

Onderzoek naar leiderschapsstijlen bij het implementeren van lean

SAMENVATTING

Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is dat de eindverantwoordelijke van de onderwijsondersteunende processen binnen Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK) behoefte heeft om meer te weten te komen hoe leidinggevers hun leiderschapstijl kunnen bijdragen aan het implementeren van lean.

Alle onderwijsondersteunende processen binnen FHK zijn ondergebracht in één afdeling: FHK Ondersteunende Diensten (FHK-OD). Lean past in de filosofie van FHK-OD van het gestructureerd structureel verbeteren en het slimmer werken. Het is een uitwerking van een onderdeel van de visie van FHK-OD: *FHK-OD maakt het verzorgen van kunstonderwijs (mede) mogelijk door Partnerschap, Excellente onderwijsondersteuning en Plezier.*

Leanmanagement is hoe leidinggevers de menselijke capaciteiten binnen de afdeling op een slimme manier kunnen inzetten om zoveel mogelijk waarde te creëren voor de klant waarbij gestructureerd structureel wordt verbeterd. Succesvolle inzet van leanmanagement leidt tot een efficiëntere organisatie met een constante kwaliteit. Elke leidinggevende heeft van nature een bepaalde (voorkeurs)stijl van leidinggeven. Het doel van het onderzoek is het nagaan welke leiderschapstijlen belangrijk zijn bij het implementeren lean.

Geschiedenis van lean

Lean is oorspronkelijk een ontwikkeling binnen de auto-industrie en werd rond 1984 voor het eerst ook daarbuiten toegepast. Ongeveer acht jaar later werd het geïntroduceerd in de dienstensector: eerst in de gezondheidszorg en later in de transportsector, overheid en (recenter) het onderwijs en dan specifiek in het hoger onderwijs. Business schools van universiteiten liepen hierbij voorop. De aandacht voor lean in het onderwijs is vooral in Amerika ontstaan. De reden hiervan is dat higher education instellingen in Amerika in een competitieve markt opereren en daardoor meer open staan voor managementprincipes uit de private sector. Leanimplementaties in het hoger onderwijs zijn manieren om kosten terug te dringen en duurzaamheid en efficiency te verhogen.

Leanleiderschap

Traditionele organisaties hebben een verticale focus en leidinggevers optimaliseren daarbij binnen hun eigen afdeling. Leanmanagers daarentegen denken horizontaal en daarmee in de richting waarin (klant)waarden stromen door de organisatie. Functies, afdelingen en bedrijven blijken veel moeite te hebben om horizontaal met elkaar en met klanten samen te werken om hun problemen echt op te lossen.

Het implementeren van lean betekent verandering (creëren van nieuwe systemen) en daarmee ook leiderschap. De rol van leidinggevers kenmerkt zich door de bereidheid om te luisteren en te leren van anderen, enthousiasme voor het constant verbeteren, zich gemakkelijk voelen bij het werken in teams, het vermogen om snel actie te ondernemen om een probleem op te lossen, bescheidenheid, volhardendheid en interesse in de operatie en in het coachen van andere medewerkers.

Bij leanleiderschap wordt invulling gegeven aan de omgekeerde piramide waarbij de leidinggevende een faciliterende rol heeft. De essentie is het sturen op het bereiken van de harde doelstellingen ('meten is weten') en veel aandacht voor de medewerker. De symboliek van de omgekeerde piramide is veelzeggend: het is de combinatie van duidelijke sturing en ondersteuning door het management die een belangrijke voorwaarde is voor het succes van de lean-aanpak. Het topmanagement, het middenmanagement, de engineers en de supervisors bieden de noodzakelijke ondersteuning aan de werkvloer. Afstand tussen blauwe boorden (werkvloer) en witte boorden (management) is niet langer meer mogelijk. De werkvloer is bij de lean dé plaats waar alle informatie wordt verzameld en waar alle verbeteringen worden aangebracht.

Een belangrijke eigenschap van de leanleider is dat hij zowel manager als leidinggevende is. Het *management* richt zich op de harde kant van de besturing van de operatie terwijl het *leiderschap* een beroep doet op de so-

ciale vaardigheid. Voor wat betreft de sociale vaardigheden dient de leanleider een inspirator en coach te zijn. Hij geeft leiding aan een voortdurend proces van ontwikkeling. Daarbij past niet de houding dat de leidinggevende alles beter weet; hij daagt uit, stimuleert tot experiment en staat fouten toe mits er van geleerd wordt. De leidinggevende heeft hiermee driepetten: die van leider, manager en coach. Vanuit de *leiderpet* wordt de visie op de organisatie, eigen afdeling of team onderzocht en de link gelegd tussen de visie op het eigen team en de organisatiecontext. Ook wordt aandacht besteed aan het uitdragen van deze visie in het dagelijkse werk. De *managerpet* richt zich op operationele, organisatorische zaken. Een helder managementkader en speelveld is een voorwaarde om de vertaalslag van leider- naar coachpet te faciliteren. De managerpet vraagt om duidelijke sturing en verantwoording om tot een effectieve bedrijfsvoering te komen. De *coachpet* richt zich op het ontwikkelen van teams en individuen. Belangrijk is de overstap van sturen op inhoud naar sturen en coachen op proces. Vele managers menen te coachen terwijl medewerkers melden daar weinig van te merken.

Hoewel lean een standaard verbeterproces en een standaard verbetermethode kent, is de juiste implementatieaanpak per organisatie verschillend. De juiste aanpak is organisatie specifiek, afhankelijk van de doelstellingen, de cultuur en de veranderervaringen van de organisatie. Lean is vooral een bottom-up verbeteraanpak. Dit betekent dat lean met en door medewerkers wordt ingevoerd. Helderheid, management commitment, het bieden van voldoende ondersteuning en voldoende tijd en capaciteit voor verbeteren zijn cruciaal voor het succes met lean. Het is van groot belang dat leidinggevendens geloven in hun mensen, hen vertrouwen schenken, voorbeeldgedrag vertonen, collectief problemen oplossen, beslissingen nemen op basis van feiten, zich durven laten horen, geduldig zijn en alle acties waarnemen op de werkvloer. Medewerkers voelen zich hierdoor gewaardeerd en betrokken. Niet zozeer de harde verbeter technieken bepalen het structurele succes van lean als wel vooral leiderschap, toewijding en betrokkenheid in combinatie met een lerende cultuur en infrastructuur voor continu verbeteren. Het implementeren van leantools vergt maximaal 20% van de totale inspanning, de overige 80% zit in de inspanning om gebruiken, gedragingen en uiteindelijk de mindset van medewerkers te veranderen.

Leanmanagement leidt niet in alle organisaties tot succes. De reden daarvan wordt vaak gezocht in een verkeerde combinatie van toegepaste lean methodieken. Het zijn echter mensen die (lean) methodieken op een effectieve manier moeten toepassen.

Lean in het onderwijs

In de laatste twee decennia's is de omgeving van higher education instellingen in veel landen fundamenteel veranderd: studentenaantallen zijn continu gestegen sinds 1980 en hoger onderwijs is van exclusiviteit voor de elite een massaproduct geworden waarbij de klant steeds mondiger wordt. Dit betekent voor higher education instellingen dat zij geconfronteerd worden met capaciteitsplanningen en efficiency. Daarnaast verwacht de maatschappij hogere prestaties van het onderwijs, is er meer nadruk op college-ratings, zijn er demografische wijzigingen in de studentenpopulatie en zijn de kosten hoger met in de meeste gevallen reductie van publieke financiering.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar lean in het onderwijs waarbij onderzoeksresultaten die er wel zijn zich doorgaans beperken tot de administratieve processen binnen het onderwijs. Naar het primaire proces is nog geen onderzoek gedaan; het introduceren van lean in het primaire proces is een taboe, higher education is één van "the most immutable of institutions". Kenmerkend in het onderwijs is de hoge individualistische cultuur (professionele autonomie). Administratief en ondersteunend personeel is wel bezig met lean maar de dagelijkse beslommeringen vormen een drempel voor de implementatie ervan.

Diverse onderzoeken hebben het verwijderen van verspillingen in higher education onderzocht en geven aan dat het toepassen van leanprincipes mogelijk is. Voordelen van lean implementatie in higher education zijn:

1. voorkomen van fouten en foutief gebruik van informatie;
2. taken inplannen in de juiste volgorde waardoor efficiency en effectiviteit toenemen en waardoor de kwaliteit van dienstverlening aan studenten, docenten en medewerkers toeneemt;

3. minimaliseren van data op verschillende plaatsen opgeslagen, voorkomen van schaduwadministratie en fysieke voorraad waardoor kosten dalen en kwaliteit stijgt (minder fouten, minder foute besluiten);
4. betere communicatie door het delen van best practices;
5. stijging productiviteit, probleemoplossend vermogen en medewerkerstevredenheid.

Er zijn zeven factoren voor een succesvolle implementatie van lean in higher education van belang: de noodzaak voor verandering, leiderschap, cultuur, empowerment medewerkers, training, communicatie en measurement. Redenen voor het mislukken van leantransities zijn o.a. het ontbreken van leiderschap, effectieve communicatiestrategie en het niet betrekken van medewerkers.

Uit de literatuur komt daarmee duidelijk het belang van leiderschap bij de implementatie van lean naar voren.

Probleemstelling en conceptueel model

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (*“Welke leiderschapsstijlen dragen bij aan het implementeren van lean?”*) is het leidinggeven aan het implementeren van lean geconfronteerd met het model van Life Orientations. LIFO® is erop gericht prestaties van mensen te optimaliseren en om de sterke kanten van personen die moeten samenwerken te stimuleren waardoor een beter klimaat ontstaat voor samenwerking en effectieve probleemoplossing. Het model wordt al jarenlang en succesvol binnen FHK ingezet.

Bij LIFO® gaat het niet om een goede of foute stijl maar om de interactie met anderen positief te beïnvloeden. Er is in de ogen van LIFO® geen één juiste of beste wijze van leidinggeven. Een leidinggevende kan met elke LIFO®-stijl zijn taken vervullen maar bij elke stijl heeft hij een andere uitdaging om succesvol te zijn. Inzicht hierin kan de leidinggevende effectiever maken. De onderzoeksvraag is of een bepaalde LIFO®-leiderschapsstijl meer dan een andere, van belang is bij het implementeren van lean.

Life Orientations (LIFO®)

LIFO® werd in 1967 voor de eerste keer toegepast en mensen worden ermee geholpen om hun gedragsvoorkeuren te begrijpen, hoe zichzelf en relaties te verbeteren door het bestuderen van de interactie van persoonlijke stijlen en sterke punten van elkaar. Dr. Stuart Atkins en Dr. Allan Katcher ontwikkelden met hulp van Dr. Elias Porter het instrument dat gebaseerd is op het werk van Erich Fromm (productieve en onproductieve karakter-oriëntaties en dat een sterke zwakte kan worden wanneer veel gebruikt), Carl Rogers (congruentie tussen wat mensen denken, voelen en zeggen) en Abraham Maslow (zelfactualisatie theorie).

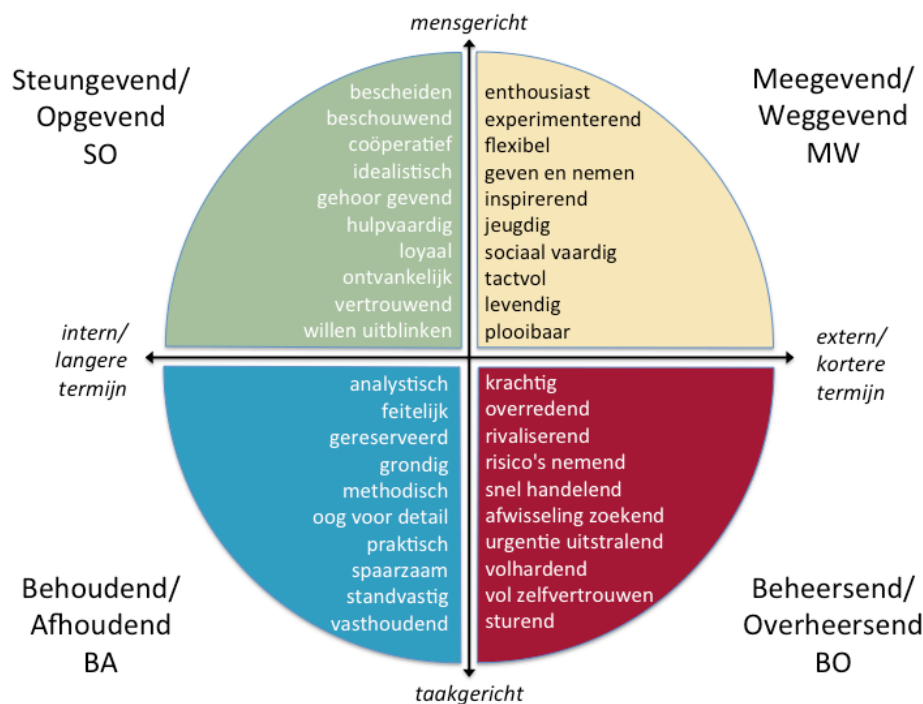
In 1977 werd de LIFO®-methode doorontwikkeld en ontstonden specifieke vragenlijsten met toepassingen voor verkoop, leiderschap, executive coaching, teambuilding en organisatiesatieontwikkeling. Anno 2016 is een reeks van LIFO®-materiaal beschikbaar variërend van persoonlijke gedragsstijlen tot onderhandelen, veranderstijlen en timemanagement. Ondertussen is er een wereldwijd netwerk van LIFO®-beoefenaren in meer dan 30 landen en wordt LIFO® in de Verenigde Staten onder de Fortune 500-bedrijven, kleine bedrijven, overheidsinstellingen, religieuze organisaties, universiteiten en ziekenhuizen toegepast. Tot eind 2014 hebben meer dan negen miljoen mensen uit 20.000 organisaties de LIFO®-methode gebruikt.

Uitgangspunt van de LIFO®-methode is dat ieder individu zich leert te oriënteren op het leven vanuit een aantal normen, waarden en levensdoelen waarop men zich wil richten. Hierdoor ontwikkelt elke persoon een gedragsvoorkeur (gedragsstijl) die bepalend is voor de manier van optreden en handelen in interactie en communicatie met anderen. In deze (voorkeurs)gedragsstijl komen in de eerste plaats de sterke eigenschappen van de persoon naar voren. Het gaat er om die eigenschappen bij zichzelf en bij anderen te herkennen en zo nodig verder te ontwikkelen. LIFO® geeft een kader en een 'taal' om (zonder waardeoordelen) de interactie met iemand anders te onderzoeken en positief te beïnvloeden. De bedoeling van de LIFO®-methode is daarmee het bewustzijn te verhogen van de eigen stijl die gebruikt wordt in verschillende situaties en rollen, van de stijlen die anderen gebruiken, van de mogelijkheden die een andere stijl biedt en van strategieën voor het gebruik van andere stijlen.

LIFO® is opgebouwd rondom intentie, gedrag en effect (“intention-behavior-impact”) onder gunstige omstandigheden (“when things go well”) en ongunstige omstandigheden (“under stress/conflict”). Ervaring leert dat de simpelheid van het model de bruikbaarheid ervan in de praktijk verhoogt. LIFO® is niet normatief maar juist ipsatief (ipse=ik): het kan alleen geprojecteerd worden op één persoon en kan niet worden afgezet tegen een normgroep. Elke persoon heeft een unieke mix van sterktes en stijlen. De resultaten van LIFO® moeten daarom altijd geïnterpreteerd worden als een compleet profiel.

Binnen het LIFO®-model zijn er vier verschillende oriëntaties/stijlen die aan de ene kant een productief stijlgebruiken en aan de andere kant een mogelijk contraproductief stijlgebruik kennen. Deze zijn:

- SO: steungeven en zichzelf opgeven/zichzelf te kort doen;
- BO: beheersen en overheersend;
- BA: behouden en afhouden van anderen/zich vastbijten;
- MW: meegeven en zichzelf weggeven.



SO en MW zijn meer mensgericht en BA en BO zijn meer taakgericht. Mensen met een sterkere SO of BA gedragsstijl zullen meer intern gericht zijn (Wat wil ik? Wat vind ik belangrijk? Is het in lijn met eigen visie/planning?), bij een sterkere MW of BO stijl wordt er eerder ingespeeld in wat er buiten gebeurt. SO en BA zijn daarnaast eerder op de langere termijn gericht en MW en BO op de kortere termijn.

Aanpak onderzoek

Om kenmerken van elk van de vier LIFO®-leiderschapstijlen in beeld te brengen, is gebruik gemaakt van LIFO®-Leadership Strength Feedback Charts. Per leiderschapstijl kan onderscheid gemaakt worden in twaalf kenmerken; hoe gaat een leidinggevende om met doelstellingen, fouten, delegeren, besluitvorming, feedback, communicatie, motivatie, teamgeest, ontwikkeling, het verloop van het proces, coaching en waarop wordt door de leidinggevende nadruk gelegd. Op basis van deze twaalf kenmerken is een vragenlijst samengesteld waarbij bij elke vraag aan de respondenten is gevraagd een rangorde aan te brengen in vier (LIFO®) leiderschapstijlen (meer of minder van belang). De resultaten van de vragenlijst geven hierdoor weer hoe respondenten kijken naar gedragsaspecten van leiderschap in relatie tot het implementeren van lean. Met de uitkomsten van ingevulde vragenlijsten door de respondenten is nagegaan of er een relatie te onderkennen is tussen het implementeren van lean en een LIFO®-leiderschapstijl.

Het onderzoek is uitgevoerd onder drie groepen:

1. leanexperts (wat is nodig aan leiderschapsgedrag?);
2. leanleidinggevenden (hoe pak ik het aan als leidinggevende?);
3. leanmedewerkers (wat verwacht ik van een leidinggevende?).

Door de vragenlijst voor te leggen aan deze drie groepen is vanuit verschillende perspectieven een beeld verkregen van het leidinggeven aan het implementeren van lean.

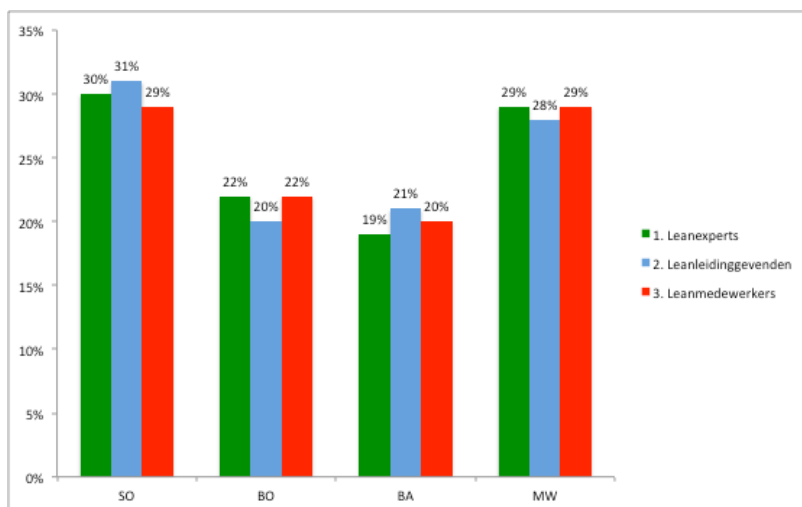
Aan 180 personen is een persoonlijke mail verstuurd en is verzocht via een link (Google Forms) de vragenlijst in te vullen. Tevens is gevraagd om de link naar anderen door te sturen. De 180 personen kwamen uit het persoonlijk netwerk van de onderzoeker: deelnemers training Leergang Lean Leiderschap, contacten bij Lean Consultancy Group, collega's Fontys Hogescholen, bekenden en deelnemers aan de Lean in Higher Education conferentie 2015 in Waterloo Canada. Tevens is de vragenlijst op LinkedIn geplaatst.

Response en resultaten

Het aantal respondenten per onderzoeksgroep was als volgt:

ONDERZOEKSGROEP	NL	ENG	TOTAAL
1. Ik begeleid organisaties bij de implementatie van continu verbeteren (lean)	11	10	21
2. Ik geef zelf leiding aan het implementeren van continu verbeteren (lean) in mijn organisatie	4	6	10
3. Ik ben medewerker in een organisatie waar continu verbeteren (lean) wordt geïmplementeerd	15	5	20
TOTAAL	30	21	51

De resultaten per onderzoeksgroep kunnen grafisch als volgt worden weergegeven:



Zowel de SO-stijl als de MW-stijl scoren in totaliteit het hoogst (gelijke score) en hierij zijn er geen verschillen in perspectieven per onderzoeksgroep (leanexperts, leanleidinggevenden en leanmedewerkers). De respondenten kijken dus op een vergelijkbare wijze naar het leidinggeven aan het implementeren van lean. Er waren geen noemenswaardige verschillen in Nederlandstalige en Engelstalige respondenten, ook niet per vraag.

Conclusies

Lean was oorspronkelijk (sterk) systematisch en daarmee eerder BO/BA-gericht (procedures, taak, resultaat) dan SO/MW (mens, samenwerking, relatie). Bij lean draait het echter onder andere om het wegnemen van fouten (en niet om de efficiency waarmee dezelfde fout steeds weer wordt rechtgezet). Het accepteren van fouten van mensen leidt tot continu verbeteren. Traditioneel wordt bij fouten gekeken naar wie verantwoordelijk is, bij continu verbeteren wordt het gezien al een kans om te leren en wordt gezocht naar de oorzaak.

Uit de resultaten blijkt een duidelijke verband tussen de LIFO® mensgerichte leiderschapsstijlen (SO/MW) en het implementeren van lean in een organisatie. Deze uitkomst sluit aan bij andere onderzoeken waarin duidelijk het belang van de zachte aspecten van leanmanagement naar voren komt.

Gezien deze resultaten, ligt er met name voor leidinggevendenden met een sterker BO- of BA-LIFO®-profiel een uitdaging:

- een BO-profiel kent de uitdaging om niet teveel naar zich toe te trekken (heeft neiging om pseudoleider te zijn) maar juist vanuit de verbinding met de medewerkers zijn energie in te zetten en ruimte te geven voor kwalitatieve en participatieve besluitvorming om uiteindelijk resultaat te boeken (de actiegerichtheid die een BO-stijl kenmerkt omzetten in mensgerichtheid);
- een BA-profiel heeft de uitdaging niet teveel te sturen op procedures/feiten maar ook vanuit de verbinding medewerkers ruimte te geven voor zelfsturing en rekening te houden met emoties van medewerkers (opvangen van weerstand). Een leidinggevende met BA-profiel kan een perfect plan neerleggen maar het is ook belangrijk om medewerkers mee te krijgen. Een BA-profiel zal aansluiting vinden bij lean gezien het grondig systematisch zoeken naar fouten binnen lean maar zal effectiever zijn bij meer oog voor de mens/relatie bij het implementeren van lean.

De mate van uitdaging voor BO en BA is echter afhankelijk van welke hulpstijlen de leidinggevende in zijn LIFO®-profiel kent (en de verhouding daartussen). Het individuele LIFO®-profiel geeft de leidinggevende een mogelijkheid om (wellicht onder begeleiding van een LIFO®-deskundige) ermee aan de slag te gaan.

Wilt u het volledige (Nederlandstalig) rapport van het onderzoek ontvangen met daarin opgenomen alle bronverwijzingen? Stuur een email naar j.vanampting@fontys.nl of jan@vanampting.nl