, en tevens een Lean-cultuur in houding en gedrag te ontwikkelen (Niezink e.a., 2017; Maes & Wiegel, 2015). Mocht een organisatie tegen implementatieproblemen aanlopen, dan kan het management haar heil zoeken in management-controlinstrumenten (MC) om grip op de Lean-implémentatiedynamiek te krijgen (Netland e.a., 2015).

Management control

MC heeft als doel managers aan te zetten tot gewenst gedrag, omdat zij niet altijd in overeenstemming handelen met wat de organisatie van hen verlangt. Het aanzetten tot doelgerichte acties kan met MC-instrumenten, zoals werving en selectie, trainen, standaardisatie, voorschriften, audits en prestatiemetingen. MC-interventies hebben tot doel om op gecoördineerde wijze organisatieleden te motiveren door beheersing van de input (mensen en middelen), het proces zelf (menselijk handelen) en de output (het resultaat toetsen van menselijk handelen; Netland e.a., 2015; Speklé & Verbeeten, 2014; Hartmann & Bouwens, 2014; Merchant & Van der Stede, 2012; Anthony & Govindarajan, 2007).

Daarnaast maken we binnen MC-instrumenten onderscheid in harde, formele en ontwerpachtige controle (zoals het zich houden aan procedures) en zachte beïnvloeding via menselijke interactie (zoals leidinggevendendie via de relatie invloed uitoefenen; Kaptein & Wallage, 2010).

Onderzoeksfocus, doelstelling en relevantie

Dit artikel beschouwt een Lean-implementatie vanuit een instrumenteel ontwerperperspectief, bestaande uit een geheel van activiteiten die een organisatie inzet om tot duurzaam gebruik van Lean te komen. Daarmee kijken we niet naar de werking van Lean in een organisatie, maar naar hoe de vormgeving of vertaling van Lean in een organisatie gestuurd kan worden.

Daartoe gebruiken we MC op een niet-gangbare wijze. Waar MC bedoeld is om managers het transformatieproces (input-proces-output) zo te laten sturen dat dit de

gewenste output oplevert, kunnen we MC-instrumenten ook op kleinere schaal inzetten, bijvoorbeeld op projectniveau (zoals een Lean-implementatietraject). We zien daarbij dat veelgebruikte MC-instrumenten op de input, het proces zelf en de output ingezet worden als projectbeheersingsmechanismen. Doel hiervan is om stroef verlopende Lean-implementatieprocessen vlot te kunnen trekken en te ondersteunen (Netland, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012; Merchant, 1981).

Waar Fullerton e.a. (2013) recentelijk keken naar of en hoe MC-systemen aangepast moeten worden om een Lean-productieproces te ondersteunen, focust deze studie zich op welk effect veelgebruikte MC-instrumenten hebben op een Lean-implementatie. Dit stelt ons in staat om dieper inzicht te krijgen in de ondersteunende of beperkende werking van MC-instrumenten op een Lean-implementatie, terwijl dit in voorgaande studies nagenoeg onopgemerkt bleef. Meer in het bijzonder zullen we het input-proces-outputmodel (IPO) als ordeningsinstrument gebruiken. Veel ingezette MC-instrumenten kunnen we daardoor als Lean-implementatiebeheersingsmiddel duiden en analyseren.

Daarmee beantwoordt deze studie aan oproepen tot het leveren van empirisch bewijs of en op elke wijze MC invloed heeft op een Lean-implementatie (McCann, 2015; Netland e.a., 2015). Bovendien bestaat er nog weinig wetenschappelijke kennis over hoe Lean-implementaties in de publieke sector verlopen, omdat Lean daar pas recentelijk haar intrede heeft gedaan (Niezink e.a., 2017).

Verder laat deze reallimestudie (2013-2016) het implementatieprocesverloop zien, waarmee we inzicht krijgen in hoe actoren Lean toepassen en welke invloed verschillende factoren hebben op een Lean-implementatieproces. Tevens biedt dit artikel managers, adviseurs en onderzoekers inzicht in de werking van MC-instrumenten op een Lean-implementatieproces, waarmee zij een Lean-implementatie gericht kunnen sturen.

Input-proces-outputmodel

In deze paragraaf bespreken we het input-proces-outputmodel dat dienst doet als theoretische bril en ordeningsinstrument om veel gebruikte MC-instrumenten te duiden. Het IPO-model onderscheidt drie elementen: personele, actie- en resultaatcontrol. Bij elk element passen specifieke controlinstrumenten gericht op input-, proces- en outputcontrol.

Inputcontrol: beheersing door personele control

Inputcontrol kan gebeuren door duidelijkheid te geven over de richting, het waarom, waartoe en hoe van datgene waar de organisatie naartoe wil werken. Dit betekent dat bij ondubbelzinnige doelen de kans op congruent handelen toeneemt (Visser, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012; Bennebroek-Gravenhorst, 2008).

Een andere directe beïnvloeding op de input betreft het werven, selecteren en trainen van de 'juiste' mensen op leidinggevende en andere invloedrijke posities. Deze manier van MC speelt een belangrijke rol en is wellicht het meest gebruikte MC-instrument

(Campbell, 2012). Het opleiden van leidinggevend en hun voorbeeldrol is van groot belang, omdat het congruent gedrag en de creatie van een Lean-organisatiecultuur stimuleert. Het heeft daarmee ook een cultuuraspect. Uit onderzoek blijkt dat organisatieleden leidinggevend-gedrag imiteren; dit kan daarmee dus conserverend werken (Hartmann & Bouwens, 2014).

Verder blijkt dat organisatieleden gemotiveerder zijn als zij hun taken met succes kunnen uitvoeren en de organisatie hun de ruimte geeft deze taken zelf te regelen en te sturen (Merchant, 1981). Deze vorm van control wint terrein nu organisaties verplaten, vanwege de roep om slankere organisaties met minder hiërarchische lijnen (Ingvaldsen & Benders, 2016). Door empowerment komen verantwoordelijkheden bovendien lager in de organisatie te liggen.

De ingezette MC-instrumenten werken niet altijd gunstig uit op de Lean-implementatie

Procescontrol: beheersing door actiecontrol

Procescontrol legt de nadruk op het handelen volgens standaardprocedures en -werkprocessen, niet-financiële audits en rapportages (Fullerton e.a., 2014; Merchant & Van der Stede, 2012; Power & Terziovski, 2007). Het is een veel ingezet middel om ongewenst gedrag te beperken en gewenst gedrag aan te moedigen.

Daarnaast is het meten van prestaties door middel van rapportages en audits een veelgebruikt middel (Ittner & Larcker, 2003). Door rapportages krijgen medewerkers zicht op het effect van hun inzet op doelrealisatie en daarmee fungeren rapportages als feedbacksysteem waarop organisatieleden kunnen reflecteren, en eventueel bijsturing mogelijk is (Netland e.a., 2015; Ouchi, 1979). Het leidt ertoe dat medewerkers in zelfsturende teams autonoom aan doelrealisatie kunnen werken.

Outputcontrol: beheersing door resultaatcontrol

Outputcontrol toetst of de overeengekomen prestaties geleverd zijn. Dit MC-instrument blijkt overigens enkel effectief als organisatieleden het gevoel hebben dat hun individuele inspanningen opgemerkt en beloond worden (Hartmann & Bouwens, 2014; Merchant, 1981). Is dat niet het geval, dan neemt de kans op disfunctioneren of manipulatief gedrag toe, bijvoorbeeld in de vorm van het doelbewust manipuleren van doelen of meetgegevens of op andere wijze presenteren dan in werkelijkheid het geval is (Visser, 2015; Claes, 2008).

Sturen op gewenst gedrag kan ook door incentives in financiële of niet-financiële zin. Organisatieleden moeten daartoe wel de doelen kennen en resultaten kunnen beïnvloeden (regelcapaciteit), en de resultaten moeten objectief meetbaar zijn (Visser, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012). De prikkelkeuze hangt daarbij af van het gewenste gedrag. Zachte MC-instrumenten genieten bijvoorbeeld de voorkeur wanneer prestaties lastig te meten zijn en er beperkte kennis bestaat over de wijze waarop een veranderprogramma uitgevoerd kan worden (Merchant & Van der Stede, 2012; Den Mulder, 2015).

Volgens Fullerton en McWatters (2001) is het juist van essentieel belang om een niet-financieel beloningssysteem te hanteren bij veranderprogramma's als Lean, waar een nadrukkelijk beroep wordt gedaan op de betrokkenheid van organisatieleden. Het gaat er volgens Veldman e.a. (2014) om dat medewerkers zinvol werk en erkenning krijgen; dit leidt tot gewenst gedrag.

Mogelijke invloed van MC-instrumenten op een Lean-implementatie

Inputsturing vergroot mogelijk de kans op Lean-implementatiesucces. Het werven, selecteren en opleiden van geschikte leidinggevenden en medewerkers op invloedrijke posities kan een Lean-implementatie bevorderen. Lean-ervaring opgedaan bij andere organisaties of uit studie vergroot Lean-implementatiesucces (Netland & Ferdows, 2014).

Ook de 'juiste' leiderschapsstijl – waarbij leidinggevenden coachen, op de werkvloer komen, informatie halen en brengen, en medewerkers boeien – blijkt van cruciaal belang. Essentieel lijkt dan ook de Lean-implementatie te ondersteunen met leidinggevenden met een dienende leiderschapsstijl, die geïmmiteerd zijn aan Lean, hierin geloven en dat geloof uitdragen, zodat zij een rolmodel vervullen voor andere medewerkers in de organisatie (Van Dun, Hicks & Wilderom, 2017; Netland, 2015; Holmemo & Ingvaldsen, 2015; Bhasin, 2012).

Procesmonitoring als MC-instrument ondersteunt een Lean-implementatie. Het laat organisatieleden zien welk effect hun handelen heeft op doelrealisatie en stimuleert gewenst gedrag (Van Dun, 2015; Netland & Ferdows, 2014). Dit kan door het betrekken van medewerkers bij de procesoptimalisatie en door de procesvoortgang visueel te maken. Visualisatie biedt mogelijkheden tot continu verbeteren en blijkt een veelvuldig toegepast middel binnen verbeterprogramma's als Lean (Fullerton & McWatters, 2002). Ook het tussentijds meten in hoeverre een organisatie vordert met een Lean-implementatie (Lean-volwassenheidsmeting) kan hierbij helpen.

Het toetsen of vastgestelde afspraken in managementovereenkomsten gerealiseerd zijn, en de organisatieleden wat dat betreft consulteren, kan een Lean-implementatie ondersteunen (Snell & Dean, 1994; Maes & Wiegel, 2015). Voorbeelden zijn het meten van het aantal geïmplementeerde verbeterideeën en het aantal opgeleide managers en Lean-deskundigen, en het werken met A3-probleemanalyses, week- of dagstarts en zoneborden. Dergelijke Lean-gerelateerde MC-instrumenten blijken uit recent onderzoek positief te correleren met een Lean-implementatie (Netland e.a., 2015).

Niet-financiële audits (procestoetsen) kunnen als prikkel gelden om te werken met afgesproken Lean-instrumenten. Een toegepaste Lean-auditvorm is bijvoorbeeld de Gemba-walk, waarbij leidinggevenden op de werkvloer komen. Anderen noemen het werken in teamverband stimulerend, waarbij medewerkers zelfstandig tot optimalisatie komen. Gevolg hiervan is dat medewerkersbetrokkenheid en -empowerment worden vergroot (Fullerton e.a., 2013; Van Assen, 2014).

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is het input-proces-outputmodel (IPO) als ordeningsinstrument gebruikt, om veelvoorkomende MC-instrumenten en hun werking op een Lean-implementatieproces te analyseren en de Lean-implementatievoortgang te schetsen. De datacollectie vond plaats bij een Nederlandse overheidsorganisatie in 2013 en van 2015 tot en met september 2016. Opzet was het onderzoeken van de dagelijkse realiteit rondom een Lean-implementatie.

De dataset bestaat uit een combinatie van 36 semigestructureerde interviews met directeuren (11), afdelingshoofden (5), medewerkers (10), in- en externe Lean-deskundigen (6), Lean-implementatieteamleden (3), een adviseur op topniveau met Lean-ervaring en tevens Lean-implementatieteamlid (1) en een achttal observaties in 2013 (2) en 2015 (6).

In 2015 is een aantal mensen tweemaal geïnterviewd *a)* om het proces en de ontwikkelingen in de tijd te volgen, *b)* omdat informanten zelf nog wat kwijt wilden, *c)* omdat de eerste interviewronde verdieping oproep, en/of *d)* omdat de observaties aanleiding gaven voor een tweede interview.

De observaties in 2013 waren bij één directieteam bestaande uit vier directeuren en een afdelingshoofd. Voorts heeft een zestal observaties in 2015 plaatsgevonden bij een regionaal managementteam bestaande uit een afdelingshoofd, zijn secondant en vijf seniormedewerkers.

Tot slot werd tot december 2016 additioneel tekst-, beeld- en intranetmateriaal geanalyseerd. Specifiek ging het daarbij om Lean-nieuwsbrieven, visueel-management en verbeterborden, feedbackresultaten van een interne Lean-opleiding, weekstarts en een ondernemingsplan. Tabel 1 geeft een overzicht van de datacollectie via interviews en observaties.

De interviews zijn (met toestemming) digitaal vastgelegd en duurden gemiddeld 60 minuten. Na transcriberen werd het interviewverslag ter goedkeuring aan de informant aangeboden, wat soms tot aanvulling leidde. De annotaties zijn in een afwijkende kleur gemaakt, zodat discriminatie tussen primaire en secundaire informatie mogelijk is. In twee gevallen (bij LIT1 en TC) zijn aantekeningen gemaakt, omdat het 'interview' een bilateraal overleg betrof dat 20-30 minuten duurde. Doel was de voortgang van het implementatieproces te bespreken.

De observaties duurden gemiddeld 75 minuten, waarbij de rol van waarnemer werd aangenomen. De genoteerde aantekeningen en citaten zijn uitgeschreven en verwerkt tot een verslag. Het verslag is voorgelegd aan de deelnemers, met de vraag of zij zich er in herkenden; dit bleek het geval.

Data-analyse

In de eerste interviewronde (2013) stelden we vragen over het waarom, waartoe en hoe van een Lean-implementatie. Ook vroegen we informanten hoe zij het concept interpreteren en gebruiken. Omdat het niet wilde vlotten met het Lean-implementatieproces, zette het management MC-instrumenten in. Daarnaast voerde het management,

Tabel 1. Datacollectie.

N	Informant*	Interviews ronde 1 (2013)	Interviews ronde 2 (2015)	Observaties ronde 1 (2013)	Observaties ronde 2 (2015)
1	D1	1	1		
2	D2		1		
3	D3		1		
4	D4	1		2	
5	D5	1	1	2	
6	D6	1		2	
7	D7	1	1	2	
8	D8	1			
9	D9	1			
10	D10	1			
11	D11	1			
12	AH1		1		
13	AH2		1		
14	AH3	1			
15	AH4	1			
16	AH5	1	1	2	
17	M1		2		6
18	M2		1		
19	M3	1	1		
20	M4		1		
21	M5		1		
22	M6		1		
23	M7		2		6
24	M8		2		6
25	M9	1			
26	M10		1		
27	ILD1	1	1		
28	ILD2	1			
29	ILD3	1			
30	ILD4	1			
31	ELD1		1		
32	ELD2		1		
33	LIT1	2	3		
34	LIT2	1			
35	LIT3	1			
36	TC	1	1		
-	AH				6
-	Secondant				6
-	M				6
-	M				6
-	M				6
-	M				6
-	M				6
-	M				6

* **D** = directeur, **AH** = afdelingshoofd, **M** = medewerker, **ILD** = interne Lean-deskundige, **ELD** = externe Lean-deskundige, **LIT** = lid Lean-implementatieteam, **TC** = topconsultant. Laatstgenoemde persoon participeerde bij weekstarts; hierbij vonden zes observaties plaats.

door hier nadrukkelijk naar te vragen, druk uit op het gebruik van Lean-instrumenten, zoals A3-problemanalyses, rapporteren via zoneborden (visueel management) en het optimaliseren van processen met behulp van brown-papersessies. Daarom lag de focus in de tweede ronde op het inzetten van MC-instrumenten, en onderzochten we het effect ervan op het implementatieproces. Ook vroegen we naar het waarom, waartoe en hoe.

Van MC en Lean is een conventietabel gemaakt ten behoeve van de operationalisering. De kernbegrippen MC en Lean zijn uitgesplitst in dimensies, zoals controlproblemen, input, proces, output, Lean-instrumenten en Lean-leiderschap. De dimensies zijn vervolgens uiteengegrafeld naar topics, zoals gebrek aan richting, trainingen, toepasbaar maken en procesoptimalisatie. Daarna zijn de topics uiteengegrafeld naar indicatoren, die dienden als input voor de vragen.

Alle verslagen en observatieaantekeningen zijn in Atlas.ti geplaatst en inductief gecodeerd. We gebruikten codes als reden waartoe, Lean-leiderschap, trainingen, succesverhalen en voorschriften. Na het coderen zijn de tekstfragmenten gegroepeerd per dimensie (controlproblemen, input-, proces- en outputcontrol), waarna gezocht is naar overeenkomsten en ver-

schillen in de tekstfragmenten. Voor deze aspecten werd gekozen, omdat de operationalisering op deze aspecten geënt was (en dus ook de vragen) en de respondenten per aspect waar zij iets over te melden hadden zo

Het lijkt er sterk op dat actoren die met Lean te maken krijgen, na verloop van tijd het management een surrogaatwerkelijkheid voorschotelen

gegroepeerd konden worden. Na het groeperen op overeenkomsten en verschillen werd gekeken naar opvallende en unieke uitspraken die de resultaten konden verrijken.

Ter voorkoming van interpersoonlijke subjectiviteit zijn belangrijke beslissing ten aanzien van de coderingen en plaatsing van de resultaten in het IPO-model gespiegeld aan inzichten van collegaonderzoekers (Guest, Wright & Paauwe, 2012). Hoewel enkelvoudig kwalitatief onderzoek niet tot generalistische uitspraken kan leiden, kunnen we met deze studie toch tot theoretische generalisatie of aanscherping komen (Doorewaard e.a., 2015; Tsang, 2013; Bitektine, 2008).

De organisatie waar het onderzoek plaatsvond heeft de nadrukkelijke wens niet over de Lean-implementatie naar buiten te willen treden. Organisatiennaam en verwijzingen naar personen blijven daarom achterwege (anonimiteitsgarantie). De codering voor verschillende groepen geïnterviewde medewerkers is als volgt: directeuren (D), afdelingshoofden (AH), medewerkers (M), interne Lean-deskundige (ILD), externe Lean-deskundige (ELD), topconsultant (TC) en Lean-implementatieteamlid (LIT). In sommige gevallen volgt een medewerker een cursus tot Lean-deskundige. Omdat sommigen de cursus (nog) niet hebben afgerond houden we voor hen een M aan.

Contextbeschrijving

De Lean-implementatie vindt plaats bij een grote uitvoerende Nederlandse overheidsorganisatie met bijna negenduizend medewerkers verdeeld over het gehele land. In 2009 experimenteerde de organisatie op lokaal niveau met Lean. Na enkele succesvolle resultaten (zoals een doorlooptijdverkorting bij het vergunningaanvraagproces van burgers) ging men in 2012 over tot een landelijke Lean-implementatie die samenvalt met een politieke taakstelling.

Doel van de implementatie, zo blijkt uit het ondernemingsplan, is een organisatie te worden die continu verbetert, de medewerkersbetrokkenheid vergroot, doorlooptijden verkort (door verspilling te elimineren) en kosten bespaart met inzet van minder mensen, ten einde aan de politieke taakstelling te voldoen. Uit hetzelfde plan blijkt dat de politiek hetzelfde werk (productie) met minder mensen verlangt. Bovendien moet de organisatie bijna 190 miljoen euro besparen op de uitvoeringskosten, wat overeenkomt met circa 18 procent. Door efficiënter te werken (10 procent) en minder taken uit te voeren (8 procent) wil de organisatie aan deze taakstelling voldoen.

Door de taakstelling volgde een reorganisatie en een organisatieherontwerp; van een functionele naar een procesgerichte organisatie waarbij het management het organisatieconcept Lean gebruikt. Met eigen mensen wilde men de ondernemingsplandoelstellingen realiseren en moest Lean eind 2015 in de genen van de mensen zitten: 'In het ondernemingsplan staan twee sporen. Sprong- en stapsgewijs veranderen. Aan beide werken we. (...) In korte tijd, van 2012-2015, willen we Lean implementeren. Dat bestaat uit een collectieve gedragsverandering. Dat doen we door procesoptimalisaties middels Lean. Sprongsgewijs betekent het wijzigen van de organisatiestructuur. Het stapsgewijs veranderen duidt op het continu verbeteren van onze processen. (...) Om tot een collectieve gedragsverandering te komen, legt de organisatie nadruk op leiderschap. Leiderschapsgedrag bepaalt grotendeels het gedrag van de medewerkers. Daarvoor zijn leiderschapskenmerken benoemd die leidinggevend zouden moeten bezitten om de Lean-transitie te volbrengen. (...) Additioneel moeten we een taakstelling realiseren, en die realiseren we door procesoptimalisatie' (LIT1).

Op 1 april 2013 was de reorganisatie, die in 2012 van start ging, wat betreft herontwerp (platte procesgerichte organisatie) en plaatsing van mensen grotendeels afgerond. Organisatieleden werkten meer in teams, hadden meer verantwoordelijkheid en opereerden zelfstandig. Mede door de reorganisatie lukte de Lean-implementatie in eerste instantie echter niet goed. Inertiefactoren bleken de Lean-implementatie in de weg te staan (zie Van Loenen & Schouteten, 2016).

Om de Lean-implementatie 'nieuw' leven in te blazen, besloot het management in 2013 meer expliciet gebruik te gaan maken van additionele MC-instrumenten. Of en hoe die hebben bijgedragen de Lean-implementatie is het onderwerp van deze studie.

Resultaten uit de data-analyse

De data-analyse geeft een resultaatbeschrijving waarin de invloed van MC-instrumenten op een Lean-implementatie naar voren komt. Bij de resultaatbespreking gaan we in op de ingezette MC-instrumenten die als doel hadden het vlottrekken van de Lean-implementatie en het 'oplossen' van de projectmatige controlproblemen.

Naast het effect van MC-instrumenten op een Lean-implementatie laten we met de bespreking van de empirische data zien hoe de Lean-implementatie zich in de tijd ontwikkelt.

Controlproblemen: richting-, motivatie- en kennisgebrek

Het waarom en waartoe van de Lean-implementatie lijkt bij alle geïnterviewden onbekend. Informanten verwijzen vooral naar meer doen met minder mensen en efficiënter werken, en slechts in enkele gevallen naar hogere medewerkersbetrokkenheid door het inzetten van continu verbeteren. Informanten koppelen de Lean-implementatie nadrukkelijk aan de politieke taakstelling. Van de 37 informanten geven er drie (M4, AH3, ILD3) een genuanceerder beeld en zeggen dat de taakstelling en de Lean-implementatie 'ongelukkig' met elkaar samenvallen. Ze geven aan dat het nooit de bedoeling is geweest om Lean en de taakstelling samen te laten vallen.

Dit wordt bevestigd door de Lean-initiatiefnemer uit 2009: 'Een externe adviseur bracht mij in 2009 op het idee Lean te gebruiken. (...) De bedoeling van Lean was om langs de inhoud (het werk), op zoek te gaan naar verbeteringen. (...) Die hadden niets met een taakstelling te maken. Dat speelde pas later' (D11). De topmanagementconsultant geeft een ander beeld: 'Lean wordt in deze organisatie misbruikt als bezuinigings-tool. (...) Het samenvallen van de taakstelling met de Lean-implementatie verpest een succesvolle implementatie. (...) Dit heb ik kenbaar gemaakt bij de CEO, toch zette hij door' (TC).

De data tonen doelonduidelijkheid bij diverse managementlagen, veroorzaakt door communicatieproblemen. Het gebrek aan een eenduidig Lean-verhaal leidt ertoe dat leidinggevenden moeite hebben anderen te motiveren en enthousiasmeren om met Lean aan de slag te gaan. Aantekeningen van een observatie uit 2013, toen twee Lean-implémentatieteamleden op bezoek waren bij een managementteam, tonen dit treffend aan. Doel van het bezoek was om het waarom, waartoe en hoe van Lean voor het voetlicht te brengen. Hierbij kwam geen eenduidig en soms zelfs een tegenstrijdig verhaal naar voren. De reactie van de aanwezigen daarop was veelzeggend: 'Ik krijg sterk de indruk dat ook jullie het niet weten' (D7). 'Verwacht je dat ik nu een goed verhaal ga houden bij mijn medewerkers? (...) Dat zou ongeloofwaardig zijn' (D5).

Verder blijkt in 2013 een nadrukkelijk gebrek aan Lean-kennis en -kunde bij directeurs, afdelingshoofden en Lean-deskundigen. Leden van het Lean-implémentatieteam wijzen op een kennisleemte bij managers, waardoor zij de Lean-implémentatie niet kunnen faciliteren. Managers worden namelijk als belangrijke schakel gezien. 'We willen managers centraal stellen bij de Lean-implémentatie maar merkten, na een analyse,

een aanzienlijk tekort aan Lean-kennis bij hen. Daarom is de opleiding Lean en dienend leiderschap ontwikkeld' (LIT2).

Inputbeheersing middels personele control

Vanaf 1 april 2013 vindt met een drietal MC-instrumenten aan de inputzijde een sterke managementinterventie plaats. Ten eerste werving en selectie als gevolg van een intern tekort aan mensen met Lean-kennis en -kwaliteiten. Het topmanagement werft (zowel in- als extern) en selecteert mensen met Lean-kennis en -ervaring opgedaan bij andere overheden, het bedrijfsleven en in de gezondheidszorg. Dit betreft voornamelijk werving op hogere posities (zoals die van directeur of afdelingshoofd). Daarnaast werft de organisatie ter ondersteuning van managementteams op een aantal plaatsen externe Lean-deskundigen met specifieke en gedetailleerdere Lean-kennis. Eén consultant adviseert hierbij enkel het topmanagement.

Op plaatsen waar consultants en Lean-deskundigen hun werk doen en waar mensen met Lean-kennis en -ervaring op invloedrijke posities geworven zijn, lijkt het Lean-implementatieproces tot leven te komen. Een afdelingshoofd laat in 2015 optekenen: 'Sinds de komst van de twee nieuwe directeurs, merk je een stimulerende werking. (...) Waar het eerst stil was, zijn we nu toch met Lean bezig' (AH5). Een medewerker van diezelfde afdeling ziet dat overigens anders: 'Ach ja, het blijft slechts bij woorden en weinig daden' (M11). Een directeur op een andere locatie in het land bevestigt die uitspraak. 'We hebben aangegeven op allerlei vlakken te willen verbeteren. Dat doen we enkel op papier. Acties worden niet of nauwelijks opgepakt' (D3).

Ten tweede zet de organisatie in op Lean-leertrajecten. Alle leidinggevendenden dienen een negen maanden durende cursus te volgen ('Lean en dienend leiderschap'). De opleiding heeft als doel zowel een kennisleemte te dichten, als leidinggevendenden in staat te stellen de Lean-implementatie te faciliteren, inspireren en stimuleren. Daarnaast krijgen ze kennis aangereikt over een Lean-leiderschapsstijl: dienend leiderschap. Een additionele tool is de managementtrechter van Vandendriessche. Deze managementtrechter stelt leidinggevendenden in staat om medewerkers oplossingsrichtingen en procesverbeteringen voor te laten stellen. De leidinggevendenden zijn hierbij vooral coachend en faciliterend, en scheppen randvoorwaarden.

Als resultaat van het succesvol doorlopen van de opleiding Lean en dienend leiderschap pogen sommige directeurs en afdelingshoofden zich als dienend leider te gedragen. Desondanks laten vooral medewerkers en Lean-deskundigen weten deze leiderschapsstijl in de praktijk niet te herkennen en te waarderen. Medewerkers, directeurs en interne-Lean-deskundigen typeren dienend leiderschap als storend en kunstmatig leiderschapsgedrag. 'De leiding volgt de cursus om een vinkje te kunnen zetten' (ILD3). 'Als ik bij de leidinggevende de holle managementretoriek eruit zou filteren, dan wordt het betrekkelijk stil. Die praat alleen maar over proces zus en proces zo' (M9). 'Die heeft voor mijn gevoel geen idee waar hij het over heeft' (M1).

Sommige leidinggevendenden betwijfelen openlijk of dienend leiderschap wel het gewenste effect heeft. Ook over het toepassen van de managementtrechter zijn veel

medewerkers niet te spreken. 'Nou, dan kan ik net zo goed niet naar mijn baas gaan, want die stuurt me van het kastje naar de muur. Ook omdat ze het zelf niet weten. Met antwoorden als "Wat kan je doen binnen je cirkel van invloed?" heb ik niets' (M6).

De data geven ook inzicht in de evaluatie van de cursus 'Lean en dienend leiderschap'. Daaruit blijkt dat cursisten de cursus met een zeven waarderen. Een diepere analyse leert echter dat deze waardering gekoppeld is aan de bevoegenheid en het enthousiasme van de cursusleider. Dat de informanten in het interview de waarde van de cursus als matig bestempelen, blijkt ook uit de evaluatieformulieren. Ze geven aan dat de cursus weinig concreet is en ze bij moeilijke praktijkcasussen niet tevreden zijn over de hulp en antwoorden.

Ten derde is een leerlijn ontwikkeld voor medewerkers die interne Lean-deskundige willen worden, om de Lean-implementatie te ondersteunen. Daartoe volgen zij de cursus Lean-practitioner, zodat zij managementteams kunnen ondersteunen bij de implementatie van Lean, bijvoorbeeld door het begeleiden van brown-papersessies, A3-probleemanalyses en het maken van verbeter- of zoneborden. De cursus Lean-practitioner volgen ze intern of (soms) extern bij het Lean Management Instituut (LMI).

Bij zowel de interne als de externe cursus ligt volgens de informanten de focus op de instrumentele kant van Lean. De cursisten beoordelen de cursus als matig, oppervlakkig en weinig toepassingsgericht. Bij ingebrachte casussen ontbreekt het aan afdoende hulp of inzicht over hoe de casus aan te pakken. 'De opleiding Lean-practitioner focust vooral op het instrumentele; A3's en brown papers opstellen' (M9).

De 'nazorg' bij zowel de cursus 'Lean en dienend leiderschap' als de Lean-practitioner opleiding blijkt ondermaats. Van de 37 geïnterviewden geven er 30 aan na de opleiding geen hulp te krijgen. Deze kritiek is vooral te horen bij de leidinggevenden. 'Het ontbreekt aan iedere vorm van begeleiding nadien' (AH1). Een directeur laat verbaasd weten: 'Daarnaast blijkt de organisatie niet te meten wat je in theorie en praktijk hebt geleerd en hoe je dat toepast in de praktijk' (D7). 'Je moet maar zien hoe je het doet' (TC). Een externe Lean-deskundige, die ook als docent aan de cursus 'Lean en dienend leiderschap' verbonden is, stelt in 2015: 'Er is onduidelijkheid over wat je moet kunnen na deze opleiding en dat zie je terug in de gehele opleiding en erna. Dat maakt het voor de cursist en docent een bijzonder lastig traject' (ELD1).

Verder blijken managementteams in 2013 en 2014 niet erg te spreken over de kwaliteiten van de Lean-deskundigen. Van de elf geïnterviewde directeuren laten er zes (ILD 1, ILD 2, D3, D5, D7, D10) in woorden van gelijke strekking weten: 'Over het algemeen is de waardering van de interne Lean-deskundige als matig te kwalificeren. (...) Soms worden ze gewoon ondergesneeuwd door de kracht van de directieteamleden en komen ze niet uit de verf' (D7). Dat Lean-deskundigen onvoldoende in staat zijn Lean-processen te begeleiden wordt bevestigd in een interview in 2015 met een Lean-implementatieteamlid en een Lean-deskundige, die nauw betrokken zijn bij de Lean-implementatie.

Uit een documentenonderzoek treffen we wel een lijst aan met een grote hoeveelheid interne Lean-deskundigen. De waarde van deze lijst lijkt niet groot, zo laat een prominent Lean-implementatieteamlid weten: 'De Lean-deskundigen doen het allemaal

naast hun werk. Die hebben en krijgen er geen tijd voor, maar staan wel aangemerkt als Lean-deskundige. Bovendien doen sommigen dit werk om hun eigenlijke werk niet te hoeven doen. Dus die lijst met deskundigen, daar zou ik niet te zwaar aan tillen' (ILD1).

Een observatie uit 2016 waarin een A3-probleemanalyse van een Lean-deskundige als Lean-activiteit werd besproken, bevestigt het beeld dat interne Lean-deskundigen nog onvoldoende kwaliteiten bezitten. In die analyse stonden volgens de aanwezigen oorzaken, gevolgen en oplossingen niet op de juiste plaats. Dit leverde kritische opmer-

kingen op aan het adres van een Lean-deskundige, wat bij die persoon tot grote onzekerheid leidde.

Verder worden Lean-deskundigen niet of nauwelijks geraadpleegd door leidinggevenden.

Zorg voor helderheid over het doel van de verandering en blijf deze consistent en consequent naar medewerkers communiceren

Ook de deskundigen geven aan nauwelijks gevraagd te worden om brown-papersessies of andere Lean-activiteiten te begeleiden. Ze geven aan dat dit ook in 2016 nog slechts zeer sporadisch gebeurt. Ondanks de inputinstrumenten zien we in de data ook geen of nauwelijks vooruitgang met betrekking tot het uitzetten van een duidelijke richting. Nog steeds weten veel informanten niet het waartoe, waarom en hoe te benoemen.

Procesbeheersing middels actiecontrol

Omdat het niet wil vlotten met de Lean-implementatie en er te veel vrijblijvendheid heerst, willen management en Lean-implémentatieteam hierover afspraken vastleggen. Een Lean-implémentatielid laat in 2013 weten waarom een dergelijk MC-instrument ingezet wordt. 'Afspraken opnemen in het managementcontract heeft voordelen, want dan geldt het hier blijkbaar pas, want anders doen ze het niet. (...) Bovendien zit er dan een rapportageverplichting aan vast en kun je meten' (LIT1). Directeuren spreken daarom in een jaarlijks af te sluiten managementcontract met het hogere management af hoeveel verbeterideeën zij gaan implementeren; hoeveel directeuren en afdelingshoofden de opleiding 'Lean- en dienend leiderschap' gaan volgen, hoeveel medewerkers ze naar een Lean-ervaringsdag gaan sturen, hoeveel A3-probleemanalyses ze zullen opleveren, en aan hoeveel procesoptimalisaties middels brown-papersessies ze zullen werken.

Deze managementinterventie lijkt effect te sorteren. Alle informanten noemen de term dienend leiderschap en geven aan dat zij verbeter- en visueel-managementborden als zoneborden zien en soms gebruiken. 'Dat er op plaatsen verbeterborden hangen, komt vooral omdat directeuren dit in het managementcontract opnemen' (ELD1). Daarnaast lijken directeuren gehoor te geven aan managementcontractafspraken. Ze sturen medewerkers en afdelingshoofden op Lean-cursus en passen visueel managementborden toe. Op de vraag waarom een medewerker zich heeft aangemeld als Lean-practitioner, meldt hij: 'Volgens mij staat in het managementcontract dat ieder afdelingshoofd een Lean-deskundige op de afdeling moet hebben, dus ben ik gevraagd door het afdelingshoofd' (M1).

Ook laten sommige informanten weten dat leidinggevendenden nadrukkelijk vragen om met Lean aan de slag te gaan. Sommigen ervaren een sterke sturing op Lean-activiteiten als gevolg van managementcontractafspraken. 'Je ziet dat het afdelingshoofd sterk stuurt op het vullen van verbeterborden en het maken van A3-probleemanalyses' (M6). Het bewuste afdelingshoofd bevestigt deze sturing op Lean-activiteiten. 'Op mijn de afdeling moet iedereen naar de Lean-ervaringsdag en op bezoek bij Scania. Ook krijgen ze expliciet de opdracht om met A3-probleemanalyses aan de slag te gaan en stuur ik op de verbeterborden' (AH2).

Over de aanwezigheid en het gebruik van verbeter- en visueel-managementborden in de organisatie hebben Lean-implementatieteamleden een heel ander beeld dan sommige afdelingshoofden; ze plaatsen er vraagtekens bij. Zij komen verbeter- en visueel-managementborden als zoneborden tegen die vaker gebruikt worden bij presentaties en bovendien niet wijzigen. Uit een observatie in 2015 bij een lokaal kantoor blijken verbeter- en visueel-managementborden te hangen die sinds mei 2014 niet zijn bijgevoerd. Verschillende informanten (ILD1, ILD3, M8, M3, M1, M7) geven in woorden van gelijke strekking aan: 'Dit is enkel om te laten zien van: kijk wij zijn ermee bezig. Daarna gaat het weer in de kast' (ILD1).

Door in te zetten op het gebruik van verbeter-, zone- en visueel-managementborden lijkt het dat het MC-instrument (managementcontractafspraken) Lean-activiteiten activeert. Sommige medewerkers, voornamelijk binnen projectteams, gebruiken ze vooral als vergadertool. Ook zetten ze brown-papersessies in om processen te optimaliseren. 'Wij hebben een wijzigingenproces geoptimaliseerd, wat resulteerde in een doorlooptijdverkorting van twaalf naar twee maanden' (M5). 'Het succes is op meerdere plaatsen gepresenteerd, maar heeft weinig tot geen bekendheid gekregen in de rest van de organisatie' (M8).

Outputbeheersing middels resultaatcontrol

Ondanks de managementcontractafspraken lijken directeuren en afdelingshoofden niet zwaar aan dit MC-instrument te tillen. De data laat zien dat directeuren en afdelingshoofden de managementcontractafspraken anders ervaren. Sommigen zien de afspraken als reminder, omdat maandrapportages vooral het accent leggen op de productie en nauwelijks op de Lean-implementatie. Een stafadviseur bevestigt in september 2016 dat er meer aandacht is voor het halen van productieresultaten. Hij laat weten dat hij en zijn team adviseerden om enkel de productieresultaten te bespreken met het topmanagement.

Voorts toont de data-analyse gebrek aan Lean-implementatiesturing en het ontbreken van sancties als het management haar managementcontractafspraken niet nakomt. Een Lean-implementatielid (LIT1), directeuren (D3), Lean-deskundigen (ELD1 en 2) en medewerkers (M3 en 8) melden in woorden van gelijke strekking: 'Als een directeur of afdelingshoofd er niets mee doet, wordt hij of zij niet gestraft. (...) Bovendien vragen ze er ook niet naar' (AH1). 'Er zit anno 2015 geheel geen sturing op Lean' (M8).

Dat er geen sturing plaatsvindt, blijkt uit tussentijds meten op gerealiseerde Lean-doelen. De organisatie meet tussentijds hoe 'Lean' de organisatie is, met een Lean-

volwassenheidsmeting. Medewerkers geven op verschillende onderliggende items een score 1 (zeer slecht) tot en met score 5 (zeer goed) over hoe volwassen hun leidinggevende en afdeling op het gebied van Lean zijn, bijvoorbeeld wat betreft probleemoplossend vermogen, en stimulerende en begeleidende kwaliteiten van de leiding.

Over het algemeen komen managementteams bij dergelijke metingen niet goed uit de bus. Lean-volwassenheidsrapportages in 2013 en 2015 tonen aan dat medewerkers de managementteams en afdelingshoofden matig tot slecht beoordelen. Een medewerker meldt in augustus 2016: 'Ik vond de Lean-volwassenheidsmeting van laatst mooi. Het afdelingshoofd wil weten – en dat moet op de vraag van de Lean-implementatiecoördinator – hoe hijzelf, zijn secondant en de afdeling scoren op Lean-volwassenheid. (...) Ik gaf, zo merkte ik, overal een 1. (...) Mijn conclusie: we zeggen dat we het doen, maar doen het gewoon niet' (M1).

Uit de data valt ook op te maken dat leidinggevendens soms vertellen dat ze veel aan Lean doen en Lean omarmen. Een meerderheid van de geïnterviewden valt het op dat hun leidinggevende vooral pseudogedrag laat zien. Leidinggevendens volgen de opleiding omdat het moet. En wanneer het management op afdelingsbezoek komt, trekken leidinggevendens van alles uit de kast om te doen alsof. Een observatie in 2016 bij een regionaal kantoor laat zien dat het afdelingshoofd de afdeling opruimt, verbeterborden en andere visueel-managementborden ophangt of daartoe aanspoort, omdat het management een zogenoemde Gemba-walk houdt op zijn afdeling.

Vanwege het gebrek aan sturing en commitment tot Lean, vastgelegd in managementcontractafspraken, lijkt de medewerkersbetrokkenheid bij Lean af te nemen. Alle geïnterviewde medewerkers en twee interne Lean-deskundigen zeggen dat issues aangebracht op verbeterborden weinig tot geen opvolging kennen. Soms staan issues er langer dan een jaar op. Verbeteracties uit een brown-papersessie vinden ook weinig opvolging, ondanks dat de sessies best goed en waardevol bleken.

Informanten (D5, AH5, M3, M1, M8), refereren ook aan het feit dat het topmanagement meer dan 350 verbetersuggesties aangereikt kregen maar dat hier niet of nauwelijks iets mee gedaan is. Informanten melden in woorden van gelijke strekking: 'Als je na een half jaar vraagt hoe het met de verbetermaatregelen staat, blijft het stil of ze melden dat het erg complex is' (M3). Dat mensen op de werkvloer zich niet betrokken voelen, blijkt uit de waarneming dat het woord Lean beter vermeden kan worden. Directeuren, afdelingshoofden, Lean-deskundigen en medewerkers merken een aversie tegen Lean op: 'Mensen linken Lean aan meer doen met minder mensen, in plaats van continu verbeteren met Lean, omdat we er toch niets mee doen' (AH1).

Conclusies en discussie

In dit artikel onderzochten we op welke wijze MC-instrumenten invloed hebben op een Lean-implementatie en laten we het Lean-implementatieproces zien. Deze enkelvoudige casestudy toont aan dat de ingezette MC-instrumenten niet altijd gunstig uit-

werken op de Lean-implementatie. Ondanks de ingezette MC-instrumenten bestaan de controlproblemen van voordien nog steeds. Dit komt vooral door gebrek aan een duidelijke richting omtrent het doel, waartoe en hoe van Lean. Door het niet oppakken van verbeteringsuggesties daalt de motivatie op de werkvloer, wat leidt tot dito gedrag en geloof in Lean.

Het lijkt er sterk op dat actoren die met Lean te maken krijgen, na verloop van tijd het management een surrogaatwerkelijkheid voorschotelen. Het gebruik van harde MC-instrumenten als werving, selectie, training, nadrukkelijk uitvragen op het gebruiken van Lean-instrumenten en managementcontractafspraken om een Lean-implementatie vlot te trekken, heeft in deze gevalstudie een averechts effect en leidt tot gedragsmanipulatie (Merchant & Van Der Stede, 2012; Claes, 2008). Daarmee heeft het topmanagement het beeld dat de Lean-implementatie 'voorspoedig' verloopt, maar laten de empirische data in dit onderzoek het tegenovergestelde zien.

Het benodigde kennis- en kundeniveau blijft achter, waardoor het Lean-implementatieproces nog steeds stopt. Door dit tekort weten leidinggevenden zich niet te gedragen als dienend leider en kunnen ze anderen niet motiveren. Dit lijkt een cruciale misser in dit Lean-implementatieproces. Dit is verrassend, als we bedenken dat leidinggevenden en interne Lean-deskundigen centraal moesten staan bij deze Lean-implementatie. Tevens gaven cursusevaluaties aanleiding tot verbetering, maar is de organisatie hier vervolgens niet mee aan de slag gegaan.

Ondanks de nadrukkelijke vraag om Lean-instrumenten te gebruiken, blijken die in de praktijk niet veel gebruikt. De meerwaarde van zoneborden en brown-papersessies wordt vooral her- en erkend in projectteams, die er procesoptimalisatiesucces mee

boeken. Deze successen dragen echter niet ver in de organisatie. Buiten de projectteams worden de zoneborden slechts gebruikt om goede sier te maken, voor als het management op bezoek

Zorg ervoor dat gedrag in lijn is met hetgeen je afsprekt en uitdraagt; voeg de daad bij het woord

komt of er expliciet om vraagt. Waar we dachten dat MC-instrumenten de medewerkersbetrokkenheid en -motivatie zouden doen toenemen, lijken deze juist af te nemen.

De oorzaken liggen in het niet-oppakken van verbeteringsuggesties door leidinggevenden. Recente studies wijzen uit dat medewerkers zich juist meer betrokken voelen als ze ondersteuning van management en collega's krijgen bij het oplossen van en reflecteren op problemen (Hirzel e.a., 2017).

De managementcontractafspraken blijken in deze praktijkcasus van weinig waarde. Managers volgen een opleiding voor de vorm of om aan hun baas goede wil te tonen. Het Lean-volwassenheidsmeetinstrument toont daarom een lage Lean-volwassenheid. Het niet actief sturen en meten leidt tot een grote mate van vrijblijvendheid. De toegepaste resultaatcontrol leidt in deze gevalstudie tot gedragsmanipulatie: men zegt met Lean

bezig te zijn, maar deze woorden hebben weinig waarde. De sturing op productie in plaats van ook op het Lean-implementatietraject, speelt het implementatieproces aanzienlijk parten. Lean-implementatietrajecten vragen juist de volledige aandacht in alle lagen van een organisatie; het ‘erbij doen’ is funest voor een succesvolle implementatie (Van Assen, 2016; Maes & Wiegel, 2015).

De toegepaste harde MC-instrumenten lijken niet geheel passend. Een Lean-implementatie met een dynamisch, exploratief en iteratief karakter, vraagt om een organische en lerende implementatiewijze, in plaats van een gecontroleerde. Het plastische karakter van Lean schreeuwt om geduld, ruimte tot experimenteren, fouten mogen maken en leren. Hoewel de MC-literatuur ervan uitgaat dat strakke (be)sturing leidt tot doelrealisatie (Merchant & Van der Stede, 2012), lijkt het evident dat dit in deze casus juist tegenwerkt. Personele, proces- en output-control lijken inherent aan Lean en zitten dus deels in Lean opgesloten. Een voorbeeld hiervan zijn de visueel-managementborden: organisatieleden kunnen op basis van deze borden reflecteren en (bij)sturen, wat past binnen lerende implementatie- en organisatievormen. De gebruikte harde MC-instrumenten lijken deviant: ze leiden niet tot het gewenste doel (Claes, 2008), maar hebben eerder een disfunctioneel effect. Bij een Lean-implementatie hoort ruimte om tot een passende Lean-configuratie te komen. Daarbij past ook een type leiderschapstijl die eraan bijdraagt dat over alle lagen van de organisatie geleerd kan worden hoe Lean toe te passen, en via verschillende Lean-volwassenheidsstadia te groeien naar een Lean-organisatie.

Omdat Lean reeds (harde) MC-instrumenten bevat, lijkt het evident dat – in het kader van een lerend Lean-implementatieproces – zachte MC-instrumenten meer de boventoon zouden moeten voeren. Daarbij valt te denken aan Lean-leiderschap en medewerker-empowerment. Uit voorgaande studies blijkt dat het betrekken van medewerkers bij procesoptimalisaties, ondersteund met Lean-leiderschapstijlen, een Lean-implementatietraject significant bevordert (Rüttimann, 2017; Van Assen, 2016; Van Dun, 2015; Netland, 2015; Marodin, 2015; Holmemo & Ingvaldsen, 2015; Liker & Convis, 2011). Daarbij behoeven de zachte MC-instrumenten (zoals Lean-leiderschap) aanvulling met de ‘juiste’ randvoorwaarden: ondersteuning van het topmanagement, doelduidelijkheid, aangepast hrm-beleid, en voldoende tijd en middelen (Van Dun, 2015; Den Mulder, 2015).

Kanttekening hierbij is dat Ten Have e.a. (2013) oproepen tot enige voorzichtigheid bij het gebruik van zachte MC-instrumenten. Zij betogen dat MC juist worstelt met zachte kernbegrippen als gedrag, leiderschap, commitment en cultuur. Dergelijke containerbegrippen leiden wellicht weer tot Lean-implementatieworstelingen, omdat ook hieraan een passende invulling gegeven moet worden. Maar volgens Van Dun (2015) lijken ‘soft controls’ juist positief bij te dragen aan het ontwikkelen van Lean-teams en dus het Lean-woorden van de organisatie.

Aanbevelingen

Praktisch gezien komen we tot twee belangrijke aanbevelingen voor managers en praktijkbeoefenaren. Om Lean lerend te implementeren dient er een goede basis te bestaan: a) zorg voor helderheid over het doel van de verandering en blijf deze consistent en

consequent naar medewerkers communiceren, en *b)* zorg ervoor dat gedrag in lijn is met hetgeen je afsprekt en uitdraagt; voeg de daad bij het woord.

Naast deze twee hoofdaanbevelingen denken we dat het goed is dat, als de basis staat, behalve medewerkers ook leidinggevendenden de ruimte krijgen om te leren en te experimenteren. Dit geldt specifiek voor het laten werken van hun leiderschapsstijl. Het volgen van een bij Lean passende leiderschapsstijl biedt namelijk nog geen garantie voor succesvolle toepassing van die leiderschapsstijl in de praktijk. Beide conceptuele gedachten, zowel Lean als de soft-control Lean-leiderschap, vergen een lerende iteratieve implementatiecyclus. Zo krijgen zowel medewerkers als leidinggevendenden meer empowerment en ruimte om beide concepten te bewerken en zich eigen te maken, passend binnen de unieke organisatiecontext.

Generaliseerbaarheid

Een beperking van dit onderzoek is dat de dataverzameling plaatsvond binnen een enkele organisatie. Een voordeel daarentegen is dat dit de datacollectie (over drie jaar) op den duur vergemakkelijkte. Alle data waren toegankelijk, gesprekken met sleutelfiguren konden eenvoudig worden geregeld, en er was toegang tot alle organisatieonderdelen, waardoor waardevolle inzichten vanuit verschillende perspectieven werden verkregen.

Verder is dit een van de weinige empirische-onderzoeken over het effect van MC-instrumenten op een Lean-implementatie; in een publieke organisatie werd dit bovendien niet eerder gedaan. De enkelvoudige casus reduceert de generaliseerbaarheid. Het artikel beperkt zich daardoor in het bieden van algemene conclusies op basis van bevindingen (Yin, 2009; Merriam, 2009).

Desondanks kan volgens Firestone (1993) en Tsang (2013) een enkelvoudige case-study passen bij het aanscherpen of aantonen van afwijkende gevallen van bestaande theorieën. De focus op een enkelvoudige casestudy zorgt voor een rijkere beschrijving en dieper inzicht in de casus.

Om de kans op theoretisch generaliseren te vergroten, zal op dit terrein vervolgonderzoek moeten plaatsvinden in meerdere organisaties. Als we Lean beschouwen als een experiment past een onderzoeksperspectief dat het implementatieproces beschrijft wellicht beter, zoals het theoretisch perspectief van een actornetwerk. Dit leidt mogelijk tot een rijkere beschrijving van een Lean-implementatieproces en kennis over hoe een Lean-implementatieproces in zijn werk gaat. ■

Literatuur

- Antonio, G. (2017). Leiderschap in verandering: over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 71 (1), 53-66.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.
- Assen, M. van (2014). *Handboek Lean management*. Amsterdam: Academic Service.
- Assen, M. van (2016). *Operational excellence: van industrie tot dienstverlening*. Amsterdam: Boom.

- Bennebroek-Gravenhorst, K.M. (2008). Een redenering voor verandering. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62 (3/4), 232-244.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50 (3), 439-458.
- Bitekine, A. (2008). Prospective case study design: qualitative method for deductive theory testing. *Organizational Research Methods*, 11 (1), 160-180.
- Campbell, D. (2012). Employee selection as a control system. *Journal of Accounting Research*, 50 (4), 931-966.
- Claes, P.C. (2008). Management control. *Handboek Management Accounting*, 49, 1-24.
- Doorewaard, H., Kil, A. & Ven, A. van (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Dun, D. van (2015). *Improving Lean team performance: leadership and workflow dynamics*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Dun, D. van, Hicks, J. & Wilderom, C. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, 35 (2), 1-13.
- Firestone, W.A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational Researcher*, 22 (4), 16-23.
- Fullerton, R.R. & McWatters, C.S. (2001). The production performance benefits from JIT implementation. *Journal of Operations Management*, 19 (1), 89-96.
- Fullerton, R.R., Francis, K. & Sally, W. (2013). Management accounting and control practices in a Lean manufacturing environment. *Accounting, Organizations and Society*, 38 (1), 50-71.
- Fullerton, R.R., Kennedy, F.A. & Widener, S.K. (2014). Lean manufacturing and firm performance: the incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32, 414-428.
- Guest, D., Paauwe, J. & Wright, P. (2012). *HRM and performance: achievements and challenges*. Padstow: John Wiley & Sons.
- Hartmann, F. & Bouwens, J. (2014). *Management control*. Tweede druk. Groningen: Noordhoff.
- Have, S. ten, Haverhals, H. & Have, W. ten (2013). Hard en soft controls: essentieel instrumentarium voor compliance officers en controllers. *Tijdschrift voor Compliance*, 2, 138-143.
- Hines, P., Matthias, H. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (10), 994-1011.
- Hirzel, A.-K., Leyer, M. & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations and Production Management*, 37 (10), 1563-1579.
- Holmemo, M.D.-Q. & Ingvaldsen, J.A. (2015). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1 (14), 1332-1345.
- Ingvaldsen, J.A. & Benders, J. (2016). Lost in translation? The role of supervisors in lean production. *German Journal of Human Resource Management*, 30 (1), 35-52.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7), 715-741.
- Kaptein, M. & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84 (12), 623-632.
- Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the Lean production system. *Sloan Management Review*, 30, 41-52.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. & Convis, G. (2011). *The Toyota way to Lean leadership: achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York: McGraw-Hill.

- Loenen, V. van & Schouteten, R. (2016). Implementatie van Lean. Inzicht in inertiefactoren. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70 (2), 20-37.
- Maes, J. & Wiegel, V. (2015). *Succesvol Lean*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Man, H. de (2016). Een groenblauw organisatiegeloof voor de volgende stap in de evolutie. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70 (2), 84-90.
- Marodin, A.G. & Saurin, T. A. (2015). Managing barriers to lean production implementation: context matters. *International Journal of Production Research*, 53 (13), 3947-3962.
- McCann, L., Hassard, S.J., Granter, E. & Hyde, J.P. (2015). Casting the lean spell: the promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human Relations*, 68 (10), 1557-1577.
- McQuade, D. (2008). New development: leading Lean action to transform housing services. *Public Money and Management*, 28 (1), 57-60.
- Merchant, K.A. (1981). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23 (4), 43- 55.
- Merchant, K.A. & Stede, W.A. (2012). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mulder, E. den (2015). Soft controls als managementinstrument. Controle op gedrag, een (on)mogelijke opgave? In M. Franssen & M. Arets (Eds.), *Management control: dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie* (pp. 269-284). Den Haag: Vakmedianet.
- Netland, T.H. (2015). Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54 (8), 2433-2448.
- Netland, T.H. & Aspelund, A. (2014). Multi-plant improvement programmes: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 34 (3), 390- 418.
- Netland, T. & Ferdows, K. (2014). What to expect from corporate lean programs. *MIT Sloan Management Review*, 55 (4), 83.
- Netland, T.H., Schloetzer, J.D. & Ferdows, K. (2015). Implementing corporate lean programs: the effect of management control practices. *Journal of Operations Management*, 36 (1), 90-102.
- Nicolai, A. & Dautwiz, J. (2010). Fuzziness in action: what consequences has linguistic ambiguity of the core competence concept of organizational usage? *British Journal of Management*, 21, 874-888.
- Niezink, D., Diepemaat, M., Tiel, P. van & Ruijters, E. (2017). *Lean: van hype naar verbetercultuur*. Deventer: Vakmedianet.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Pettersen, J. (2009). *Translating Lean production: from managerial discourse to organizational practice*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Power, D. & Terziovski, M. (2007). Quality audit roles and skills: perceptions of non-financial auditors and their clients. *Journal of Operations Management*, 25 (1), 126-147.
- Rüttimann, B.G. (2017). *Lean compendium: introduction to modern manufacturing theory*. Cham: Springer.
- Samuel, D., Found, P. & Williams, S.J. (2015). How did the publication of the book 'The machine that changed the world' change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations and Production Management*, 35 (10), 1386-1407.
- Snell, S.A. & Dean, J.W. (1994). Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1109-1140.
- Speklé, R.F. & Verbeeten, F.H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25 (2), 131-146.
- Tsang, E. (2013). Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19, 195-202.

- Veldman, J., Klingenberg, W., Gaalman, G.J. & Teunter, R.H. (2014). Getting what you pay for. Strategic process improvement compensation and profitability impact. *Production and Operations Management*, 23 (8), 1387-1400.
- Visser, M. (2015). Management control, verantwoording en leren in publieke organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 69 (1), 31-47.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. Londen: Free Press Edition.
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Auteur



Drs. ing. V.G.M.W. van Loenen is buitenpromovendus aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy, faculteit Managementwetenschappen. E-mail: v.vanloenen@fm.ru.nl.

