

# Planned change?

*Wij mensen zijn eigenlijk best wel bang. Niet dat wij de hele dag zitten te rillen of zo. Nee meer bang in de zin dat wij niet graag verrast worden. Al onze daden moeten eigenlijk een voorspelbaar resultaat hebben, zodat je van te voren weet wat de opbrengst van je inspanning zal zijn. En als wij dat al niet van onszelf eisen, dan eisen onze organisaties dat wel van ons. Dan wordt het wel erg riskant om oplossingen buiten de gebaande paden te gaan zoeken.*

*En dan wordt er opeens weer verkondigd dat het niet goed gaat, zoals het gaat. Dat het anders moet. De organisatie moet veranderen en er komt een change manager of een coach te hulp geschoten. Die heeft dat al vaker bij de hand gehad, zodat hij precies weet hoe dat moet. The planned change. Succes verzekerd! Er kan echt niets misgaan.*

*Maar kan dat wel; dat het anders moet en dat er dan iemand is die precies weet hoe anders dat dan moet? Of betekent dat, dat iemand een nieuwe variant weet die netjes in de oude status quo past? Het lijkt of er iets verandert maar de onderlinge verhoudingen blijven bij het oude. Als dat zo is, dan houdt dat in dat de bronoorzaken, die ervoor gezorgd hebben dat de oude manier van werken geen opgeld meer doet, nog steeds aanwezig zijn. En dan kun je erop wachten dat de boel weer vastloopt.*

*Echte vooruitgang betekent juist dat de onderlinge verhoudingen wél veranderen. En dat betekent voor iedere organisatie: risico. Dan weet je niet precies wat eruit komt. Je weet alleen maar dat het beter kan en je hebt de ambitie om uit te vinden hoe. De enige zekere weg naar verbetering is de onzekere weg: de leerweg.*



# Is uw mailbox groot genoeg?

Of hoe je leert dat eerste indrukken niet altijd de waarheid vertellen...

*Op woensdag 17 juni mocht ik, Mirjam ten Dam\*, deelnemen aan een “Meet & Greet”-sessie met Mark Rosenthal. Mark is een Amerikaanse Lean goeroe die op internet zijn boodschappen achterlaat op [www.theleanthinker.com](http://www.theleanthinker.com). Deze middag werd voor mij vooral een les in nederigheid en de valkuil van eerste indrukken.*

Toen ik de zaal binnenkwam, op de negende verdieping van de Toren met een geweldig uitzicht, waren er al enkele deelnemers. Uiteindelijk zouden we met 18 mensen Mark ontmoeten. De Van Nelle Fabriek is gebouwd in 1926, in opdracht van Cees van der Leeuw, de toenmalige directeur van Van Nelle. De opdracht was een fabriek te bouwen die ook na 25 jaar nog modern moest zijn. Hij heeft de architecten daarbij drie uitgangspunten voor de bouw meegegeven:

- 1) ‘Het uiterlijk eener fabriek dient voort te komen uit de eischen aan het inwendige gesteld.’
- 2) ‘Bij het ontwerpen dient aan het menselijk element minstens dezelfde aandacht te worden geschonken als aan het mechanische.’
- 3) ‘Extra kosten aan afwerking besteed kunnen zonder een onmiddellijk aanwijsbaar voordeel aan te toonen, toch verantwoord zijn.’

Of de opdracht geslaagd was, is anno 2009 geen vraag meer. Ook nu oogt het gebouw redelijk modern. Maar wat belangrijker is, is dat de uitgangspunten ook vandaag de dag nog steeds relevant zijn.

## De eerste indruk

De sessie begon en na een korte inleiding nam Mark het woord. En laat ik eerlijk zijn, de eerste gedachte die in mijn hoofd opkwam was, “Wat een introverte, slungelachtige, onzekere man. Is dit nu een Lean goeroe?”. Mark vertelde over zijn ervaringen in het leger, bij Boeing, Eastman Kodak, Genie Industries en TEREX Corporation. Het duurde niet lang of ik werd gegrepen door zijn verhaal.

Voor Mark is het duidelijk: Lean gaat over het vinden en oplossen van problemen. Lean oftewel TPS (Toyota Productie Systeem) zorgt voor verbetering,



Mark Rosenthal: Amerikaanse lean goeroe.

niet door middel van Kaizen maar iedere dag iets. De basis voor een Lean bedrijf is Heijunka. Heijunka creëert de illusie van perfecte klanten, die altijd volgens een vast patroon producten bestellen. Heijunka, het balanceren van productie, zorgt voor regelmaat en rust in de fabriek. Bovenop de Heijunka basis staan de pijlers Just In Time en Jidoka. Just in Time is volgens Mark “Plan Do”; Jidoka, stoppen bij afwijking, is “Check Act”. Door JIT en Jidoka wordt Heijunka steeds verder verfijnt. Mark: “Ik pas alles toe wat ik weet, maak een plan en voer dat uit, zodat we weten wat we niet weten”. Alleen door problemen zichtbaar te maken, kun je verder verbeteren. Door het volgen van het Jidoka-principe zal de lijn stil vallen, maar uiteindelijk ga je sneller! Mark benadrukt: “Als er een probleem is, dat je niet kunt oplossen neem dan het besluit om het niet op te lossen.”

Tijdens de pauze bespeurde ik bij veel mensen iets van verwarring. “Is dit wel voor mijn proces van toepassing?” “Hoe zit het met efficiëncymaximalisatie, kan dat wel met Lean?” “Hoe krijg je de leidinggevenden om, zodat ze geloven

\* Mirjam ten Dam werkt sinds 2001 bij Blom Consultancy als Senior Consultant. Daarnaast is zij bedrijfsleider van Blom Consultancy GmbH.



De Van Nelle Fabriek in Rotterdam.

in de leanprincipes?” Mijn beeld van Mark was al veranderd. Dit was een man die wist waar hij het over had. Alleen hoopte ik dat hij niet bleef hangen in het verleden. Resultaten uit het verleden, zijn geen garantie voor de toekomst.

### De rol van leiders

Het tweede gedeelte van de bijeenkomst ging over de rol van een leider in een cultuur van probleem oplossen. Volgens Mark is het de taak van leiders om te controleren of duidelijk is wat er verwacht wordt. Wat is de defectvrije uitkomst? Hoe weten we dat we dat hebben? Mensen te vragen problemen op te lossen, zonder te weten hoe “opgelost” eruit ziet, is vragen om schieten in het donker.

*Mensen vragen problemen op te lossen, zonder te weten hoe “opgelost” eruit ziet, is vragen om schieten in het donker.*

Mark nam ons met behulp van een film mee naar “Gemba”, waar een gedreven medewerkster, Samantha, uitlegt en laat zien hoe ze haar werkzaamheden uitvoert. Door deze film werd weer eens duidelijk dat grote problemen de som zijn van allerlei kleine problemen. Deze kleine problemen hebben allemaal hun eigen verhaal. Mark is stellig: “Good people, working in a bad system”. Management moet daarom een voorbeeld nemen aan de oprichter van Toyota, Sa-

kichi Toyota die zijn bedrijf begonnen is met de oplossing voor het weefprobleem van zijn moeder. We hebben “servant leaders” nodig.

Tijdens het eten werd er volop gediscussieerd over de lessen van Mark. Onder-

*Maak een plan naar beste weten, waarin je de inhoud, volgorde, timing en de defectvrije uitkomst beschrijft.*

tussen liep Mark rond, nam foto's van ons, het uitzicht, de ruimte en ging hij in gesprek. Als iemand me op dat moment had gevraagd, wat ik van Mark vond, dan zou ik hebben geantwoord: “Iemand die echt is. Hij is een rolmodel voor servant leadership”.

### Een visie is BHAG

In de laatste groepssessie was er alle ruimte voor vragen. Cases van MACO,

Alrec en Waterschap Hunze en Aa's zijn aan de orde geweest. En steeds weer kon Mark het tot de basis terug brengen: Maak een plan naar beste weten, waarin je de inhoud, volgorde, timing en de defectvrije uitkomst beschrijft. Ga het uitvoeren. Kijk wat er gebeurt. Gebeurt er iets anders dan verwacht, feliciteer jezelf. Je hebt iets nieuws geleerd.

Bij het maken van een plan, moet duidelijk zijn wat de defectvrije uitkomst is. Mark refereerde naar het boek “Good to Great” van Jim Collins, waarin de term BHAG (Big Hairy Audacious Goal) wordt geïntroduceerd. Een voorbeeld van BHAG is op 25 mei 1961 uitgesproken door president Kennedy: “Ik ben ervan overtuigd dat deze natie zich moet committeren om voor het einde van dit decennium een man op de maan te laten lopen en hem weer veilig terug naar

aarde te krijgen.” Door op deze manier je doelen te stellen en publiek te maken, ontstaat inspiratie en commitment.

Mark Rosenthal sloot af met de aanbieding dat we hem altijd vragen kunnen stellen via email. Hij zal alle vragen beantwoorden. Een Lean sensei! Ik hoop hem snel nog eens te ontmoeten. ■



Mark Rosenthal tijdens de Meet & Greet-sessie in 'de Toren'.