

Kaizen, scrum, agile, lean.. innoveert het echt?

19-05-2017 06:28

Als het over verander- en prestatie management gaat, worden diverse termen gebruikt die beschrijven dat organisaties dienen te werken volgens een bepaalde methode (zoals 'agile' en 'lean'). In deze blog wil ik stil staan bij enkele bekende termen en zien of we 'volgens het boekje' moeten gaan werken.



Kaizen De 'vader' van de verbeter-theorieën is Kaizen. Deze van oorsprong Japanse levensfilosofie gaat uit van de noodzaak tot constante verandering en continue verbetering. Kaizen betekent letterlijk 'verandering' (kai) om 'goed te worden' (zen). Ook wordt Kaizen omschreven als het 'uit elkaar halen en opnieuw in elkaar zetten op een betere manier'. Dit betreft een proces, systeem, product of dienst. Het Kaizen principe geldt voor iedereen in een organisatie, van stagiair tot directeur. De Kaizen filosofie wordt vooral door Japanse bedrijven (het beste voorbeeld is Toyota) zeer serieus genomen. Volgens Kaizen mag geen dag voorbij gaan zonder dat verbetering plaats heeft gevonden. Kaizen draagt hiermee bij aan de herstelkracht van de economie van Japan. Dit zou natuurlijk ook voor de hospitality branche of elke andere bedrijfstak kunnen gelden. Volgens de Kaizen methode dient een organisatie drie Mu's voorop te stellen. Dit zijn:

- Muda (letterlijk 'afval'), die staat voor het voorkomen van verspilling. Zaken die geen waarde toevoegen voor de organisatie (zoals onnodige wachttijden en overbodige transportbewegingen), dienen te worden geëlimineerd.
- Muri betekent optimale inspanning, van mensen en middelen. Machines en mensen dienen niet te worden overbelast maar optimaal worden ingezet.
- Bij Mura ligt de nadruk op het verminderen of voorkomen van onregelmatigheden en afwijkingen. Een afwijking in een deelproces kan namelijk leiden tot een grotere afwijking in het eindresultaat.

Van de werknemers wordt binnen Kaizen verwacht dat zij een grote eigen bijdrage leveren: door hun eigen verspillingen te ontdekken, afwijkingen te zien en de belasting in te schatten. Bij Kaizen staat bovendien de persoonlijke en teamdiscipline hoog in het vaandel en dus het zich te houden aan regels en procedures. Anders ontstaan onregelmatigheden en afwijkingen in de output zo is de gedachte. Daar hoort ook de eis van een gesorteerde schone werkplek bij. Dan is het niet verrassend te zien dat in de uitvoering van Kaizen de volgende elementen erg belangrijk zijn:

- (a) teamwork ('samen bereiken we meer'),
- (b) kwaliteitscirkels (duidelijk 'plannen, doen, controleren, bijsturen') en een

- (c) verbeterd moreel van de medewerkers.

Regelmatige communicatie (betreffende evaluatie, feedback en feed forward) ligt ten grondslag aan goede prestaties als team. **Agile** Het Engelse woord agile betekent lenig, fit en ook oplettend. Oftewel 'in vorm zijn', 'klaar voor de wedstrijd' en 'geen overtollig vet'. Het 'agile werken' werd aan het begin van de 21e eeuw voor het eerst gebruikt bij software ontwikkelaars. De oude ontwikkel-methodieken werden als bureaucratisch, traag en bekrompen ervaren en zouden de creativiteit en effectiviteit van de ontwikkelaars beperken. Bij het agile werken wordt in sprints gewerkt (zie ook 'scrum' en 'lean') en elke sprint wordt geëvalueerd voor men verder gaat. De stappen in een korte overzichtelijke perioden worden iteraties genoemd. Elke iteratie is als het ware een miniatuurproject; het omvat alle noodzakelijke taken (net als bij kwaliteitscirkels: plannen, proberen, analyseren, aanpassen en weer testen) en moet altijd iets werkends opleveren. Tijdens de sprint zie je het product (eerst als schets, referentiebeeld, maquette of video) waardoor het concreter wordt voor de betrokkenen en nieuwe ideeën komen. Bij agile-methoden ligt de nadruk op directe communicatie (bij voorkeur persoonlijk contact), in plaats van geschreven verslaglegging. In agile-projecten wordt relatief weinig geschreven documentatie geproduceerd. In 'scrum' heeft het team ook geen projectmanagers, maar ondersteunende scrummasters die hiërarchisch niet boven het team staan. Dat bevordert de open communicatie tussen de teamleden. **Lean** Na het bekend worden van 'agile' ontwikkeling werd al snel 'lean' (software) ontwikkeling bedacht. Lean softwareontwikkeling kan worden samengevat in zeven principes, die erg lijken die van Kaizen en agile:

- (a) ga voor klantgerichte kwaliteit (van het gehele proces, de hele 'customer journey') en
- (b) voorkom verspilling,
- (c) versterk het leereffect van de betrokkenen (het is een continu leerproces dus experimenteer vooral),
- (d) beslis zo laat mogelijk (dan kan feedback nog worden meegenomen),
- (e) lever zo snel mogelijk (bijvoorbeeld door in meerdere teams tegelijk te ontwikkelen),
- (f) geef het team verantwoordelijkheid (en leer managers te luisteren naar ontwikkelaars),
- (g) zie het grote geheel (hou je niet alleen bezig met een deelproces).

Bij het 'Lean' denken wordt vaak ook het adagium gebruikt van 'think big, act small, fail fast; learn rapidly' (oftewel zie het grote geheel, maak kleine stappen, test meteen en leer snel). **Scrum** Scrum is een methode binnen het 'agile werken' om teams op een effectieve manier stappen te laten maken. Scrum komt ook voort uit de software ontwikkeling en wel als methode om elke 2-4 weken een stuk werkende software te kunnen opleveren. Scrum is de filosofie van 'leren door doen'. Het is immers beter al doende, met kleine stapjes, succes boeken dan na veel werk (en tijd) een nieuw systeem implementeren en vervolgens te falen. Aan de hand van korte cycli (de sprints of iteraties) blijft je kort op de bal zitten. Pilots van elke volgende sprint zijn essentieel. Want dan leer je met elkaar (vooruit) te kijken of je op de goede weg bent. Dus op basis van inzichten uit de praktijk (en je gezond verstand) zet je de volgende stap/sprint met eventuele aanpassingen. Vanzelfsprekend is feedback van klanten, gebruikers, opdrachtgevers essentieel. Belangrijk is de dagelijkse 'stand-up scrum meeting' van het team. Bondig reageert elk teamlid op drie kernvragen:

1. Wat heb jij bereikt sinds de vorige stand-up?
2. En wat ga jij bereiken tot de volgende stand-up?
3. Wat is je probleem, wat blokkeert je?

Dit dwingt je om met elkaar te communiceren over de onderlinge afhankelijkheid en/of gedeelde belangen. Omdat het team (en dus haar teamleden) belangrijk wordt gevonden, gaan medewerkers zich ook zichtbaar anders gedragen. Bovendien leer je om de verwachtingen van gasten/klanten, opdrachtgevers en gebruikers te laten meespelen. **De praktijk** Ondanks de grote voordelen van het werken in dergelijke (zelfsturende) teams, wordt het deelnemen aan dergelijke kwaliteitscirkels niet door iedere medewerker als kans gezien. In onze

eigen praktijk van innovatie-begeleiding en -training, merk ik dat mensen (ongeacht of ze wel of niet leidinggeven) houvast zoeken, een leidraad willen. Ook op de werkvloer merk ik als interim manager die behoefte aan duidelijkheid. Die leidraad was vroeger de eigenaar, directeur of manager; hij/zij was degene die de beslissingen nam, of het nu ging om het aannemen van een medewerker, de te nemen actie of het bepalen van de prijs van een product. Bijvoorbeeld in de horeca is het werken in een hiërarchische structuur gemeengoed. Vele medewerkers die leiding ontvangen waarderen de aansturing ('doe dit, denk aan dat'). Dan is het geen kleine stap om als (vaak parttime) medewerker in een team mee te mogen denken en doen. En vaak hebben bepaalde collega's ook nog het hoogste woord zonder dat iemand (de scrummaster of teamleider) de balans probeert te vinden in het team. **Gewoon proberen** Toch werkt de manier van geregeld samenkomen in een klein team om met een bepaald probleem of uitdaging aan de slag te gaan (zoals een nieuwe menukaart of een ander in- en uitcheck beleid) goed. De medewerkers zijn betrokken bij de totstandkoming van het eindproduct, snappen dus de overwegingen en zijn enthousiaster. En zo'n scrum traject hoeft niet eeuwen te duren: als na 3-4 stappen in zeg 3-4 weken, al een mooi eindproduct is ontstaan, kan iedereen tevreden zijn. En dan zou een volgend project best maanden later pas weer kunnen starten, mogelijk met (enkele) andere medewerkers. Ook is het werken in dergelijke projectteams een manier om het werken met 'zelfsturende teams' te oefenen. En die zelfsturing is niet onbelangrijk. Want internationaal onderzoek heeft aangetoond dat de oude werkwijze van 'er kan maar één de baas zijn' niet leidt tot slagvaardige, flexibele en innovatieve organisaties. Juist in de hospitality, waar de gast gelijk merkt of het geleverde product of de aangeboden dienst de juiste kwaliteit bezit, is die zelfsturing in mijn ogen cruciaal. **Wat wil de gast?** Die mening wordt echter door de grote Amerikaanse hotelketens nog niet gedeeld. Daar wordt het Kaizen-principe van discipline, regels en procedures belangrijker gevonden dan medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid. Dat is bij organisaties met een groot personeelsverloop ook niet onlogisch, want alles moet gericht zijn op het conform de bedrijfswaarden uitvoeren van de dienstverlening. Maar wat vraagt de gast? De centrale vraag is: hoe zorgt je dat de processen (extra) waarde toevoegen in de ogen van de klant? In een Lean, Agile of Kaizen organisatie streven medewerkers voortdurend naar hogere kwaliteit, kortere doorlooptijden en minder verspilling van tijd en middelen. Om steeds beter te voldoen aan de klantwensen. De gast wil in mijn opvatting als mens worden gezien, als iemand met specifieke wensen en behoeften. En dus is maatwerk dienstverlening noodzakelijk. Het hanteren van standaard begroetingen ('goedemorgen, hoe was uw reis?'), standaard producten ('week, midweek, weekend') en het als receptiemedewerker verstoppert achter het computerscherm zal anders moeten. 'Wat heeft u een leuk hondje' of 'zullen we hier even aan de tafel gaan zitten' klinkt na 'goedemorgen' al heel anders. Natuurlijk kunnen we op drukke aankomst- en vertrekmomenten niet met een gast een kopje koffie drinken, maar als medewerkers oprechte aandacht voor de gast tonen zal de gasttevredenheid omhoog gaan en uw financiële resultaten uiteindelijk ook. Medewerkers het vertrouwen geven om de begroeting te laten afhangen van de gast in kwestie, is best een stap. Voor leidinggevers en medewerkers. Maar geloof me, medewerkers bloeien op en tonen ongekeerde creativiteit. Met blije gasten als gevolg. **Over verandermanagement** Een collega manager liet mij eens weten dat zij haar teamleden bewust wilde maken van de tekortkomingen (dan wel hun 'eigenaardige werkwijzen') maar dat zij van hen niet gelijk de stap verwachtte naar de ideale eindsituatie. Zij liet haar teamleden verbeterstappen nemen en was na een jaar tevreden met het bereiken van 60% van de ideale situatie. Dat zette mij aan het denken. Hoe kun je nu tevreden zijn met een suboptimale oplossing? En toen daagde het mij: omdat het niet om een suboptimale oplossing ging maar om het al op 60% zitten van het verbeterproces. **Enthousiaste gasten** Aan de andere kant ben ik een groot voorstander van het 'lean' 'agile' in 'scrum's' werken. Juist in de horeca en hospitality. En dus van het na 3-4 weken evalueren van de verbeterstappen of de andere werkwijze, en het naar aanleiding van de feedback en suggesties aanpassen van de werkwijze (zoals kamers schoonmaken), het product (zoals een menu) of de dienst (zoals de nachtdienst). Want elke week gewacht betekent een grotere kans op een ontevreden gast. Maar 'tevreden gasten' is toch ook niet wat we echt willen? We zouden moeten streven naar 'enthousiaste gasten'; gasten die hun verwachtingen keer op keer zien overtroffen door wat je zegt en doet. En dan helpen de management theorieën. Om anders te denken, andersom te denken en vooral het vertrouwen te krijgen om invulling te geven

aan de kernwaarden van de organisatie of het bedrijf waar je voor staat. **Hoe nu tot actie over zonder jarenlange studie?** Eigenlijk kunnen alle bovengenoemde termen worden samengevat als een 'mindset waarbij je alle processen in een bedrijf (het wat en hoe) kritisch durft -en van je leidinggevende mag- bekijken en aan te passen aan de klant-eisen. Mijn werk bij hotels, campings en bungalowparken leert dat mijn eigen gedachten over de logica van een dergelijke mindset, niet altijd worden gedeeld. Het gaat immers ook om het 'loslaten' van werkwijzen, van gewoonten, van hiërarchische lijnen, van posities en van verworvenheden. Maar gelukkig is zo'n mindset wel te leren en te trainen. Opvallend is dat op veel campings het vanzelfsprekend is dat je als medewerker zelf denkt en handelt naar eigen goeddunken. Kampeerbedrijven zijn vaak (qua omvang) al 'scrum-teams' waar medewerkers meedenken en meedoen. Misschien een goede reden om in regionale sessies elkaars ervaringen over effectief vernieuwend werken te delen? **Volgens het boekje** Dus.. moeten we volgens het boekje werken? Vooral niet, want uiteindelijk bepaalt de gast. Maar de methodieken dragen wel bij tot een andere meer innovatieve werkwijze. En vernieuwing en innovatie heeft onze branche zeker nodig. Wat ik hier heb opgeschreven was mijn kijk op deze zaak. Graag zie ik deze blog als eerste stap in een scrum-traject om samen tot een branche-verbeterplan te komen. En dus verwacht ik dat anderen meedenken en meedoen. Met een reactie en suggesties. met dank aan: Hans de Vries LeisureNL | buro voor vernieuwing (www.leisureNL.com) @toerismetrends Het Innovatie.Team (www.Innovatie.Team) @innovatieteam Concepting.Works (www.concepting.works) @conceptingworks

Redactie