
De Lean Strategie - Daniel Jones ea.

‘De Lean Strategie’ is de Nederlandse vertaling van een inspirerend Engels werk over de kracht van Lean om grote bedrijven te veranderen. De vier auteurs: Michael Balle, Daniel Jones, Jacque Chaize en Orest Fiume nemen de lezer mee tijdens de zoektocht van enkele bestuurders die met behulp van Lean de enorme uitdagingen binnen hun bedrijf te lijf zijn gegaan.

Het is niet zomaar een kwartet auteurs wat dit boek geschreven heeft. Het betreft de coauteur van onder het Lean standaardwerk: “The Machine That Changed the World”, een ervaren leiderschapscoach met meerdere Lean boeken op zijn naam en een tweetal zeer ervaren bestuurders van grote bedrijven. De vier combineren hun inzichten in dit boek en beschrijven de praktijk op basis van hun ervaringen. “De Lean Strategie’ is hierdoor geschikt voor iedereen die Lean wil inzetten om de eigen organisatie duurzaam te verbeteren door te zien, te leren en te innoveren.

Inhoudsopgave

Inleiding

Hfd 1. Dingen beter maken

Hfd 2. Anders denken

Hfd 3. Leiden van onderaf

Hfd 4. Een kader voor leren

Hfd 5. Organiseren voor leren

Hfd 6. Een nieuwe formule voor groei

Hfd 7. Herbruikbaar leren om doorlopend meer waarde te creëren

Hfd 8. Versneld vooruitgang boeken

Hfd 9. Van Kaizen naar innovatie

Hfd 10. Een mentale omschakeling

Conclusie

De auteurs nemen de lezer in 10 hoofdstukken mee in de inzichten en ervaringen in het bijsturen van grote organisaties. Een van de belangrijkste leerpunten die zij benadrukken is de kracht van de Gemba. Maar al te vaak bestaan in de top van bedrijven diepgewortelde misvattingen over de uitvoering van het werk. Wil je als bestuurder weten wat er fout gaat in je bedrijf? Ga dan echt kijken. Echt kijken wil zeggen dat je de tijd neemt om op de werkvloer te ervaren welke uitdagingen zich in de operatie voordoen. Alleen zo kom je los van financiële rapportages of dashboards waarmee bedrijven vaak op afstand worden gerund.

Er zijn diverse voorbeelden opgenomen waarin bestuurders verrast werden door de wijze waarop organisaties zichzelf onbedoeld tegenwerkten. Illustratief zijn de verschillende afdelingen die zo zijn gecompartmenteerd dat men elkaars problemen niet kent en de organisatie als geheel niet in staat is het fundamentele onderliggende probleem op te lossen. Juist door de onderliggende problemen zichtbaar te maken voor iedereen, lukt het om de root causes te zien. Dit doorbreekt een reactie die we vaak in organisaties zien; het compenseren van datgene wat fout gaat in de één afdeling in plaats van het structureel oplossen van het

probleem voor de gehele organisatie.

De opgedane inzichten van de vier auteurs onderschrijven de noodzaak om de wijze van leiding geven te herzien. In plaats van klassiek top-down te leiden moet er volgens hen meer worden geleid van onderaf. De kennis en kunde van de mensen op de werkvloer moet worden ingezet om de fundamentele problemen van de organisatie aan te pakken. Vaak begint dit met kleine – ogenschijnlijk – triviale verbeteringen. Onderschat hierbij niet dat ook verbeteren op zich een leercurve heeft. Mensen en organisaties moeten leren verbeteren; ze moeten leren kijken naar de situaties om zich heen en inschatten hoe deze kunnen worden verbeterd. Het is de taak van het management om de omstandigheden te creëren en te cultiveren waarin leren mag, kan en zelfs moet. Bij deze cultivatie spelen de lean tools een belangrijke rol. Deze worden niet ingezet om ad-hoc problemen te tackelen. Nee, ze worden zo ingezet (en in het boek beschreven) dat ze helpen de organisatie continu te verbeteren. Kleine verbeterexperimenten leiden op die manier tot innovaties (toegelicht in hoofdstuk 9).

Vanzelfsprekend wordt het succes van de toepassing van Lean niet alleen gemeten in de wijze van leidinggeven of verbetertrajecten. Uiteindelijk moeten aanpassingen ook bij Lean resulteren in strategische voordelen ten opzichte van concurrenten. Kosten, klanttevredenheid en andere harde financiële graadmeters blijven meewegen. Gelukkig sluiten de inzichten van de auteurs en Lean aan bij de huidige tijdsgeest waarin onderwerpen zoals duurzaamheid & medewerker tevredenheid steeds belangrijker worden, ook in de boardroom.

Conclusie

Waarom dit boek lezen? Vanuit mijn eigen Agile achtergrond ben ik Lean gaan waarderen op een aantal punten die goed in dit boek aan bod komen. Het daadwerkelijk borgen van verbeteringen zit diep verankerd in Lean en het inzetten van Visueel Management wordt veel breder ingezet dan 'slechts' de Scrum borden die veel Agile teams hanteren. De inzichten in dit boek vormen een mooie verbreding ten opzichte van organisaties die voornamelijk werken vanuit een Agile mindset.

Lees dit boek niet omdat je snel bij wilt zijn met het inzetten van de Lean tools of het opruisen van je lean woordenschat. Lees dit boek vooral als je wilt nadenken over een andere wijze waarop je strategisch je bedrijf wilt veranderen.