

Whitepaper

Succesvolle HNW invoeren door Lean Management



Abbe Zwaal Management Consultancy



Inhoudsopgave

1. INLEIDING	2
2. WAT IS HET NIEUWE WERKEN?	3
2.1 HNW LANGS 4 PIJLERS	3
3. WAT IS DE LEAN FILOSOFIE?	4
3.1 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN HNW EN LEAN	4
3.2 DOELSTELLING	4
3.3 TOEGEPASTE MARKTEN	4
3.4 STIJL VAN LEIDINGGEVEN	5
3.5 HOUDING MEDEWERKERS;	5
4. METHODEN OM DIT TE REALISEREN BINNEN LEAN	6
5. CONCLUSIE	6

1. Inleiding

Het Nieuwe Werken (**HNW**) geniet al geruime tijd grote populariteit, met name onder kennisintensieve organisaties van aanzienlijke omvang. Veel van deze bedrijven hebben inmiddels HNW geïmplementeerd of zijn volop bezig met de invoering ervan. Een vergelijkbare groei in belangstelling is zichtbaar voor **Lean Management**, een managementfilosofie afkomstig uit Japan, die de afgelopen jaren met succes is toegepast binnen met name productieomgevingen.

Ondanks mijn ervaring met beide werkwijzen, constateer ik dat integrale toepassing van de onderliggende principes nog beperkt plaatsvindt. Dit is opmerkelijk, aangezien beide filosofieën elkaar potentieel aanzienlijk kunnen versterken. Het is relevant om te onderzoeken op welke gebieden Lean Management een waardevolle aanvulling vormt op HNW, in hoeverre deze synergie realiseerbaar is, en waarom integratie tot op heden achterwege blijft.

De vraag rijst welke productiviteitswinst behaald kan worden door een gecombineerde implementatie van beide methodes?

In de onderstaande uiteenzetting worden de opvallende overeenkomsten tussen beide inzichten nader belicht.

2. Wat is Het Nieuwe Werken?

De hedendaagse arbeidsmarkt wordt beïnvloed door blijvende trends zoals globalisering en de voortdurende ontwikkeling van werkrelaties. Organisaties zijn transparanter geworden en functioneren steeds vaker rond de klok. Deze permanente veranderingen brengen uitdagingen met zich mee. Het Nieuwe Werken (HNW) biedt oplossingen door ruimte te creëren voor zowel inspiratie als innovatie. HNW houdt in dat medewerkers zelf kunnen bepalen op welke manier, locatie, tijdstip en met welke collega's zij hun werkzaamheden uitvoeren.

Een meer uitgebreide definitie wordt gegeven door Dik Bijl:

"Het Nieuwe Werken is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als katalysator dienen voor een betere inrichting en bestuur van kennisarbeid. Deze visie omvat vernieuwing van de fysieke werkplekken, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en de mentaliteit van zowel de kenniswerker als diens manager."

(Dik Bijl - Het Nieuwe Werken 2007)

2.1 HNW langs 4 pijlers

HNW laat zich het beste uitleggen langs vier pijlers:

- **Technologie** Voor Het Nieuwe Werken is een flexibel technologisch platform nodig, zodat medewerkers altijd en overal kunnen werken en samenwerken.
- **Inspiratie** Het Nieuwe Werken betekent ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en motivatie om het beste uit jezelf te halen.
- **Organisatie** Het Nieuwe Werken vraagt om een flexibele organisatie. Geen command & control meer, maar eigen initiatief en zelfsturing.
- **Cultuur** Het Nieuwe werken vraagt om een cultuuromslag. Een omslag van eenrichtingsverkeer naar een dialoog, van delegeren naar coachen, en van werk of privé naar werk en privé.

3. Wat is de Lean filosofie?

Lean is een managementfilosofie die zich richt op het creëren van klantwaarde door alle niet-waarde toevoegende activiteiten als verspilling te identificeren. Deze benadering, oorspronkelijk ontwikkeld door de Japanse autofabrikant Toyota, heeft tot doel verspillingen te elimineren, waardoor de kwaliteit van het product wordt verhoogd en de kosten worden verlaagd, wat resulteert in verbeterde bedrijfsresultaten.

Lean focust expliciet op waarde creatie voor de klant door:

- Het reduceren van noodzakelijke activiteiten;
- Het elimineren van verspillende activiteiten; en
- Het optimaliseren van waarde toevoegende processen.

3.1 Overeenkomsten en verschillen tussen HNW en Lean

Om te bekijken welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen HNW en Lean is gekeken naar de volgende onderdelen, doelstelling, markten, managementstijl en mens.

3.2 Doelstelling

De belangrijkste doelstelling van Het Nieuwe Werken (HNW) is het creëren van flexibele werkmogelijkheden, het reduceren van het aantal reiskilometers, het minimaliseren van benodigde bedrijfsruimte en bovenal het verhogen van de productiviteit van medewerkers. In de praktijk blijken deze principes met name relevant te zijn binnen organisaties die veel kenniswerkers in dienst hebben.

Lean richt zich voornamelijk op het elimineren van verspilling met als gevolg een verhoging van de productiviteit. In producerende bedrijven wordt jaarlijks intensief gezocht naar methoden om de productiviteit verder te optimaliseren. Samenvattend komt de doelstelling van beide benaderingen overeen.

3.3 Toegepaste markten

Het Nieuwe Werken (HNW) wordt veelvuldig geïmplementeerd binnen kennisintensieve organisaties, zoals de zakelijke dienstverlening, reclamebranche en financiële markten. In sectoren als transport, kinderopvang en onderwijs is de toepassing van HNW tot op heden beperkt gebleven (Bron: TNO NIPO 2010).

Lean Management vindt voornamelijk zijn oorsprong in de industriële sector.

In de afgelopen jaren is er echter een toename zichtbaar in de implementatie van Lean binnen de zorg en bij overheidsinstellingen. Lean richt zich hier met name op organisaties die te maken hebben met veel repetitieve processen, zoals het opstellen van polissen, afhandelen van schadeclaims en behandelen van zorgaanvragen.

Een mogelijke verklaring voor de terughoudendheid om zowel HNW als Lean Management integraal toe te passen, is dat HNW vooral wordt ingezet bij kennisintensieve bedrijven, terwijl Lean met name voorkomt in de industrie. Juist binnen de industriële sector lijkt de relevantie van HNW beperkter.

3.4 Stijl van leidinggeven

Binnen de industrie is sturen op output heel normaal, vooral omdat het meestal om tastbare producten gaat die direct omzet opleveren als ze verkocht worden. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat het niet alleen om het eindproduct draait; juist de wijze waarop deze output wordt bereikt is van groot belang. Hierbij let men steeds meer op efficiënte processen, de houding en het gedrag van medewerkers, en op organisaties die continu streven naar verbetering.

Om dit geheel effectief te kunnen aansturen, heeft men een nieuwe aanpak van leidinggeven ingevoerd. Managers stuurden vroeger hun afdeling vaak los van de rest van de organisatie aan, wat vaak leidde tot sub optimalisatie en verkoking. Door juist het proces centraal te stellen – het proces dat waarde creëert voor de klant – zijn opvallend goede resultaten behaald.

Het analyseren van waar waarde wordt toegevoegd en waar verspilling kan worden verminderd binnen het proces, staat bekend als de value stream. Dit vraagt om een andere manier van leidinggeven. Lean management verwacht van een manager dat hij of zij zich opstelt als coachende facilitator, in plaats van te werken met traditioneel command-and-control, een benadering die nog steeds veel voorkomt. Deze coachende manier van leidinggeven sluit naadloos aan bij de ideeën van Het Nieuwe Werken (HNW).

3.5 Houding medewerkers;

Het Nieuwe Werken (HNW) plaatst de mens centraal binnen de organisatie. Medewerkers hebben de vrijheid om zelf te bepalen waar, wanneer en met welke middelen zij hun werkzaamheden uitvoeren (anywhere, anytime, anyhow). Zij beschikken over een flexibele werkomgeving, die afgestemd kan worden op het type activiteit—zowel individueel als in teamverband, op kantoor of onderweg. Toegang tot kennis en informatie is tijd- en plaatsafhankelijk gerealiseerd en wordt ondersteund door innovatieve technologieën. Hierdoor ontstaat een werksituatie waarin eigen verantwoordelijkheid, betere samenwerking, meer zelfsturing en een andere aanpak van leiderschap worden gestimuleerd.

Binnen Lean Management staat een cultuur van voortdurende verbetering centraal. Dit vereist van medewerkers eveneens meer verantwoordelijkheid, nauwere samenwerking, grotere mate van zelfsturing en een aangepaste stijl van leidinggeven. De uitgangspunten van HNW en Lean Management zijn daarmee op menselijk vlak gelijkwaardig. Waar HNW zich vooral richt op kennisintensieve functies en Lean traditioneel op productiepersoneel, is er de laatste jaren een verschuiving zichtbaar waarbij Lean ook steeds vaker wordt toegepast binnen ondersteunende diensten.

4. Methoden om dit te realiseren binnen Lean

Mijn indruk van het gedachtegoed van Het Nieuwe Werken (HNW) is dat het met name gericht is op het beschrijven van de doelstellingen die men binnen een organisatie wenst te realiseren. De nadruk ligt echter in mindere mate op de wijze waarop deze doelen daadwerkelijk kunnen worden bereikt.

Lean Management daarentegen biedt naast een duidelijke beschrijving van de beoogde resultaten ook concrete handvatten voor implementatie. Deze methodiek beschikt over een uitgebreid instrumentarium, waaronder bekende concepten als Gemba walking, Kaizen, Sunrise meetings, First Time Right en 5S.

De kracht van Lean Management ligt echter niet primair in het gebruik van deze tools, maar in het bevorderen van een cultuur van continue verbetering onder medewerkers op de werkvloer.

Omdat het onpraktisch is om alle verbeteringen gelijktijdig door te voeren, wordt binnen veranderprogramma's die de Lean-filosofie volgen frequent gebruik gemaakt van een Lean roadmap. Doorgaans begint men met het versterken van samenwerking en operationele discipline via de inzet van 5S. In vervolgstappen verschuift de focus vaak naar het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn onder medewerkers, waarbij het principe van 'in één keer goed' centraal staat. Hierbij worden processen kritisch geëvalueerd op verspillingen en waarde creatie. Veelgebruikte methoden in deze fase zijn Value Stream Management (VSM) en First Time Right (FTR).

5. Conclusie

De doelstellingen van Het Nieuwe Werken (HNW) en Lean vertonen aanzienlijke overeenkomsten. Beide benaderingen:

- Zijn gericht op het verhogen van de productiviteit van medewerkers.
- Vereisen een andere wijze van leidinggeven en resultaatsturing.
- Stimuleren werknemers tot zelfregulering en het nastreven van continue verbetering.

Lean vindt zijn oorsprong in de industrie, terwijl HNW voornamelijk wordt toegepast bij kennisintensieve organisaties. Hierdoor zijn beide methodieken nog niet integraal samengebracht. Door succesvolle Lean-methodes toe te passen binnen HNW, kan de implementatie effectiever verlopen en wordt de verandering beter gewaarborgd voor de toekomst.