



# De lean leiderschap principes die het verschil maken; Chiiku, Tokuiku en Taiiku

LEIDING GEVEN AAN CONTINU VERBETEREN

WHITE PAPER

Marc van Mierlo | MPR Mens Proces Resultaat | 13 februari 2020



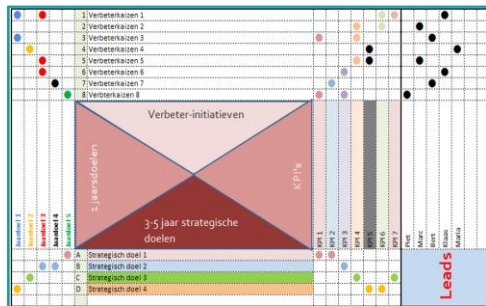
## Leiderschapsontwikkeling volgens Taiichi Ohno

Over leiderschap is inmiddels al veel gezegd en geschreven. Ik richt me in dit artikel dan ook specifiek op die vaardigheden die nodig zijn om de cultuur van continu verbeteren te realiseren op de werkvloer. Gebaseerd op praktijkervaring met Lean-transformaties, ben ik tot de conclusie gekomen dat een aantal specifieke vaardigheden er steeds uit springen. Maar ook vaak de reden zijn waarom continu verbeteren niet van de grond komt, omdat ze slechts ten dele worden opgepakt.

Deze principes en vaardigheden liggen in lijn met de faseringen van de leiderschapsontwikkeling zoals voormalige CEO van Toyota Taiichi Ohno stelt. Een leider ontwikkelt zich volgens Ohno in 3 fasen.

### FASE 1: CHIKU (知育) — ONTWIKKELING VAN EEN INTELLIGENTE EN LOGISCHE MINDSET

Taiichi Ohno leert ons goed en uitgebreid stil te staan bij strategie en prioriteren van doelen. Deze fase omvat ook de maatschappelijke rol van de organisatie en de kernwaarden. Hier wordt het fundament gelegd voor een lerende organisatie, vanuit een totaal systeem gedacht. Hoshin Kanri is onderdeel van deze fase. De leider leert hier logisch te denken en leert het systeemdenken zich eigen te maken. (“ecosysteem”)



*Met het vormen van de X-matrix wordt de leider geleerd logisch na te denken. Belangrijk aspect is dat dit van buiten naar binnen gebeurt (ecosysteem)*

### FASE 2: TOKUIKU (徳育) — ONTWIKKELING VAN EEN INCLUSIEVE EN INTERPERSOONLIJKE MINDSET (VERBINDING EN SAMENHANG)

Tokuiku betekent het ontwikkelen van je rationele interpersoonlijke vaardigheden als leider. Rationele ontwikkeling (Tokuiku) verschilt van logische ontwikkeling (Chiiku). In dit onderdeel wordt de focus gelegd op de mensen waaruit de organisatie bestaat. Het is noodzakelijk dat mensen zichzelf ontwikkelen door niet tevreden te blijven met de huidige toestand en deze rationeel te vergelijken met andere mogelijkheden. De leidinggevenden hebben een voorname voorbeeldrol hierin (“focus op de onderdelen van het ecosysteem”).

### FASE 3: TAIKU (体育) — ONTWIKKELING VAN EMOTIONELE EN PSYCHISCHE KRACHT

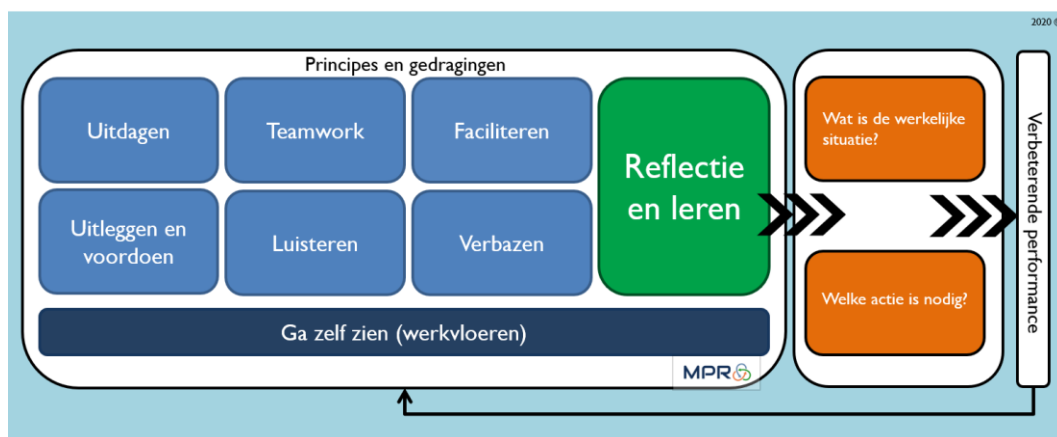
Voor leidinggevenden betekent Taiiku het leren van de vaardigheden om een cultuur van onmiddellijke actie te realiseren. Leiders moeten leren om anderen te helpen de status quo te doorbreken om zo weg te komen uit de bestaande situatie naar de

gewenste situatie. Trainen en herhaling gaat over het in de praktijk brengen van ideeën (leren) en het cognitief borgen van kennis door herhaalde acties. “Dit is hoe we wijsheid verkrijgen uit kennis met onze eigen ervaring” - Ohno. Dit is de basis voor coaching en mentorschap. De routine die gebruikt wordt om dit steeds te doen wordt Kata genoemd.

“Education is to teach people what they don’t know. Training is to support people to get tangible results through persistent practice to internalize what they already know. Education without training is meaningless.” - Taiichi Ohno

## De theorie van Ohno gespecificeerd naar een aantal leiderschapsprincipes en gedragingen die in praktijk steeds cruciaal bleken te zijn

In de dagelijkse praktijk waarin ik werk, heb ik geleerd dat een aantal leiderschapsvaardigheden of principes een cruciale rol spelen in het laten slagen van de transformatie. Deze principes geven invulling aan fase 2 en vooral fase 3 van Ohno. Het ontbreken of het niet juist invullen van deze principes ondermijnt direct het succes van deze transformatie. Het ultieme doel van de principes is om teams te laten ontwikkelen tot een zelf-organiserend team. In termen van Lean; het team is in staat eigen werk te plannen en problemen daarin zelf aan te pakken en op te lossen. Hieronder zal ik de principes en vaardigheden verder toelichten.



*Dit model geeft de samenhang weer tussen het lerende systeem en de lerende leider (MPR 2020 ©)*

### UITDAGEN (PRIKKELEN)

Hier is het de bedoeling dat de leidinggevende in staat is de medewerkers uit te dagen om steeds een stapje extra te doen (weg uit de status quo). Hij geeft heldere doelen en benodigde performance (targets) aan en zorgt ervoor dat deze targets steeds haalbaar blijven door er in kleine stapjes naartoe te werken zodat de mindset goed blijft.



Daarmee wordt het team uitgedaagd het slimmer te doen zodat de targets behaald kunnen worden.

Dit is een lastige vaardigheid. Want hoe blijf je uitdagen? En moet dat altijd? Hoe pak je dat aan?

Uitdagen kan ook in **gesprek**. Stel vragen zoals; is dit echt de beste manier om dit zo te doen? Of; hoe zou jij dit willen oppakken en wat heb je daarvoor nodig? Zonder de oplossing of suggestie te geven, prikkel je het team of de medewerker om zelf na te denken.

>> *Ontleen jij een gevoel van "ik doe er toe" aan het steeds geven van oplossingen en tips; kijk op welke manier jij een andere "toegevoegde" waarde voor jezelf kunt definiëren.*

**"Een team is pas een team, wanneer ze toewerken naar een  
gezamenlijk doel"**

## TEAMWORK (TOGETHER EVERYONE ACHIVES MORE)

Het is gebleken dat samenwerking misschien wel het belangrijkste gegeven is waarop de Homo Sapien succesvol is geworden. Om goed te kunnen samenwerken is verbinding, contact en een open, veilige cultuur nodig. Ik geloof er daarom in dat organisaties veel meer moeten sturen op samenwerking. Want in hoeveel organisaties staat de individuele performance nog boven de teamperformance? En komt daarmee de samenwerking wel tot optimale bloei?

Het sturen op teamwork en op teamperformance vergt daarom andere vaardigheden dan het sturen op individuele prestaties. Het resultaat moet zijn dat het team in staat is zichzelf continu te verbeteren en dat er een cultuur ontstaat van aanspreken in een veilige omgeving. Daar is transparantie voor nodig over targets, individuele performance, fouten, falen, successen en ambities. Deze transparantie start bij de leidinggevenden. Op welke manier geeft de leidinggevende hier het voorbeeld? Bij **Kaas Tailored in Seattle** (zie foto) is het heel duidelijk en transparant wat de performance van het management is.



Ook de leidinggevende is meestal een onderdeel van een team dat samen moet werken. Dus onder dezelfde condities, principes en regels moet werken als de medewerkers. In de praktijk gebruik ik de Belbin-test (teamrollen) om te ontdekken



wat een optimale teamsamenstelling kan zijn en op welke manier ieder lid van het team een optimale inbreng kan hebben.

“Do you want a collection  
of brilliant minds  
or a brilliant collection  
of minds?” - R. Meredith Belbin

## FACILITEREN

De leidinggevende doet alles om de operationele teams te faciliteren, zodat zij zich volledig kunnen richten op het creëren van waarde. Hij doet dit met het stellen van valide doelen, targets, het juiste materiaal, materieel, processen en systemen. Ook faciliteert hij in tijd en ondersteuning wanneer er moet worden verbeterd. De leidinggevende zorgt dat medewerkers en stakeholders in de waardeestroom met elkaar in gesprek komen (samenwerking).

Tevens houdt de leidinggevende actief vast aan de PDCA principes en helpt hij de medewerker daar op een juiste manier doorheen te komen. In dit laatste raken we vol het vaardigheidstuk. Want PDCA denken en handelen is een lastige exercitie. Durf jij het aan je team te laten experimenteren binnen vaste processtappen? Daar waar jij allang de oplossing denkt te weten en het dan vervolgens los te laten?

“Als je alles aan anderen delegeert, zul je nooit het goede voorbeeld geven”

## UITLEGGEN EN VOORDOEN

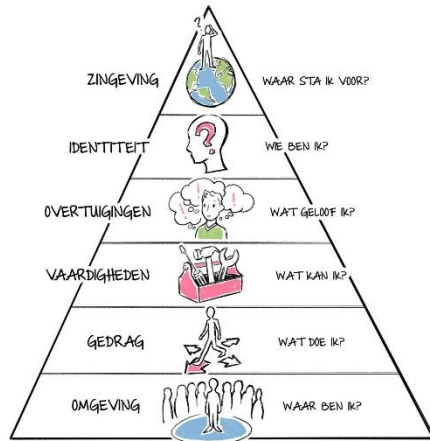
Als trainer-coach in het voetbal ken ik het belang van voordoen. Zowel voor de allerkleinsten als voor het eerste vrouwenteam heb ik inmiddels begrepen dat je met voordoen meer duidelijk maakt over wat de bedoeling is. Het is concreet en specifiek. Voordoen voorkomt dus een hoop gedoe achteraf. “Oh, was dat de bedoeling? Dat had ik even anders geïnterpreteerd”. Voordoen kan op verschillende manieren. Bij Kaas Tailored (Seattle) zag ik een ingenieus opleidingsysteem met QR codes waarin iedereen (dus ook het management) korte trainingsfilmpjes opnamen over hun ‘best practice’. Medewerkers konden zo met hun telefoon hun opleidingsplan uitstippelen.

Maar uitleggen en voordoen gaat verder. Het gaat ook over gedrag en houding. Voorbeeldgedrag is ook voordoen. Ik zie te vaak dat wanneer een team gaat starten met een dagstart, de teamleider (of manager) redelijk snel geneigd is iemand in het team aan te wijzen als voorzitter. Dit terwijl er bij de teamleider/manager nauwelijks tot geen ervaring aanwezig is op dat vlak. Voordoen is dan laten zien dat ook het management uit de comfortzone stapt, leert en soms valt. En vooral laat zien dat dit oke is.

>> *Werk volgens het patroon van Voordoen, Meedoen en Laten Doen (en spreek steeds af wanneer je de volgende stap gaat zetten)*

## LUISTEREN (EN OBSERVEREN)

Goed luisteren en observeren is een cruciale vaardigheid in het laten slagen van zelforganisatie. Is de leidinggevende in staat zich zelf volledig vrij te maken en “open” het gesprek aan te gaan. Om te leren zien wat er echt gebeurt? In gesprek gaan met medewerkers gaat dan niet over de inhoud maar meer om te snappen hoe een medewerker denkt. Hoe komt hij tot oplossingen of wat zijn de overtuigingen. Een

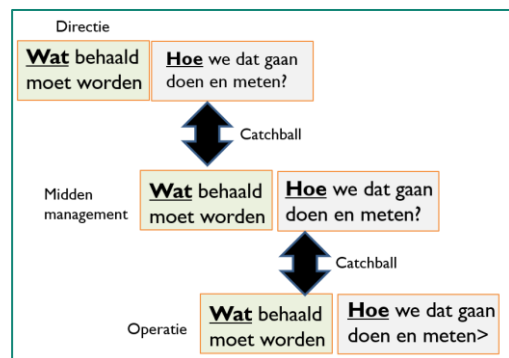


goede mentor legt deze bloot en helpt de medewerker deze overtuigingen te toetsen op realiteit. De leidinggevende moet daarom zichzelf goed kennen. Gebruik het **Batesonmodel** (zie **figuur**) om op zoek te gaan naar je overtuigingen, normen en waarden. Wat is je persoonlijke missie? Dit model sluit mooi aan op de leiderschapsontwikkeling die Taiichi Ohno voor zich zag.

## VERBAZEN (MET RESPECT)

Verbazen als leiderschapsprincipes is vooral bedoeld als feedback op het systeem. Heb ik het wel goed uitgelegd? Werkt de standaard wel? Moeten we nog wat aanscherpen? Is het doel of de KPI wel duidelijk? Wat zou je verwachten van een administratieve verwerkingsafdeling? Dat er veel gebeld wordt? Waarover zou men dan bellen? “Nou, de klanten leveren soms niet alle stukken goed aan”. Mooie input dus voor een ‘5x waarom gesprek’ of een PDCA (verbeterproject).

Mocht je als leidinggevende een andere verwachting hebben dan medewerkers van het team, dan betekent dit dat er nog wat te delen is. **Catchball** over doelen en KPI's haalt vaak de pijn weg van deze cognitieve missers.



## WERKVLOEREN

Werkvloeren is het vehikel om voorgaande principes uit te kunnen voeren. Een aanzienlijk groot deel van de tijd moet worden besteed aan werkvloeren (30% tot soms 50% van de tijd). Ook is werkvloeren alleen al essentieel gebleken om het nieuwe gewenste gedrag te verankeren op de werkvloer (*Aubrey Daniels/Hawthorne*) Wat doe je dan tijdens dit werkvloeren?

- Je woont periodiek dagstarts bij (coaching en voordoen).
- Je initieert PDCA of een Kaizen-event of woont deze bij
- Je bent in gesprek met medewerkers (Kata-coaching, mentor).



- Je faciliteert een collega op een andere afdeling (“want misschien zie of hoor jij wat anders dan ik”).
- Je luistert en observeert veel, stelt vragen

Zonder voldoende tijd te besteden aan werkvloeren, zijn voorgaande principes vruchteloos en gaat continu verbeteren niet van de grond komen. Maak afspraken en richtlijnen met management over werkvloeren en wat dat op moet leveren.

*>>Zie gezamenlijk het belang van werkvloeren in, vraag elkaar om hulp en deel inzichten met elkaar. Zo blijft werkvloeren onder de aandacht binnen het MT*

## In de reflectie en leren ligt de basis om jezelf te ontwikkelen als leider

### REFLECTIE EN LEREN (DE ONTWIKKELING VAN DE LEIDER)

Het besef moet er zijn dat wat je **afgelopen week of periode** geleerd hebt (door te luisteren, verbazen, voor te doen) wellicht een reactie is op iets wat je eerder hebt gedaan. De vraag is dan; wat is nu de werkelijke situatie? Komt dit overeen met het met wat de verwachting was? Welke acties zijn nu nodig? Wat is of zijn de teams zelf aan het doen? Wat moet het management doen? Zet acties uit en spreek af wanneer je welk resultaat (performance) kunt gaan zien.

En ook hier geldt; geen problemen of obstakels hebben of zien, is een probleem (*Taiichi Ohno*).

*>> Spreek een frequentie af met je collega's waarin je gezamenlijk leert en reflecteert!*

---

*Meer informatie; [www.mensprocesresult.nl](http://www.mensprocesresult.nl)*

*Marc van Mierlo / Master Black Belt Lean Six Sigma / MPR Mens Proces Resultaat*

*Tilburg, Februari 2020*