



Leo Monhemius (Dutch Six Sigma) is 57, en opgeleid als natuurkundig ingenieur. Via de afstudeerrichting systeem- en regeltechniek kwam hij eerst bij DSM terecht (1980). Daarna stapte hij over naar Philips Integrated Circuits (nu NXP) waar hij in SPC en Six Sigma terecht kwam, toen het nog niet algemeen bekend was. In 1990 ging het slecht met Philips (en DAF en Fokker en vele andere bedrijven), na een massaontslag ging hij bij de TU/e werken, en daarnaast parttime als adviseur. Sinds 2005 werkt hij volledig zelfstandig aan begeleiding van Lean Six Sigma programma's en training.

DE BODEM ONDER LEAN & SIX SIGMA, HET GRENSVLAK TUSSEN BORGEN EN VERBETEREN, DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

Deze bijdrage is ontstaan uit diverse worstelingen bij Lean & Six Sigma projecten. Juist in deze tijd gaan organisaties tot het uiterste om verbeteringen door te voeren. Toch heeft iedere organisatie een grens waar de basisprocessen in gevaar worden gebracht. Die grens is nooit zuiver te trekken, mensen zijn immers flexibel. We houden het nog even vol wanneer de grens wordt overschreden. Dit kan zich uiten als weerstand tijdens de 'controlfase' van projecten. Het is een signaal dat de organisatie tegen de grens geduwd wordt. Maar erger is het nog, wanneer de leidinggevenden het verzet hebben opgegeven. Zij zijn de grip op de processen kwijtgeraakt. U hebt de weerstand tegen verandering doorbroken, en het programma lijkt gelukt, maar een serie incidenten zal u wakker schudden. Omdat het heel lastig is uit een dergelijke situatie terug te komen, is het beter dit tijdig te signaleren en te voorkomen.

Veel weerstand wordt binnen de organisatie zelf veroorzaakt. Harder duwen helpt niet, 'gras groeit niet harder wanneer je eraan trekt'. We gebruiken termen als 'weerstand tegen verandering', maar vaak is die weerstand gerechtvaardigd en veroorzaken wij die zelf door ongenueanceerd zaken door te drukken. Daarmee doen wij ook onrecht aan de primaire taak van leidinggevenden om de balans te bewaren tussen procesbeheersing en procesverbetering. De basis van Lean management is uitgaan van de inbreng van de werknemers. Zij zullen zelf nooit veranderingen voorstellen die de basistaken in gevaar brengen. Maar onder druk van de aandeelhouders is het verleidelijk om individuele werknemers te stimuleren tot verbetervoorstellen, die voor de andere werknemers niet aanvaardbaar zijn. Op het eerste gezicht lijkt het een succesvol Lean & Six Sigma programma, maar de basis van Lean management wordt niet goed uitgelegd. Daardoor zal het programma zeker falen.

De structuur van deze bijdrage is als volgt:

1. [vakmanschap] Primair vakmanschap is altijd de basis. En werkvoorschriften vormen een aanvulling voor de specifieke situatie. Hier zien we altijd een spanningsveld, sommige organisaties hebben de processen zodanig goed vastgelegd, dat met minder gekwalificeerd personeel kan worden gewerkt. Andere organisaties kiezen voor een hoog opleidingsniveau en volstaan met minimale aanvullende voorschriften. Essentieel is dat alle werknemers het werk op dezelfde wijze uitvoeren.
2. [checks en schema] In de meeste organisaties is een structuur aanwezig van schema's en planning om routinewerkzaamheden uit te kunnen voeren. Dit is een niveau dat boven individuele werknemers uitstijgt, maar ook weer een spanningsveld geeft. Wanneer een werknemer een schoonmaaktaak niet zo grondig doet als bedoeld, laat hij extra werk liggen voor collega's. Wanneer de schoonmaakresultaten onvoldoende zijn, zou het management kunnen kiezen voor een hogere frequentie van schoonmaken. Maar dan wordt het nog erger!
3. [best practise] Binnen iedere organisatie is veel meer kennis aanwezig dan we denken. Ervaren werknemers hebben geleerd om te gaan met lastige problemen en hebben de vrijheid tussen vakmanschap en werkvoorschriften maximaal benut. Vaak wordt deze kennis weliswaar gedeeld op informele wijze, maar voor het management is dit een onzichtbaar deel van het kwaliteitssysteem. Daardoor is het mogelijk nieuwe werkvoorschriften of schema's in te voeren die in botsing komen met deze ontwikkelde 'best practises'. Dit kan zichtbaar worden als 'weerstand tegen verandering' wanneer de reden van de weerstand niet goed wordt herkend. Het antwoord is: een best practise (3) altijd opnemen in de werkvoorschriften (1) of in de werkschema's (2).
4. [kaizen] Pas wanneer 1, 2 en 3 goed worden begrepen zijn we toe aan 'kaizen' of het toelaten van een proces van voortdurende kleine verbeteringen. Problemen, die zijn ontstaan door een gebrek in 1, 2 of 3 moeten immers op die niveaus zelf worden opgelost en niet worden toegedekt met een nieuwe creatieve werkmethode.



Voorbeeld vanuit de leidinggevende gezien

Een enthousiaste, juist ingewerkte verpleegster komt bij haar afdelingshoofd met een goed idee. Mevrouw X had ernstige doorligwonden en haar idee gaat over betere behandeling van doorligwonden. Het afdelingshoofd moet natuurlijk goede ideeën aanmoedigen. Maar zij heeft ook te maken met collega-afdelingshoofden die hetzelfde proces managen. En hoewel een kleine verbetering altijd moet worden nagestreefd, moet ook worden voorkomen dat nieuwe fouten ongemerkt worden geïntroduceerd. Continu verbeteren is natuurlijk altijd belangrijk, en deze bijdrage laat zien hoe belangrijk de koppeling met de basisprocessen is. Zonder de verpleegster te ontmoedigen zal het afdelingshoofd zich een aantal vragen moeten stellen:

¹ SOP = Standard Operating Procedure

1. Ten eerste willen we geen probleem oplossen dat eigenlijk niet had moeten ontstaan. Wanneer mevrouw X gewoon volgens de opleidingsregels is verzorgd en verpleegd, zou dan de doorligwond wel zijn ontstaan?
2. Vervolgens vraagt het afdelingshoofd zich af of mevrouw X wel volgens het behandelingschema is verzorgd en verpleegd? Is het misschien een keer overgeslagen? Doordat er geen gekwalificeerd personeel was of doordat mevrouw X bij familie is geweest? Misschien is het schema wel te mager voor de toestand van mevrouw X?
3. En wanneer 1 en 2 in orde zijn, misschien zijn er ervaren verpleegsters die het werk op een slimme manier doen? Zij zouden gefrustreerd raken wanneer een idee van een jonge verpleegster onmiddellijk wordt aangenomen zodat hun vakmanschap wordt miskend.
4. Wanneer dit allemaal niet het geval is, kunnen we het idee wellicht uitvoeren. Maar misschien is het voorstel zelf niet volledig bruikbaar en moet dit nog verder worden ontwikkeld? Maar ook dan heeft het ingediende idee het denken over een oplossing in gang gezet.

Daarmee zijn de ideeën nog steeds heel waardevol maar moeten heel voorzichtig worden afgewogen.

Stelling 1: de meeste ideeën zijn creatieve oplossingen voor een werkelijk probleem, dat misschien anders moet worden opgelost dan de indiener denkt. Beloon dus vooral de melding van het probleem en pas in de tweede plaats de voorgestelde oplossing.

Vaak zal een aanscherping van de verpleeginstructies (1) de vereiste actie zijn; soms zijn het de behandelingschema's (2) of zelfs beide. Voor een klein aantal gevallen blijkt de formele verpleeginstructie inderdaad het probleem niet te beheersen, maar meestal hebben ervaren mensen toch een manier van werken ontwikkeld (3). Wanneer we die ontdekken, naar aanleiding van het ingediende idee, zullen ook weer (1) en (2) moeten worden aangepast. Het topje van de ijsberg wordt gevormd door ideeën die nu nog overeind zijn gebleven. Deze kunnen leiden tot een werkelijke verbetering, die niet precies het ingediende voorstel hoeft te zijn:

1. Ten eerste moet iedereen getraind worden in de praktische uitvoering.
2. Misschien moeten de behandelingschema's en de wijze van verpleging worden aangepast?
3. Het idee moet misschien eerst worden besproken tussen de jonge verpleegster en de ervaren verpleegsters om frustraties te voorkomen en om het goede van beide te behouden. Alleen zo kan worden voorkomen, dat de ervaren verpleegsters hun eigen eerder ontwikkelde slimme methode blijven gebruiken.
4. En we moeten natuurlijk bedacht zijn op onverwachte neveneffecten van de verbeterde werkwijze.

Het voorbeeld illustreert het doel van deze bijdrage, juist het afdelingshoofd moet het evenwicht bewaren tussen het handhaven van de basisprocesbeheersing en het invoeren van verbeteringen. Iedere verbetering vereist ook een aanpassing van de basisprocesbeheersing. En dat is meer dan alleen de werkvoorschriften aanpassen.

In een snel veranderende organisatie wordt een afdelingshoofd zwaar belast. Het zou niet verantwoord zijn veranderingen door te drukken op een wijze waardoor zij de veranderingen niet meer overziet. Want dan zou de organisatie grip op de basisprocessen kunnen kwijtraken waardoor onveilige situaties kunnen ontstaan.

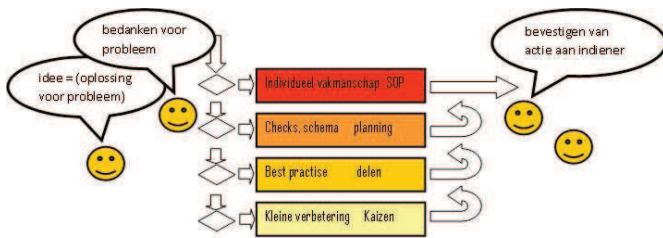
Stelling 2: We moeten accepteren dat de direct leidinggevenden een begrenzing geven aan het proces van voortdurende verbetering. Zij zijn de enigen, die de balans tussen borgen en veranderen kunnen bewaken.

De goede afloop: op een bijeenkomst van afdelingshoofden komt dit voorval ter sprake. Er blijken meer afdelingshoofden met hetzelfde soort probleem te zitten. Het hogere management maakt tijd vrij voor de ervaren mensen om jongeren, die volledig zijn opgeleid, de fijne kneepjes te leren. Ook worden die kneepjes waar mogelijk in de instructies opgenomen. Voor het behandelen van doorligwonden worden in dit geval foto's van de kwetsbare plekken van mevrouw X in de werkvoorschriften opgenomen. De frequentie wordt niet verhoogd. Er wordt niet gemasseerd. En de ervaren verpleegsters zijn blij met de erkenning. Het verpleegtehuis heeft een opvallend laag aantal doorligwonden; de verpleging is daar trots op.

De slechte afloop: Door de hoge werkdruk zijn niet alle afdelingshoofden bij het werkoverleg. Daar is trouwens toch geen tijd om op details in te gaan. Het gaat immers om de grote lijnen. Omdat het aantal doorligwonden begon op te vallen en omdat het behandelen ervan teveel tijd ging kosten, is voor iedereen de frequentie in dag- en avonddiensten naar twee uur gebracht. Deze verhoogde frequentie werd pas na managementoptreden werkelijk doorgevoerd. Door de behandelkaarten te checken en vooral door de ervaren krachten er op aan te spreken. Het aantal doorligwonden nam een beetje af, hoewel het nog steeds hoog bleef. Eén van de twee ervaren verpleegsters zocht een andere baan buiten het ziekenhuis. De andere was drie maanden thuis met een burn-out, en heeft daarna gekozen voor een parttime aanstelling. Het aantal doorligwonden blijft hoger dan elders maar dat wordt verklaard uit de kwetsbare patiëntenpopulatie. De verpleging voelt zich soms opgejaagd door de intensieve schema's. Het management is trots op de krachtige aanpak van dit probleem.

Voortdurende verbetering: rol van de leidinggevende

We vatten het voorgaande samen in een figuur. De leidinggevende ontvangt het probleem en gaat na op welk niveau het probleem is ontstaan. Misschien doet de leidinggevende dit samen met de medewerker. De leidinggevende probeert het op zo laag mogelijk niveau op te lossen. En eenmaal opgelost, moet hij alle tussenliggende niveaus opnieuw nalopen. En waarschijnlijk is er op iedere tussenlaag een aanpassing nodig. Wanneer het gaat om een organisatie met ploegen of diensten, moet hij ook nagaan of de veranderingen overal nodig zijn.



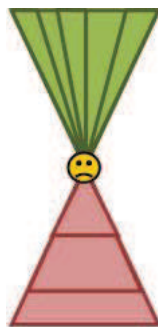
Behalve met andere ploegen of diensten zal de leidinggevende wellicht ook met stafdiensten moeten afstemmen. Dit proces is niet zo eenvoudig als hier beschreven. Allerlei stafdiensten bemoeien zich ermee. Het individuele vakmanschap zal moeten worden overlegd met een trainingsafdeling. Terwijl de planning en schema's door de arts (zorg) of door de onderhoudsafdeling (industrie) worden vastgesteld. Het delen van *best practises* zou natuurlijk eigenlijk door de trainers moeten worden opgepakt, maar misschien is het wel de toegeëigende taak van het kwaliteitsprogramma. Tenslotte zijn de kleine verbeteringen te ingrijpend om zomaar in te voeren, waarschijnlijk moeten die worden ingediend als wijziging. De leidinggevende zal minstens de ontvangende partij zijn voor zijn of haar medewerkers. De wijze waarop de leidinggevende dat doet, is bepalend voor de werking van het gehele kwaliteitssysteem. Blijft de medewerker enthousiast meedenken? Of gaat de medewerker gewoon op zichzelf verder?

De hier omschreven rol is een wezenlijke rol voor een Lean manager. De basistaak is 'gewoon leidinggeven', wat al een zware taak is. Het uitvoeren van de basistaak en daarbij nog enthousiasme uitstralen voor de voorstellen van de medewerkers kan alleen wanneer de leidinggevende niet dagelijks met de rug tegen de muur aan het werk is. Maar dat is helaas wel de werkelijkheid in veel organisaties.

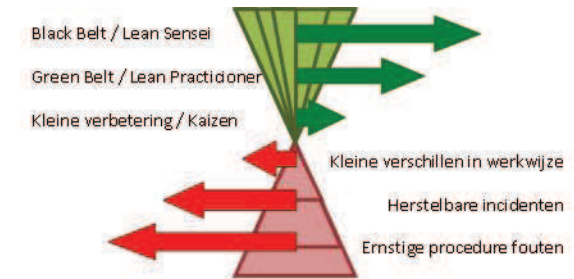
Leidinggevende wordt overspoeld met initiatieven

De leidinggevende heeft al een volledige taak aan het primaire leidinggeven en het stimuleren van continue verbetering. Maar naast deze continue verbetering worden vaak allerlei projecten doorgevoerd. Het hogere management ziet natuurlijk die projecten ook als verbetering; maar voor de leidinggevenden vormt het een voortdurende extra werklast.

Dit is geïllustreerd in de figuur; de leidinggevende ziet de wereld van de organisatie als een aantal disciplines, die allemaal een beroep op hem doen, terwijl de werkorganisatie hiërarchisch is ingericht zodat ieder individu alle disciplines tegelijk moet bevatten.



We illustreren hiermee dat ook organisaties die streven naar Lean, dit in de praktijk tegenspreken door deze extra activiteiten af te dwingen. Dit geeft een conflict voor de productieorganisatie en met name voor de leidinggevenden. Iedere minuut die wordt bespaard met continu verbeteren lijkt te worden ingenomen door nieuwe bureaucratie.



Leidinggevenden zijn de spil voor borging en preventie van onkosten

Waarom is deze situatie ongewenst en zelfs gevaarlijk? Vanuit het management gezien lijken de basistaken en de dagelijkse procesvoering vanzelfsprekend. Zij gaan ervan uit, dat dit een basis vormt waarop voortdurende verbetering wordt toegepast, zodat de kosten steeds verder kunnen worden verminderd. De leidinggevenden voeren hier een ongelijke strijd. Waar Belts en projectleiders met veel tijd en energie een klein onderwerp kunnen afdwingen (groene pijlen), zullen leidinggevenden altijd in de verdediging zijn omdat zij een groot aantal mogelijke fouten gelijktijdig moeten voorkomen. Het is moeilijk een harde grens te stellen. Toch zijn juist de leidinggevenden de enigen in de organisatie die het evenwicht kunnen bewaken tussen de groene verbeteringen en de rode onkosten.

Conclusie

Deze bijdrage is een poging om de rol van de voorman in een moderne, Lean organisatie te bespreken. Het is ontstaan uit een aantal verandertrajecten, waarin deze groep medewerkers onder grote druk leek te staan. Hun rol wordt dan niet gewaardeerd, terwijl zij in feite de organisatie behoeden voor een onbeheerste verandersonnelheid en grote incidenten.