

Bibliografische gegevens**Titel:** Leidinggeven aan lean transformaties**Auteur(s):** Philip Holt**Uitgeverij:** Vakmedianet, Alphen a.d. Rijn

Leidinggeven aan lean transformaties

Erik Jan van Dalen

Is het een epidemie in veranderkundig Nederland? Het lijkt er bijna op. De implementatie van lean management gaat aan vrijwel geen enkele organisatie voorbij. De timing van Vakmedianet om het boek *Leidinggeven aan lean transformaties* nu te lanceren, is slim. Maar biedt het boek ook inhoudelijke meerwaarde om nu te lezen? Het antwoord is 'een beetje'. De lezer krijgt een mooi scala aan praktijkvoorbeelden aangereikt. Een transformatie naar lean management is niet alleen een klus voor externe consultants, maar vergt ook het nodige van de eigen leidinggevendenden. Dat wordt krachtig neergezet in het boek. Maar de lezer blijft achter met de vraag wat de essentie is van leidinggeven aan lean transformaties. Waarin verschilt het van andere leiderschapsstijlen? Bovendien had het boek qua lengte en puntigheid wel wat meer *lean* mogen zijn.

Lean management is bedoeld om verspillingen binnen de organisatie zoveel als mogelijk te elimineren en te werken vanuit de wensen van de klant. De opdracht van de klant 'trekt' het product of de dienst door het werkproces. Het boek van Philip Holt, *Leidinggeven aan lean transformaties*, focust niet zozeer op wat lean is, maar vooral op welk leiderschap nodig is om de lean transformatie te initiëren en te begeleiden in een organisatie. Dat is een fraaie keuze. Het is een interessant en relevant thema. Immers, van ziekenhuiszorg tot maakindustrie: in diverse sectoren wordt de lean filosofie omarmd. Externe adviesbureaus varen wel bij de voorbereiding en implementatie van lean. De kracht van Holt's boek is dat hij beschrijft

hoe relevant het is de eigen leidinggevenden de lean transformatie te laten stimuleren en faciliteren. Holt pakt daarop door met de noodzakelijke 'leiderschapsingrediënten'. Leidinggeven aan lean transformaties kenmerkt zich door de combinatie van vier stijlen:

1. **Activisme:** De activistische leider bepleit niet alleen verandering, hij werkt er ook aan. Niet alleen betrokkenheid, maar commitment in de vorm van daden. De activistische leider gaat de boer op, toont zich sensitief en geeft richting aan het veranderproces.
2. **Zichtbaarheid:** De leidinggevende van een lean proces behoort dagelijks ten minste drie maal zijn handen te wassen. Het is een metafoor waarmee Philip Holt wil illustreren dat de leidinggevende niet van achter een bureau leidinggeeft, maar zelf meewerkt in de operatie. Met als resultaat begrijpen waarom het proces draait en tegelijkertijd in gesprek zijn met medewerkers over de *ins & outs* van de *lean* verandering.
3. **Coachend leiderschap:** Alhoewel hierover boeken vol zijn geschreven door andere auteurs, richt Philip Holt zich met coachend leiderschap in het licht van lean transformaties op een leider die niet alleen anderen, maar ook zichzelf coacht. Dat betekent concreet: reflecteren, evalueren en leren. Door bijvoorbeeld dagelijks een dag-evaluatie in te lassen over het eigen functioneren en optreden.
4. **Mosquito leiderschap:** Deze naam roept nieuwsgierigheid op. Het is op het eerste gezicht niet terug te vinden in andere literatuur over leiderschap. Maar schijn bedriegt hier. Wat Holt met mosquito leiderschap bedoelt, is verspreiding en borging van ideeën en overtuigingen. Het gaat hem om 'virale' verspreiding. De mosquito leider is zich ervan bewust dat zijn directe invloedssfeer via persoonlijke contacten beperkt is; om die reden draagt de mosquito leider zorg voor impact en invloed op allerlei manieren (inspiratiefol handelen, gebruik van sociale media etc.). De kern is geloof in zichzelf en in de lean transformatie.

Wat levert deze combinatie van stijlen op? In het vijfde deel van het boek zou het antwoord te vinden moeten zijn. Maar de wat wollig geschreven hoofdstukken maken het lastig om de essentie boven water te halen. Hoofdstukken met titels als 'Zorgen dat de nieuwe manier van werken de cultuur wordt', 'Lean: een leven lang reizen' en 'Uithoudingsvermogen' nodigen mij in ieder geval niet uit tot lezen. Maar als je je daartoe aanzet, is het nog lastig tot de essentie door te dringen. Het aantal gemeenplaatsen is groot en de auteur wijdt vaak uit. Duidelijk is wel dat hij wil benadrukken dat de leider van een lean transformatie het *pull* proces voorop stelt: wat van waarde is voor de klant, geeft richting aan de organisatie van het werk. Maar wat die

leider anders of meer doet dan het combineren van de hiervoor genoemde vier leiderschapsstijlen, blijft mistig.

Philip Holt heeft zijn boek geschreven dankzij zijn ervaringen met de implementatie van lean management bij Philips en Gilette. Die affiniteit met de praktijk vind je terug in het boek. Zonder dat het een lofzang wordt op de resultaten van zijn werk in deze twee organisaties, is de inhoud doorspekt met *lessons learned*. Dat geeft het boek meerwaarde voor leidinggevendenden die aan de vooravond staan van de invoering van lean management in hun organisatie. Of daarmee reeds onderweg zijn, maar hun aanpak willen verbeteren. Philip Holt zegt zich vooral te richten op het managen van het invoeringsproces van *lean* transformaties. Precies daarin heeft het boek een potentiële meerwaarde ten opzichte van andere literatuur over *lean*. Maar het boek snakt naar een afrondend, samenvattend hoofdstuk: Wat is nu de essentie? Wat maakt het verschil tussen succes of falen voor een leider van een *lean* transformatie? De lezer zal zelf op zoek moeten naar het antwoord.

Over de auteur

Drs. Erik Jan van Dalen is Projectmanager HRM (advies en interim) bij Van Dalen HR Projectadvies en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.