

Whitepaper

Van Lean implementatie naar uitmuntende organisatie met Team Journeys

Waarom Team Journeys en HR bepalend zijn
voor duurzaam standaard werken en continu
verbeteren



Abbe Zwaal Management Consultancy

Inhoudsopgave

1. WAAROM TEAM JOURNEYS EN HR BEPALEND ZIJN VOOR DUURZAAM STANDAARD WERKEN	2
2. DE KERN: STANDAARD WERKEN DRAAIT OM GEDRAG	2
2.1. EFFECTIEF GEDRAG ONTWIKKELEN	2
2.2. TEAMONTWIKKELING ALS FUNDAMENT	3
3. DE ONDERSTROOM: WAAR HET ECHT GEBEURT.....	3
3.1 BOVENSTROOM (ZICHTBAAR):	3
3.2 ONDERSTROOM (ONZICHTBAAR):	3
4. DE ROL VAN HR: VAN ONDERSTEUNER NAAR STURENDE KRACHT	3
4.1 LEIDERSCHAP VOOR STANDAARD WERKEN	3
4.2 METEN = WETEN: STUUR OP TEAMVOLWASSENHEID.....	3
5. DE KRACHT VAN TEAM JOURNEYS	4
5.1 KOPPELING MET LEIDERSCHAP (M1-M4 MODEL)	4
5.2 SLIM ORGANISEREN: TEAMS EN KETENS.....	4
5.3 TEAM JOURNEYS & KADERDAGEN: RITME EN BORGING.....	4
6. RESULTATEN VAN DEZE AANPAK.....	4
7. DE HARDE REALITEIT	5
8. HERKEN JIJ DIT?	5

1. Waarom Team Journeys en HR bepalend zijn voor duurzaam standaard werken

Veel bedrijven starten hun Lean-traject vol goede bedoelingen. Er worden A3-rapporten gemaakt, processen onder de loep genomen, standaarden vastgelegd—maar toch blijft het gewenste resultaat vaak uit.

Standaard werk wordt niet consequent gevolgd, teams vervallen in oude patronen, verbeteringen blijken niet blijvend.

Vaak concludeert men dan: “*Lean werkt hier niet.*” Maar in werkelijkheid is slechts de bovenstroom ingericht, terwijl de onderstroom onaangeroerd blijft. Juist daar maakt een integrale aanpak met **Team Journeys** het verschil.

2. De kern: standaard werken draait om gedrag

Voordat de kracht van een Team Journey wordt besproken, is het van belang te onderstrepen dat verbeteringen beginnen met het werken volgens een standaard. Verbeteren is niet mogelijk zonder een vaste basis. Standaard werken (Standard Work) wordt doorgaans beschouwd als een procesvraagstuk: wat is de meest efficiënte werkwijze, hoe wordt deze gedocumenteerd en geborgd? De kernvraag ligt echter niet zozeer in het definiëren van de standaard, maar in het volgende:

Voeren mensen het écht uit – elke dag, consequent, zelfs onder druk?

Dit is geen kwestie van processen, maar van gedrag. Daarom bestaat een succesvolle Lean-transformatie altijd uit twee sporen:

2.1. Effectief gedrag ontwikkelen

Om standaard werken tot een succes te maken, moet je gewenst gedrag expliciet en meetbaar maken. **Drie sleutels tot gedragsverandering:**

- **Bepaal meetbare resultaten:** Gedrag ontstaat niet zonder context. Koppel standaard werk aan concrete doelen zoals minder fouten, hogere veiligheid, kortere doorlooptijden. Maak de doelen klein en haalbaar; zonder urgentie volgt er geen verandering.
- **Bepaal effectieve gedragingen:** Succesvolle organisaties houden het eenvoudig—twee à drie duidelijke, zichtbare gedragingen. Denk aan: werken volgens afspraak, elkaar aanspreken op afwijkingen, de standaard actief verbeteren. Zo weet iedereen precies wat er morgen anders moet.
- **Benut alle zes bronnen van invloed:** Gedrag verandert door verschillende factoren tegelijk, zoals motivatie, sociale druk, systemen, leiderschap, vaardigheden en omgeving. De combinatie bepaalt de kracht; centraal staat standaard werken, daaromheen beïnvloed je gedrag via deze bronnen. Ik zal in een aparte whitepaper de 6 beïnvloedbare factoren bespreken.

2.2. Teamontwikkeling als fundament

Zelfs als individuen het juiste gedrag vertonen, blijft het kwetsbaar zolang het team niet meedoet. Duurzaam gedrag ontstaat pas als het gedragen wordt door het hele team. Dit vraagt om psychologische veiligheid, duidelijke normen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en een focus op samenwerken, niet alleen op individuele prestaties.

3. De onderstroom: waar het echt gebeurt

Lean richt zich vaak op de zichtbare bovenstroom: processen, KPI's, projecten. Maar de onzichtbare onderstroom—leiderschap, teamdynamiek, gedrag, acceptatie van verandering—bepaalt het werkelijke succes.

3.1 Bovenstroom (zichtbaar):

Bovenstroom is het zichtbare deel van procesverbetering, zoals:

- A3's
- Procesoptimalisatie
- Standaarden
- KPI's

3.2 Onderstroom (onzichtbaar):

De onderstroom omvat niet-zichtbare elementen zoals gedrag, samenwerking en leiderschap. Ondanks hun onzichtbaarheid zijn ze essentieel voor verbetering; zonder aandacht hiervoor bouw je op drijfzand. Veel organisaties investeren in de bovenstroom en gaan ervan uit dat de onderstroom volgt, maar dit is niet het geval.

4. De rol van HR: van ondersteuner naar sturende kracht

HR is gespecialiseerd in gedragsverandering, teamontwikkeling, leiderschap en cultuur, maar wordt vaak te laat betrokken. In een succesvolle Lean-transformatie is HR mede-eigenaar van de verandering, niet slechts ondersteuner.

4.1 Leiderschap voor standaard werken

Standaard werken vereist ander leiderschap: coachen, verwachtingen stellen, voorbeeldgedrag tonen en aanspreken op gedrag. De norm moet voelbaar zijn; één heldere manier van werken, duidelijk leiderschap en consequent voorbeeldgedrag zijn essentieel. Normen worden niet alleen genoemd, maar ook gehandhaafd.

4.2 Meten = weten: stuur op teamvolwassenheid

Gedrag en teamontwikkeling moeten meetbaar zijn. Gebruik hiertoe:

- **Performance-gedreven teamontwikkeling (5P):** Teams bepalen hun groeipad aan de hand van praktische instrumenten.
- **Normatief gedragsmodel vanuit HR:** Richt zich op effectief teamgedrag met een duidelijke eindnorm en logische ontwikkelopbouw.

Meten doe je niet voor de score, maar om het gesprek te voeren, inzicht te krijgen en gericht te ontwikkelen.

5. De kracht van Team Journeys

Alles komt samen in Team Journeys—geen training of losse workshop, maar een structurele ontwikkelcyclus. Elk kwartaal komen teams samen, reflecteren ze op gedrag en resultaten, meten hun voortgang en kiezen een focus voor het volgende kwartaal. De gekozen focus bepaalt welke gedragingen centraal staan, welke interventies nodig zijn en waarop leiderschap zich richt.

5.1 Koppeling met leiderschap (M1–M4 model)

Het situationeel leiderschapsmodel (M1–M4) maakt teamontwikkeling concreet: waar staat het team, wat vraagt dat van leiderschap, wat is de volgende stap? Elke meting geeft richting, waardoor ontwikkeling gericht plaatsvindt.

5.2 Slim organiseren: teams en ketens

Niet elk vraagstuk hoort bij hetzelfde team. Daarom zijn er varianten: teams per afdeling, brede sessies, ketenteams voor overstijgende thema's. Dit voorkomt fragmentatie en stimuleert het werken vanuit de waardeestroom.

5.3 Team Journeys & kaderdagen: ritme en borging

Team Journeys moeten onderdeel worden van de bestaande governance structuur. Medewerkers worden vaak via infodagen of kantinesessies geïnformeerd over ontwikkelingen. Dagelijkse overleggen kunnen ook bijdragen aan onderlinge groei. Door alle bijeenkomsten integraal te benaderen, haal je meer uit de Team Journeys.

- **Team Journeys (per kwartaal):** Focus op teamontwikkeling, gedrag centraal, reflectie en vooruitkijken, concrete afspraken.
- **Kaderdagen:** Organisatiebrede voortgang, delen van inzichten en lessen, aanscherpen van normen, oppakken van overstijgende thema's.
- **Dagelijkse praktijk:** Bordbesprekingen, MT-overleggen; hier wordt het waargemaakt.

Wat je niet bespreekt, verdwijnt. Wat je niet opvolgt, sterft.

6. Resultaten van deze aanpak

Organisaties die deze integrale aanpak hanteren, ervaren:

- Consistent naleven van standaarden
- Meer eigenaarschap in teams
- Sterker en zichtbaarder leiderschap
- Minder afhankelijkheid van individuen
- Een duurzame verbetercultuur

Lean wordt zo geen project, maar een vaste manier van werken.

7. De harde realiteit

Zonder aandacht voor gedrag en teamontwikkeling blijft standaard werk een papieren werkelijkheid, blijven verbeteringen tijdelijk, blijft Lean afhankelijk van kartrekkers. Met focus op de onderstroom wordt gedrag voorspelbaar, samenwerking sterker, en verbeteren onderdeel van het dagelijks werk.

8. Herken jij dit?

Standaard werk is er, maar wordt niet opgevolgd? Teams nemen onvoldoende verantwoordelijkheid? Leaders blijven oplossers? HR is nog geen integraal onderdeel van Lean? Dan zit het probleem niet in Lean, maar in gedrag, leiderschap en teamontwikkeling.

Wil jij bouwen aan een excellente organisatie?

Vraag niet:

“Hoe verbeteren we onze processen?”

Maar:

“Hoe ontwikkelen we gedrag en teams zodat verbeteren vanzelfsprekend wordt?”

Tijd voor een andere aanpak

Bij AZMC geloven we dat duurzame Lean-resultaten pas ontstaan wanneer bovenstroom en onderstroom samenkomen. Met **Team Journeys** focussen we op gedrag, dragen teams het proces, verankeren leiderschap en borgen we het in de organisatie.

Klaar om Lean echt te laten werken?

Wil je dat standaard werken wordt nageleefd, teams eigenaarschap tonen, leiders coachen in plaats van oplossen, en Lean blijvend werkt, dan is een **Team Journey** noodzakelijk.

Herken je dit? Wil je dat Lean blijft werken?

Dit is hét moment om de stap te zetten.