

# De weg naar Lean in de genen

En hoe de interactieve  
werkvormen 'Liberating  
Structures' daarbij  
kunnen ondersteunen



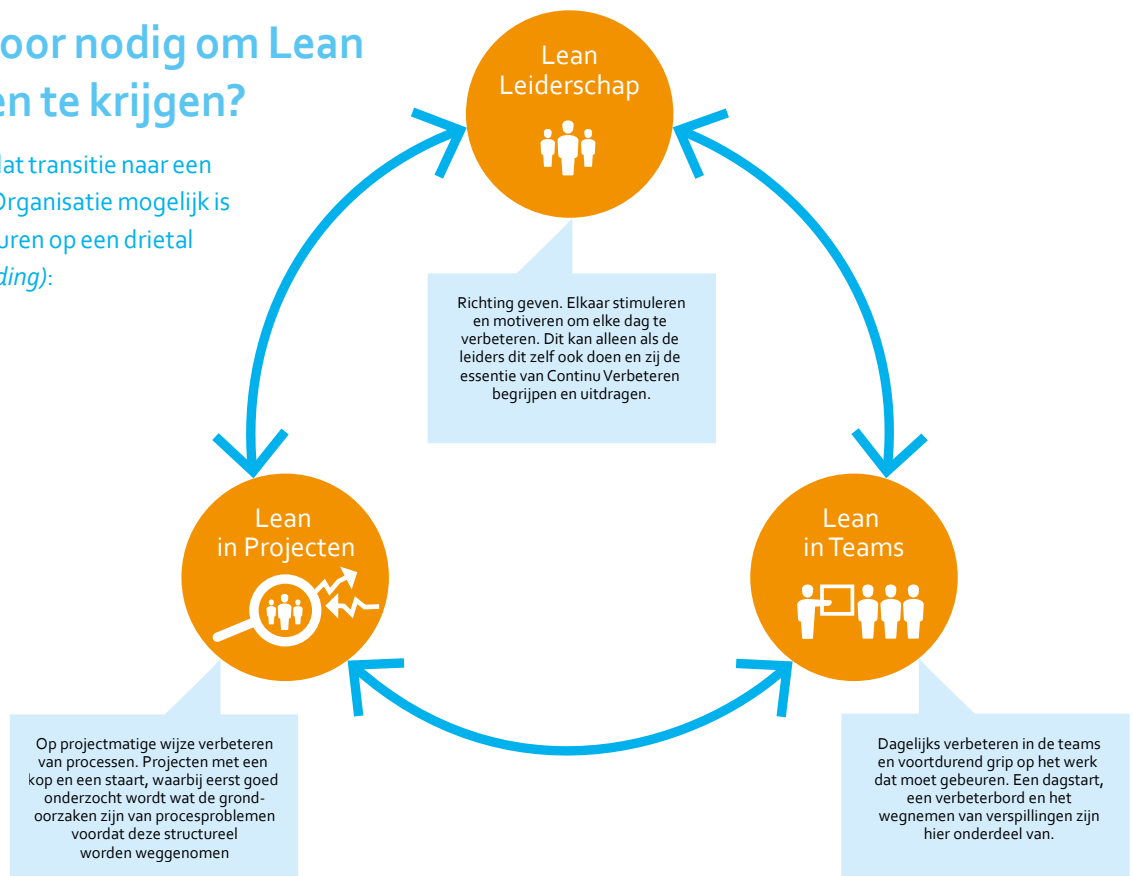
Een Lean Organisatie is een organisatie waarin alle medewerkers op alle niveaus elke dag bezig zijn met de vraag hoe zij werk slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren, zodat het voor klanten meer waarde oplevert. Een Lean Transitie, de weg naar een situatie waarin Lean op deze manier is verankerd in het DNA, vraagt een lange adem. Het einddoel mag er echter zijn: een organisatiecultuur gericht op het continu toevoegen van klantwaarde en het elimineren van verspillingen. Waar medewerkers bijdragen aan het realiseren van de missie van de organisatie en steeds werken in hun kracht. Een organisatie die wendbaar is en voortdurend inspeelt op klantwensen. Met blijde klanten en blijde medewerkers als resultaat.

Morgens heeft ruime ervaring met het begeleiden van grootschalige Lean Transities in de zorg, overheid en in het onderwijs. Voor deze trajecten zoeken wij continu naar nieuwe manieren om organisaties bij te staan tijdens hun reis op weg naar 'Lean in de genen'. De werkvormen 'Liberating Structures' zijn daar

een goed voorbeeld van. In dit artikel delen wij eerst onze kijk op het bereiken van een succesvolle Lean Transitie en daarna hoe Liberating Structures kunnen ondersteunen in het verankeren en borgen van het Continu Verbeteren-gedachtengoed.

## Wat is ervoor nodig om Lean in de genen te krijgen?

Morgens gelooft dat transitie naar een succesvolle Lean Organisatie mogelijk is door te (blijven) sturen op een drietal niveaus (zie afbeelding):





## Drie niveaus van een Lean Organisatie

### ■ Lean Leiderschap

Geen transitie naar een Lean Organisatie zonder goed Lean Management. Leiders spelen een doorslaggevende rol bij een dergelijke strategische verandering. Aan hen de taak om de Lean-filosofie te doorgronden en de stip op de horizon te plaatsen. Het is belangrijk dat de leiders de koers op hoofdlijnen bepalen en hierop blijven sturen. Zij geven zelf het juiste voorbeeld door ook zelf continu (gestructureerd) te verbeteren en anderen in de organisatie aan te sporen hetzelfde te doen. Zij maken groei en ontwikkeling van de organisatie transparant en visueel inzichtelijk. Dit werkt als aanzet en motivatie voor medewerkers om vervolgens zelf zaken anders aan en op te pakken.

### ■ Lean in Teams

Waar het aan het management is om de koers te bepalen, is het van belang om de invulling aan de medewerkers over te laten. Lean in Teams gaat over het dagelijks verbeteren in de operationele teams en over grip op het werk dat moet gebeuren. Dit vraagt vertrouwen vanuit de Lean leiders en eigenaarschap van het personeel. Leiders moeten ervoor zorgen dat medewerkers veel zelf mogen beslissen en kunnen groeien en bloeien. Zij weten per slot van rekening hoe werkzaamheden en processen in elkaar steken op de werkvloer. Het zijn de operationele teams

die uiteindelijk waarde toevoegen voor de klant. Interventies die bij Lean in Teams worden ingezet zijn bijvoorbeeld: werken aan teamontwikkeling, invoeren van dagstarts en inrichten van verbeterborden. Niet om te controleren, maar om de teamleden inzicht te geven in wat ze doen en wat ze zelf kunnen verbeteren.

### ■ Lean in Projecten

Complexere uitdagingen en problemen die niet tussen de dagelijkse werkzaamheden door kunnen worden opgepakt, vragen om een projectmatige aanpak. Met een kernteam wordt het probleem in kaart gebracht onder een loep gelegd om de grondoorzaken te achterhalen. Lean in Projecten gaat dus over het op projectmatige wijze verbeteren en optimaliseren van processen.



In een Lean Organisatie maken de houding en het gedrag van management en medewerkers het verschil. Mensen zitten in een verbetermodus en staan elke dag stil bij de vraag: 'Hoe kan ik mijn werk slimmer, anders, beter inrichten voor de klant?' Het zijn dus uiteindelijk de mensen in een organisatie die de transitie naar Continu Verbeteren tot een succes maken. Daarom is het zo belangrijk om aandacht te besteden aan alle drie de niveaus.

# Lean succesvol invoeren in een organisatie door het inzetten van Liberating Structures

Liberating Structures zijn interactieve (werk)vormen die makkelijk en laagdrempelig toepasbaar zijn in de praktijk (zie kader voor nadere uitleg). Ze zorgen dat zoveel mogelijk mensen betrokken worden in het ophalen van inzichten en het vormgeven van oplossingen en vervolgstappen. Ze zijn erop gericht dat elke stem uit de groep wordt gehoord. Dit creëert begrip voor elkaars inbreng. Ze bieden de ruimte voor elke medewerker om bij te dragen, ongeacht iemands hiërarchische positie.

Daarmee sluiten Liberating Structures vlekkeloos aan op de verbetercultuur die je in een Lean Organisatie wilt bereiken. Een cultuur waarin management en medewerkers dezelfde taal spreken en elkaar begrijpen. Waar de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt en medewerkers bij allerlei zaken zowel worden betrokken, als gestimuleerd om zelf aan de slag te gaan en

eigenaarschap te pakken om het dagelijkse werk te verbeteren.

Tijdens de transitie naar een dergelijke organisatie is het van belang om scherp te zijn op de inhoud, zonder de zachte kant van veranderen uit het oog te verliezen. Het zijn tenslotte de mensen in een organisatie die een Lean Transitie succesvol maken. Doordat je met behulp van Liberating Structures in groepen gezamenlijk tot een bepaalde oplossing of besluit komt, is er voldoende aandacht voor zowel de harde als de zachte kant van het veranderproces. Dit is belangrijk op alle drie de niveaus van de Lean Transitie. Hoewel alle Structures breed inzetbaar zijn, zien wij per niveau met name kansen voor enkele specifieke Structures. Hieronder lichten wij dit verder toe en geven we steeds voorbeelden van Structures die je zou kunnen gebruiken.

## Wat zijn 'Liberating Structures'?
























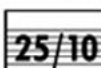











Liberating Structures zijn makkelijk toepasbare interactie(werk)vormen. Ze bieden simpele regels ('structure') om ervoor te zorgen dat iedereen uit de groep wordt betrokken, maar voldoende vrijheid ('liberating') zodat er ruimte ontstaat om tot nieuwe inzichten, ideeën en oplossingen te komen. Daarbij zijn ze inzetbaar in zowel kleine als grote groepen.

Binnen het ruime aanbod van Liberating Structures zijn er werkvormen om meer inzicht te geven in een onderwerp, om snel veel ideeën uit de groep op te halen, of om met elkaar te reflecteren. Maar ook om samenwerking te bevorderen en meer verbinding en begrip te creëren onder deelnemers. Uiteindelijk zijn alle werkvormen gericht op het maximaal benutten van het potentieel van de groep. Als groep weten we immers meer dan als individu.

## Verskil met traditionele werkvormen gericht op samenwerking

Meer traditionele werkvormen hebben als belangrijk nadeel dat niet altijd iedereen betrokken wordt. Bijvoorbeeld vergaderingen waar mensen zich achter een scherm verstoppen. Brainstormsessies waar altijd dezelfde mensen het hoogste woord voeren. Presentaties waar een vraagsteller uit het publiek tussen de regels door vooral zijn eigen expertise en visie profileert. Of bijeenkomsten waar, ondanks alle goede bedoelingen, de meer introverte mensen simpelweg niet boven het enthousiasme van de meer extraverte uitkomen. De werkvormen van Liberating Structures zijn erop gericht om ieders inbreng een plek te geven.

[Bekijk voor een uitgebreidere uitleg onze pagina over Liberating Structures.](#)

LS menu 	Wicked questions 	What <sup>3</sup> debrief 	Min specs 	Heard, seen respected 	What I need from you 	Integrated autonomy 
Design elements 	Appreciative interviews 	Discovery and action dialog 	Improv prototyping 	Drawing together 	Open space 	Critical uncertainty 
1-2-4-All 	TRIZ 	Shift & share 	Helping heuristics 	Design storyboards 	Generative relationships 	Ecocycle 
Impromptu networking 	15% solutions 	25 : 10 crowdsourcing 	Conversation cafe 	Celebrity interview 	Agree/certainty matrix 	Panarchy 
9-whys 	Troika consulting 	Wise crowds 	User experience fishbowl 	Social network webbing 	Simple ethnography 	Purpose to practice 

Liberating Structures menukaart

### Liberating Structures bij Lean Leiderschap

In een Lean Organisatie zijn de strategische richting en doelen supergoed afgestemd op de operationele werkzaamheden. Idealiter weet iedere medewerker wat zijn of haar bijdrage is aan de strategische ambitie van de organisatie. Het is daarom van belang dat de Lean leiders in verbinding komen en blijven met de twee andere niveaus. Er zijn Structures die precies dat bereiken, doordat ze het mogelijk maken om als management kennis te delen en tegelijkertijd ruimte bieden aan medewerkers om te reageren ([User Experience Fishbowl](#)). Dit maakt het mogelijk om op een leuke manier een catch-ball te faciliteren in één interactieve sessie.

Ook bij het bepalen van de strategische richting en stip op de horizon kunnen verschillende Liberating Structures ondersteunen (bijvoorbeeld [Critical Uncertainties](#)).

Ze maken het mogelijk om veel mensen mee te laten denken en praten, en dat die verschillende beelden en meningen ook gehoord worden. Daarmee wordt het makkelijker om tot gemeenschappelijke en gedragen uitkomsten te komen. Dit levert ook winst op bij de uiteindelijke strategie-executie, omdat er een koers is bepaald die velen ondersteunen.

### Liberating Structures bij Lean in Teams

In een Lean Organisatie ligt verantwoordelijkheid laag in de organisatie en worden medewerkers in staat gesteld om zelf te verbeteren en invulling te geven aan hun werk. Liberating Structures bieden ondersteuning bij het snel en concreet ontwikkelen van nieuwe ideeën of het opstellen van (team) doelen ([What, So What, Now What](#)). Of helpen bij het bedenken wat teamleden nu al kunnen doen om tot actie te komen, zonder al te veel moeite ([15% Solutions](#)).

Liberating Structures kunnen bijdragen aan het bevorderen van het teamgevoel. Wat maakt ons team tot een succes ([Appreciative Interviews](#)) of waar moeten we vooral mee stoppen ([TRIZ](#))? Hoe kunnen we elkaar helpen bij individuele vraagstukken ([Troika Consulting](#))? Door met je team aan de slag te gaan met deze thema's, creëer je een hechtere band en daarmee een betere samenwerking op de korte en lange termijn.

*Liberating Structures brengen vaak veel energie in de groep doordat ze makkelijk en leuk zijn in gebruik. Dit stimuleert de teamsamenwerking!*

### **Liberating Structures bij Lean in Projecten**

Tijdens groot- en kleinschalige verbeterprojecten komen medewerkers bij elkaar om oorzaken van knelpunten te onderzoeken en oplossingen daarvoor te bedenken. In zowel Kaizen-sessies als verbeterprojecten volgens een gestructureerde aanpak (bijvoorbeeld het DMAIC-model) zijn Liberating Structures van grote waarde. Ze kunnen helpen bij het prioriteren en kiezen van aan te pakken problemen ([Agreement & Certainty Matrix](#)), bij het delen van oplossingsstrategieën ([Discovery & Action Dialogue](#)) en ook zeker bij het genereren van (out-of-the-box) ideeën ([25/10 Crowd Sourcing](#)). Hierbij geldt ook weer dat de inbreng van alle individuen in een (kern)team wordt meegenomen. Ieders stem telt, dus medewerkers voelen zich gehoord. Dit creëert draagvlak, wat op zijn beurt weer helpt bij het invoeren van de verbetervoorstellen in de praktijk.



## Naar Lean in de genen

Veranderen richting een Lean Organisatie vergt, naast toewijding bij het inzetten van Lean tools, tevens aandacht voor de mensen in je organisatie. Management, belangrijke stakeholders en medewerkers betrekken in de Lean Transitie is van cruciaal belang om Lean in het DNA terecht te laten komen. Hoe meer medewerkers vanuit alle lagen in de organisatie betrokken zijn in dit veranderproces, hoe sneller dit zal gaan.

Liberating Structures bieden de mogelijkheid om brede groepen in de organisatie te betrekken. Dit levert gedeelde beelden op, gemeenschappelijkheid, vertrouwen in en begrip voor elkaar. Allemaal zaken die doorklinken in de Lean filosofie! Naast het bereiken van betrokkenheid en draagvlak zetten Liberating Structures ook aan tot eigenaarschap en actiegerichtheid: een mindset om aan de slag te (blijven) gaan met Continu Verbeteren.

### Meer weten?

V1

Wil je meer weten over onze aanpak en ervaring met Lean Transities en Liberating Structures? Wij gaan graag hierover met je in gesprek. Je kunt contact opnemen met:



Netteke Koster  
[koster@morgens.nl](mailto:koster@morgens.nl)



Frank van Berkel  
[vanberkel@morgens.nl](mailto:vanberkel@morgens.nl)



Nadine de Vries  
[nadine@morgens.nl](mailto:nadine@morgens.nl)

### Morgens

Kanaalpark 140  
2321 JV LEIDEN  
071 - 3313 640  
[www.morgens.nl](http://www.morgens.nl)

