



LEREN IN LEAN: EEN /ANZELFSPREKENDHEID OF TOCH NIET!

Een onderzoek naar de manier waarin het individueel en collectief
eraspect gerealiseerd wordt bij de implementatie van lean binnen de
Rabobank!

Colofon

Titel:	Leren in lean: Een vanzelfsprekendheid, of toch niet?
Opleiding:	Master Organisaties, Verandering & Management
Instituut:	Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Auteur:	Manuel (M.S.) Quaden
Nummer:	3961583
Begeleiders:	Dr. Arnold Wilts (1 ^{ste} begeleider) Dr. Maikel Waardenburg (2 ^{de} begeleider)
Onderzoeksorganisatie:	Rabobank
Begeleider organisatie:	Gerald van Rijt
Onderzoekperiode:	februari 2018 – januari 2019
Afstudeerdatum:	31 januari 2019
Plaats:	Utrecht

Universiteit Utrecht



Rabobank

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het eindresultaat van het onderzoeksproces van deze masterscriptie naar de vraag op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. Dit document kan niet alleen als eindresultaat worden gezien van de Master Organisaties, Verandering & Management, die ik volg. Het is daarnaast ook het einde van een mooie 6,5 jaar studeren in Utrecht op de USBO. Een periode waar ik mij, mijns inziens, heb ontwikkeld van een jong broekie uit Limburg op zoek naar uitdagingen op sociaal en vakinhoudelijk gebied, naar een persoon die zich in deze periode op veel verschillende manieren heeft uitgedaagd om te kijken wat hij wil en kan.

Terugkijkend op deze periode kan ik stellen dat deze scriptieperiode, symbolisch genoeg, de moeilijkste tijd was van deze studententijd. Het schrijven van een scriptie vergt een bepaalde focus op een specifiek onderwerp en is een proces dat de onderzoeker vooral zelf moet doorlopen. Ik ben iemand die houd van samenwerken, ik ben iemand die anderen kan inspireren en ik ben iemand die me op verschillende aspecten breed ontwikkelt. Dit komt niet altijd overeen met wat het schrijven van een scriptie of het doen van onderzoek verwacht van een student. Desondanks was dit wel een zeer leerzaam proces.

De keuze voor een onderzoek over lean komt niet zomaar uit de lucht vallen, maar komt dan ook voort uit mijn persoonlijke interesse in het onderwerp. De lean-manier van denken en werken helpt mij mijn gedachten om te zetten in concrete veranderpunten en geeft focus in de handelingen die ik moet doen. Ik geloof dan ook in meerwaarde voor organisaties om deze managementfilosofie te omarmen. Desondanks heeft de scriptie me ook inzicht gegeven in beperkingen die het heeft en dat een filosofie omarmen niet zomaar betekent dat deze heilig is. De toepassing en uitwerking van een manier van werken is anders op elk moment of plek.

Dit onderzoek zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de medewerking van een aantal personen, die graag in dit voorwoord zou willen bedanken. Al eerste wil ik graag mijn begeleider Arnold bedanken voor zijn de inspirerende gesprekken die we in het kader van mijn scriptie hebben gehad. Daarnaast wil ik ook graag de Lean Center of Excellence-afdeling van de Rabobank bedanken. Zonder de medewerking van de leden van dit team en dan met name mijn begeleider Gerald van Rijt, zou ik niet in staat zijn geweest een dergelijk onderzoek te doen. Als laatste wil ik mijn familieleden, vrienden en vriendin bedanken. Zij hebben mij, ondanks de soms moeilijke periode, er zeker doorheen gesleept. In het bijzonder Marc, Sara, Tobias en Susan.

Veel leesplezier!

Manuel Quaden

Samenvatting

Anno 2018 voelen organisaties de urgentie om met 'zo min mogelijk' 'zoveel mogelijk' te doen en te produceren. Veroorzaakt door de gebeurtenissen in de financiële sector en de hierop volgende de verminderende toegang van bedrijven tot kapitaal en krediet, zijn organisaties op zoek naar methoden om enerzijds de kosten te verlagen en anderzijds de kwaliteit te kunnen blijven garanderen. De managementfilosofie is hier een voorbeeld van. Lean is in het kort te omschrijven als: 'Leren werken zonder verspillingen'. Het is een denk- en werkwijze gericht op het continu verbeteren van bedrijfsprocessen. Echter, in hoeverre kan lean nu een blijvende bijdrage leveren aan de cultuur van continu verbeteren, en is lean dan voor elk type organisatie de oplossing. Hoe kan lean worden overgebracht op de medewerkers, zodat zij zelf zo klantgericht en efficiënt mogelijk te werk kunnen gaan? Hoe kan dit leervermogen bij de professional worden gestimuleerd? Deze masterthesis brengt op basis van een kwalitatieve casestudy binnen Rabobank vernieuwing aan in het wetenschappelijke debat over de vraag op welke manier de leeraspecten van medewerkers en organisatie een rol spelen bij de implementatie van lean en de bijbehorende principes.

Uit de analyse van de resultaten is op te maken dat het leerproces bij de implementatie van lean bij de Rabobank vooral gefocust is op de opleiding en training van werknemers. Echter zorgen deze verschillende kennisniveaus van de verschillende opleidingen ervoor dat het moeilijk is een cultuur van continu verbeteren te ontwikkelen, omdat pas kan worden geleerd van elkaar wanneer men eenzelfde kennisniveau heeft. Daarnaast speelt het type organisatie een grote rol in de manier waarop geleerd wordt binnen de organisatie en zo ook hoe lean daadwerkelijk kan worden verankerd in de cultuur. Deze uitkomsten bieden organisaties inzicht in de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren van medewerkers en organisatie.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	7
1.0 Inleiding.....	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Focus onderzoek.....	13
1.3 Onderzoeksorganisatie: Rabobank.....	14
1.3.1 Rabobank: De context.....	14
1.3.2 Lean binnen de Rabobank.....	15
1.4 Onderzoeksdoelstellingen en relevantie.....	16
1.4.1 Wetenschappelijke doelstelling.....	16
1.4.2 Maatschappelijke doelstelling.....	17
1.5 Onderzoeksvragen.....	18
1.6 Leeswijzer.....	20
2.0 Theoretisch kader.....	21
2.1 De Lean als managementfilosofie.....	21
2.1.1 Wat is lean?	22
2.1.2 Ontstaansgeschiedenis.....	22
2.1.3 Van productieomgeving naar serviceomgeving.....	23
2.2 Implementatie van lean.....	24
2.2.1 Twee componenten: Een harde en zachte kant.....	25
2.2.2 Factoren voor lean-implementatie.....	26
2.2.3 De gedragsverandering in de lean-implementatie.....	28
2.3 Leren als onderdeel van de implementatie van lean.....	29
2.3.1 Leren op verschillende niveaus.....	29
2.3.2 Individueel leren.....	30
2.3.2.1 Het leerproces van een medewerker.....	30
2.3.3 Collectief leren.....	33
2.3.3.1 Community of Practice.....	34
2.3.3.2 Lerend vermogen organisaties.....	35
2.4 Resume.....	37
3.0 Methodehoofdstuk.....	38
3.1 Onderzoeksstrategie.....	38
3.1.1 Kwalitatief onderzoek.....	38
3.1.2 Onderzoeksontwerp: case-study Rabobank.....	39
3.2 Onderzoeksmethoden.....	40
3.2.1 Het bepalen van het kennisdoel.....	40
3.2.2 Het bepalen van de steekproef.....	42
3.2.3 Dataverzameling.....	43
3.2.4 Dataopslag.....	44
3.2.5 Analyse.....	45
3.3 Kwaliteitscriteria.....	47

4.0 Resultaten.....	50
4.1 Leren in lean.....	50
4.1.1 Lean maakt processen inzichtelijk.....	50
4.1.2 Leren noodzakelijk voor lean.....	52
4.2 Leeraspecten van lean.....	53
4.2.1 Leeraspecten op individueel niveau.....	53
4.2.1.1 Focus op reden van handelen.....	54
4.2.1.2 Focus op persoonlijke ontwikkeling.....	54
4.2.1.3 Focus op experimenteren.....	56
4.2.2 Leeraspecten op organisatieniveau.....	57
4.2.2.1 Focus op de klantbehoefte.....	57
4.2.2.2 Focus op de organisatiegedachte.....	58
4.3 Belemmeringen om te leren.....	58
4.3.1 Belemmeringen om individueel te kunnen leren.....	59
4.3.1.1 Individueel leren is afhankelijk van kennis.....	59
4.3.1.2 Individueel leren is afhankelijk van commitment leidinggevend kader.....	61
4.3.1.3 Individueel leren is afhankelijk van de functie	62
4.3.2 Belemmeringen collectief te kunnen leren.....	62
4.3.2.1 Collectief leren is afhankelijk van de aanwezigheid van een community.....	63
4.3.2.2 Collectief leren is afhankelijk van een ‘Way of Working’ binnen de afdeling.....	64
4.4 Spanningen om te leren.....	65
4.4.1 Spanning individueel – Collectief leren.....	65
4.5 Resume.....	68
5.0 Conclusie.....	70
6.0 Discussie.....	75
7.0 Vervolgonderzoek.....	76
8.0 Bijlagen.....	77
8.1 Bijlage 1: Topiclijst Semigestructureerde interviews.....	77
8.2 Bijlage 2: Foto’s respondenten.....	78
8.3 Bijlage 3: Literatuurreview Marodin et al (2013).....	81
8.4 Bijlage 4: Literatuurreview Netland (2016).....	82
8.5 Bijlage 5: Respondentenlijst.....	82
8.6 Bijlage 6: Codeboom open codering.....	83
Bronvermelding.....	84

1.0 Inleiding

Deze scriptie is het resultaat van een kwalitatief onderzoek naar de vraag op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. De scriptie is voortgekomen aan de hand van een casestudy-onderzoek bij de Rabobank. Het onderzoek voorziet dan ook in twee verschillende behoeften. Ten eerste levert het een bijdrage aan het wetenschappelijke debat naar de vraag in hoeverre de leeraspecten van medewerkers en organisatie een rol spelen bij de implementatie van lean en de bijbehorende principes. Ten tweede voorziet het Rabobank en vergelijkbare organisaties van inzichten in de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren voor de medewerker en de organisatie. Deze maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie zullen verder worden toegelicht in deze inleiding, nadat de aanleiding en focus van het onderzoek zijn behandeld, alsmede Rabobank als onderzoeksorganisatie zal worden geïntroduceerd.

Aan de hand van deze informatie zullen de onderzoeksdoelstellingen voor dit onderzoek worden uiteengezet, waarna als laatste de onderzoeks- en deelvragen worden beschreven.

1.1 Aanleiding

Veroorzaakt door de gebeurtenissen in de financiële sector in 2008 en aangewakkerd door het uiteenspatten van de Amerikaanse en Europese woningmarkten, viel de wereldeconomie snel in de 'Grote Recessie'. Deze recessie werd door het IMF, het Internationaal Monetair Fonds (2009) beschouwd als de grootste wereldwijde economische neergang sinds de Tweede Wereldoorlog. Ondanks dat de grootste effecten van de crisis zijn opgelost, geldt dit niet voor de verminderende toegang van bedrijven tot kapitaal en krediet (Bolger, 2015). De urgentie voor het verbeteren van de efficiëntie, het elimineren van verspilling en het verbeteren van de klantwaarde, leeft dan ook nog steeds voort (Bhamu & Sangwan, 2014; Samuel, Found, & Williams, 2015). In de steeds voortdurende zoektocht van organisaties naar methoden om enerzijds de kosten te verlagen en anderzijds de kwaliteit te kunnen blijven garanderen zijn niet-kapitaal-intensieve benaderingen, steeds meer een middel om gehoor te geven aan deze druk (Anvari et al., 2010). Een voorbeeld hiervan is lean. Middels deze benadering proberen organisaties een cultuur van continu verbeteren te ontwikkelen en te zorgen dat ze niet ten onder gaan aan de beperkte toegang tot kapitaal.

Lean is in het kort te omschrijven als: 'Leren werken zonder verspillingen'. Het is een denk- en werkwijze gericht op het continue verbeteren van bedrijfsprocessen. Door de klant centraal te stellen wordt de maximale toegevoegde waarde voor de klant gecreëerd tegen minimale inspanning (Maes & Wiegel, 2015). Volgens de filosofie verbetert hierdoor de kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en verminderen de kosten. Dat heeft een positief effect op zowel de klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en de winst (Maes

& Wiegel, 2015). Deze managementfilosofie lijkt op papier heel mooi en rooskleurig. Echter, de vraag rijst of deze effecten in de praktijk daadwerkelijk zo zijn positieve uitwerking hebben voor organisaties.

Searchfirma Avery Point Group meldde onlangs dat het aantal lean jobaanbiedingen in 2013 sinds het begin van het herstel na de crisis meer dan verdubbeld was. Niet alleen de productiedienstverlening maakt gebruik van de lean-principes. De methode wordt ook steeds vaker geadopteerd door service- en publieke sectororganisaties (Bhamu & Sangwan, 2014; Cox & Chicksand, 2005; Piercy & Rich, 2009). De noodzaak om 'meer te doen met minder' lijkt dan ook steeds urgenter te worden ervaren en door steeds meer organisaties in verschillende sectoren te worden geadopteerd.

Op papier lijkt de managementfilosofie van lean de ideale oplossing in de zoektocht naar kostenverlaging. Echter, onderzoek heeft uitgewezen dat lean niet altijd zo even succesvol is, maar vooral ook niet op de juiste manier daadwerkelijk op de werkvloer wordt toegepast. Hierdoor wordt het potentieel dat filosofie tracht te bereiken niet benut. Een onderzoek van KPMG uit 2015 toont aan dat organisaties zich overschatten in de mate waarin zij lean succesvol hebben doorgevoerd als managementfilosofie. Slechts 5% van de onderzochte organisaties konden aantonen dat lean was doorgevoerd binnen alle afdelingen van de organisatie en daadwerkelijk werd gebruikt in de dagelijkse werkzaamheden en een cultuur van continu verbeteren kon worden ontwikkeld, terwijl 22% van de onderzochte organisaties aangaf de filosofie volledig te hebben omarmd (Van Arkel, 2015). Ondanks dat organisaties met lean een managementfilosofie hebben gevonden die hen zou kunnen helpen, ontbreken er een aantal fundamentele implementatievoorwaarden om lean in de praktijk effectief te kunnen gebruiken, zoals het bedoeld is. In dit onderzoek wordt onderzocht waarom het gebruik van lean binnen organisaties niet altijd het gewenste effect heeft, zoals op papier wel de bedoeling is. De implementatievoorwaarden van lean lijken hier een belangrijke rol in te spelen. Maar van welke implementatievoorwaarden kan daadwerkelijk worden gesproken bij de implementatie van lean binnen organisaties om middels lean een cultuur van continu verbeteren te kunnen creëren?

Wanneer we spreken over de implementatievoorwaarden van lean binnen organisaties, kan er worden gesproken van een 'harde en zachte kant' (Hermkens, 2009). Waar het bij de harde kant gaat om het elimineren van verspillingen en het inrichten van de juiste sturingsmiddelen, gaat het bij de zachte kant om het veranderen van gedrag van zowel managers en medewerkers en de wisselwerking hiervan (Hermkens, 2009). Het is dan ook essentieel dat de harde en zachte aspecten van lean op elkaar aansluiten, aangezien deze twee het discours bepalen van lean. De grondleggers van lean, Sakichi Toyoda en Taiichi Ohno, benadrukken dat voor een optimale implementatie van lean een sterke verbondenheid aanwezig moet zijn tussen 'de harde en zachte kant'. Ze spreken veelal over het "overwinnen" van weerstand en creëren van draagvlak. "Respect" wordt uitgelegd als "beleefdheid" en "mensen in hun waarde

laten” (Vermeijmeren, 2013). Toyota en Ohno bedoelen hiermee dat organisaties haar medewerkers moet zien en behandelen als de meest waardevolle bron van de organisatie en dat het van belang is dat medewerkers dat zo ervaren. Door hun expertise en ervaring te waarderen met zeggenschap en bevoegdheden zijn medewerkers bereid om het beste van zichzelf in te zetten en op deze manier de meeste impact te maken in de strijd van kostenverlaging (Vermeijmeren, 2013). Het probleem bij organisaties die lean implementeren zit juist in deze zachte kant. Het blijkt dat het creëren van een cultuur bij de medewerkers van continue verbetering, waarin de lean-tools structureel op de goede manier worden gebruikt, erg moeilijk is (Van Arkel, 2015). De vraag rijst hoe lean kan worden geïmplementeerd, waarbij deze medewerkers, die gezien worden als degene het rad van continue verbetering draaiende worden, kunnen worden ondersteund (Maes & Wiegel, 2015). Hoe kan lean worden overgebracht op de medewerkers, zodat zij zelf zo klantgericht en efficiënt mogelijk te werk kunnen gaan? Hoe kan dit leervermogen bij de professional worden gestimuleerd? De focus van dit onderzoek zal dan ook liggen op het leervermogen bij de implementatie van lean. Dit zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

1.2 Focus onderzoek

Hierboven is beschreven vanuit welke urgentie organisaties kiezen om lean te implementeren binnen hun organisatie, alsmede dat de implementatie van lean niet altijd zonder slag of stoot gaat en niet altijd op de goede manier wordt uitgevoerd. Het leervermogen van de medewerker lijkt hierin een sleutelrol in te nemen.

Bij de implementatie van lean is het leeraspect een belangrijk onderdeel. Het implementeren van lean binnen een organisatie en de hieraan gekoppelde veranderingsprocessen vragen veelal bezinning op het leerproces van medewerker en de leerkenmerken van een organisatie. Simon & Bolhuis (1999) geven aan dat een belangrijk onderdeel van leren ‘werkleren’ is. Dit houdt in dat leren een verandering is in kennis, houding, vaardigheden en het vermogen om überhaupt te leren. Daarnaast spreken Simon & Bolhuis (1999) uit dat leren vooral het omgaan met veranderingen is. Het gaat hierbij niet alleen om de houding, kennis en vaardigheden, maar vooral om het vermogen om te leren. Het leervermogen heeft uiteindelijk betrekking op het kunnen onderkennen en toepassen van gedragsmogelijkheden. Bolhuis (2009) spreekt over het vermogen om in relevante (beroeps)situaties op adequate wijze te leren betekenis toe te kennen (Bolhuis, 2009, p. 197). Een verkeerde uitwerking van de verschillende implementatievoorwaarden van lean lijkt een gevolg te kunnen zijn van een verkeerde focus op het leerproces van medewerkers en organisatie. In dit onderzoek zal worden onderzocht in welke mate het leerproces van en in organisaties bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. Dit kan gevolgen hebben voor het al dan niet succesvol implementeren van lean.

Dit onderzoek wordt vormgegeven vanuit een wetenschappelijk kader dat gericht is op de mogelijkheid tot leren voor de medewerker en de organisatie, het leervermogen. Dit zal aan

de hand worden gedaan van het concept 'Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop learning' van Argyris en Schon (1974). Dit concept is een benadering om het leerkader van mensen, als een hypothetisch-deductief proces vorm te geven (Ruijters & Simons, 2012, p.203). Vanuit de lean-filosofie wordt het leerproces volgens de verschillende loops (Argyris en Schon, 1974) volledig doorlopen, wanneer lean wordt geïmplementeerd. Men veronderstelt dat lean en leren hand in hand gaan. In de praktijk kunnen hier echter vraagtekens bij worden geplaatst, gezien de geringe hoeveelheid van organisaties die lean volledig en succesvol weten te implementeren en slagen om een cultuur van continue verbetering in stand te kunnen houden (Van Arkel, 2015). De focus van dit onderzoek ligt dan ook bij de vraag in welke mate leren dus bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het individueel leren van een medewerker en het collectief leren door een organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2002). Aan de hand van een kwalitatief onderzoek zal middels een casestudy bij Rabobank hier onderzoek naar worden gedaan.

1.3 Onderzoeksorganisatie: Rabobank

In deze masterscriptie fungeert Rabobank als onderzoeksorganisatie. Rabobank dient in dit onderzoek dan ook als voorbeeldorganisatie om te onderzoeken vraag op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. Rabobank is een financiële organisatie die onder druk staat om zich te verbeteren in al haar werkzaamheden en past zodoende in de focus van het onderzoek. Daarnaast heeft de organisatie inmiddels het opzetten van een eigen lean-afdeling, het Lean Center of Excellence. Om de resultaten die via dit onderzoek zullen worden vergaard beter te kunnen begrijpen, is het van belang om Rabobank, als organisatie en de context waarbinnen zij opereert, te beschrijven. Deze zullen in het methodehoofdstuk verder worden vormgegeven.

1.3.1 Rabobank: De context

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener met haar wortels in Nederland. In 2017 telde Rabobank 103 lokale vestigingen, waar meer dan 43.000 werknemers werkzaam zijn (Rabobank, 2018). De lokalen vestigingen bedienen gezamenlijk ongeveer 8,5 miljoen klanten, waarvan bijna 6,5 miljoen particulieren. Rabobank is van oudsher een coöperatieve bank. Dit houdt in dat zij een financiële instelling is die behoort tot haar leden, die op hetzelfde moment eigenaar en klant van de bank kunnen zijn. Elke lokale vestiging was dan ook een eigen zelfstandige coöperatie binnen het geheel van de Rabobank. Echter, vanaf 2016 is Rabobank gefuseerd tot een centrale bank, die als enige een bankvergunning heeft met een jaarrekening, een balans en een Raad van Bestuur (Keuning, 2018). Deze centralisatie heeft zich afgelopen jaren verder doorgezet. Onder de noemer Bankieren 3.0 zijn de medewerkers van de lokale banken medegedeeld dat verdere reorganisatie noodzakelijk is om extreem klantgericht, met leden verbonden, lokaal

bankbedrijf' te creëren (Rabobank, 2018). Vanaf 1 januari 2019 wil Rabobank 24 uur per dag, zeven dagen in de week volledig digitaal werken en zijn klanten via alle kanalen bedienen. Voor Rabobank heerst er de noodzaak om efficiënter te worden, klantgerichter te werken en verspillingen te elimineren. Deze reorganisaties kunnen in het oog van deze context worden toegeschreven aan deze noodzaak. Rabobank past uitermate goed binnen de casus van dit onderzoek. Naast de reorganisaties in de structuur van de bank, heeft Rabobank ook lean omarmt om kosten te reduceren en kwaliteit te kunnen garanderen. Dit zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

1.3.2 Lean binnen de Rabobank

Sinds een aantal jaren is Rabobank gestart om lean binnen de organisatie in de lijn te implementeren. Het accent lag aanvankelijk eerst bij de ICT maar is geleidelijk ook uitgerold in de rest van de organisatie en kwamen andere bedrijfsprocessen op gang. Verschillende medewerkers vanuit diverse functies binnen Rabobank hebben een Yellow-belt, Green-belt of Black-belt trainingen gevolgd met als doel de organisatie klantgerichter te maken en bedrijfsprocessen efficiënter in te richten.



Binnen Lean zijn er verschillende gradaties van kennisniveaus (zie figuur). Van beneden naar boven zijn dit de Yellow-belt, Green-belt, de Black-belt en de Master Black Belt (Bureau Tromp, 2018). De Yellow-belt training is bedoeld om medewerkers de benodigde basisbeginselen bij te brengen om mee te kunnen draaien in een verbeterproject en 'dezelfde taal van lean te spreken'. De Green-belt training gaat hier verder op in. Deze richt zich op wat er nodig is om een procesverbetering te starten en deze zelf te

ondervinden. Voor wie grotere programma's wil gaan begeleiden of fulltime met lean aan de slag wil als expert of adviseur is er de Black-belt training. Hierin wordt het hele pallet van lean behandeld, bediscussieerd en toegepast. Een Master Black Belt is een lean-expert met diepgaande kennis en ervaring van alle aspecten van lean. Deze persoon heeft naast kennis en ervaring ook voldoende operationele praktische bagage.

Binnen Rabobank zijn zeven personen Master Black-belt. Zij houden zich bezig met de implementatie van lean binnen de gehele organisatie. Daarnaast vormen zij het hart van het Lean Center of Excellence, de afdeling die lean implementeert over de gehele bank. Als laatste begeleiden ze de verschillende Black-belts en Green-belts in hun opleiding en organiseren zij activiteiten ter bevordering van de lean-community. Daarnaast zijn er ongeveer 100 Black-belts verspreid over verschillende afdelingen en lokale banken en vervullen hun Black-beltrol

vanuit verschillende functies. Als laatste hebben ongeveer 400 medewerkers een Green-belt training afgerond en nog veel meer medewerkers een Yellow-belt training gevolgd. De Master Black-belts en Black-belts hebben de taak om de rest van de organisatie aan te steken met de lean-filosofie om een cultuur van continue verbetering te creëren. Maar moeten vanuit deze gedachte ook in staat zijn om het individueel- en collectief leerproces vorm te geven in het kader van de lean-implementatie.

Rabobank is al met al een organisatie die past binnen de focus van dit onderzoek en is om die reden uitermate geschikt om als casus te dienen. Door de aanwezigheid van een grote hoeveelheid van verschillende Yellow belts, Green-belts en Black-belts op verschillende afdelingen en locaties binnen Rabobank, kan worden gekeken op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt binnen de Rabobank en zodoende een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke en maatschappelijke doelstellingen. Deze zullen in de volgende paragraaf worden besproken.

1.4 Onderzoeksdoelstellingen en relevantie

In de hierboven besproken paragrafen is de aanleiding voor dit onderzoek aangekaart, waarna vervolgens de focus van onderzoek is toegelicht en Rabobank als onderzoeksorganisatie naar voren is geschoven. In deze paragraaf zal de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken. Dit onderzoek komt voort vanuit de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Vanzelfsprekend tracht het onderzoek dan ook een bijdrage te leveren aan deze maatschappelijke kennis alsmede het wetenschappelijke debat over dit thema. Deze zullen in de volgende subparagrafen worden toegelicht (1.4.1 en 1.4.2).

1.4.1 Wetenschappelijke doelstelling

Het leervermogen van mens en organisatie, in de literatuur het individueel en collectief leren genoemd, bij de implementatie van lean staat centraal in dit onderzoek (Simon & Bolhuis, 1999). Deze zullen worden onderzocht aan de hand van het '*Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop learning*' van Argyris en Schon (1974) en de '*Communities of Practice*' van Etienne Wenger (1998). Naar het leervermogen van organisaties en de mogelijkheid om de gedragsverandering van lean, te bewerkstelligen, is al veel onderzoek gedaan (Wierdsma & Swieringa, 2002; Simon & Bolhuis, 1999).

Daarnaast zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar de implementatiefactoren van lean binnen organisaties. De lean-filosofie is middels verschillende concrete productiemethoden vanuit de praktijk opgekomen, waarna deze is beschreven in wetenschappelijke theorieën. Vanaf de opkomst van wetenschappelijke literatuur over het implementatieproces van lean binnen organisaties is aandacht besteed aan de menselijke kant (Den Hollander, 2017;

Bortolotti et al, 2015; Dombrowski & Mielke, 2014). Vanuit het wetenschappelijke debat kunnen we opmaken dat het leervermogen van een organisatie essentieel is voor de implementatie van lean. Verschillende auteurs hebben onderzoek gedaan naar de factoren waaraan een succesvolle lean-implementatie moet voldoen (Netland, 2016; Marodin et al., 2013; Sila & Ebrahimpour, 2003). Allen onderschrijven het belang van het leervermogen van en in organisaties. Er is echter in beperkte mate onderzoek gedaan naar wat de implementatie van lean zegt over het leren in en van de organisatie, het individueel en collectief leren. Daarnaast zijn de onderzoeken die rondom dit thema zijn gedaan, vergelijkend van aard en zodoende per onderzoek bij verschillende organisaties gedaan. Een specifiek kwalitatief onderzoek middels een casestudy is niet voorhanden.

Deze casestudy focust zich juist op de interne factoren van de organisatie, van de Rabobank, bij de implementatie van lean. Het gaat in op de wetenschappelijke vraag welke learning-loops (Argyris en Schon, 1974) bij de implementatie van lean worden doorlopen. Juist omdat het specifiek ingaat op een thema kan hier dieper op worden ingegaan dan eerder gedane onderzoeken. Vanuit deze wetenschappelijke discussie is dan ook de volgende wetenschappelijke doelstelling opgesteld:

Een bijdrage leveren aan het wetenschappelijke debat naar de vraag op welke manier de leeraspecten van medewerkers en organisatie een rol spelen bij de implementatie van lean en de bijbehorende principes.

Naast de wetenschappelijke doelstelling van deze scriptie, heeft dit onderzoek ook een sterke maatschappelijke component. De wetenschappelijke en maatschappelijke doelstellingen gaan in dit onderzoek hand en hand. De maatschappelijke doelstelling zal in de volgende subparagraaf worden geïntroduceerd.

1.4.2. Maatschappelijke doelstelling

Zoals al eerder beschreven zijn organisaties steeds meer genoodzaakt om efficiënter te werken, verspillingen te elimineren en de klantwaarde te verbeteren (Bhamu & Sangwan, 2014; Samuel, Found, & Williams, 2015). Lean is een van de managementfilosofieën dat tracht een cultuur te creëren waarin continu wordt verbeterd. Het leren van elkaar en in het verlengde hiervan, het uitwisselen van 'best practises' om te verbeteren zijn hier essentiële onderdelen in (Maes & Wiegel, 2017). Om lean zo goed mogelijk te implementeren is het dus van belang om te weten wat het leren in en van de organisaties betekent voor de implementatie van lean, om hier als organisatie zo goed mogelijk op in te kunnen spelen. Het zien van beperkingen in het kader van het leervermogen om de implementatie van lean hierop aan te passen. Welke effecten hebben het individueel en collectief leerproces op de implementatie van lean en uiteindelijk op de cultuur van continu verbeteren? Momenteel onderzoekt het Lean Center of Excellence van de Rabobank de mogelijkheden om lean op

meerdere afdelingen te implementeren en meer mensen te interesseren voor de meerwaarde van Lean. Tegelijkertijd speelt het vraagstuk hoe men ervoor kan zorgen dat de medewerkers, die via de verschillende belts zijn opgeleid, volgens de lean-principes dit daadwerkelijk ook op de goede manier kunnen toepassen om als organisatie een cultuur van continue verbetering te creëren. Inzichten op het leerproces van de medewerker en organisatie kunnen inzicht geven op de manier hoe lean moet worden geïmplementeerd binnen de organisatie.

In eerste instantie is dit onderzoek relevant voor Rabobank, omdat hier het onderzoek is uitgevoerd. Echter zijn de onderzoeksresultaten ook relevant voor organisaties die vergelijkbaar zijn als Rabobank, zoals andere financiële instellingen. Aangezien Rabobank als 'typical case' kan worden gezien binnen dit onderzoek, kunnen de theoretische uitkomsten, door 'theoretical generalization' worden gebruikt voor vergelijkbare organisaties (Bryman, 2012, p. 419). Aan de hand van aanbevelingen die uit dit onderzoek voortkomen zouden Rabobank en vergelijkbare organisaties, de implementatie van lean kunnen aanpassen om deze zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij het leervermogen van medewerkers en organisatie. Dit om uiteindelijk een cultuur van continu verbeteren te kunnen creëren binnen de organisatie.

Op basis van de bovenstaande discussie is dan ook de volgende maatschappelijke doelstelling geformuleerd:

Rabobank en vergelijkbare organisaties inzicht verschaffen in de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren van medewerkers en organisatie.

Aan de hand van de zojuist beschreven doelstellingen zijn de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen geformuleerd. Deze zullen in de volgende paragraaf worden besproken.

1.5 Onderzoeksvragen

In de onderzoeksvragen komen zowel de wetenschappelijke doelstelling, waarin wordt gefocust op de manier waarin de leeraspecten van medewerkers en organisatie een rol spelen bij de implementatie van lean en de bijbehorende principes, alsmede de maatschappelijke doelstelling waarin de focus meer ligt op de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren van medewerkers en organisatie, in terug. Door de verbinding te zoeken tussen deze twee doelstellingen kunnen middels de onderzoeks- en deelvragen de doelstellingen worden behaald. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke betekenis geven Black-belts aan mate waarin het individueel en collectief leerproces wordt doorlopen bij de implementatie van lean en welke rol speelt Rabobank in dit proces?

Op deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zullen sturing geven in het beantwoorden van de onderzoeksvraag en komen mede voort uit de literatuurstudie.

De eerste focust zich meer op de context waarbinnen het leren wordt gestimuleerd, de organisatie die deze behoefte op de goede manier faciliteert. De vraag die daarbij hoort is de volgende:

- *Op welke manier creëert Rabobank een omgeving waarin het individueel en collectief leerproces wordt gestimuleerd bij de implementatie van lean?*

De tweede deelvraag die in dit onderzoek wordt behandeld focust zich meer op het individueel leerproces van de medewerker. Het gaat in op de houding en de waarden die de medewerker heeft om zijn/haar eigen leerproces en dat van anderen te stimuleren. De vraag die hierop aansluit is als volgt:

- *Op welke manier geven medewerkers betekenis aan het leerproces bij de implementatie van lean?*

De derde deelvraag richt zich vooral op de theorie van Argyris en Schon (1974) over leren. Aan de hand van het concept 'Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop' kunnen uitspraken worden gedaan over de manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. De vraag die hierop aansluit is als volgt:

- *Op welke manier het leeraspect bij implementatie van lean bij de Rabobank voldoet aan de beschrijving van de 'learning-loops' van Argyris en Schon' (1974)?*

Samen vormen deze vragen de basis om tot de beantwoording te komen tot de onderzoeksvraag. Door deze deelvragen stapsgewijs te doorlopen kan tot de beantwoording van de hoofdvraag worden gekomen om uiteindelijk inzicht te verschaffen in de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren van medewerkers en organisatie voor de Rabobank.

1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is allereerst de aanleiding en focus van dit onderzoek besproken. Vervolgens is Rabobank als onderzoeksorganisatie geïntroduceerd en zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke doelstellingen besproken. In hoofdstuk 2 zal de relevante literatuur met de daarbij horende theoretische concepten worden gepresenteerd die als kader dienen voor dit onderzoek. Hierin wordt het concept leren verder uitgediept in relatie tot de implementatie van lean. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de gebruikte onderzoeksmethoden worden behandeld en de keuzes die gedurende dit onderzoek zijn gemaakt verantwoord. In hoofdstuk 4 zal vervolgens in het resultatenhoofdstuk de bevindingen die naar aanleiding van de interviews over het leren bij de implementatie van lean naar boven zijn gekomen, worden besproken en gekoppeld worden aan de literatuur. Daarna zal in hoofdstuk 5, in de conclusie, de onderzoeksvragen die in de inleiding zijn gesteld aan de hand van de theorie en resultaten worden beantwoord, waarna in hoofdstuk 6 discussie wordt gevoerd over de aanbevelingen van dit onderzoek. Als laatste zal in hoofdstuk zijn de mogelijke thema's voor vervolgonderzoek worden gepresenteerd en hoofdstuk 8 de bijlagen.

2.0 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de richtinggevende thema's en theoretische concepten besproken, die aansluiten bij de vraagstellingen van dit onderzoek. In de inleiding is het concept lean geïntroduceerd en gekoppeld aan de maatschappelijke en wetenschappelijke urgentie om onderzoek te doen naar het leeraspect binnen de implementatie van lean. De concepten die in dit theoretisch kader worden behandeld, zullen meer richting geven aan de perspectieven uit de inleiding en bieden de theoretische onderbouwing en kadering achter de te onderzoeken vraagstellingen, en dienen als uitgangspunt voor het onderzoek.

In dit hoofdstuk zal allereerst worden ingaan op het ontstaan en de ontwikkeling van lean als managementfilosofie in paragraaf 1. Op deze manier kan worden gekeken naar de relevantie van lean voor organisaties en vervolgens ook welke type organisaties lean zijn gaan implementeren. Zo kan een beeld worden geschetst over de omgeving, waarbinnen lean wordt gebruikt om de literaire context bepaald om tot de beantwoording van deelvraag 1, over de omgeving waarin het leerproces bij de implementatie van lean wordt gestimuleerd, te komen.

Vervolgens zal dieper op het gebruik en de implementatie van lean worden ingegaan in paragraaf 2 door onderscheid te maken tussen 'de harde en zachte kant' bij de lean-implementatie. Het leeraspect, onderdeel van deze 'zachte kant' zal daarna in paragraaf 3 worden behandeld. In deze paragraaf wordt dan ook het individueel leren besproken dat als literaire context dient om deelvraag 2 over de betekenisgeving van medewerkers van de Rabobank aan het leerproces, te kunnen beantwoorden.

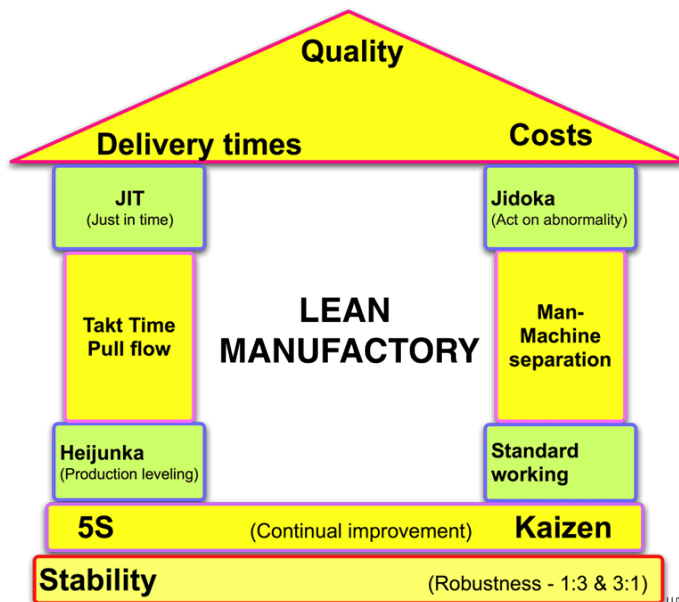
Bij de beantwoording van deelvraag 3 over de vraag op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean bij de Rabobank voldoet aan de beschrijving van de '*de 'learning-loops' van Argyris en Schon' (1974)* zal verder aan bod komen in paragraaf 3. Hier zal verder worden ingegaan op de richtinggevende concepten van '*Single-loop learning, dubble-loop learning, en Deutero-loop learning' van Argyris en Schon (1974)* en de '*Communities of Practice' van Etienne Wenger (1998)* worden gedaan om deze vraag te kunnen beantwoorden. Dit vormt als geheel de basis voor de theoretische onderbouwing, waar uiteindelijke de empirische bevindingen op aan kunnen sluiten.

2.1 Lean als managementfilosofie

In de steeds voortdurende zoektocht van organisaties naar middelen om competitief te blijven met hun omgeving is lean steeds meer een middel om gehoor te geven aan deze druk (Anvari et al., 2010). Om te begrijpen wat lean als managementfilosofie is, zal eerst worden uiteengezet wat lean nu daadwerkelijk is, hoe het ontstaan is en welke ontwikkeling het heeft doorgemaakt in de sectoren waarbinnen lean wordt omarmt.

2.1.1 Wat is lean?

Lean is een managementfilosofie dat gericht is om binnen de organisatie zo efficiënt en klantgericht mogelijk te werken in alle aanwezige processen. Lean, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), Theory of Constraints (ToC) en QuickResponse Manufacturing (QRM) zijn voorbeelden van programma's die over de hele wereld door vele bedrijven en organisaties worden gebruikt. Aan de hand verschillende tools die onderdeel zijn van Lean, zoals een weekstart, een weekkaizen of Kahoot probeert men lean te implementeren binnen de verschillende afdelingen en processen van organisaties. Door de klantfocus kan de maximale toegevoegde waarde voor de klant gecreëerd in alle aanwezige processen tegen minimale inspanning (Maes & Wiegel, 2015). Volgens de filosofie verbetert hierdoor de kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en verminderen de kosten. Dat heeft een positief effect op zowel de klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en de winst (Maes & Wiegel, 2015). Een globaal overzicht van de lean-filosofie is zichtbaar in de volgende figuur:



Vanuit het lean-principe wordt de medewerker gezien als de professional die zijn vak verstaat (Ohno, 1988). Deze persoon weet waar het beter kan in het proces en wordt niet alleen uitgedaagd om met verbeterideeën te komen, maar ook om ze te implementeren (Maes & Wiegel, 2017). De nieuwe manier van werken wordt de standaard. Dit geeft trots aan de medewerker die met de verbeterideeën is gekomen en zorgt voor een stimulans voor de desbetreffende medewerker en zijn/haar collega's om dat ook te

doen (Maes & Wiegel, 2017). Op deze manier wordt de efficiëntie vergroot en komt er meer ruimte voor de medewerker om de focus op de klant te leggen en wordt dus zo verspilling, handelingen die niet bijdragen aan dit gedachtegoed, geëlimineerd (Womack & Jones, 2003). Dit alles om een continue verbetersfeer te creëren waarin constant wordt gezocht naar het onderdeel van het proces. Om lean als managementfilosofie en de toepassing vandaag de dag beter te begrijpen, is het van belang te kijken naar de ontstaansgeschiedenis.

2.1.2 Ontstaansgeschiedenis

De ontstaansgeschiedenis van lean kent vele vaders die werkten met de principes klantgericht werken en het tegengaan van verspillingen (Maes & Wiegel, 2017, p. 76). Zo standaardiseerde

Generaal de Gibréauval uit Frankrijk het design van onderdelen van het fabriceren van kanonnen (Leaninfo.nl). Echter, toch kunnen we een aantal personen hebben die een bepalende invloed en rol hebben gehad in het lean-denken zoals we dat nu kennen.

Waar aan het eind van de 19e eeuw nog sprake was van *handmatige productie* veranderde dit in de 20e eeuw naar *massaproductiesystemen* met aandacht voor hoge aantallen. Halverwege de 20e eeuw zijn door Toyota de eerste grote stappen gezet in de omslag naar *Lean Productie*. Sakichi Toyoda richtte in 1926 “Toyota Automatic Loom Works”, waarbij hij de Jidoka-principes hanteerde. Het hoofdprincipe van Jidoka staat voor het automatisch inbouwen van kwaliteit binnen het proces met als hoofddoel: defectvrij produceren en overtolligheden wegnemen (Bureau Tromp, 2018). Jaren later, naar aanleiding van een bezoek aan de Ford-fabriek, is een eigen productiesysteem bedacht, waarbij de focus lag op nieuwe manier van produceren met aandacht voor ontwikkeling, fabricage en assemblage en het werk op zichzelf (Ohno, 1988). Het Toyota Productie Systeem (TPS) was ontstaan.

De basis voor het TPS-systeem waren de vier P's (Ohno, 1988):

- Probleemoplossing: Leren en continu verbeteren
- People & Partners: Open en transparant samenwerken
- Proces: Professioneel en ondernemend
- Philosophy: Lange termijn denken, succesvol samenwerken, duidelijke missie & visie

In 1996 werd door Womack & Jones (1996) in de westerse wereld aandacht en naamsbekendheid besteed aan het gedachtegoed door de publicatie van het boek "*Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (Womack & Jones, 2003). Hierin worden vijf fasen beschreven om tot een lean-organisatie te komen: *value, value stream, flow, pull, perfection* die Womack & Jones (2003) hebben bedacht gebaseerd op het gedachtegoed van *Toyota Automatic Loom Work*. Aan de hand van dit gedachtegoed zijn steeds meer organisaties gaan werken om verspillingen tegen te gaan en hun processen te optimaliseren. Eerst vooral in de productie-industrie, maar inmiddels hebben organisaties in de serviceomgevingen de filosofie ook omarmt, zoals ook financiële instellingen. Dit omdat zij ook werden geconfronteerd met de verminderende toegang tot kapitaal en krediet (Bolger, 2015). Het gebruik en de uitwerking van lean is echter wel afhankelijk van de sector waarbinnen een organisatie zich begeeft, om die reden is het relevant om te bekijken in welke sectoren lean wordt geïmplementeerd.

2.1.3 Van productieomgeving naar serviceomgeving

Alhoewel het lean-gedachtegoed in elke sector toepasbaar is, is lean vooral geschikt in operationeel stabiele omgevingen met een repeterende klantvraag (van Assen, 2019). Het is daarom niet verwonderlijk te noemen dat Lean in eerste instantie wordt toegepast in productieomgevingen, waar het accent vooral ligt op standaardisatie en efficiëntie. Sinds 2000

heeft lean mondjesmaat ook zijn intrede gedaan in de publieke-, zorg- en financiële sector (Maes & Wiegel, 2017, p. 69). Omdat Lean ‘het leveren van klantwaarde’ centraal stelt en er nog veel verspilling is bij organisaties, is Lean ook erg populair in serviceomgevingen. In veel dienstverleningsprocessen is de hoeveelheid niet-waarde toevoegende activiteiten nog altijd erg groot (van Assen, 2019).

Financiële instellingen worden in deze discussie bij uitstek gezien als organisaties die lean ‘moeten’ omarmen (Boot, 2015). Boot stelt dat factoren als informatietechnologie zoals big data en social media een aanslag zijn op het bestaande businessmodel van financiële instellingen. *‘De onhoudbare kostenstructuren, hoofdkantoren en overhead horen niet meer bij de tijd zijn, en verliezen grip op hun clientèle vragen (Boot, 2015)’*. De belangrijkste vraag die speelt bij financiële instelling is: Hoe houden zij grip op de klant? Nieuwe generaties klanten voelen geen binding, de app is wat mensen van een bank of verzekering zien, waardoor de kans dat deze instellingen de grip op de distributie kwijtraken met uitholling tot gevolg (Boot, 2015). Nieuwe businessmodellen en manieren van werken door de hernieuwde focus op de klant zijn hiervoor de uitkomst.

Vanwege deze ontwikkelingen zijn al veel financiële instellingen aan de slag geweest met Lean. Zo heeft Achmea aan de hand van de lean-principes hun eigen manier van werken, genaamd SENS ontwikkelt (Den Hollander, 2017) en zijn ook ING en ABN-AMRO actief bezig geweest lean in de lijn te implementeren. Aangezien elke organisatie zijn eigen aanpak hierin heeft gekozen, is het van belang voor dit onderzoek om te kijken naar de gemeenschappelijke factoren van een lean-implementatie. Daarnaast biedt het inzicht op welke manier het leeraspect terugkomt in deze factoren om te kunnen kijken op welke manier Rabobank een omgeving creëert waarbinnen het leerproces wordt gestimuleerd.

2.2 Implementatie van lean

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat er in de literatuur geschreven is over de implementatie van lean en de factoren die bijdragen aan een goede implementatie van lean. Maes & Wiegel (2017) geven aan dat een van de belangrijke succesfactoren van Lean-implementaties de vaststelling is dat lean invoeren binnen organisaties allereerst een verandertraject is. Organisaties kiezen vaak om Lean als managementfilosofie te omarmen wanneer ze in zwaar weer zitten (Maes & Wiegel, 2017). Daarom is het ook niet vreemd dat Lean wordt gezien als een onderdeel van een organisatieverandering. Juist omdat de veranderingen die Lean probeert te bewerkstelligen structureel van aard zijn en erop gericht zijn iedereen mee te nemen in de veranderingen van de processen alsmede de gedragsverandering die essentieel is om continu te verbeteren (Maes & Wiegel, 2017). Maar juist om Lean te laten slagen binnen organisaties is een goede implementatie essentieel. Immers, bij de implementatie van Lean kunnen verschillende zaken misgaan, waardoor de implementatie mislukt. Om inzicht te krijgen waarom bepaalde lean-implementaties wel

slagen en andere niet, is het interessant om te onderzoeken waar de lean-implementatie uit bestaat en welke factoren van invloed zijn op het lean-implementatieproces voortkomend uit verschillende onderzoeken bij lean-implementaties.

2.2.1 Twee componenten: Een harde en zachte kant

De implementatie van lean kan worden gesplitst in twee delen, namelijk de harde en de zachte kant (Ohno, 1988). Met de harde kant wordt het elimineren van verspillingen en het inrichten van de juiste sturingsmiddelen, oftewel het gebruik van de lean-tools op de juiste manier binnen de organisatie, bedoeld (Hermkens, 2009). Het biedt methoden & technieken die worden ingezet om processen op vaste onderdelen te repareren (“Lean” te maken), en de resultaten hiervan in te richten met “continu verbeteren” in de operationele processen (Vermeijmeren, 2015). Met de zachte kant wordt het (veranderen van) gedrag van zowel van manager en medewerker bedoeld. De grondleggers van Lean, Sakichi Toyoda en Taiichi Ohno, benadrukken dat voor een optimale implementatie van Lean er een sterke verbondenheid moet zijn tussen ‘de harde en zachte kant’ (Ohno, 1988). Ze spreken veelal over het “overwinnen” van weerstand en creëren van draagvlak. In dit proces is de wisselwerking tussen medewerker en manager van belang. Juist omdat ze vanuit verschillende perspectieven en ervaringen naar een proces en het dagelijks werk kijken, hebben ze andere observaties en komen ze samen tot de oplossingen die ze vanuit het eigen perspectief niet zouden ontdekken (Vermeijmeren, 2015). Vermeijmeren (2015) maakt over de wisselwerking tussen de harde en zachte kant van lean het metafoor over de ijsblok, zie figuur. De harde kant van de implementatie is grotendeels boven de waterspiegel zichtbaar. Het gaat hier vooral dan om de bewuste acties, Het implementeren van de tools in de aanwezigen systemen en processen van de organisatie. Dit terwijl de zachte kant ‘Respect voor mensen’ onder de waterspiegel blijft en daar een fundering vormt voor houding en gedrag, de cultuur. Het zijn de onbewuste processen die zorgen voor deze gedragsverandering.



De harde kant van de implementatie is grotendeels boven de waterspiegel zichtbaar. Het gaat hier vooral dan om de bewuste acties, Het implementeren van de tools in de aanwezigen systemen en processen van de organisatie. Dit terwijl de zachte kant ‘Respect voor mensen’ onder de waterspiegel blijft en daar een fundering vormt voor houding en gedrag, de cultuur. Het zijn de onbewuste processen die zorgen voor deze gedragsverandering.

Zonder deze metafoor te begrijpen en te kunnen hanteren worden Lean trajecten al snel gereduceerd tot eendimensionale actielijstjes met activiteiten die keurig worden afgewerkt zonder dat er onderliggende patronen worden doorbroken of opgelost (Vermeijmeren, 2015).

Een goede lean-implementatie is dus een combinatie van het op een goede manier gebruiken van de tools op de aanwezige processen en systemen in combinatie met de gedragsverandering van de medewerkers waarin de focus ligt op het onderbewustzijn: houding en gedrag, de cultuur, etc.

Nu we weten dat de lean-implementatie een harde en zachte kant heeft, is het interessant om te kijken hoe deze harde en zachte kant terugkomen bij verschillende lean-implementaties. Er zal dieper worden ingegaan op deze zachte kant van de implementatie van lean omdat het leeraspect hiervan onderdeel is van deze zachte kant. Om deze reden is het relevant om een korte literatuurreview te doen naar de implementatiefactoren van lean.

2.2.2 Factoren voor lean-implementatie

Er zijn voldoende onderzoeken gedaan naar de factoren waarin een lean-implementatie moet voldoen. Zo benoemt Netland (2016) tweeëntwintig succesfactoren (zie bijlage 8,4), voorkomend uit vijftien praktijkonderzoeken die van invloed zijn op een goede lean-implementatie en beschrijft Marodin et al. (2013) in een ander literatuurreview vijfentwintig factoren voortkomend drieëndertig praktijkonderzoeken, die de implementatie van Lean binnen organisaties beïnvloeden (zie bijlage 8,3). Opvallend is dat er in de literatuur door verschillende auteurs een veelvoud van verschillende invloedrijke factoren worden benoemd die van belang zijn, maar dat deze factoren in geen enkel onderzoek allemaal met elkaar overeenkomen. Op basis van deze informatie kan worden gesteld dat elk Lean-implementatieproces binnen een organisatie eigen belangrijke factoren heeft, die het implementatieproces vormgeven. Marodin & Saurin (2013) concluderen uit hun onderzoek dat er eigenlijk geen generaliseerbare implementatiestappen zijn vastgesteld om lean binnen organisaties te implementeren. Chay et al. (2015) onderschrijven dit. Zij stellen dat lean zeer dynamisch van aard is en dat een goed gedefinieerd lean-implementatieplan niet direct succesvol is. Lean-beoefenaars moeten zich volgens hen juist richten op het bevorderen van het probleemoplossend vermogen en het uitvoeren van continue verbeteringen bij medewerkers op alle niveaus. Elk implementatieproces is dus anders, maar heeft wel een belangrijke focus op deze menselijke, zachte kant. Maar welke factoren zorgen nou voor de betekenisgeving op het leerproces uit deze literatuurreviews.

Commitment management & werknemers en training

De vele onderzoeken hebben ook veel overeenkomsten. Zo stelt Netland (2016) dat er drie bepalende hoofdfactoren zijn bij een goede Lean-implementatie, namelijk 'betrokkenheid van het management', 'training en onderwijs' en 'betrokkenheid van de medewerker. Deze factoren worden ook door anderen onderschreven. Een ander literatuurreview van Marodin et al. (2013) beschrijven vijfentwintig factoren voortkomend drieëndertig praktijkonderzoeken, die de implementatie van Lean binnen organisaties beïnvloeden. Deze factoren zijn in vier categorieën verdeeld, namelijk 'menselijke factoren', 'factoren met

betrekking tot de organisatie van het werk', 'factoren met betrekking tot de omgeving' en 'technische factoren'. Wanneer we deze twee reviews van Marodin et al. En Netland naast elkaar leggen kunnen we echter wel concluderen dat de drie belangrijkste factoren, zoals Netland (2016) die beschrijft, overeenkomen met de belangrijkste factoren van Marodin et al.(2013). Ook hier wordt de noodzaak van commitment onder de werknemers voor de implementatie als essentieel beschouwd. De 'ability, experience and knowledge to conduct the Lean implementation proces' en 'managerial support en commitment worden hier ook als onmisbaar bestempeld.

Verschillende onderzoekers gaan hier verder op in. Dat het commitment tussen medewerkers en management dicht bij elkaar liggen, betogen Dumbrowski & Mielke (2014). Zij stellen dat Lean-leiderschap de missing-link is tussen een organisatie de toolbox van lean gebruikt en een organisatie die erin slaagt als organisatie continu te kunnen verbeteren. Om dit commitment te creëren moet volgens Chay et al. (2015) zowel een top-down als een bottom-up benadering noodzakelijk zijn. Een top-down benadering omdat de hele organisatie volgens een principe moet werken en juist een bottom-up benadering om de manier van werken vorm te kunnen geven (Chay, et al., 2015).

Ondanks het feit dat onderzoekers het erover eens zijn dat geen enkele lean-implementatie hetzelfde is, zijn de onderzoekers wel eensgezind over het feit dat commitment van de werknemers, betrokkenheid van het management en een goede training en onderwijs belangrijke elementen zijn om toe te passen bij een lean-implementatie binnen organisaties. Wanneer we deze uitkomsten van de verschillende literatuurreviews naast elkaar leggen dan kan worden gesteld dat commitment van medewerkers en betrokkenheid van het management bij uitstek factoren zijn die te maken hebben met de zachte kant van lean-implementatie en de hierbij gepaarde 'onbewuste' gedragsverandering. Training en onderwijs kan vanuit dat oogpunt worden gecategoriseerd aan de harde kant van lean, wanneer het gaat over het eigen maken van de tools en deze goed gebruiken binnen de organisatie.

Het is interessant om te kijken waardoor het komt dat het zo moeilijk blijkt om bij de implementatie van lean deze gedragsverandering te bewerkstelligen. Immers, het gros van de 'mislukte' lean-implementaties loopt stuk op deze gedragsverandering (Maes & Wiegel, 2015; Vermeijmeren, 2015). Vanuit dit oogpunt is het interessant om te kijken naar de vraag hoe medewerkers betekenis geven aan hun eigen leerproces bij de implementatie van lean en hoe deze door de organisatie dan wel of niet gestimuleerd wordt. Want hoe komt die gedragsverandering terug in de implementatie van lean en hoe wordt dat leerproces dan vormgegeven. Dit zal in de volgende paragraaf worden behandeld.

2.2.3 De gedragsverandering in de lean-implementatie

Een van de grondleggers van Lean was Taiichi Ohno, werknemer van de Toyota-fabriek. Hij legde de basis van Lean, zoals we die nu vandaag de dag kennen en schreef zijn inzichten op in het boek: 'Toyota Production System, Beyond Large-Scale Production (1988). Hij stelt daarin dat de reden van succes van Toyota lag in de training van medewerkers en ze de verantwoordelijkheid te geven om zelf na te denken en veranderingen aan te laten passen in het productieproces, de zachte kant van lean:

'The Toyota style is not to create results by working hard. It is a system that says there is no limit to people's creativity. People don't go to Toyota to 'work' they go there to 'think'(Ohno, 1988, p.46).' en 'No goal, regardless of how small can be achieved without adequate training (Ohno, 1988, p.69)'.

Het implementeren van Lean binnen een organisatie en de hieraan gekoppelde gedragsveranderingsprocessen vragen veelal bezinning op het leerproces van medewerkers en de leerkenmerken van een management en organisatie. Bij het uitvoeren van veranderingsprocessen, waarbij de medewerkers direct zijn betrokken of met de consequenties worden geconfronteerd, is er juist ook sprake van leren. In dit onderzoek heeft leren een essentiële rol. De definitie die hiervoor zal worden gebruikt is als volgt:

'Leren is betekenisgeving, leren is tot stand komen van betekenisgeving of van verandering in betekenis (Bolhuis, 2009, p.11)'.

Het leeraspect is binnen de lean ontzettend van belang volgens de onderzoeken. Aangezien de implementatie van lean volgens verschillende schrijvers veel verschillende tools en technieken met zich meebrengt en daarvoor kennis voor nodig is, maar hier ook een gedragsverandering mee gepaard gaat (Maes & Wiegel, 2015). Echter, niet alleen de medewerker moet volgens hen leren, of moet de mogelijkheden worden gegeven om te leren. Een organisatie moet binnen het lean-proces er ook op gefocust zijn om werknemers de mogelijkheid te geven om te kunnen leren en zodoende de gedragsverandering binnen dit proces te laten plaatsvinden (Maes & Wiegel, 2017). Deze verschillende leeraspecten worden onder de loep genomen in het volgende hoofdstuk.

Het leeraspect lijkt een belangrijke rol in te nemen in de gedragsverandering bij de implementatie van lean. De betekenis die medewerkers en organisatie hieraan ontleen is van invloed op factoren die een succesvolle lean-implementatie bepalen. Maar op welke manier komt dit leerproces voor medewerkers en organisatie bij lean aan bod. Hier zal de volgende paragraaf aan worden besteed.

2.3. Leren als onderdeel van de implementatie van lean

Dit hoofdstuk staat in het teken van het leeraspect bij de implementatie van lean. Allereerst zal worden besproken op welke manier kan worden geleerd, vervolgens zal dieper worden ingegaan op het individueel en collectief leeraspect aan de hand van de richtinggevende concepten van *'Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop learning'* van Argyris en Schon (1974) en de *'Communities of Practice'* van Etienne Wenger (1998). Hierbij zal de koppeling worden gemaakt met lean.

2.3.1 Leren op verschillende niveaus

Maes & Wiegel stellen (2015) dat de veranderende omgeving van organisaties waar lean wordt gebruikt, zorgen dat mens en organisatie zich steeds sneller en vaker moeten aanpassen. Het leren van en in organisaties is hierdoor dan ook steeds gevarieerder geworden en speelt zich in grotere verscheidenheid van niveaus af volgens Kessels & Poell (2011). Zoals de Laat en Broer (2008) schrijven dan ook: *'Modern kennismangement focust niet alleen op manieren om kennis te vangen, vast te leggen en te verspreiden om het voor elke werknemer toegankelijk te maken. Zij focussen zich ook op het delen, bediscussiëren en innoveren van kennis'*. Volgens hen is de kenniseconomie eigenlijk alweer opgegaan in de lerende economie, of lerende samenleving. Niet alleen kennis is volgens hen belangrijk, (samen) leren is zo mogelijk nog belangrijker (Dixon, 1994). De Laat en Broer maken in het genoemde citaat een onderscheid tussen het individueel opdoen van kennis en manieren om als collectief deze kennis te kunnen bediscussiëren, namelijk het individueel leren en het collectief leren.

Het individuele leren wordt binnen de lean-filosofie als zeer belangrijk ervaren. Maes & Wiegel (2015) stellen dat het gebruik van lean een bepaald kennisniveau noodzakelijk is, die kan worden geleerd via de verschillende belts. Uit het literatuurreview over de factoren van een goede lean-implementatie (zie paragraaf 2.2.1) was training en onderwijs een belangrijk onderdeel. Het collectief leren is bij de implementatie van lean ook groot van belang. Het uiteindelijke doel van lean is een cultuur te ontwikkelen van continu verbeteren, waarin de heersende normen en waarden ter discussie worden gesteld, waarin constant in handelingen de verbetering wordt gezocht, met de verschillende tools (Womack & Jones, 2003). Dit proces wordt gezien als een gezamenlijk proces dat samen moet worden doorlopen. Een wisselwerking tussen medewerkers en management/organisatie is hiervoor essentieel (zie paragraaf 2.2.1). Binnen het collectief leren wordt de individuele kennis expliciet gemaakt, waardoor deze uitgewisseld en onderhandeld kan worden met anderen in de organisatie (Womack & Jones, 2003). Wanneer deze kennis door voldoende leden van de organisatie gedeeld en geaccepteerd wordt volgens Verbiest, wordt deze kennis geobjectiveerd tot organisatiekennis en kan er een cultuur van continu verbeteren worden gecreëerd (Verbiest, 2003).

Vanuit de literatuur kan worden gesteld dat het individueel en collectief leerproces heel erg van belang is voor de implementatie van lean. Maar hoe wordt nu vanuit de lean-principes invulling gegeven aan dit individueel en collectief leerproces. Aan de hand hiervan kan worden gekeken hoe het leeraspect vanuit de theorie in lean voldoet aan de learning-loops die zo dadelijk zullen worden besproken als beantwoording op deelvraag 3. Het individueel en collectief leerproces zal de komende paragrafen onder de aandacht liggen.

2.3.2 Individueel leren

Simon & Bolhuis geven aan dat een belangrijk onderdeel van leren 'werkleren' is. Dit houdt in dat leren een verandering is in kennis, houding, vaardigheden en het vermogen om überhaupt te leren. Daarnaast spreken Simon & Bolhuis (1999) uit dat leren vooral het omgaan met veranderingen is. Het gaat hierbij niet alleen om de houding, kennis en vaardigheden, maar vooral om het vermogen om te leren. Het leervermogen heeft uiteindelijk betrekking op het kunnen onderkennen en toepassen van gedragsmogelijkheden. Bolhuis (2009) spreekt over het vermogen om in relevante (beroeps)situaties op adequate wijze te leren betekenis toe te kennen (Bolhuis, 2009, p. 197).

Er wordt gesteld dat binnen de verschillende trainingen van Lean, de Yellow-belt, de Green-belt en Black-belt, de focus pas bij de Green-belt-trainingen wordt gelegd op het toepassen van de verschillende technieken van lean, terwijl bij de Yellow-belttraining vooral de focus ligt op herkennen van verspilling (Bureau Tromp, 2018). Hier is dus volgens de theorie van Simon & Bolhuis nog geen sprake van 'werkleren'. Om te kijken in hoeverre en op welke manier in lean wordt geleerd, gaan we verder in op het individueel leerproces aan de hand van de 'learning-loops' van Argyris en Schon (1974).

2.3.2.1 Het leerproces van een medewerker

Argyris & Schon gaan dieper in op het individueel leeraspect van medewerkers binnen organisaties. In de kern van het werk van Argyris en Schon (1974) keert men terug naar het gegeven dat mensen 'mentale kaarten' (een web van opvattingen, beelden, regeltjes, afleidingen) in hun hoofd hebben over hoe ze hun acties vormgeven, uitvoeren en herzien. Zo stellen zij dat dat weinig personen zich ervan bewust zijn dat de mentale kaarten die het handelen sturen over het algemeen anders zijn dan die waar ze over vertellen (wat men zegt te doen) (Ruijters & Simons, 2012). Ze proberen middels hun theorieën inzichten te verkrijgen in de vragen hoe een nieuw idee, nieuwe vaardigheid of perspectief verder komt dan in het hoofd en hoe je ervoor kan zorgen dat wat je denkt en wat je doet, klopt met elkaar. Hiervoor introduceren ze het model van single-loop learning, double-loop learning en deuterio-loop learning.

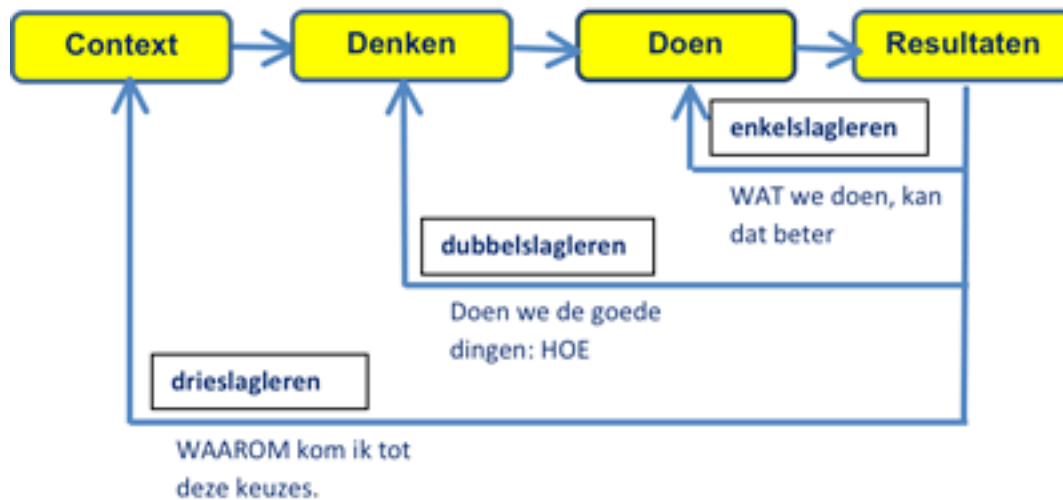
Hierbij richt het single-loop learning zich eenzijdig op het oplossen van toenemende veranderingen en de daardoor ontstane problemen, hierbij moet men denken aan routinematige, herhalende, alledaagse activiteiten, zoals bijvoorbeeld het aangeven van medewerkers van fouten in processen, en het corrigeren hiervan (Argyris, 1976). Een fastfoodketen zal bijvoorbeeld aan de hand van de vraag van klanten bepaald fastfood verkopen. Als gevolg hiervan zal de keten resultaten zien, zoals onder andere na klanttevredenheidonderzoek. Het leren en verbeteren, op basis van deze klanttevredenheid, leidt tot correctie van de ondernemen acties. Bij single-loop learning zoek medewerkers niet naar de onderliggende waarde van hun handelen (Ruijters & Simons, 2012, p.204). De filosofie van lean is gefocust op de verbetering in de handelingen van medewerkers om juist de verspillingen die worden gemaakt, tegen te gaan. De single-loop learning kan worden gezien als de status quo van medewerkers, die vanuit filosofie van lean juist moet worden tegengegaan en moet worden veranderd. Lean heeft dan ook geen bestaansgrond binnen een organisatiecultuur waar het enkelvoudig leren dominant is (Womack & Jones, 2003).

Dubble-loop learning daarentegen is gericht op complexere vraagstukken. Hierbij gaat men dieper in op de oorzaak van het probleem en wordt aan de hand van feedback van medewerkers gekeken naar het handelen om hier lering uit te trekken voor de toekomst. (Argyris, 1976). De stap naar het denken in hoe doen we de dingen wordt hier in tegenstelling tot bij single-loop learning, waar alleen de focus ligt op de wat, gemaakt (zie figuur).

Naast de correctie van acties, zullen medewerkers van de organisatie ook de fouten in aannames en doelen detecteren. Er wordt een beroep gedaan op de mentale kaart van de medewerker zoals Argyris & Schon in hun theorieën van het denkkader van mensen beschrijven (Ruijters & Simons, 2012, p.204). Binnen de verschillende opleidingsniveaus van lean gaan de Yellow-belttraining juist in op de hoe vraag binnen organisaties. Tijdens deze training leer je de meest gebruikte instrumenten en technieken binnen de Lean filosofie toepassen op het verbeteren van processen binnen de organisatie (Womack & Jones, 2003). Echter wordt deze niet in de praktijk toegepast. Dit komt omdat in deze training de focus ligt op de theorie in plaats van de praktijk (Maes & Wiegel, 2017). Er wordt volgens de theorie van Bolhuis (2009), die spreekt over leren wanneer het vermogen wordt getoond om in relevante (beroeps)situaties op adequate wijze betekenis toe te kennen, niet geleerd volgens het dubbelslagleren. De Green-belt brengt dit juist wel in de praktijk. Hier is dan ook wel sprake van dubbelslagleren, omdat het leerproces wordt voltooid en een heel verbeterproces moet worden uitgevoerd (UPD, 2018).

In een later werk onderscheiden Argyris en Schon (1996) Deutero-loop learning. Leren komt hierbij tot stand volgens een 'learning system'. Dit systeem wordt gecreëerd en vormgegeven door informatiesystemen, fysieke ruimten, procedures en routines die invloed hebben op de onderzoekende houding van medewerkers en beloningssystemen. Het waarom-denken van de medewerker staat hier centraal. Het geheel aan opvattingen, verklaringen en inzichten die in combinatie een theorie voor gedrag vormen waarmee we krijgen wat we willen, in feite de

beschrijvingen achter ons handelen, wordt hier ter discussie gesteld en getracht te veranderen. Voor de medewerker betekent dit vermogen om zijn zwakke punten, sterke punten en de kritieke punten te herkennen en deze ook daadwerkelijk aan te pakken. Tegelijkertijd moet deze persoon de organisatie ook in staat om de beste leerstrategieën voor elke situatie te kiezen en zijn eigen leerproces te organiseren (Sadler-Smith, 2006).



Voor de medewerker betekent dit vermogen om zijn zwakke punten, sterke punten en de kritieke punten te herkennen en deze ook daadwerkelijk aan te pakken volgens Argyris en Schon (1996). Tegelijkertijd moet deze persoon de organisatie ook in staat om de beste leerstrategieën voor elke situatie te kiezen en zijn eigen leerproces te organiseren (Sadler-Smith, 2006). Vanuit de lean-systematiek focust de Black-belttraining zich juist op de ontwikkeling van het drieslagleren. Van medewerkers die deze training hebben volbracht wordt niet alleen verwacht dat ze de juiste tools goed weten te gebruiken, ze moeten ook een verandertraject waarin ze verschillende facetten van de organisatie kunnen meenemen, voltooien (Womack & Jones, 2003). Dit vraagt bij de implementatie van lean, naast een duidelijke visie op leren, een organisatiebewustzijn of organisatiesensitiviteit van Black-beltmedewerkers om het leerpotentieel in een organisatie in kaart te brengen en lean-minded te maken.

Het individueel leren van de implementatie van lean voldoet in sterke mate in beschrijving van de 'learning-loops' van Argyris en Schon' (1974), het leeraspect is hierdoor in theorie sterk aanwezig. De single-loop learning kan worden gezien als de status quo van medewerkers, die vanuit filosofie van lean juist moet worden tegengegaan en moet worden veranderd. De lean-filosofie is in de opleiding dan ook vooral gefocust op het dubbelslagleren van de Green-beltopleiding en het driedubbelleren van de Black-beltopleiding. De vraag is echter of het collectieve leeraspect ook aanwezig in de lean-filosofie. Hier zal in de volgende paragraaf aandacht aan worden besteed.

2.3.3 Collectief leren

Naast het individueel leren is binnen de implementatie van lean ook het collectief leren relevant. Verschillende auteurs wijzen op het feit dat het leren van individuen een noodzakelijke voorwaarde voor het leren van een organisatie is. Wezenlijk is het sociale of collectieve aspect: het scheppen en uitwisselen van gemeenschappelijke interpretaties en deze verankeren in de organisatie (Tjepkema, 1993:57; Giesbers & Slegers, 1995:6). Collectief leren wordt door Huysmans omschreven worden als het proces waardoor een collectiviteit kennis construeert of bestaande kennis reconstrueert (Huysman, 2000:135). De focus van collectief leren ligt op deze collectieve kennis (Huysman, 2000:135). Bij collectief leren wordt individuele kennis volgens Verbiest expliciet gemaakt, waardoor deze uitgewisseld en onderhandeld kan worden met anderen in de organisatie (Verbiest, 2003). Wanneer deze kennis door voldoende leden van de organisatie gedeeld en geaccepteerd wordt, wordt deze kennis geobjectiveerd tot organisatiekennis en is als collectief worden geleerd.

Om lean te implementeren binnen de organisatie is het niet alleen van belang dat medewerkers voldoende kennis hebben, maar deze ook in de praktijk kunnen brengen. Het collectief leren in het kader van lean, is het gezamenlijk op de juiste manier toepassen van lean in de dagelijkse werkzaamheden en zodoende ook een cultuur ontwikkelen van continu verbeteren. Dit moet dan ook terugkomen in alle dagelijkse werkzaamheden. Zo is een belangrijk onderdeel van lean het kortcyclisch sturen, waarin snel aanpassingen kunnen worden gedaan om aan de klantbehoefte te doen. Het zijn momenten, net als een dagstart, waarin al geheel wordt gewerkt aan een cultuur van continu verbeteren. Verbiest (2003) stelt dat wanneer er sprake is van een collectieve leercultuur, deze geobjectiveerde kennis als voorwaarde kan worden gezien van een bepaalde groep of organisatie. Deze organisatiekennis wordt vervolgens geïnternaliseerd door de oude en nieuwe leden van de organisatie (Verbiest, 2003).

Kessels en Poel (2011) onderschrijven vier opeenvolgende fasen zijn bij de vorming van het collectief leercultuur, namelijk er is een gemeenschappelijk leerproces, leidend tot gemeenschappelijke leeruitkomsten die worden gedeeld op groeps- of organisatieniveau en die worden vertaald in concrete, gedeelde actieplannen. Deze vier fasen komen overeen met de opleiding van een Black-belt. De opleiding focust zich op een probleem van de organisatie die de cursist in zijn werkzaamheden ervaart binnen zijn/haar werkzaamheden, waarna deze vervolgens aan de hand van het meenemen van de werknemers van de organisatie een verbetertraject opzet en afrond (UPD, 2018). Hierbij ligt de focus niet alleen op zijn eigen leerproces of de verbetering an sich, maar vooral op het verandermanagement om de hele organisatie mee te nemen en de verbetering te blijvend te laten zijn. Nonaka en Takeuchi (1995) spreken in dit verband van 'kenniscreatie'. Hierbij ligt de nadruk op het collectieve leerproces als gevolg van het gezamenlijk expliciteren en delen van inzichten, en testen in de

praktijk. Het omzetten in expliciete kennis noemen Nonaka en Takeuchi 'kennisconversie' (Kessels & Poell, 2011). Binnen lean-implementatieopdrachten gaat het hier dan veelal om het feit dat Black-belts in de afrondende fase van hun cursus zorgen dat een nieuwe manier van werken zorgt voor het inzicht in nieuwe verbeteropdrachten binnen de afdeling. Deze manier van kijken moet dan worden gezien als de nieuwe standaard. De black-belts moeten vanuit dit oogpunt als ambassadeurs van de lean-manier van werken worden gezien (UPD, 2018).

Het collectief leren bij de implementatie van lean is dus rol die besteed is aan de Black-belts binnen de organisatie. Vanuit het vraagstuk van de Rabobank over het feit dat het moeilijk is de geleerde theorie in de praktijk te brengen en een cultuur te starten van continu verbeteren en de focus van deelvraag 1 over het creëren van een omgeving waarin het individueel en collectief leerproces wordt gestimuleerd, kunnen wellicht vraagtekens worden gesteld bij de mate waarin de medewerkers in de organisatie de mogelijkheid wordt gegeven collectief te leren en de lean-kennis in de praktijk te brengen. De vraag rijst dan ook hoe dit dan zou moeten vormgegeven in organisaties om hier als black-belts betekenis aan te kunnen geven en welke rol een organisatie hierin heeft. Een theorie die dieper ingaat op dit collectief leren is Etienne Wenger (1998). Hij introduceert de 'Community of Practice'. Hier zal in de volgende paragraaf dieper op worden ingegaan.

2.3.3.1 Community of Practice

Om het proces van deze kennisconversatie verder te stimuleren moet er volgens Wenger (1998) in organisaties een *Communities of Practice* ontstaan. Wenger (1998) noemt dit leerwerk-gemeenschappen, waarin men gezamenlijk kennis en inzichten deelt met elkaar. Wenger ziet deze *Communities* als een manier om gedeelde werk-gerelateerde problemen met elkaar op te lossen en deze komt dan ook tot stand door werknemers vanuit verschillende disciplines of afdelingen betrokken voelen bij het probleem of ideologie (Wenger, 1998). Binnen deze casus kunnen we het Lean Center of Excellence van de Rabobank zien als de Community of Practice, zoals Wenger die voor ogen heeft. Dit Center dient als kennisafdeling over lean. Werknemers van Rabobank die problemen ervaren in werkzaamheden kunnen hier terecht om een probleem op een lean-manier aan te pakken en op te lossen. Daarnaast is het een plek voor Black-belts om van elkaar te leren, met elkaar in contact te komen en begeleiding te krijgen voor verschillende opdrachten (Rabobank, 2018).

In de opinie van Wenger (1998) worden deze *Communities* op vrijwillige basis georganiseerd buiten de werkplek om (Kessels & Poel, 2011). Deze *Communities* vormen open kennisomgevingen waarin leden vanuit de gehele organisatie kunnen participeren, gericht op het oplossen van problemen en het verwerven van een dieper inzicht. Interesse voor het gemeenschappelijke belang en een wederzijdse toewijding zorgen ervoor dat de leerwerk-gemeenschap een sociale eenheid wordt. Binnen Rabobank kan iedereen in de

community van het Lean Center of Excellence participeren. Het is echter verbonden aan het volgen van een van de verschillende belts en de uitvoering daarvan. Volgens Wenger (1998) is het van belang om nog op te merken dat deze 'Communities' zich onderscheiden van andere organisatieverbanden binnen de werkomgeving, doordat de nadruk ligt op leren van en met elkaar, 'los' van het werk dat men doet en 'los' van de mensen waarmee men in direct verband werkt (Wenger, 1998). De verschillende Black-belts van Rabobank zijn allemaal werkzaam in verschillende teams en afdelingen in verschillende functie. Het Lean Center of Excellence kan daardoor worden gezien als een community dat los buiten de normale werkzaamheden opereert (Rabobank, 2018).

Het collectief leren kan volgens de theorie door organisaties gefaciliteerd worden om elkaar op te kunnen zoeken. De drive om elkaar op te zoeken moet echter wel bij de werknemers zelf liggen. Het is volgens de theorie afhankelijk van de betekenis van de medewerkers of ze dit vormgeven of niet. De vraag rijst echter hoe dit kan worden vormgegeven en welke rol organisaties hierin hebben. Kunnen organisaties het collectief leren van medewerkers stimuleren? Wierdsma en Swieringa (2002) gaan hier dieper op in. Dit zal in de volgende paragraaf worden besproken

2.3.3.2 Lerend vermogen organisaties

Wanneer we spreken over de werking van organisaties bestaan er verschillende gedachten. Zo stellen Wierdsma en Swieringa (2002) dat er een paradigmastrijd is in hoe wij organisaties zijn en wij, mensen die laten handelen. Zo worden organisaties soms gezien als resultaat van een constructieproces van mensen of als uitkomst van een systeem waar mensen zich naar voegen (Wierdsma & Swieringa, 2002). We spreken dan van een organisatie die dwingende processen veroorzaakt, waaraan je als lid wel mee moet doen. De leden zien dan ook de organisatie als entiteit, waarvan het voortbestaan niet beïnvloedbaar is door het doen en laten van de leden. Problemen die ontstaan worden ervaren als zaken die horen bij het bestaan van een organisatie, die dus alleen oplosbaar zijn door de organisatie zelf. Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dat juist hier het probleem van dergelijke organisaties ligt, omdat deze organisaties hier niet toe in staat zijn. Op deze manier is de organisatie, samen met zijn/haar leden, gevangen in haar eigen gefabriceerde net. Het verschil in ervaren en waarnemen van mensen van hun organisatie is bepalend voor wat en hoe een organisatie leert (Wierdsma & Swieringa, 2002, p. 32).

Naar aanleiding van deze constatering hebben Wierdsma en Swieringa (2002) een onderverdeling gemaakt in de mate en de manier waarop organisaties leren. Zo benoemen Wierdsma en Wieringa (2002) verschillende typen organisaties en de manier waarop zij leren aan de hand van de verschillende basisconfiguraties van Mintzberg (1979), zie figuur.

Type organisatie	Ondernemende Organisatie	Machine Organisatie	Machine-organisatie in transitie	Professionele Organisatie	Lerende Organisatie
Mate van leren	Aanlerend	Belerend	Aflerend	Doorlerend	Lerend

Rabobank is volgens de onderverdeling van Mintzberg een machineorganisatie. De aansturing binnen dit type organisatie is gebaseerd op regels en procedures (Bolman & Deal, 2008). Standaardisatie van werkprocessen staat in de machineorganisatie centraal. Mintzberg (1979). Wierdsma en Swieringa (2002) maken bij de machineorganisaties ook nog onderscheid in organisaties die constant in transitie zijn en organisaties die veelal vasthouden aan een vast format. De Rabobank is bij uitstek een organisatie die constant in transitie is. De aankomende hervormingen van bankieren 3.0 (zie paragraaf 1.3.1) zijn hier een voorbeeld in. Een reorganisatie typeert zich bij aflerende organisaties door de verschillende fasen waarin de reorganisatie tot stand komt, waardoor de organisatie een aflerend karakter wordt toegeschreven door (Wierdsma & Swieringa, 2002). Allereerst wordt een blauwdruk gemaakt van de gewenste situatie in termen van strategie, structuur, systemen en cultuur. Vervolgens komt er een overtuigingsproces op gang waarbij het denkproces, waarin met door middel van gesprekken probeert draagvlak te generen bij medewerkers, waarna daadwerkelijk actie wordt ondernomen. Het tweede deel focust zich vooral op gedragsverandering en is gescheiden van het eerste (denk) proces. In feite is dit twee proces het proces waar het om gaat wanneer het over leren gaat. In een dergelijk (afgedwongen) leerproces staat het samen leren centraal overeenkomstig met de nieuwe regels, principes, etc. Voor iedereen binnen de organisatie, van management tot medewerkers, alsmede jong- en oudgedienden. Wierdsma & Swieringa (2002) noemen dit een afleerproces, omdat dit proces vaak niet is gericht op het aanleren van nieuwe gewoontes, het is vaak gericht op het 'afleren van oude gewoontes', dit is juist vele malen moeilijker (Wierdsma, 1999).

Rabobank kan vanuit deze theorie worden gezien als een organisatie met een aflerend karakter, omdat regels en procedures voorgaan ten opzichte van het individueel en collectief leerproces. Vanuit de theorie zou de organisatie door de structuur het collectief leren tegenwerken. De vraag rijst of dit dan wellicht de reden is dat binnen Rabobank het moeilijk wordt gevonden de geleerde lean-kennis in de praktijk te brengen en een cultuur van continu verbeteren te kunnen ontwikkelen.

2.4 Resume

Dit hoofdstuk is begonnen om het omschrijven van de managementfilosofie van lean binnen organisaties te beschrijven. Hierbij is aandacht besteed aan de ontstaansgeschiedenis van lean, alsmede de ontwikkeling die het heeft doorgemaakt in organisaties die het hebben omarmt. Vervolgens is aan de hand van de verschillende factoren, die van belang zijn bij de implementatie van lean, aangetoond dat het leercomponent een belangrijk onderdeel is van deze lean-implementatie.

In dit onderzoek wordt een onderverdeling gemaakt in het individueel en collectief leerproces. Hierbij werd het individueel leerproces aan de hand van *'Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop learning'* van Argyris en Schon (1974) onder de loep genomen, waarbij werd geconcludeerd dat lean juist gefocust is op het dubbelslag en drieslagleren, omdat de filosofie aan de hand van de opleiding tot een Green-belt of Black-belt, is gericht op een structurele verandering in het denkproces van medewerkers die van invloed zijn op gehele organisatie. Daarnaast werd het collectief leerproces behandeld aan de *'Communities of Practice'* van Etienne Wenger (1998) waarbij de vraag werd gesteld of een organisatie wel in staat is om een community waarin wordt geleerd, op te zetten. Wierdsma & Swieringa (2002) stellen duidelijk dat een machineorganisatie, zoals Mintzberg die beschrijft, juist een aflerend karakter heeft in plaats van een lerend karakter in het kader van het lean-implementatieproces.

Nu in het theoretisch kader is vastgesteld hoe de theoretische concepten tot stand zijn gekomen en hoe die uitwerken in het kader van de implementatie van lean bij de Rabobank, zal in het volgende hoofdstuk aandacht worden besteed aan de methoden van dit onderzoek. Het theoretisch kader dient voor dit onderzoek als interpretatiekader, waarbinnen het onderzoek wordt geoperationaliseerd. De concepten en de focus die in het theoretisch kader zijn besproken dienen als uitgangspunt voor de onderzoeksfase. In het methodehoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

3.0 Methodehoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methodologie van dit onderzoek besproken. Zoals eerder is aangegeven is de onderzoeksvraag kwalitatief benaderd. In dit verantwoordingshoofdstuk zullen de keuzes die zijn gemaakt in het kader van onderzoek worden verantwoord en uitgelegd. Er zal een beeld worden geschetst hoe de onderzoeker te werk is gegaan, welke keuzes hiervoor zijn gemaakt, welke implicaties de gemaakte keuzes met zich mee hebben gebracht en hoe die zijn te verantwoorden.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie is de strategie waarmee de onderzoeker zijn/haar onderzoek heeft gedaan (Bryman, 2012, p.35). Voorafgaand aan dit onderzoek heeft de onderzoeker samen met de organisatie aan de hand van problemen binnen de organisatie, de vragen opgesteld. Zoals ook in de maatschappelijke doelstelling in paragraaf 1.4.2 besproken is, speelt de Rabobank met de vraag hoe men ervoor kan zorgen dat de medewerkers, die via de verschillende belts zijn opgeleid, volgens de lean-principes dit daadwerkelijk ook op de goede manier kunnen toepassen om als organisatie een cultuur van continue verbetering te creëren. Aan de hand van deze vraagstelling is het theoretisch kader vormgegeven in het vorige hoofdstuk en is ervoor gekozen om middels betekenisgeving van respondenten onderzoek te doen naar dit thema.

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoeksperspectief heeft ertoe geleid dat is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in verschillen tussen mensen binnen een doelgroep of populatie in relatie tot bepaalde gedragspatronen (gewoonten, manieren van omgang), ervaringen of cognities (meningen, houdingen) (de Boer & Smaling, 2011, p. 179). Hierbij verzamelt de onderzoeker gegevens door middel van semigestructureerd interviews bij een steekproef van leden uit een bepaalde populatie, waarna in de analyse de uitspraken per onderdeel in verschillende theorieën en thema's worden samengevat (de Boer & Smaling, 2011, p. 179). Kwalitatief onderzoek past dan ook perfect bij het interpretatieve onderzoeksperspectief, dat volgens Deetz (1996) het doel heeft te laten zien hoe bepaalde realiteiten sociaal worden geproduceerd en onderhouden door normen, rituelen en dagelijkse activiteiten.

Om inzicht te krijgen in ervaringen van Black-belts is een kwalitatieve benadering in het onderzoek essentieel. Boeije (2008) stelt dat een kwalitatief onderzoek tot doel heeft *'om situaties waarin betekenisgeving achter de interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen te exploreren'* (Boeije, 2008, p. 36). Middels dit onderzoek is getracht achter de overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven te komen die ten grondslag liggen aan

de betekenisgeving van de Black-belts aan Lean. De vraag 'Waarom' is hierin essentieel. Deze vraag gaat verder dan het beschrijven van bestaande verbanden, maar gaat juist in op de mechanismen die ervoor zorgen dat dat verband bestaat (Boeije 2014, p. 22).

3.1.2 Onderzoeksontwerp: case-study Rabobank

Het onderzoeksontwerp kadert het onderzoek voor de verzamelingen en analyse van de onderzoeksgegevens. Uitgaande van de interpretatieve benadering past het beste een onderzoeksontwerp dat de onderzoeker de mogelijkheid geeft zich in een thema te duiken binnen een specifieke context (Bryman, 2012). In dit onderzoek is om die reden gekozen voor een case-study. Bij een case-study bestudeert de onderzoeker namelijk een casus binnen de context van een organisatie of thema (Bryman, 2012). Een case-study heeft dan ook als doel om de complexiteit van een bepaald binnen de context te proberen te begrijpen (Mayan, 2009, p. 50).

Dit kwalitatief onderzoek is uitgevoerd bij de Rabobank. Rabobank kan worden gezien als een 'typical case' binnen het vraagstuk van leren en lean, aangezien de bank als voorbeeld dient voor vergelijkbare organisaties die met eenzelfde vraagstuk spelen (Bryman, 2012, p. 70). Op deze manier kan waarde worden toegevoegd aan de maatschappelijk doelstelling van deze thesis om organisaties inzicht te geven in de effecten en voorwaarden voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren.

Daarnaast is de keuze voor een case-study, een keuze die het beste past om te voldoen aan de wetenschappelijke doelstelling. Vanuit wetenschappelijk oogpunt zijn veel onderzoeken uitgevoerd naar de implementatie van lean en de importantie van leren binnen dit implementatieproces. Zo benoemen Netland, 2016; Bortolotti et al, 2015; Dombrowski & Mielke, 2014 de importantie van het menselijke aspect van de implementatie, en dan vooral de focus op het leren. Echter zijn deze onderzoeken niet diepgaand, vooral observerend en beschrijven ze alleen het belang van leren. Dit omdat in deze onderzoeken de focus lag op de factoren van de implementatie van lean en niet de voorwaarden voor individueel en collectief leren of de spanningen die hierbij naar boven kwamen. Vanuit dat oogpunt is gekozen om een case-study te doen. Op deze manier kan een intensieve en vooral gedetailleerde manier onderzoek worden gedaan naar het leren bij de implementatie van lean binnen een organisatie. De onderzoeker heeft de mogelijkheid het 'common sense-thinking' van de werknemers te onderzoeken en deze te koppelen aan de theorie om deze te kunnen interpreteren (Bryman, 2012, p. 69). Op deze manier kan dieper ingegaan worden op het leeraspect van lean en kan er een wetenschappelijke en maatschappelijke bijdrage worden geleverd aan het onderwerp.

3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf zullen de onderzoeksmethoden van dit onderzoek worden besproken. Gedurende het onderzoek zijn verschillende stappen en fasen doorlopen die tot dit document hebben geleid. De Boer & Smaling (2011) beschrijven een empirische cyclus van kwalitatief onderzoek, waar alle fasen van het onderzoek binnen vier stappen wordt doorlopen. Aan de hand van deze vijf stappen (zie figuur) zullen de methodologische keuzes en de gevolgen hiervan worden verantwoord.

3.2.1 Het bepalen van het kennisdoel

De Boer & Smaling (2011) stellen dat elk onderzoek allereerst start met de bepaling van het kennisdoel. Binnen deze fase benoemt de onderzoeker zijn materiële object waarover hij/zij iets te weten wilt komen, de invalshoek die daarbij wordt genomen (het formele object), het empirische domein waar dat onderwerp onderzocht wordt en waarover het onderzoek conclusie wil trekken (waarnemingseenheden) (De Boer & Smaling, 2011, p.182).

Het materiële object

Het formele object van het onderzoek is in eerste instantie ontstaan vanuit persoonlijke interesse van de onderzoeker in het onderzoeksgebied. De interesse in de noodzaak van organisaties om processen en diensten efficiënter en klantgerichter in te vullen en de interesse in de filosofie lean om deze noodzaak via een specifieke denk- en werkwijze aan te pakken. Vanuit deze interesse heeft de onderzoeker gezocht naar een organisatie die ondersteuning kon bieden in het onderzoek middels een relevante vraag, die buiten de comfortzone van de onderzoeker zou liggen en waar het mogelijk was kennis op te doen van lean in de praktijk.

Empirisch domein

Aan de hand van de interesse van de onderzoeker is een organisatie of empirisch domein zoals De Boer & Smaling (2011) omschrijven gezocht, die voldeed aan de eisen van de onderzoeker. Uiteindelijk is de keuze gevallen op de Rabobank.

Rabobank is van oudsher een coöperatieve bank. Dit houdt in dat zij een financiële instelling is die behoort tot haar leden, die op hetzelfde moment eigenaar en klant van de bank kunnen zijn. Elke lokale vestiging was dan ook een eigen zelfstandige coöperatie binnen het geheel van de Rabobank. Echter, vanaf 2016 is Rabobank gefuseerd tot een centrale bank, die als enige een bankvergunning heeft met een jaarrekening, een balans en een Raad van Bestuur (Keuning, 2018). Wel had iedere bank nog zijn eigen adviseurs voor alle producten, diensten, doelgroepen en ondersteunende diensten (Keuning, 2018).

Deze centralisatie heeft zich afgelopen jaren verder doorgezet. Onder de noemer Bankieren 3.0 is de medewerkers van de lokale banken medegedeeld dat verdere reorganisatie noodzakelijk is om extreem klantgericht, met leden verbonden, lokale banken te creëren (Rabobank, 2018). Vanaf 1 januari 2019 wil Rabobank 24 uur per dag, zeven dagen in de week volledig digitaal werken en zijn klanten via alle kanalen bedienen. Voor de lokale banken heeft dit verdergaande gevolgen. Er zullen 14 regionale 'hoofdkantoren' komen die zwaar zullen worden bemand met personeel met veel kennis en kunde en zullen het totale dienstenpakket aan blijven bieden. De activiteiten van de lokale kantoren worden verder teruggeschroefd tot de meest basale dienstverlening bestaande uit sales en klantcontact.

De bovengenoemde centralisatie heeft verschillende gevolgen. Bankieren 3.0 zorgt voor een flinke reductie van het aantal banen van Rabobank. Zo zullen de komende periode meer dan 5000 banen verdwijnen ten gevolge van het inkrimpen van de lokale banken en de invulling van de specialistenbanken (Financieel Dagblad, 2018). Daarbij geeft de bank aan dat de personele consequenties fors zullen zijn. Grote groepen medewerkers worden boventallig verklaard. Bestaande functies worden ingrijpend gewijzigd of komen te vervallen. De specialistenbank zal dan ook worden ingedeeld op basis van de noodzakelijke functies binnen het model (de Unie, 2018).

De bovengenoemde beschrijving van de organisatie Rabobank toont aan dat deze bank onder druk staat om efficiënter en klantgerichter te werken om zo het hoofd boven water te kunnen houden. Naast de genoemde veranderingen in de structuur van de bank en de bijbehorende reorganisaties focust Rabobank zich ook op de implementatie van verschillende managementfilosofieën binnen diverse afdelingen. Hierbinnen is Lean een van deze filosofieën. Deze organisatie past dus heel goed bij de eisen van de onderzoeker en kan door de context waarbinnen de Rabobank zich begeeft worden betiteld als 'een typical case' als voorbeeldorganisatie voor dit onderzoek (Bryman, 2012, p. 419).

Het formele object

Om het formele object van het onderzoek te bepalen heeft de onderzoeker allereerst oriënterende gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van Rabobank. Aan de hand van deze gesprekken en observaties, als onderdeel van een stage bij Rabobank, kon een goed beeld worden gecreëerd van de situatie en zodoende de juiste thematische insteek worden gekozen. Deze manier van 'minimally participating observing' (Bryman, 2012) werd door de onderzoeker verder vormgegeven door aanwezigheid bij diverse overleggen van het Lean, Center of Excellence, en het inlezen van verschillende documenten over de lean-implementatie van Rabobank. Deze 'exploratory phase', zoals Robson & McCartan (2016) dat omschrijven is essentieel omdat in deze fase onderzocht kan worden wat de context van de organisatie is en het onderzoek thematisch kan worden afgesteld op de vragen van de organisatie.

Vanuit de vraagstelling vanuit de Rabobank is de focus komen te liggen op het leeraspect van lean. Binnen Rabobank speelt men met de vraag hoe men ervoor kan zorgen dat de medewerkers die via de verschillende belts zijn opgeleid, volgens de lean-principes kunnen werken. Dit op een manier waarin een cultuur van continue verbetering wordt gecreëerd. Om deze belts ook na hun opleiding te ondersteunen is het Lean, Center of Excellence begonnen met het opzetten van faciliteiten die moeten zorgen voor een communityvorming omtrent de uitoefening van lean, het uitwisselen van best-practises en het leren van elkaar. Door de focus te leggen op het leeraspect kan een bijdrage worden geleverd aan de maatschappelijke doelstelling van dit onderzoek. Het kan Rabobank en vergelijkbare organisaties inzicht verschaffen in de effecten voor de implementatie van lean met betrekking tot het leren van medewerkers en organisatie.

3.2.2 Het bepalen van de steekproef

De tweede fase die De Boer & Smaling (2011) benoemen in de cyclus van kwalitatief onderzoek, is het bepalen van de steekproef, oftewel de keuze voor de respondenten.

De onderzoeker heeft in dit onderzoek getracht personen te interviewen die actief betrokken zijn bij de implementatie van lean. Binnen dit kader passen Black-belts uitermate goed. Black-belts hebben een grote kennis van lean, begeleiden verschillende Green-belts in hun opdracht en geven Yellow-belttrainingen. Daarnaast zijn ze het aanspreekpunt voor het Lean Center of Excellence om Lean uit te rollen. Van hen wordt verwacht dat ze de lean-tools toepassen in hun eigen werkzaamheden en de cultuur van continue verbeteren vormgeven door de mensen om hun heen aan te steken met deze gedachte.

In het samenstellen van deze black-belts heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van 'purposive sampling' (Bryman, 2012, p. 418). Hierin werden participanten geselecteerd op basis van hun potentiële bijdrage aan de analyse (Boeije, 2009, p. 262). Vanuit dit opzicht zijn de respondenten benadert uit verschillende afdelingen en locaties van de Rabobank. Op deze manier werden Black-belts geïnterviewd die verschillende functies hebben en verschillende locaties werkzaam zijn om zo verschillende perspectieven en werksituaties mee te nemen in het onderzoek.

Aanvullende toegang tot andere participanten vond plaats via het zogenoemde 'sneeuwbaaleffect' (Boeije, 2009, p. 263). Aan de hand van suggesties van de gesproken respondenten is de respondentenlijst verder vormgegeven en zijn uiteindelijk 14 respondenten gesproken. De onderzoeksresultaten zijn dan ook gebaseerd op een select aantal interviews in verhouding met totaal aantal black-belts binnen Rabobank, namelijk 100. Dit betekent dat deze onderzoeksresultaten niet geheel representatief zijn, omdat de andere 86 Black-belts niet mee zijn genomen in dit onderzoek.

3.2.3 Dataverzameling

De derde fase die De Boer & Smaling (2011) benoemen in de cyclus van kwalitatief onderzoek, is de dataverzameling. Voor de dataverzameling in dit onderzoek is gebruik gemaakt van 2 methoden, namelijk het afnemen van semigestructureerde interviews en het gebruik van creatieve onderzoeksmethoden. In deze subparagraaf zullen deze methoden worden besproken, hoe deze in het onderzoek naar voren zijn gekomen en waarom hiervoor gekozen is.

Semigestructureerd interviews

In de dataverzamelingsfase zijn al eerder besproken 14 respondenten gesproken, zie bijlage 8,5. Dit is gebeurd aan de hand van semigestructureerde interviews. Vier respondenten gaven aan dat ze liever samen met hun collega werden geïnterviewd, dus zijn er twee dubbelinterviews afgenomen. Dit zijn respectievelijk respondenten 1 en 2 en respondenten 3 en 4. De keuze voor het gebruik van interviews als methode van dataverzameling is genomen, omdat deze methode de onderzoeker de ruimte geeft om meer te weten te komen over de ervaringen en taal van de respondenten en de casus (Hesse-Biber & Leavy, 2006). Op deze manier kon ernaar leergedrag en leeraspecten binnen de werkzaamheden worden gevraagd, die vaak onbewust werden benoemd.

Om ruimte te geven aan de respondent om zelf richting te geven aan op de vragen, maar ook om het onderwerp van de interviews te kaderen, is gekozen om semigestructureerde interviews te houden. Semigestructureerde interviews onderscheiden zich van andere vormen van interviewen door het gebruik van een topiclijst en is daarnaast geschikt om subjectieve informatie te verzamelen (Bryman, 2012, p.471). Om deze reden heeft de onderzoeker zelf de mogelijkheid gehad om middels de topiclijst de theoretische concepten te toetsen die in theoretisch kader zijn besproken, alsmede de respondenten de mogelijkheid te geven om zelf thema's te benoemen die zij ervaren. De topiclijst is in de bijlage bijgevoegd ter illustratie, zie bijlage 8,1 .

De topiclijst voor deze interviews is samengesteld aan de hand van 'sentisizing concepts' voor Deze 'sentisizing concepts' heeft de onderzoeker als lens gebruikt voor richtinggevende begrippen binnen het onderzoeksveld (Boeije, 2014, p.45). Deze 'sentisizing concepts' kwamen voort uit de gesprekken die de onderzoeker heeft gevoerd met de leden van het Lean Center of Excellence en de concepten uit het theoretisch kader.

De 'sentisizing concepts' die in dit onderzoek zijn gebruikt, zijn de volgende:

- Meerwaarde van lean
- Werkzaamheden van een Black-belt
- Rol van een organisatie voor de implementatie van Lean
- Het lerende aspect binnen Lean

- Begeleiding Black-belt van medewerkers bij de lean-implementatie

De interviews zijn afgenomen afhankelijk van de eisen van de respondent. In de uitnodiging voor een interview heeft de onderzoeker zich dienstbaar opgesteld om zo de respondent een locatie en ruimte voor te stellen waar hij/zij zich het prettigst bij voelde en het beste uitkwam. Uitgangspunt hiervan was het feit dat de respondent vrij kon praten en zich niet voelde beperkt door de locatie van het interview. Uiteindelijk zijn de meeste interviews afgenomen in de centrale ruimte van de lokale bank of een algemene ruimte van de (lokale) bank, zie figuur. Drie interviews zijn, door de voorkeur van de respondenten afgenomen via de telefoon. De non-verbale observaties, als onderdeel van de dataverzameling van kwalitatief onderzoek, van deze interviews waren dan ook hier niet meegenomen (Boeije, 2014, p.75).

Creatieve onderzoeksmethoden

Naast het gebruik van semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van creatieve onderzoeksmethoden voor de dataverzameling. De focus van dit onderzoek lag juist op de betekenisgeving van de respondenten, waarin de betekenis van hun rol binnen het implementatieproces van onschatbare waarde was. Op deze manier kon later de link worden gelegd met het leerproces. Om juist de betekenisgeving van lean en van hun rol naar boven te halen, heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van art-based research (Leavy, 2015). Middels art-based research heeft de onderzoeker de mogelijkheid om meteen de diepte in te gaan en de 'waarom-vraag' te stellen aan de hand van een foto of object (Vince & Warren, 2012).

Voorafgaand aan het interview heeft de onderzoeker dan ook de volgende vragen gesteld:

- Welke situatie/moment symboliseert uw rol als Black-belt binnen Rabobank?
- Zou u een foto of object mee willen nemen dat Lean karakteriseert binnen Rabobank?

Deze foto of objecten die zijn meegenomen, heeft de onderzoeker gebruikt om het gesprek te starten, maar ook om de respondenten te laten nadenken wat ze wilden zeggen in hun interview. Op deze manier kwamen zij voorbereid het gesprek in, omdat ze na hadden moeten denken over het onderwerp en meteen tot de kern konden komen in het interview. Een overzicht van de foto's en objecten is in de bijlage bijgevoegd. Ondanks dat niet iedereen dit niet had meegenomen, zorgden dit wel voor een verdieping in de interviews.

3.2.4 Dataopslag

De vierde fase die De Boer & Smaling (2011) benoemen in de cyclus van kwalitatief onderzoek, is de dataopslag.

In de dataopslag-fase heeft de onderzoeker de afgenomen interviews getranscribeerd. Om deze interviews te kunnen transcriberen moesten de interviews opgenomen kunnen worden. Een belangrijk onderdeel van kwalitatief onderzoek is het belang van vertrouwelijkheid van uitspraken van de respondenten om privacy te kunnen garanderen (Boeije, 2012). Om die

reden is voorafgaand aan elk interview gevraagd of het gesprek kon worden opgenomen. Hier had geen enkele respondent bezwaar tegen.

Op het moment dat de respondent toestemming gaf om het interview op te nemen, is de audiorecorder van de telefoon opgestart. Bij het opnemen van de drie telefoongesprekken is gemaakt van de app 'Gespreksopname' om het gesprek op te nemen. Vervolgens, nadat alle interviews waren afgenomen, heeft de onderzoeker deze interviews, via de geluidsopnames, letterlijk getranscribeerd. Dit gebeurde aan de hand van het transcribeer programma 'Transcribe Wreally'. Een overzicht van alle transcripten is in de bijlage te vinden.

3.2.5 Analyse

De laatste fase die De Boer & Smaling (2011) benoemen in het onderzoeksproces is de Analysefase. In deze fase wordt de ruwe data verbonden met meer abstracte begrippen door betekenissen aan de tekstfragmenten toe te kennen (De Boer & Smaling, 2011, p. 184). Het coderingsproces is gedaan aan de hand van het computerprogramma NVivo. Met behulp van dit programma kon de onderzoeker gemakkelijk digitale codes geven aan fragmenten uit de interviews of andere instrumenten. Op deze manier konden de codes naast elkaar worden gelegd en efficiënt worden vergeleken.

Bij het coderen zijn drie fasen doorlopen. Allereerst is open gecodeerd, vervolgens is axiaal gecodeerd, waarna als laatste selectief is gecodeerd. Deze drie stappen zullen in deze subparagraaf worden toegelicht.

Open codering

Bij het open coderen wordt alle data bestudeerd en ingedeeld in clusters. In deze fase wordt er niet geselecteerd maar wordt aan alle clusters een passende code toegekend. Uit deze codes wordt uiteindelijk een codeboom gemaakt. Uit deze codes kunnen verschillende thema's voortkomen die als uitgangspunt voor het axiaal coderen kunnen worden genomen (Boeije, 2014, p. 114). De codeboom van het open coderingsproces is in de bijlage bijgevoegd.

Ter illustratie:

R10: 'De waarde van lean voor mij is dat je de klantbehoefte als uitgangspunt neemt. De klant bepaalt uiteindelijk hoe jouw proces uit ziet'.

Code: Klantwaarde

R4: Ik zie Lean een beetje als spelen, want Lean is ook dingen uitproberen en kijken of het lukt. Daar zit voor mij ook het element spelen in. Sommige dingen lukken, sommige dingen lukken niet.

Code: Experimenteren

Axiale codering

Bij het axiale coderen worden de verschillende codes gerangschikt door de verbanden tussen de thema's te onderzoeken. De codes die oorspronkelijk werden gemaakt, worden vervolgens gereduceerd en samengevoegd, zodat de grote thema's overblijven. Het doel van axiaal coderen is dan ook om de codes te integreren rond centrale categorieën (Boeije, 2014, p.125).

Tel illustratie:

R10: 'De waarde van lean voor mij is dat je de klantbehoefte als uitgangspunt neemt. De klant bepaalt uiteindelijk hoe jouw proces uitziet'.

Open codering: Code: Klantwaarde

Axiale codering: Collectieve focus

R4: Ik zie Lean een beetje als spelen, want Lean is ook dingen uitproberen en kijken of het lukt. Daar zit voor mij ook het element spelen in. Sommige dingen lukken, sommige dingen lukken niet.

Open codering: Experimenteren

Axiale codering: Individuele focus

In verhouding met het open coderingsproces, is in het axiale coderingsproces een grotere code geplakt op de uitspraak van de respondent. Dit omdat verschillende codes konden worden ingeschaald op een collectieve- of individuele focus.

Selectieve codering

Als laatste vindt de selectieve codering plaats. Hier worden de kern categorieën geselecteerd die voortkomen uit een verband tussen de verschillende thema's. De onderzoeker legt hierbij de nadruk op de integratie van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die in de fase van axiaal coderen zijn beschreven (Boeije, 2014, p.133). In het kader van de codering uit het voorbeeld dat is gegeven bij de open en axiale codering werd in deze fase bekeken of de codes van de individuele en collectieve focus van belang waren bij het leerproces, het thema waar de focus van dit onderzoek op lag. De codes uit de codeboom zijn dus nogmaals bekeken en met elkaar verbonden. Codes die binnen dit thema niet meer relevant waren, zijn toen ook weggehaald.

Tel illustratie:

R10: 'De waarde van lean voor mij is dat je de klantbehoefte als uitgangspunt neemt. De klant bepaalt uiteindelijk hoe jouw proces uitziet'.

Open codering: Code: Klantwaarde

Axiale codering: Collectieve focus

Selectieve codering: Leeraspect op collectief niveau

R4: Ik zie Lean een beetje als spelen, want Lean is ook dingen uitproberen en kijken of het lukt. Daar zit voor mij ook het element spelen in. Sommige dingen lukken, sommige dingen lukken niet.

Open codering: Experimenteren

Axiale codering: Individuele focus

Selectieve codering: Leeraspect op individueel niveau

Aan de hand van bovenstaand coderingsproces is het resultatenhoofdstuk vormgegeven en zijn de bevindingen op papier gezet.

3.3 Kwaliteitscriteria

Om tot waardevolle onderzoeksresultaten te komen is het van belang om het onderzoek op een zo betrouwbaar en valideerbare mogelijke manier vorm te geven. In dit onderzoek heeft de onderzoeker op verschillende manieren getracht de kwaliteit te waarborgen. In deze paragraaf zullen de vier kwaliteitscriteria die Lincoln en Guba (1985) benoemen, worden behandeld. De 'Credibility, Transferability, Dependability en Confirmability zullen worden besproken en er zal worden gekeken hoe deze criteria zich verhouden tot dit onderzoek.

Credibility

Het begrip '*credibility*' gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek. Het gaat over het feit of de interpretaties van de onderzoeker en hetgeen wat de onderzoeker onderzocht heeft, is overeenkomen (Symon & Cassel, 2012, p.206). Op verschillende manieren is getracht om de '*credibility*' te verhogen.

Ten eerste zijn in dit onderzoek de interviews getranscribeerd. Hierdoor was het mogelijk om de uitspraken van de respondenten die in de interviews werden gedaan te gebruiken. Op deze manier is het inzichtelijk om te zien hoe respondenten tot de gemaakt uitspraken zijn gekomen en hoe deze dan door de onderzoeker geïnterpreteerd kon worden.

Daarnaast is gedurende dit onderzoek gebruik gemaakt van 'member checking' om de geloofwaardigheid van dit onderzoek te vergroten. Zo konden respondenten van de interviews teruglezen met de vraag of ze nog- en/of aanmerkingen hadden. Op deze manier werd getracht het verschil tussen de interpretatie van de onderzoeker en hetgeen wat de respondent zei, zo klein mogelijk te houden (Guba & Lincoln, 1985, p.314).

Als laatste heeft de onderzoeker gedurende het onderzoek altijd contact gehad met externen personen die het onderzoek in verschillende fasen lazen en op de hoogte werden gehouden. Zo werd de kans verkleind dat de onderzoeker stappen oversloeg en zodoende dicht bij de data bleef. Op deze manier, door andere personen mee te nemen in het onderzoek, werd de geloofwaardigheid ook geborgd.

Transferability

Transferability gaat over de generaliseerbaarheid en overdraagbaarheid van het onderzoek. De vraag of een onderzoek onder dezelfde omstandigheden dezelfde uitkomsten zou hebben staat hierbij centraal. Door de keuze voor interpretatief onderzoek dat middels binnen een case-study bij een organisatie is uitgevoerd, waarbij de focus lag 'contextual uniqueness' en de 'significant aspects' van de casus is het moeilijk om te kunnen stellen dat de transferability hoog is (Bryman, 2009, p. 392). Er is middels de keuzes in het onderzoek ervoor gezorgd om de diepte in te gaan in plaats van de breedte en de focus te leggen op de betekenisgeving van de betrokkenen binnen Rabobank.

Bryman spreekt naast de externe validiteit als transferability ook van een andere vorm van transferability (Bryman, 2012, p.71). Waar de externe validiteit in dit onderzoek als laag kan worden bestempeld is wel daadwerkelijk spraken van analytische generaliseerbaarheid. Dit houdt in dat in dit onderzoek de focus lag op de zoektocht naar wetenschappelijke concepten die een toevoeging vormden voor de bevindingen. Zo waren verschillende theorieën als de *single, dubbel, en tripple-loup learning* (Argyris en Schon (1974) een meerwaarde voor het onderzoek en de basis voor het resultatenhoofdstuk. Op deze manier is de theorie alsmede de probleemstelling wel generaliseerbaar en bestaat de mogelijkheid dat dit onderzoek binnen een andere context vergelijkbare resultaten zou kunnen opleveren.

Dependability

Het derde kwaliteitscriterium die Lincoln en Guba (1985) benoemen is de dependability. De dependability gaat over de vraag of de keuzes die zijn gemaakt in het onderzoek duidelijk aantoonbaar en verantwoord zijn (Symon & Cassel, 2012, p.207).

In het methodehoofdstuk zijn de methodische keuzes en tekortkomingen behandeld en is er aan het eind van het onderzoek een contexthoofdstuk toegevoegd om de lezer mee te nemen in de achtergrondinformatie en waar de informatie die is gebruikt vandaan komt. In het onderzoek zijn de interviews getranscribeerd en ter controle voorgelegd aan de respondenten in het kader van betrouwbaarheid. Op deze manier waren respondenten in de gelegenheid in hun eigen uitspraken te rectificeren, maar kan ook worden gesteld dat de uitspraken daadwerkelijk zijn gedaan en dus betrouwbaar zijn.

Confirmability

Als laatste kwaliteitscriterium benoemen Lincoln en Guba (1985) de confirmability. Gedurende het onderzoek is bewust rekening gehouden met het waarborgen van de objectiviteit (Symon & Cassel, 2012, p.206). Er is dan ook op verschillende manieren gezorgd dat de onderzoeksresultaten logisch tot stand zijn gekomen ten opzichte van het proces van de dataverzameling- en analyse en dat de subjectiviteit van de onderzoeker op de juiste manier werd gebruikt in het kader van het onderzoek. Binnen interpretatief onderzoek is er enige vorm van subjectiviteit aanwezig, doordat gedachten bewust- en of onbewust toch

meespelen in de verschillende keuzes in het onderzoek. Zo heeft de onderzoeker in dit onderzoek stagegelopen bij de Rabobank en is zelfs een cursus gevolgd om de ins- en outs van lean te begrijpen. Dit waren redenen die er soms voor zorgde dat het moeilijk was de kritische houding aan te blijven nemen en niet te worden beïnvloed door de sfeer en gedachte op de werkvloer. Toch heeft de onderzoeker in dit onderzoek bewuste keuzes gemaakt om de objectiviteit te kunnen waarborgen (Bryman, 2012, p. 392-393).

Er is gedurende het onderzoeksproces gekozen om verschillende personen mee te laten kijken met onderzoek die verderaf stonden van de Rabobank als organisatie. Daarnaast heeft de onderzoeker er bewust voor gekozen om tijdens het analyseproces zo min mogelijk contact te zoeken met de Rabobank om zo min mogelijk beïnvloed te worden. Ondanks het bewustzijn dat het moeilijk was om volledige objectiviteit te kunnen garanderen en de daar bijhorende keuzes om dit tot het minimale in te perken, kan niet met zekerheid worden gesteld dat hier geen concessies aan zijn gedaan. Desondanks zal dit type onderzoek altijd een bepaalde mate van subjectiviteit met zich meedragen.

4.0 Resultaten

Dit hoofdstuk staat in het teken van de resultaten naar aanleiding van de gehouden interviews. De verschillende thema's die naar aanleiding vanuit de focus van de onderzoeksorganisatie en vervolgens aan de hand van het theoretisch kader verder zijn toegespitst, hebben gezorgd voor de focus van de interviews. De topic die aan de hand hiervan naar boven zijn gekomen, zullen aan de hand van uitspraken en citaten van de respondenten worden besproken en toegelicht. Ten eerste zal de wisselwerking tussen leren en lean wordt besproken die door respondenten is benoemd. Ten tweede zullen de verschillende leeraspecten van lean worden benoemd, waarna de belemmeringen in het individuele en collectieve leerproces worden behandeld. Als laatste zal de spanning tussen het individueel en collectief leerproces aan de orde worden gesteld.

4.1 Leren in lean

De aanwezigheid van verschillende leerfacetten binnen Lean is volgens de respondenten op verschillende manieren vorm te geven en komt volgens respondenten op diverse manieren tot uiting. Leren en lean zijn volgens hen onlosmakelijk verbonden (R5, R9). De methodieken van lean geven volgens de respondenten inzichten in de manier van werken, waardoor de processen inzichtelijk kunnen worden gemaakt, er überhaupt kan worden geleerd en direct kan worden verbeterd (R1, R2, R3, R10). Hierbij wordt verwezen naar het feit dat het streven naar verbetering mede gefocust moet zijn op het creëren van 'Way of Working'. Zij stellen dat dit bewuste leerproces sterk gericht is op attitude en specifieke voorwaarden stelt aan het creëren van een gezamenlijk/uniform leerproces (R4, R7, R9). Een leerproces dat blijvend is en op deze manier kan bijdrage aan de cultuur van continu verbeteren, waarin niet terug wordt gevallen in oude handelingen en fouten. De focus en de uitwerking van leren in lean-principes is op verschillende punten zichtbaar voor de respondenten. Ten eerste maakt Lean het leren mogelijk doordat het processen inzichtelijk maakt (R3, R5, R11). Ten tweede wordt aangegeven dat openstaan om te leren van elkaar een voorwaarde is om Lean te kunnen werken. In dit hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

4.1.1 Lean maakt processen inzichtelijk

Een van de meest in het oog springende en voor de respondenten een belangrijke relevantie van lean is het feit dat het processen inzichtelijk maakt (R1, R4, R11, R13). Op deze manier kan makkelijker in processen de verbetering worden gezocht, omdat elke stap middels de lean-tools kan worden geanalyseerd en op waarde kan worden ingeschat (R11). Het inzichtelijk maken van het proces, werkt het kort-cyclisch sturen en het leren zodanig in de hand (R3, R11). Juist omdat de respondenten kan worden gekeken waarom handelingen worden gedaan, op welke manier met welke handelingen deze verbeterd kunnen worden en een

leerproces in gang kan worden gezet(R5). De vraag rijst echter op welke manier dit tot uiting kan komen om een leerproces op gang te zetten en hoe de implementatie van lean hieraan bijdraagt.

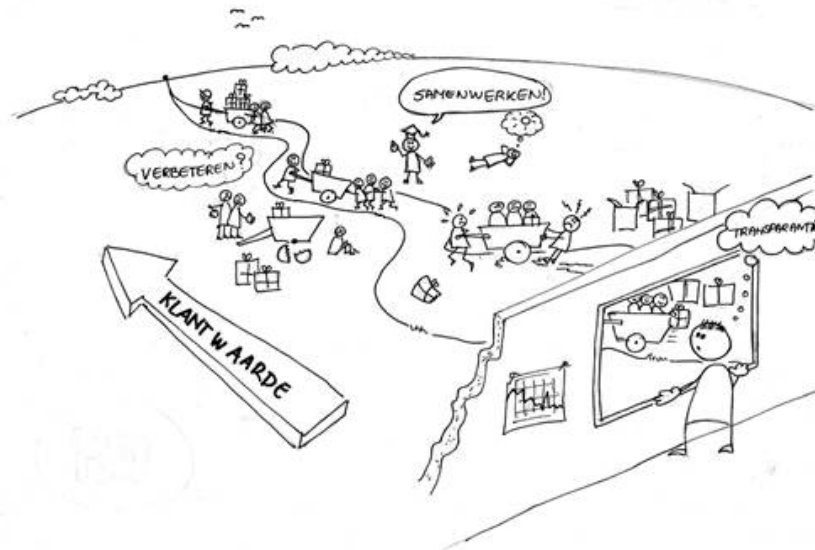
Een van de processen die middels lean inzichtelijk wordt gemaakt, is het handelen van mensen. R5: *'Ik denk de meerwaarde van lean, we hadden het net over gedrag, is het zichtbaar maken van datgene dat de medewerker of manager of teamleider daadwerkelijk doet om een bijdrage te leveren aan de klant'*. De vraag rijst echter waarom we het gedrag van mensen inzichtelijk willen maken en waarom dat een toegevoegde waarde heeft voor het verbeteren van het proces? Aangegeven wordt aan dat mensen pas hun gedrag of handelen willen aanpassen wanneer ze weten wat het resultaat is (R10). Door het creëren van een bewust leerproces worden ze bewust gemaakt welke stappen waaraan bijdragen en welke handelingen onnodig zijn bij de implementatie en uitvoering van lean. R9: *'Wat mij steeds duidelijker wordt is dat mensen alles willen doen, als ze maar snappen waarom ze de dingen moeten doen. Mensen zijn de hele dag keuzes aan het maken'*. Op deze manier kunnen personen bewust worden gemaakt van hun onbewust en bewust handelen, en kan dit handelen worden bijgestuurd naar handelingen die het meest waarde toevoegend zijn aan het proces (R8, R12).

Naast het inzichtelijk maken van gedrag kan het gebruik van lean volgens respondenten er ook voor zorgen dat het doel duidelijk wordt gedefinieerd (R9). De focus op het doel van de organisatie zorgt voor duidelijk punt aan de horizon om naar toe te kunnen werken (R11). Het gebruik van lean verwacht van medewerkers dat er doelen worden gesteld, in kleine en grote taken, en waar ze aan bijdragen (R2, R13, R14). Om deze reden kan worden bekeken hoe processen en handelingen waarde toevoegend voor de klant en vanuit dat oogpunt efficiënt ingericht kunnen worden (R8). Een duidelijke doeldefiniëring stimuleert het leerproces, omdat er kritisch wordt gekeken naar processen en vanuit daar de verbetering kan worden gezocht in processen van de organisaties en handelingen van medewerkers. Maar wordt dit in de praktijk dan ook zo bewerkstelligd?

Respondenten zien het inzichtelijk maken van processen, handelingen en doel definiëring, als voorwaarde om binnen lean te kunnen leren. Ze geven aan dat wanneer je kritisch kunt kijken naar processen en handelingen, je in staat bent om het leerproces op gang te brengen (R4, R11, R13). Maar is dit wel zo? Wanneer lean de mogelijkheid geeft om kritisch te kijken naar deze processen en handelingen, betekent het niet direct dat medewerker deze rol op zich nemen en dit daadwerkelijk doen. Het kan namelijk ook een beperking om als medewerker het eigen leerproces vorm te kunnen geven. Dit zal in paragraaf 3 worden besproken.

4.1.2 Leren noodzakelijk voor Lean

Een tweede manier waarop de wisselwerking tussen leren en lean zichtbaar is volgens de respondenten, is het feit dat het openstaan om te leren noodzakelijk is om lean te werken. In een van de interviews werd aan de respondent gevraagd waarom de persoon vond dat Lean binnen organisaties noodzakelijk is. Onderstaande foto werd laten zien en werd bijverteld:



'Als je een team van 10 mensen hebt, dan kiezen ze hun eigen aanpak hoe ze hun werk organiseren. Dat is prima, maar je kunt ook van elkaar leren. Misschien ben je wel heel goed in hoe je een mail afhandelt of hoe je je werk plant, maar als je daar nooit met elkaar deelt, dan ga je niks leren. Dan wordt je niet beter van elkaar. Dus dat zijn wel hele praktische dingen in de dagelijkse werkzaamheden. Maar dus ook hoe we processen uitvoeren. Wordt er überhaupt naar een proces gekeken als ze beginnen? En het is interessant als dat dan wel zo is, of niet zo is, hoe komt dat dan? Dus wat trieert mensen nou om nou iets wel of niet te doen. Juist om daar op in te spelen en samen die verbetering te zoeken. En dat doe je alleen maar door de bestaande normen ter discussie te stellen. Dit plaatje symboliseert voor mij die oefening om samen op zoek te gaan naar de best practises om zo op die manier zo goede mogelijk de klant te dienen (R9).

Het bovenstaande citaat vooronderstelt een verschil in handelen van elk individu in het uitvoeren van de taken. Vanuit de noodzaak om efficiënt en klantgericht te werken wordt het aspect leren binnen organisaties als belangrijk ervaren. Het zoeken naar 'de best practises' vanuit samenwerking en kennisuitwisseling is hier een onderdeel van (R9). Het wordt dan ook als essentieel gezien volgens respondenten voor organisaties om mee te gaan met deze ontwikkelingen comptabel te zijn en te blijven (R1, R8, R11). Respondenten gaven aan dat het van belang is voor organisaties om deze ontwikkelingen in de gaten te houden en hierop in te spelen (R6).

Leren en lean zijn volgens de respondenten onlosmakelijk verbonden. Echter, wel wordt er aangegeven dat het voor de organisatie van belang is het leren te waarborgen binnen de organisatie. Ze bevestigen de opvatting van Anvari et al (2010) dat Rabobank onder druk staat om zich te verbeteren en daardoor een focus middels lean heeft op het leerproces. Maar is leren voor de medewerker en voor de organisatie wel dezelfde vorm van leren, zoals hier wordt verondersteld? Om op een goede manier te kunnen leren veronderstellen Kessels & Poell (2011) juist dat het niet alleen gaat om de mogelijkheden om te leren, maar juist ook om de facilitering van een organisatie om te kunnen leren. Het is juist deze vraag die centraal staat in dit onderzoek en die ingaat om het vraagstuk van Rabobank op welke manier ze kunnen zorgen dat lean ook in de praktijk wordt gebracht. Maar welke leeraspecten zijn volgens de respondenten zichtbaar bij de implementatie van lean. Dit zal in het volgende hoofdstuk worden besproken.

4.2. Leeraspecten van Lean

Alle respondenten gaven aan dat de filosofie van lean is gefocust op het continue verbeteren van het werkproces (R1 T/M R13). R6: *'Lean is het naampje om continu te verbeteren als organisatie. Het is een manier om te kijken naar je werk, hoe je dat doet, wat je doet en of dat waarde levert aan de kan, dat levert het op voor de organisatie'*. Het proces van continue verbeteren is gerelateerd aan het leren als mens en organisatie. Het verbeteren van een organisatie is onlosmakelijk verbonden aan het opzetten van deze leerprocessen (R7). Deze continue verbetering kan op verschillende onderdelen worden toegepast, zoals in processen, in handelen of de denkwijze van medewerkers (R1 t/m R14). Deze continue verbetering wordt door de respondenten dan ook gezien als het overkoepelende kader waarbinnen het aspect leren binnen lean betrekking op heeft. Er kan naar aanleiding van de dataverzameling onderscheid gemaakt worden tussen leeraspecten op individueel niveau en leeraspecten op organisatieniveau. Deze twee focusgebieden zullen in dit hoofdstuk worden behandeld.

4.2.1 Leeraspecten op individueel niveau

De respondenten geven aan dat lean mede bepaald wordt door de 'menselijke' toepassing en mede of sterk gekleurd wordt door de persoonlijke invulling (R1 t/m R13). Lean focust zich op verschillende gebieden die gericht zijn op het individueel leren van de medewerker om hiermee de persoonlijke kwaliteiten te versterken. Respondenten benoemen drie leeraspecten op individueel niveau die volgens hen aanwezig zijn de lean-implementatie, namelijk de focus op de reden van handelen, de focus op de persoonlijke ontwikkeling en de focus op het experimenteren.

4.2.1.1 Focus op de reden van handelen

Ten eerste focust lean zich op de vraag waarom er op een bepaalde manier wordt gehandeld (R4, R7, R10, R11). Gezocht wordt dan naar de reden van het handelen. Opvallend, volgens de respondenten, is het feit dat mensen binnen hun handelen geneigd zijn om te reageren vanuit de gedachte om onmiddellijk te handelen (R9, R12). Ze willen het liefst gelijk doen, zonder eerst na te denken over wat het probleem precies is. Lean is juist in het begin gericht op een oorzakenanalyse, waarbij er gestart wordt met de vraag waarom er een bepaald probleem is en hoe dit probleem is ontstaan (R2, R4). Hier ligt meer de focus op dan op de daadwerkelijke verbetering (R4). R13: *'Je merkt naarmate je dat vaker doet mensen vaker begrip krijgen voor elkaar. Heel veel dingen zijn aannames die je doet. Zeker wanneer je heel snel naar de uitvoering gaat, dan doe je dat vanuit aannames'*. Deze focus van lean gaat in tegen het onbewust handelen van medewerker en probeert juist ervoor te zorgen dat men bewuste handelingen doet.

Een manier om medewerkers volgens de lean-manier uit de actie-modus te halen, is het gesprek aangaan en handelingen ter discussie te stellen (R3, R4, R8). R3: *'Voor mij zit het heel vaak in hele kleine dingetjes. Noem het 5x waarom vragen. Ik ga gewoon doorvragen, vragen stellen. Dat zijn dingen die je ook hebt opgepikt vanuit Lean. Zo klein probeer ik het te maken. En dan ook coachingsvragen zijn daar een belangrijk onderdeel in. Wat is je volgende stap, wat weerhoudt je ervan en wat kan je helpen?'* Vanuit dergelijke coachingsvragen wordt men uitgedaagd om bewust te worden van de reden van handelen (R1, R6). Wanneer er duidelijk is waarom er op een bepaalde manier wordt gehandeld, kan pas de manier van handelen veranderd worden. Zo maakt men sneller de stap naar het continue verbeteren en wordt leerproces gestimuleerd (R7, R14).

Door de focus te leggen op de reden van handelen worden medewerkers genoodzaakt om bewust bezig te zijn met hun handelingen en hierin actief te zoeken naar een verbetering van hun handelen. Op deze manier wordt hun individueel leerproces gestimuleerd en op gang gezet en getracht de verandering in het leervermogen om zoals Bolhuis (2009) stelt betekenis toe te kennen in de beroepssituaties getriggerd. Echter, de vraag luidt waarom dat gezien de vraagstelling dan niet lukt?

4.2.1.2 Focus op persoonlijke ontwikkeling

Ten tweede is lean op verschillende manieren gefocust op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Persoonlijke ontwikkeling heeft een sterke focus op het leren van personen zelf. Lean focust zich op deze persoonlijke ontwikkeling door bestaande structuren, normen en waarden ter discussie te stellen (R14). Dit vraagt niet alleen om specifieke vaardigheden van de medewerker maar ook commitment van de manager. R9: *'Volgens mij is het juist de kracht van Lean dat je zo'n proces bij kop pakt en eigen maakt. Zodanig definieert dat het voor*

jou werkbaar is en dat ook aangeeft bij je manager'. Het vraagt dan ook van jou als werknemer om je zo te ontwikkelen dat je een probleem eigen maakt en hier op de juiste manier op inspeelt (R6). Hier moet je in groeien (R8). Er wordt binnen deze methode verwacht dat mensen vragen stellen en het management uitdagen, echter is dit afhankelijk van het type persoon (R6). R11: *'Het moet ook een persoon zijn die andere durft aan te spreken, andere de spiegel durft voor te houden. Dat heeft veel meer te maken wat voor type persoon je bent'*. De vraag rijst of alleen het juiste type personen in staat zijn zich persoonlijk te ontwikkelen en zo hun eigen individueel leerproces vorm te geven

Om medewerkers de mogelijkheid te geven de verbetering op te zoeken, is het vanuit een organisatie noodzakelijk om creativiteit en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. De methoden van lean sluiten aan op deze principes (R5, R6, R11). Voorwaarde is wel dat de organisatie open moet staan voor deze continue verbetering. Een bottom-up organisatie is hiervoor een vereiste, waarbij de focus ligt op het zelf kunnen ontwikkelen van ideeën door de medewerkers (R5). In het bijzonder bij nieuwe procedures is het van belang te zorgen dat mensen deze processen als eigen gaan ervaren (R9). Wanneer medewerkers deze processen als eigen gaan ervaren kunnen ze pas bewust het leerproces gaan toepassen.

Respondent 10 verwoordt dit als volgt: 'Het is mensen eigen, dat mensen pas iets gaan doen als ze het zelf hebben bedacht en ontwikkeld. Dat gebeurt niet wanneer het opgelegd is hoe je de dingen moet gaan doen. Het is een illusie om binnen de organisatie als deze alle processen die we hebben sneller te gaan ontwikkelen, dat kan nou eenmaal ook niet, maar je moet wel wat gaan bedenken waardoor mensen dat proces als eigen gaan bepalen'

Respondent 6 benadrukt dat leren, het initiëren van leerprocessen een organisatieverantwoordelijkheid is (R10). Voorwaarde is wel dat de medewerkers een drive hebben om zich te ontwikkelen, zich ergens in willen verdiepen en zodoende een verbeterproces te starten.

Door focus op de persoonlijke ontwikkeling te leggen worden medewerkers uitgedaagd een andere houding aan te nemen. Een ander houding jegens hun leidinggevende, maar ook een andere houding om problemen op een andere manier aan te pakken. Dit vereist wel een bepaalde rol volgens de respondenten die noodzakelijk is om als medewerker je persoonlijk te ontwikkelen en zodoende het individueel leerproces vorm te kunnen geven. Maar is dit een rol die voor iedereen is weggelegd?

4.2.1.3 Focus op experimenteren

Een derde aspect waar lean zich op focust in het kader van individueel leren, is de focus op het experimenteren. In een van de interviews vroeg ik de respondent wat hij de relevantie van lean vond. Deze respondent liet mij onderstaande foto zien en vertelde:



R4: Ik zie Lean een beetje als spelen, want Lean is ook dingen uitproberen en kijken of het lukt. Daar zit voor mij ook het element spelen in. Sommige dingen lukken, sommige dingen lukken niet. Dus het metafoor hiermee is dat sommige zandkastelen heel mooi zullen zijn en andere weer niet, die storten in. Ik heb daarnaast ook naar een plaatje gezocht van meerdere kinderen,

want in de speeltuin kun je ook samenspelen en samenwerken, dat zit er voor mij in. Het fungehalte zit er voor mij in. Het spelen is echt wel een metafoor. Bij de lokale banken zijn we heel erg aan het ontdekken. Nou, kinderen ontdekken ook heel veel en zijn echt een beetje zoekende. Zo ervaar ik mijn eigen tocht en ook hoever we er met de lokale banken in zijn'.

Het belang van het durven uitproberen en hier als organisatie ook ruimte voor te laten wordt als erg belangrijk gezien. Juist omdat elke afdeling en/of organisatie anders is, is geen enkele lean-implementatie hetzelfde en is het telkens een proces dat bij iedereen anders loopt (R1, R2, R6, R14). De uitoefening en de uitwerking van lean is om deze reden dan ook in elke situatie anders, wat zoeken naar de juiste manier vergt (R7). Het vraagt dan ook experimenteren, wat het beste werkt. Dit is voor iedereen persoonlijk anders en is dus een onderdeel van het individueel leerproces. Uitproberen wat het beste werkt, uitproberen wat het best geaccepteerd wordt om zo tot 'de best practises' te komen (R10).

Het leren zit juist in de zoektocht naar wat het beste werkt en is juist ook een individueel proces omdat het iets vraagt van de persoon an sich. Echter kan de vraag worden gesteld in hoeverre door drie leeraspecten op individueel niveau bij de implementatie van lean het individueel leervermogen wordt gestimuleerd. Er is laten zien dat respondenten verschillende leercomponenten zien, maar toch kunnen deze niet in de praktijk worden gebracht. Het werkleren volgens Simon & Bolhuis (1999) houdt niet alleen in dat men kan leren door

verandering in kennis, houding en vaardigheden, maar juist ook het kunnen omgaan met veranderingen. Waardoor worden de respondenten dan door belemmert om de verandering in praktijk te brengen. Deze zullen later in het resultatenhoofdstuk worden besproken.

4.2.2 Leeraspecten op organisatieniveau

Naast de leeraspecten op individueel niveau, benoemen de respondenten ook verschillende leeraspecten op de organisatieniveau. Zo benoemen de respondenten de klantfocus en de focus op de organisatiegedachte als leeraspecten binnen de implementatie van lean die van uitwerking zijn op organisatieniveau. Deze zullen in deze paragraaf worden uiteengezet.

4.2.2.1 Focus op de klantbehoefte

Ten eerste focust lean zich in haar processen op de klant van de organisatie. R10: *'De waarde van lean voor mij is dat je de klantbehoefte als uitgangspunt neemt. De klant bepaalt uiteindelijk hoe jouw proces uitziet'*. Aangegeven wordt dat binnen de bank vooral wordt gedacht op basis van output, maar de redenatie van lean juist is dat de processen moeten zijn gefocust op de klantwaarde (R3, R5, R7). Een product kan nog zo goed zijn, maar als de klant daar uren op moet wachten dan levert het niks op. (R9)

De focus op de klantbehoefte behelst ook het zien van verspillingen en die uit het proces proberen te halen om op die manier zo efficiënt mogelijk te handelen (R1,14). Een van de respondenten gaf aan dat de dagelijkse gang van zaken heel erg gefocust is op het doen van tussenstappen. R9: *'Dan zijn we bezig met producten en dan stel ik de vraag: Wat heeft de klant er nu aan, wat schieten we er mee op. Daarnaast, als er ergens iets niet goed gaat, dan zegt men vaak dat er een controlestap tussenmoet. Maar dan ben je dus bezig met suboptimalisatie. En dan moet je eerst echt kijken wat aan de hand is en kijken wat er echt aan de hand is. Het zet aan tot ander denken'*. Een focus op de klantbehoefte zorgt ervoor dat je gericht blijft op de behoefte van de klant vanuit de ontwikkelingen van de maatschappij. Digitalisering en mondialisering zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen waar we op in moeten spelen (R13). Dit inspelen op de behoefte van een klant moet vanuit de organisatie komen en zal daarmee de waarde vergroten van een organisatie (R9, R10, R12).

Deze focus op de klantbehoefte zorgt dat medewerkers kritisch moeten kijken naar hun handelen en zich moeten laten leiden door de klantbehoefte in hun werk voor hun werkgever. Dit vraagt een andere manier van denken, een andere focus van het werk en is zodoende onderdeel van het leerproces dat gefocust is op het verbeteren van de organisatie. De leeraspecten die respondenten hier benoemen komen dan ook overeen met het collectief leeraspect uit de theorie. Tjepkema (1993) stelt dat dit juist gefocust is op het institutionaliseren van de kennis op organisatieniveau. De focus op de organisatie brede klant van de Rabobank kan hieronder worden geschaard.

3.2.1.3 Focus op het organisatiegedachte

Als tweede focus leant zich op een goede verbinding tussen organisatiedoelinden en de concrete taken van medewerkers, die bijdragen aan deze doeleinden (R2, R7, R9). Deze focus lijkt vrij praktisch te zijn ingestoken, maar is in principe een manier van denken (R3). Respondenten geven aan dat het van belang is om verantwoordelijkheid te voelen voor het handelen van de organisatie in zijn geheel, en niet alleen voor de handeling die medewerker zelf doet. R10: *'Ook dat lean-principe dat je pas wat aflevert aan de volgende schakel als iets gewoon goed is, dat gebeurt niet. Mensen leveren gewoon iets af dat niet goed genoeg is, waardoor het probleem op andermans bordje wordt gegooid'*. Mensen zijn vooral gefocust zijn op hun eigen werkzaamheden en daardoor niet op zoek gaan continue verbetering (R10). Ze kunnen hun eigen handelen moeilijk doorvertalen naar de bedrijfsdoelstellingen en andersom (R12).

R9: *'Mensen zeggen: Ja, ik weet dat het belangrijk is om een oorzakenanalyse te doen, maar ik heb het veel te druk dus we doen nu maar even iets implementeren, want dan is het voorlopig opgelost'*.

Structurele problemen van de organisatie worden om die reden niet opgelost, omdat niet wordt gekeken naar het gevolg voor de organisatie en omdat hier niet de tijd voor wordt genomen (R7). R9: *'Pleistertje laat los en er is dus geen goede oplossing. Dit is dus het probleem'*. Het menselijk handelen wordt volgens respondent 9 nadrukkelijk bepaald door het oplossen van problemen, waarbij de structurele problemen hierbij niet de noodzakelijke aandacht krijgen.

Het leeraspect zit vooral in de verandering van de focus van handelen en werknemers leren te laten kijken naar hun handelen in relatie tot het handelen van de organisatie. Dit leerproces wordt vormgegeven vanuit de gedachte van lean dat de werkzaamheden aan moeten sluiten bij de organisatiegedachte en dat de medewerker verantwoordelijkheid neemt voor het zo goed mogelijk afronden van zijn/haar taak. Dit komt terug in de vorming van het collectief leren volgens Tjepkema (1998) dat de focus binnen verschillende afdelingen juist ligt op de organisatiedoelstelling van de hele organisatie.

4.3. Belemmeringen om te leren

Deze paragraaf focust zich op de beperkingen om te leren die volgens de respondenten op verschillende manieren aanwezig is bij de implementatie van lean. Vanuit de dagelijkse werkzaamheden van de respondenten worden verschillende belemmeringen ervaren om te leren van elkaar en om zo continu te kunnen verbeteren.

Respondent 3 gaf de voorwaarde om continu te verbeteren via onderstaande afbeelding



weer: *‘Om als organisatie continu te verbeteren moeten alle werknemers een mindset hebben om kritisch te zijn op elkaars handelen en moet ook iedereen daar zijn handen onder zetten. Daarnaast moet de organisatie zich snel kunnen aanpassen zijn, moet men het leren van werknemers stimuleren. Helaas lopen we in de praktijk tegen verschillende zaken aan in zo’n proces.*

De belemmeringen om te kunnen leren komen op twee verschillende manieren naar voren. Enerzijds benoemen de respondenten belemmeringen om als individu te leren, anderzijds worden verschillende belemmeringen benoemd om collectief te kunnen leren. Deze zullen in de volgende subparagraaf worden behandeld.

4.3.1 Belemmeringen om individueel te kunnen leren

De respondenten noemen verschillende belemmeringen waar ze mee te maken hebben die het individueel leren tegenwerken (R1, R5, R14). Het individueel leren is namelijk afhankelijk van kennis, commitment van een leidinggevend kader en afhankelijk van de functie die een medewerker uitoefent. Deze onderdelen zijn van invloed op het wel of niet succesvol doorlopen van het individueel leerproces.

4.3.1.1 Individueel leren is afhankelijkheid van kennis

Volgens respondenten is kennis essentieel om lean te gebruiken (R10). Alleen dan herkennen werknemers verspillingen en snapt men de gedachte achter het gebruik van de verschillende tools. R5: *‘We hebben een dagstart bij Team OCP, en daar staat iedereen naar het bord te kijken en denkt waarom doen we dat? Wanneer ze die training hebben gehad, dan weten ze waarom we dit hebben gedaan. Een operational excellence cultuur. De kwartjes gaan pas vallen, wanneer mensen begrijpen wanneer je dingen zo gaat doen’.* Er is dus een bepaald kennisniveau nodig om te leren in de het gebruik van lean. Dit kan worden gezien als een belemmeringen om te leren. Niet iedereen kan meedoen aan dit leerproces. De vraag rijst of dit niet alleen van toepassing is op het individueel leerproces, maar ook op het collectief leerproces.

Respondent 11 zegt hier het volgende over: *‘Als je wilt groeien dan moet je in ieder geval zorgen dat iedereen opgeleid is, je moet ervoor zorgen dat je als persoon een Green-belt hebt.*

Respondenten stellen dat het gebruik van Lean gepaard gaat met het gebruik van verschillende tools, alsmede een andere manier van denken. Het is volgens hen daarom van belang deze kennis op te nemen om zo als medewerker je eigen leerproces te kunnen starten. Maar waar is dat leerproces van lean dan op gefocust en hoe draagt dit bij aan het begrip 'werkleren' van Bolhuis (2009) om betekenis toe te kennen aan het werk in de praktijk.

Elke belt een eigen drempel

Om te zorgen dat iedereen kennis van Lean heeft moeten er trainingen volgens respondenten worden aangeboden. Personen die een bepaald kennisniveau hebben gehaald en hun diploma daarin hebben bepaald krijgen een beltcertificaat. De onderverdeling Yellow, Green en Black-belt is hierin te maken, waarvoor oplopende het type belt staat voor de kennis die je hebt van Lean en hoe dit te gebruiken(R7).

Zo stellen respondenten dat een voorwaarde om te leren het volgen van een Yellow-belttraining is. R11: *'We hebben afgesproken dat iedereen sowieso Yellow-belt heeft gedaan en we hebben ook afgesproken dat 1/15 medewerkers een Green-belt opleiding heeft en alle leidinggevenden moeten dat hebben'*. Aangegeven wordt dat wanneer men 'een way of working' wil creëren iedereen een Yellow-belttraining moet hebben gedaan. In deze training leert men verspillingen herkennen en weet men vooral wat lean is. Daarnaast is het aan te raden dat een klein deel de Green-belttraining heeft gedaan. Gedurende deze training leert men vooral een eigen verbetertraject starten en verspillingen te elimineren. Zo wordt aangegeven dat de rol van een Green-belt van belang is binnen een organisatie. R8: *'Green-belts binnen je organisatie zijn heel erg van belang. Zij zorgen dat er iets met de signalen wordt gedaan als men verspillingen ziet, ze weten van alle tools hoe die te kunnen gebruiken en kunnen zelf een verandertraject beginnen en afronden.'* Als laatste is het van belang om voldoende Black-belts binnen de organisatie te hebben. Black-belts hebben de meeste kennis van lean mogen gezien worden als de aanjager van Lean binnen de afdeling en hebben verschillende rollen om lean te implementeren. Enerzijds geven ze Yellow-belttrainingen en begeleiden ze Green-belts met hun praktijkopdracht: *'Ik begeleid Green-belts in opleiding met hun praktijkopdracht, maar ook hoe ze hun rol kunnen pakken, ik begeleid Green-belts die al klaar zijn met hun opleiding zodat ze hun rol ook gaan pakken binnen verschillende teams, ik geef Yellow-belt trainingen(R11)'*

Die leerdrempel is dus op verschillende manieren aanwezig binnen deze kennisonderverdeling. Elke belt heeft zijn eigen kennisniveau en dus zijn eigen drempel om te leren. Wanneer je meer kennis hebt van de lean-principes, des te beter je je eigen leerproces als medewerker kunt doorlopen. Misschien zou zelfs vanuit de uitspraken van de respondenten kunnen worden gesteld dat er sprake is van een hiërarchie, waarbij elke stap zorgt voor andere nieuwe leerblokkade. Wellicht dat dit in het kader van het onderzoek dit de reden is voor het ontbreken van een collectieve leercultuur, zoals Verbiest (2003) stelt als voorwaarden om als organisatie collectief te kunnen leren.

4.3.1.2 Individueel leren is afhankelijk van commitment leidinggevend kader

De tweede belemmering die door respondenten wordt benoemd om op individueel vlak te kunnen leren, is het commitment van het leidinggevend kader. Respondenten geven aan dat het essentieel is dat een manager Lean omarmt om het leren te stimuleren van de medewerker. *'Het management vind ik de belangrijkste rol, misschien wel belangrijker dan het DT, die moeten natuurlijk ook eigenaarschap hebben, maar het management heeft de belangrijkste positie'*(R4). Het management kan een cultuur creëren van continue verbetering door de tools op de juiste manier te gebruiken en hierop te hameren, alleen dan kan een persoon juist kritisch naar zijn handelen kijken en leren om het vervolgens beter te doen (R5). Wanneer dit leidinggevend kader geen volledige commitment heeft, daar niet in gelooft, of geen begrip voor heeft dan hebben de tools die worden gebruikt, zoals het gebruik van een 'dagstart' of 'keek op de week', geen waarde. Het continue verbeteren, de verbinding tussen de elementen, en daaruit lering trekken gebeurt dan niet (R3, R4, R5).

Commitment van een leidinggevend kader is essentieel om als medewerker te kunnen leren. Door als manager te hameren op het gebruik van bepaalde middelen, de focus op het uitproberen, focus op persoonlijke ontwikkeling, kan men het leerproces starten. Wanneer dit niet gebeurt, vallen medewerker heel snel terug in de oude cultuur en ligt de keuze om te leren alleen bij de medewerker zelf.

Sturing op leren ontbreekt

Een van de manieren waarop volgens respondenten het commitment van leidinggevend kader ontbreekt om het leren van de medewerker te stimuleren, is de focus op resultaten. Aangegeven wordt dat de cultuur van de organisatie heel erg ligt op basis van cijfers, vaak een weergave van de werkelijkheid op korte termijn, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van een medewerkers niet worden meegenomen. Dit betekent dat leren niet mogelijk is. Dit wordt door respondenten dan ook teruggezien in de beoordelingsgesprekken. R5: *'Wat je dan nu in de organisatie kijkt, dan zie je dat er heel veel gestuurd wordt op FTE-reductie en kostenbeheersing' klanttevredenheid'*.

Op deze manier kan er een medewerker zich niet persoonlijk ontwikkelen, omdat deze focus ondergeschikt is aan het resultaat van zijn/haar handeling (R8, R9). Leren is dan ook moeilijk in die situatie omdat dit altijd ondergeschikt is aan het resultaat. Het volledig doorlopen van het individueel leerproces wordt dan niet als zo belangrijk ervaren en kan dus ook niet zorgen voor een collectieve leercultuur, volgens Verbiest (2003) omdat het leeraspect in lean niet als geobjectiveerde kennis wordt gezien binnen de organisatie.

4.3.1.3 Individueel leren is afhankelijk van de functie

De derde belemmering die door de respondenten wordt benoemd om individueel te kunnen leren is de afhankelijk van de functie. Zo geven de respondenten aan dat een projectleider 'makkelijker' de ruimte heeft op leeraspecten van lean te gebruiken dan iemand met een andere functie (R4, R6, R9). Een accountmanager, heeft een vast takenpakket, waardoor het moeilijker is, om taken uit te voeren die buiten je functie liggen. R4: *'Wat ik wel ervaar is dat je Lean er echt erbij doet. Ik heb mijn functie die best wel vol zit met vaste werkzaamheden, dus het potentieel, de tijd dat ik zou willen bezig zijn met Lean, want ik zie daar wel veel verbeterpotentieel in, die heb ik niet'*.

Of een functie passend is bij Lean-gedachtegoed om dit te gebruiken is afhankelijk van twee factoren. Enerzijds moet een functie raakvlak hebben met het gedachtegoed van Lean, dus vanuit je functie en de handelingen die je vanuit daar doet, zou je veranderingen aan kunnen brengen aan je handelingen om te kunnen leren (R11). R11: *'Projectleider is een functie die je makkelijk zou kunnen combineren met Lean, omdat een projectleider projecten doet met een begin en een eind en je daar makkelijker een PDCA op zou kunnen leggen. Daarnaast FLM'er heeft ook raakvlakken, omdat je dan heer erg met procesoptimalisatie bezig bent. Andere functies zijn dan moeilijk te combineren. Het ligt dan minder voor de hand'*. Anderzijds moet de functie de medewerker in staat stellen tijd vrij te kunnen maken om de leeraspecten van lean te gebruiken in de werkzaamheden. R4: *'Wat ik wel merk is dat je dingen oppakt als je er tijd voor hebt. Maar het hoort niet tot de primaire taken, ik word er niet op afgerekend, ik word er niet op gestuurd. En je snapt wel in tijden van drukte laat je dat als eerste vallen. Ik zou er dus wel wat vaker meer tijd en effort in willen steken'*.

Wanneer een functie minder raakvlak heeft met de leeraspecten van lean en als er weinig tijd kan worden vrijgemaakt om aan deze rol te besteden, dan is het moeilijk om die continue verbetering echt onderdeel van de bedrijfscultuur te laten zijn (R4). R3: *'Dat vrijblijvende zorgt ervoor dat dat allemaal een beetje net niet wordt. Dat is mijn ervaring binnen onze bank'*. Wanneer dit het geval is kun je de vraag stellen in welke mate de leeraspecten van lean kunnen worden gebruikt om volledig het individueel leerproces te kunnen doorlopen. Bij sommige functies is dit dan ook een grotere belemmering van bij andere functies. De vraag rijst of de objectieve kennis om een collectieve leercultuur te kunnen ontwikkelen, volgens Verbiest (2003) gelijk is. Doordat de functies zo verschillende zijn en daardoor lean op verschillende manieren wordt gebruikt zijn er minder raakvlakken en de drempel hoger om het initiatief te nemen een collectieve leercultuur op te zetten.

4.3.2 Belemmeringen om collectief te kunnen leren

Naast de verschillende belemmeringen die volgens respondenten aanwezig zijn om op individueel niveau te leren, benoemen respondenten ook factoren, afhankelijkheidsrelaties,

die het collectief leren belemmeren. Het collectief leren is namelijk afhankelijk van de aanwezigheid van een community en een 'Way of Working' op de werkvloer. Deze twee belemmeringen zullen worden toegelicht in de volgende subparagrafen

4.3.2.1 Collectief leren is afhankelijk van de aanwezigheid van een community

Een belemmering om als collectief te kunnen leren is de afhankelijkheid van community practice. Respondenten geven aan dat het collectief leerproces alleen kan worden gestimuleerd wanneer mensen bij elkaar worden gebracht, wanneer normen en waarden ter discussie kunnen worden gesteld om zoals collectief de mogelijkheid te hebben om te kunnen leren van elkaar en samen verder te leren (R3, R6, R9, R10).

Een Black-belt zegt hier het volgende over: *'Het bij elkaar brengen van mensen op verschillende niveau's is essentieel. De methode lean is juist gefocust op samenwerking, het leren van elkaar, die moet dan ook echt worden gecreëerd'* (R3). Dit betekent dat niet alleen de Yellow-belts bij elkaar worden gezet, om van elkaar de principes van Lean te leren met elkaar. Of de Green-belts die elkaar helpen met het doen van hun praktijkopdracht, maar ook het bijeenbrengen van Black-belts. Het collectief leren moet dus op deze verschillende niveaus kunnen plaatsvinden, juist ook omdat elke beltgroep zijn leerdrempel heeft.

Aangegeven wordt dat Black-belts, meestal in hun eentje actief binnen een afdeling juist het contact met andere black-belts moeten zoeken om van elkaar te leren. Zo gaf een respondent aan dat zij, aangezien ze dat contact, hulp, niet kreeg, dit actief is gaan zoeken bij externe partij: *'Voor het traject dat wij nu doorlopen is het onvoldoende. Want wij kiezen ervoor om een externe Black-belt in te huren die ons de praktische begeleiding wel kan geven. Maar als CoE iemand had kan leveren die ons op dit moment had kunnen helpen, hadden we dat gedaan'*(R2). Als voorwaarde om van elkaar te leren wordt wel als belang gezien dat er sprake is van een vergelijkbaar kennisniveau, alleen dan kunnen best practises worden uitgewisseld. R1: *'Ik ben er ook van overtuigd dat je wel een bepaalde Lean-volwassenheid nodig hebt om bij elkaar te kunnen kijken en ook kunt zeggen dat dat bij je eigen bank ook zou kunnen werken'*. Er moeten dus sprake zijn van vergelijkbare lean-volwassenheid zijn om collectief van elkaar te kunnen leren. Ook hier kan dit op de verschillende belt-niveaus.

Om onderdeel van een dergelijke community te kunnen zijn moeten daar de middelen op zijn afgesteld. Vanuit de respondenten, die allemaal werkzaam zijn bij hun lokale bank, is het moeilijk om op de hoogte te worden gesteld. R7: *'Nee, je loopt je collega Black-belts nou niet gezegd tegen het lijf, dat stimuleert de bank ook niet echt'*. Er wordt dan ook aangegeven dat het van belang is om momenten en/of middelen te creëren om met elkaar in contact te komen en om als collectief van elkaar te leren (R6). Een organisatie moet juist die middelen creëren en zorgen dat men op de verschillende niveaus bij elkaar kan komen. Op deze manier kan elk niveau zijn/haar eigen collectief leerproces doorlopen.

Vanuit de opvatting van Kessels en Poell (2011) dat de vorming van een collectief leercultuur volgens vier opeenvolgende stappen gaat, kan aan de hand van de bovenstaande belemmeringen juist worden gesteld dat door de afhankelijkheid van een community leeruitkomsten niet kunnen worden gedeeld op groeps- en organisatieniveau.

4.3.2.2 Collectief leren is afhankelijk van een 'Way of Working' binnen de afdeling

De tweede belemmering die de respondenten ervaren is de van een manager die Lean omarmt of juist niet en zodoende de leeraspecten wel of niet toepast. Zo is duidelijk te zien dat de manier waarop een leeraspecten van lean worden toegepast in de werkzaamheden afhankelijk is van de mogelijkheden die een manager geeft en hierin gelooft. Er is dus dan ook zeker sprake van een groot verschil in de manier waarop middels lean kan worden geleerd en hoe men samen de werkzaamheden uitvoert.

R6: 'Lean wordt niet echt gestimuleerd door het management, Men is wel enthousiast, maar legt de verantwoordelijkheid wel gewoon bij de medewerker. De motivatie moet dan ook veel meer vanuit de medewerker komen. En ja, dan krijg je niet de medewerker mee. Omdat je juist moet hameren dat iedereen een filosofie omarmt, dat ook structureel toepas, zodat je op die manier collectief kunt leren en handelen.'

Er zijn ook andere respondenten die heel erg het vertrouwen voelen van hun manager om de leeraspecten van lean te gebruiken in hun werkzaamheden. In de dagelijkse werkzaamheden, maar ook bij projecten om die op een Lean-manier aan te pakken. R2: *'Onze directievoorzitter stimuleert dat heel erg, en die omarmt dat wel. Die zegt letterlijk: Het is een route die ik geloof, en ik geef jullie de ruimte om de beste manier te zoeken hoe dat dan te realiseren. Dus die steun aan de top is wel een sleutelpunt'*. Om deze leeraspecten op de goede manier te gebruiken is er een 'Way of Working' nodig binnen afdelingen, een manier van werken die wordt gestimuleerd en waar tools vanzelfsprekend binnen de hele afdeling wordt gehanteerd. Alleen op deze manier kan men een cultuur creëren waarin iedereen volgens dezelfde principes werkt, waarbinnen van elkaar geleerd kan worden (R6, R9, R13). Een van de respondenten die zelf manager is zegt hier het volgende over: *'Om ervoor te zorgen dat de motor van continu verbeteren draaiende blijft moeten we verwachten dat men via een gedeelde visie werkt, de medewerkers en leidinggevenden. Dat is onze manier van werken, dat lean werken. Het is eigenlijk een norm om in het team te komen, als medewerker en als leidinggevende(R5)'*. Aangegeven wordt dat binnen de Rabobank lean niet per se een Way of Working heerst. Afdelingen hebben zelf de keuze of ze hiermee in zee willen gaan (R7, R9, R10).

Wanneer niet die 'Way of Working' aanwezig is, is de manier van werken erg vrijblijvend. De noodzaak en de druk om van elkaar te leren om te handelen via een afgesproken manier van werken is niet aanwezig. Daarnaast wordt aangegeven dat wanneer men werkt met 'een Way

of Working' de leeraspecten beter blijven hangen. Mensen moeten volgens een bepaalde manier werken en leren op die manier van elkaar (R8). Op het moment dat niet het blijft hangen, dat mensen niet worden geprikkeld, er ook geen ruimte voor wordt gemaakt, dan komt het neer op de motivatie van de medewerker zelf (R3, R4, R13, R14). Die moet ook gestimuleerd worden, dan ebt het namelijk weg. *'Dus de rol van het management is daar wel heel belangrijk in. Juist omdat de borging het moeilijkste is om een cultuur te creëren van continu verbeteren(R1)'*.

Dit betekent dus ook dat het van belang is dat kennis van de verschillende leeraspecten van lean binnen de verschillende lagen van de afdeling aanwezig is, omdat collectief leren juist ontstaat door de verbinding te zoeken met andere afdelingen, andere mensen. Op die manier kan het collectief leerproces volledig worden doorlopen volgens respondenten. Echter, wanneer we de fasen van Kessels en Poell (2011) nogmaals erbij nemen kan er helemaal niet worden gesproken over een gemeenschappelijk leerproces in de vorming van een collectieve leercultuur.

4.4 Spanningen om te leren

In de voorgaande paragrafen is beschreven hoe de respondenten het leren en de leeraspecten terug zien komen in hun lean-werkzaamheden. Vervolgens is aangetoond welke belemmeringen en afhankelijkheidsrelaties respondenten zien bij het individueel en collectief leerproces. Uit deze informatie kan een spanning worden beschreven die van toepassing zijn op het individueel en collectief leerproces.

4.4.1 Spanning individueel leren– Collectief leren

Uit de uitspraken van de respondenten is een spanning in het gebruik van lean tussen medewerkers en manager waar te nemen. Zo geven verschillende managers juist aan dat ze lean gebruiken vanwege de leeraspecten die gefocust zijn op organisatieniveau, zoals de focus op de klantbehoefte, de focus om als afdeling te verbeteren.

Respondent 5 zegt hierover: 'Wat ik wel merk dat ik het vooral gebruik met name om de organisatie te besturen. Ik voer geen projecten uit of iets dergelijks. Dus de organisatie besturen is een groot project. Het is niet zo dat ik af en toe er nog wat bij ga doen. Dus ik gebruik het om te sturen, ik gebruik een X-matrix om de plannen door te kunnen vertalen naar concretere doelen en zo verder.'

Dit staat in schril contrast met het doel waarvoor verschillende andere respondenten, die geen manager zijn, lean gebruiken. Zij zijn meer gefocust op de leeraspecten die van toepassing zijn op het individueel leren, zoals het experimenteren of het persoonlijke ontwikkeling-aspect.

(R4). R2: *Ik zie Lean een beetje als spelen, want Lean is ook dingen uitproberen en kijken of het lukt binnen mijn eigen werkzaamheden. Sommige dingen lukken, sommige dingen lukken niet*. Deze twee verschillende uitwerkingen van lean kunnen schuren. Terwijl een manager een 'Way of Working' creëert om als organisatie continu te kunnen verbeteren, kunnen werknemers juist lean gebruiken op manieren die minder waarde toevoegend zijn voor de organisatie en meer voor werknemers zelf (R4, R7, R14). Deze spanning lijkt te komen door een motivatieverschil in het gebruik van lean tussen medewerkers en organisatie

Motivatieverval gebruik lean Medewerkers- Organisatie

De spanning tussen medewerker en manager over het gebruik van de verschillende leeraspecten van lean zie je ook terug in de motivatie van Black-belts om zich te interesseren voor lean. Door bankieren 3.0 worden veel respondenten die bij lokale banken werken boventallig (R2, R3, R8, R9, R11). Respondenten geven aan dat ze juist ook interesse hebben in lean, omdat leankennis hun kansen op de arbeidsmarkt dusdanig vergroot, wanneer ze geen plek meer zouden krijgen binnen Rabobank (R2, R4, R8) Respondent 3 verwoordt dit als volgt: *'In het kader van bankieren 3.0 word ik dus ook boventallig aan het einde van dit jaar. Er zijn een aantal passende functies waar je op mag reageren, maar ik zit er nu aan te denken om hier niet op te reageren. Ik wil wel verder met Lean, maar dan ga ik dat buiten Rabobank zoeken. Juist omdat ik Black-belt ben, kom ik wel snel aan de bak*'.

De spanning tussen medewerker en manager over het gebruik van de verschillende leeraspecten van lean zie je ook terug in het gedrag van de organisatie bij de implementatie van lean. De organisatie faciliteert vooral het individueel leren van de medewerkers, maar dat er wel wordt verwacht dat zij hiermee als collectief kunnen leren en de hierbij horende collectieve leeraspecten toepassen in hun werkzaamheden (R1, R4, R7, R9). Daarnaast kunnen zij hiervoor begeleiding krijgen van het Lean Center of Excellence van de Rabobank (R1 t/m R14). In de praktijk gebruiken medewerkers lean minder, dan ze geleerd hebben (R4, R5, R8, R12). R5: *'In de praktijk is het zo, dat wanneer medewerkers hun belt hebben gehaald, ze terug naar hun oude manier van werken gaan*'. De uitwerking van het gebruik van in werkzaamheden lijkt niet zo groot als de bedoeling voor de organisatie is. Hoe komt dit?

Verskil individueel leren – collectief leren

De waarde van het gebruik van lean voor de organisatie is dus miniem, wanneer medewerkers hun belt hebben behaald en niet het geleerde in de praktijk toepassen (R5, R8, R12). Waar ligt dit dan aan, speelt de opleiding hier niet op in? Respondenten geven aan dat de Black-beltopleiding vooral ingaat op de individuele leeraspecten van lean, en niet op de leeraspecten van de organisatie en de toepasbaarheid hiervan op organisatieniveau. (R1, R2). Respondent 1 verwoordt dit op de volgende manier:

R1: 'Want de opleiding van Rabobank als Black-belt is heel erg gericht op je doet een verbetering en de focus op je eigen kennisniveau, wel op een groter niveau,

maar nog niet op een niveau, we gaan vanaf 0 beginnen met de organisatie Lean-proof maken'

Het bovenstaande veronderstelt dat er een gat is tussen het collectieve gebruik van lean in de dagelijkse werkzaamheden en de lean-opleiding. De vraag rijst waar dit vandaan komt. Respondent 2 geeft hier het volgende antwoord op.

R1: ik ben er ook van overtuigd dat je wel een bepaalde Lean-volwassenheid nodig hebt om bij elkaar te kunnen kijken en ook kunt zeggen dat dat bij je eigen bank ook zou kunnen werken. Je moet eerst erdoorheen om te kunnen samenwerken.

Het collectief toepassen van lean, het gebruik van de leeraspecten op organisatieniveau hebben een hogere drempel dan het gebruik van lean voor het persoonlijk belang. Maar zijn er dan andere mogelijkheden om van elkaar te leren en met elkaar in contact te komen? Respondenten geven aan dat er weinig mogelijkheden zijn om met mensen in contact te komen die eenzelfde rol of functie vervullen. R5: *'Eigenlijk zou je iets moeten creëren dat dat onderling zichzelf gaat regelen, dat je weet dat zijn de Black-belts in Limburg, dat je ondersteuning nodig hebt en dat je die zelf kunt bereiken. Dus weten wie waar is en dat er mensen zijn op de verschillende plekken'*. Het Lean, Center of Excellence wordt hierbinnen ervaren als een kenniscentrum, maar is niet in staat mensen echt bij elkaar te brengen en om als collectief te kunnen leren (R8). R6: *'ik ben heel blij met het CoE. Zij zijn toch het kenniscentrum die me helpen als ik vragen heb, en ik vind ze ook heel toegankelijk'*. Maar in contact komen met elkaar om van elkaar te leren met personen die in eenzelfde situatie zitten is moeilijker. Daar zijn de faciliteiten niet voor aanwezig, en daarvoor werkt men ook te ver van elkaar af(R8)

Uitgaande van eerdere resultaten en uitspraken van respondenten, waarin werd gesteld dat men pas kan leren wanneer men op hetzelfde lean-niveau zit, kan worden gesteld dat de uitwerking van lean voor de organisatie niet altijd mogelijk is. Er kan pas van elkaar worden geleerd wanneer men eenzelfde lean-volwassenheid heeft en men in de dagelijkse werkzaamheden de mogelijkheid heeft om te kunnen leren, omdat dat een leerproces kan worden doorlopen die waarde kan toevoegen in de verbetering van werkzaamheden en het creëren van een cultuur van continu verbeteren.

4.5 Resume

In dit hoofdstuk is getracht antwoorden te vinden op de thema's uit de interviews over de vraag op welke manier het leeraspect bij de implementatie van lean gerealiseerd wordt. De codes die zijn gemaakt naar aanleiding van deze interviews komen overeen met de theoretisch focus uit het theoretisch kader naar aanleiding van de vraagstelling van de Rabobank. Uit de bevindingen komt allereerst naar voren dat de respondenten net als in de theorie erkennen dat Rabobank onder druk staat zichzelf te verbeteren dat zij in lean manieren zoeken op de continue verbetercultuur vorm te kunnen geven (Anvari et al, 2010). Zij zien dat er binnen de bank de focus wordt gelegd op het verbeteren van processen, uitwisselen van 'best practises' en de verbetering van handeling om aan de druk van het beter presteren te kunnen voldoen.

Middels lean wordt op verschillende manieren betekenis gegeven aan het begrip 'werkleren'. Dit houdt in dat leren een verandering is in kennis, houding, vaardigheden en het vermogen om überhaupt te leren (Simon & Bolhuis, 1999). Door de volgens de respondenten focus op het experimenteren, focus op de vraag waarom en focus op de persoonlijke ontwikkeling gaat het juist in tegen het 'normale werk' op de werkvloer en probeert het een cultuur van continu verbeteren te creëren. Daarnaast wordt door de respondenten volgens de focus op de organisatiebrede klant en focus op de organisatie getracht een cultuur van continu verbeteren voor de organisatie te ontwikkelen. Deze komen overeen met de voorwaarden volgens Tjepkema (1993) om een theorie te verankeren in de cultuur van een organisatie door de organisatie brede opdracht groter te zien dan alleen de rol van een medewerker, een voorwaarde om als collectief te kunnen leren.

Echter moet er om de individuele kennis in de praktijk te brengen ook collectief worden geleerd. Zo stellen de Laat en Broer (2008) dat binnen het collectief leren de individuele kennis expliciet wordt gemaakt, waardoor deze uitgewisseld en onderhandeld kan worden met anderen in de organisatie. Bolhuis (2009) spreekt in dit geval over het vermogen om in relevante (beroeps)situaties op adequate wijze te leren betekenis toe te kennen (Bolhuis, 2009, p. 197). Wanneer wordt gekeken naar de implementatie van lean zien de respondenten dat er op individueel niveau mogelijkheden zijn om kennis op te nemen aan de hand van de Yellow-belt, Green-belt en Black-belttraining. Echter, er wordt op verschillende vlakken hinder ondervonden om de geleerde kennis in de praktijk te brengen. Persoonlijk ervaren de respondenten juist tegenwerking om deze kennis expliciet te maken door afhankelijkheid van leidinggevend kader en de sturing op de dergelijke rol. De organisatie Rabobank werkt ook op belemmert op een aantal zaken ook de mogelijkheid om collectief te kunnen leren, namelijk door het ontbreken van een Lean- Way-of Working' binnen de Rabobank of het faciliteren van een community. Op deze reden kan er namelijk volgens Kessels en Poel (2011) geen collectieve leercultuur ontstaan aangezien de 4 fasen die zij beschrijven, namelijk er is een gemeenschappelijk leerproces, leidend tot gemeenschappelijke leeruitkomsten die worden

gedeeld op groeps- of organisatieniveau en die worden vertaald in concrete, gedeelde actieplannen, wordt doorbroken.

Juist het feit dat er enerzijds vanuit de organisatie niet voldoende faciliteiten zijn om het collectieve leerproces vorm te geven en de respondenten, als Black-belt, zich tegengewerkt voelen om hier ook een actieve rol in nemen, omdat er volgens hen sprake is van een bepaalde drempel van elk beltniveau, beschrijven de respondenten een spanning tussen het individueel en collectief leren. Dit is een factor die in de literatuur nog niet is beschreven maar wel aan de hand van de interviews naar boven kwam.

5.0 Conclusie

In de inleiding van dit onderzoek is beschreven dat vandaag de dag organisaties de urgentie voelen om efficiënter en klantgerichter te werken door de verminderende toegang van organisaties tot kapitaal en krediet. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen die voorafgaand aan het onderzoek zijn opgesteld worden beantwoord om uiteindelijk tot een antwoord te komen op de volgende hoofdvraag:

Welke betekenis geven Black-belts aan mate waarin het individueel en collectief leerproces wordt doorlopen bij de implementatie van lean en welke rol speelt een organisatie in dit proces?

Deelvraag 1: Op welke manier creëert Rabobank een omgeving waarin het individueel en collectief leerproces wordt gestimuleerd bij de implementatie van lean?

In de inleiding is naar voren gekomen dat organisaties onder druk staan om efficiënter en klantgerichter te werken (Bolger, 2015). In de bankenwereld is dit ook van toepassing. Rabobank heeft door het opzetten van het Lean Center of Excellence een afdeling gecreëerd dat zich bezighoudt met de implementatie van Lean binnen de gehele organisatie. Dit center begeleidt verschillende Black-belts, Green-belts in hun opleiding, deelt kennis over lean en organiseert activiteiten ter bevordering van de Lean-community (Rabobank, 2018). Zij proberen dan ook in hun werkzaamheden het individueel en collectief leerproces in het kader van de implementatie van lean vorm te geven. Vanuit de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen het individueel en collectief leren (de Laat & Broer, 2008). Hierbij ligt bij individueel leren vooral de focus op manieren om kennis te vangen, vast te leggen en te verspreiden om het voor elke werknemer toegankelijk te maken, terwijl de focus van het collectief leren ligt op het delen, bediscussiëren en innoveren van kennis (de Laat & Broer, 2008).

Het individueel leerproces van medewerkers wordt op een positieve wijze gestimuleerd doordat medewerkers een Yellow-belt, Green-belt of Black-belt volgen (Argyris en Schon, 1996). Het Lean Center of Excellence heeft hier een actieve, bevorderlijke rol in. Door hun grote hoeveelheid aan kennis en ervaring over de implementatie van lean wordt het individueel leerproces middels dubbelslag- en drieslagleren, afhankelijk van de belt, op een goede manier doorlopen en afgerond in deze trainingen, zoals deze in theorie ook bedoeld zijn. Naast het vormgeven van het individueel leerproces probeert het Lean Center of Excellence ook het collectief leerproces vorm te geven. Zo worden de verschillende belts in opleiding en de belts die hun opleiding hebben afgerond, betrokken in de verschillende activiteiten die worden georganiseerd. Wenger (1998) noemt dit *Communities of Practice*,

ookwel leer-werkgemeen- schappen, waarin men gezamenlijk kennis en inzichten deelt met elkaar, en van elkaar kan leren.

Uit het empirisch onderzoek kan worden gesteld dat het collectief leerproces door het ontbreken van een community niet volledig wordt gestimuleerd. Respondenten zien de noodzaak voor een community, waarin men kennis kan uitwisselen of zelf contact kan zoeken met collega belts, zeer in. Zij benoemen dan ook dat ze graag zouden zijn dat er meer mogelijkheden worden gecreëerd om van elkaar te kunnen leren of de faciliteiten te scheppen om contact met elkaar te hebben of te leggen met elkaar. Om zo op deze manier de community vorm te geven. Juist omdat ze veel tegenwerkingen ervaren bij de implementatie van lean. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat respondenten bij het creëren van een cultuur van continu verbeteren in een antal zaken worden belemmerd door de organisatie. Zo geven de respondenten aan dat zij het als moeilijk ervaren om lean toe te passen in hun organisaties en zo verbeteringen door te voeren en nog een stap verder, ook anderen via deze manier van werken te laten handelen. Dit komt volgens sommige doordat de toepasbaarheid van lean sterk afhankelijk is van de sturing van het management op deze rol. Respondenten geven aan dat de lean-kennis wordt gezien als een 'additional skill', die men moet uitvoeren naast de dagelijkse werkzaamheden van de functie. De uitvoering van lean moet dan uit de intrinsieke motivatie van de belt zelf komen en is afhankelijk met de mate waarin een functie qua tijd en thematiek het toelaat om lean te gebruiken en ook nog over te brengen op collega's. Uiteindelijk worden medewerkers beoordeelt op de uitvoering van hun functie, en het management maakt geen onderscheid of dit met of zonder lean gebeurt. De cijfers en resultaten zijn leidend in de beoordeling. Het collectief leren van elkaar is dan ook sterkt afhankelijk van de mate waarin lean terugkomt in de functie en in hoeverre deze persoon hierop wordt gestuurd. Alleen personen die een vergelijkbare werksituatie hebben, zouden van elkaar kunnen leren. De vraag rijst echter waarom er een drempel is om collectief van elkaar te leren. De oorzaak lijkt te liggen in de verschillende kennisniveaus van de diverse belts.

Deelvraag 2: *Op welke manier geven medewerkers betekenis aan het leerproces bij de implementatie van lean?*

De theorie van Argyris en Schon (1974) '*Single-loop learning, dubble-loop learning, en Deutero-loop learning*' geeft inzicht in de mate waarin het leerproces wordt vormgegeven. Uitgaande van de eerste deelvraag kan worden geconcludeerd dat lean het dubbelslagleren en het drieslagleren in de werkzaamheden stimuleert. Vanuit het empirisch onderzoek kan worden gesteld dat lean zich focust op verschillende facetten die zorgen voor het dubbelslagleren en het drieslagleren, zoals de focus op de reden van handelen, de focus op de persoonlijke ontwikkeling of de focus op het experimenteren om te verbeteren en de bestaande normen ter discussie te stellen. Dit zijn elementen die ingaan op de vraag waarom men tot bepaalde keuzes komt en dus overeenkomen met het drieslagleren (Argyris en Schon,

1996). Daarnaast focust de Black-beltopleiding zich vooral op het verandermanagementaspect om de routines en procedures van de organisatie ter discussie stellen en medewerkers te empoweren hierin de verbetering te zoeken. Dit zijn belangrijke onderdelen die kunnen worden geschaard onder het drieslagleren (Argyris en Schon, 1974).

Naast de betekenis die de medewerkers geven aan het individueel leerproces aan de hand van de belttrainingen, geven de medewerkers ook betekenis aan het collectief leerproces. Vanuit het empirisch onderzoek kan worden gesteld dat medewerkers niet het contact met elkaar zoeken om elkaar te helpen of om van elkaar te leren. Dit komt doordat het lean-gedachtegoed een aardige drempel heeft om elkaar te kunnen helpen. Zo heeft elk kennisniveau een eigen drempel. Elke belt heeft een eigen kennisniveau en dus een eigen drempel om te leren. Wanneer een medewerker meer kennis heeft van de lean-principes, des te beter het individueel leerproces als medewerker kan worden doorlopen. Echter, om dit in de praktijk toe te pas en als collectief te kunnen leren moet men in een omgeving werken waarin iedereen eenzelfde lean-volwassenheid heeft en waar men op dezelfde manier met lean omgaat om een cultuur van continu verbeteren te creëren.

Hiervan uitgaande kan worden gesteld dat er sprake is van een hiërarchie, waarbij elke stap zorgt voor andere nieuwe leerblokkades. Er kan dus moeilijk kennis worden overgebracht in de praktijk. Respondenten voelen niet de noodzaak om hulp te vragen of elkaar op te zoeken, omdat ze het nut hier niet direct van inzien. Juist doordat elkaar helpen, de community om van elkaar te leren alleen zin heeft wanneer iemand in eenzelfde situatie zit. Het gaat hier dan om hetzelfde niveau lean-kennis, alsmede eenzelfde functie waarbinnen lean wordt uitgeoefend. Door deze tegenwerkingen en blokkades kan het geleerde gedachtegoed moeilijk in de praktijk worden toegepast, waardoor het als moeilijk wordt ervaren de organisatie met het lean-gedachtegoed aan te steken. Black-belts, die in eerste instantie zijn aangewezen om anderen aan te steken met het lean-gedachtegoed blijven zo in hun eentje staan.

Deelvraag 3: Op welke manier voldoet het leeraspect bij implementatie van lean bij de Rabobank aan de beschrijving van de 'learning-loops' van Argyris en Schon' (1974)?

De theorie van Argyris en Schon (1974) '*Single-loop learning, double-loop learning, en Deutero-loop learning*' gaat in de kern uit van het feit dat mensen mentale kaarten' (een web van opvattingen, beelden, regeltjes, afleidingen) in hun hoofd hebben over hoe ze hun acties vormgeven, uitvoeren en herzien. Het lean-principe is als het ware een reactie op het enkelslag leren van medewerkers in organisaties. Juist door de focus op het elimineren van verspillingen en de focus op klantwaarde te leggen kan het ontstaan van een probleem worden opgelost in plaats van het probleem op te lossen, zoals bij enkelslag leren sprake van is (Womack & Jones, 2003). Het enkelslag leren is in feite een verspilling voor de organisatie, omdat het zorgt voor het eenzijdig oplossen van het probleem (Argyris en Schon, 1974). Lean is gericht op het voorkomen van problemen en probeert processen zo efficiënt mogelijk in te

richten, zodat er geen verspilling, zoals er zo min mogelijk fouten kunnen ontstaan (Maes & Wiegel, 2017). Vanuit dit oogpunt zijn routinematige, herhalende, alledaagse activiteiten, zoals het aangeven van fouten in processen door medewerkers, en daaropvolgend het corrigeren hiervan, voorbeelden. Dergelijke handelingen kunnen volgens de lean-filosofie worden vereenvoudigd tot het samenvakken van repeterende activiteiten en het kritisch ontleden van processen om de stappen daarin te verminderen (UPD, 2018).

Vanuit het lean-gedachtegoed zijn er verschillende kennisniveaus die betrokken zijn bij de implementatie van lean, namelijk de Yellow-belt, de Green-belt en de Black-belt. Elke belt kan in de theorie van Argyris en Schon (1974) tegen het licht worden gehouden. De Yellow-belttraining focust zich vooral op het zien van verspillingen (Maes & Wiegel, 2017). De training focust zich op het dubbelslagleren, maar gaat hier niet diep op in, waardoor het leerproces hierin niet volledig wordt doorlopen. Dit komt omdat in deze training de focus ligt op de theorie in plaats van de praktijk (Maes & Wiegel, 2017). Er wordt volgens de theorie van Bolhuis (2009), die spreekt over leren wanneer het vermogen wordt getoond om in relevante (beroeps)situaties op adequate wijze betekenis toe te kennen, niet geleerd volgens het dubbelslagleren. Bij de Green-beltopleiding is wel sprake van dubbelslagleren om dat hier het verbeterproces voltooid wordt in de praktijk. De focus hierin ligt vooral op het voorkomen van de problemen die ontstaan binnen een bepaalde afdeling of organisatie (Argyris en Schon, 1996). De Black-belttraining richt zich als laatste juist op de ontwikkeling van het drieslagleren. Van medewerkers die deze training hebben volbracht wordt niet alleen verwacht dat ze de juiste tools goed weten te gebruiken, ze moeten ook een verandertraject voltooien, waarin ze verschillende facetten van de organisatie kunnen meenemen. Dit vraagt bij de implementatie van lean, naast een duidelijke visie op leren, een organisatiebewustzijn of organisatiesensitiviteit van Black-beltmedewerkers om het leerpotentieel in een organisatie in kaart te brengen en lean-minded te maken (Womack & Jones, 2003). Deze focus komt terug bij het drieslagleren, waarbij diep wordt ingegaan op het handelen van medewerkers binnen de organisatie (Argyris en Schon, 1996).

Concluderend: Welke betekenis geven Black-belts aan mate waarin het individueel en collectief leerproces wordt doorlopen bij de implementatie van lean en welke rol speelt een organisatie in dit proces?

Concluderend kan worden gesteld dat het individueel leerproces bij de Rabobank, dat vooral is gefocust op de opleiding en training gefaciliteerd door de Rabobank van de lean-principes volledig wordt doorlopen. Deze opleiding van Yellow-belts, Green-belts en Black-belts doorloopt de verschillende leerloops van Argyris en Schon (1974). Het leeraspect is hier duidelijk aanwezig.

Echter zijn er verschillende belemmeringen die ervoor zorgen dat het individueel en collectief leerproces in de praktijk niet volledig wordt doorlopen. Het verschil in kennis, en het verschil van omgeving (functie en verschillende sturing) waar mensen lean gebruiken, zorgt ervoor dat lean moeilijk over te dragen is aan de rest van de organisatie of afdeling, een rol die eigenlijk vanuit de opleiding is toebedeeld aan black-belts. De organisatie heeft hierin een sleutelrol. De organisatie werkt als het ware het lerende element van lean tegen, vandaar dat de borging ook als extreem lastig wordt beschouwen.

Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dan ook dat de Rabobank een aflerend karakter heeft. Juist omdat ze gestuurd worden op cijfers, regels en procedure, waarin geen plaats is voor dubbelslagleren of drieslagleren bij de lean-implementatie. De reorganisatie Bankieren 3.0 binnen de Rabobank en het hiermee gepaard gaande focus op resultaten van de organisatie, bevestigen dit. Bij bankieren 3.0 wordt in de herindeling geen rekening gehouden met de lean-kennis binnen de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat de verschillende leerprocessen met betrekking tot het lean-implementatieproces binnen de afdelingen en organisatie weer opnieuw moeten beginnen en dat er als collectief weer vanaf nul moet worden begonnen. Het type organisatie, zoals Mintzberg (1979) deze heeft onderverdeeld, is leidend voor hoe een organisatie leert en omgaat met veranderingen.

Door dit aflerend karakter en de tegenwerking die de respondenten bij de uitoefening van lean ervaren, ontstaat een situatie waar de waarde van lean niet alleen een uitwerking heeft voor de organisatie, maar vooral voor de persoon die de kennis van lean heeft en zodoende in zijn/haar werkzaamheden verbetering opzoekt. In de theorie is er namelijk sprake van drieslagleren, maar door de hiërarchie van kennisniveaus en de tegenwerking van organisatie is het enkelslag leren in organisaties nog steeds leidend, ook met lean.

6.0 Discussie

Het onderzoek laat in mijn ogen zien dat er een groot verschil is tussen de mate waarin het leeraspect aanwezig is in de lean in theorie en hoe deze tot uitwerking komt in de praktijk. Door observaties en gesprekken ben ik ervan overtuigd dat lean een filosofie is die daadwerkelijk bij kan dragen aan de cultuur van continu verbeteren binnen organisaties. De noodzaak om constant te verbeteren en vooral ook klantgericht te werken is mijn zeker in de private sector sterk aanwezig. Echter betoog ik dat het succes van lean sterk sectorafhankelijk is. Binnen bepaalde sectoren past de filosofie veel beter dan andere sectoren, dit terwijl lean wordt gepromoot als de filosofie die overal het verschil kan maken.

De leanfilosofie is oorspronkelijk overgewaaid van de productie-industrie, een industrie waarbij het veel meer gaat over het vinden van 'de best practice' en deze uitvoeren dan in servicedienstverlening. In de servicedienstverlening is het menselijk aspect en dus het menselijke component binnen de lean-implementatie meer en meer aanwezig. Van mensen is bekend dat ze altijd de weg van de minste weerstand bewandelen. Wanneer een organisatie door de structuur bij de implementatie van lean een grote hoeveelheid belemmeringen creëert, zoals in dit onderzoek het niet sturen op de lean-rol, maar juist op resultaat, dan kiezen werknemers heel makkelijk om niet alles uit de lean-kennis, die men bezet, te halen. Rabobank heeft een aflerend karakter, dat laat dit onderzoek ook zien. Hierdoor wordt een situatie gecreëerd, waarbij men zich vooral voor eigen gebruik gaat interesseren in lean. Organisaties die een aflerend karakter hebben, kunnen mijns inziens lean niet volledig implementeren, waarbij er individueel en collectief leren optimaal wordt doorgevoerd en gestimuleerd.

De aanbevelingen die ik wil doen focussen zich dan ook vooral op het beperken van de belemmeringen op het lerende karakter de organisatie. Wanneer werknemers minder makkelijk de weg van de minste weerstand kunnen kiezen en worden gewezen op de lean-rol, omdat een organisatie die filosofie volledig omarmt, wordt dit gemeentegoed. Echter is dit voor alle organisaties anders, omdat er andere leerblokkades spelen. Het ontwikkelen van eigen 'Lean-way-of-working', die juist gefocust is op het tegengaan van deze organisatieafhankelijke leerblokkades, kan hierin een mogelijke oplossing zijn.

7.0 Vervolgonderzoek

Om het wetenschappelijke debat op het gebied van de implementatie van lean te bevorderen zullen in deze paragraaf enkele suggesties worden gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek. Daarnaast komt het onderzoek voort uit een case-study, waardoor het onderzoek niet universeel predikt te kunnen zijn. De resultaten kunnen in een andere (tijds)context anders zijn, en er kunnen zeker verschillen zijn in verschillende cases. Om een universeler beeld te kunnen schetsen over de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen zou om die reden hetzelfde onderzoek nogmaals kunnen worden uitgevoerd. Op deze manier zouden eventuele resultaten en conclusies sneller en makkelijker kunnen worden getrokken over andere organisaties binnen de sector in het kader tot de implementatie van Lean.

Daarnaast zijn in dit onderzoek maar 14 respondenten gesproken van het aantal Black-belts binnen Rabobank. Om een universeler beeld te kunnen schetsen over de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen binnen de case zou om die reden hetzelfde onderzoek nogmaals kunnen worden uitgevoerd en dan andere respondenten te kunnen interviewen. Op deze manier zou een beter beeld over de case kunnen worden geschetst. Als tweede zou er bijvoorbeeld ook voor kunnen worden gekozen om personen te interviewen die niet zo Lean-minded zijn. In dit onderzoek zijn Black-belts, personen met een bepaald kennisniveau van Lean geïnterviewd. Van deze personen kan worden uitgegaan dat ze positief staan tegen Lean en de uitwerking ervan. In het kader van het onderzoek zou het interessant zijn om mensen te spreken die in een vroeger stadium met Lean in contact zijn gekomen en een minder hoog kennisniveau van lean hebben of personen die niks met lean hebben, hoe ervaren zij lean in relatie tot de leercomponent? Vindt hier dan ook drieslagleren plaats? Deze elementen zijn in het onderzoek niet onderzocht maar zijn in het teken van de implementatie en de voorwaarden van Lean wel interessant om te onderzoeken.

Tenslotte is uit het onderzoek gebleken dat het type organisatie van invloed is op het collectief leerproces bij de implementatie van lean. Het zou interessant kunnen zijn om in een vervolgonderzoek te kijken hoe het leerproces tot uiting komt bij de implementatie van lean bij andere typen organisaties. Middels onderzoek kan er op termijn in de implementatie van lean worden ingespeeld op de beperkingen van lean door deze aan te passen aan het type organisatie.

8.0 Bijlagen

8.1 Bijlage 1: Topiclijst Semigestructureerde interviews

Onderdeel	Voorbeeldvragen
<i>Introductie</i>	<ul style="list-style-type: none">- Introductie- Introductie onderzoek- Hoe is het interview opgebouwd- Mag ik het interview opnemen?- Vertel wat over uzelf- Inhoud functie en werk
<i>Waarde Lean</i>	<ul style="list-style-type: none">- Wat levert Lean u op- Waar zie je dat aan?- Kunt u zichtbaar maken in cijfers wat Lean oplevert in het behalen van de businessdoelstellingen- Heeft u ideeën dit zichtbaar te maken?
<i>Betekenis Lean</i>	<ul style="list-style-type: none">- Welke foto heeft u meegenomen en waarom?- Welke elementen van Lean herkent u?- Waarom gebruikt u Lean
<i>Lean in dagelijkse werkzaamheden</i>	<p>Gebruik Lean</p> <ul style="list-style-type: none">- Wanneer gebruikt u lean in uw dagelijkse werkzaamheden- Hoe zie jij je rol als Black-belt binnen de organisatie?- Hoe gebruikt u Lean in uw werkzaamheden (opstarten nieuwe verbetertrajecten?)- Hoe vaak gebruikt u lean, kunt u dat inzichtelijk maken?- Hoe reageert de organisatie op Lean <p>Implementatie</p> <ul style="list-style-type: none">- Hoe past u Lean toe in projecten

Leiderschap

- Op wat voor manier past u lean toe in sturing
- Past u ook lean toe in het aansturen/motiveren van Green-belts
- Hoe doet u dat dan?
- Waarvan verschilt dat met niet-lean leiderschap?

Contact CoE

Traject BB-opleiding

- Hoe heeft u dit traject ervaren?
- Aanvullingen

Huidige situatie/nazorg

- Op welke manier heeft u contact met het CoE, Pro-actief, als er iets is, of niet
- Hoe steunen zij u in de werkzaamheden
- Wat heeft u nodig van CoE bij het gebruik van Lean binnen uw dagelijkse werkzaamheden

Afronding

- Wat gebeurt er met de resultaten
- Is er iets waar u op terug wilt komen?
- Heeft u nog vragen?
- Bedankt voor uw deelname
- Uiteindelijk kan ik het rapport sturen

8.2 Bijlage 2: Foto's respondenten

Respondent 3



Respondent 4



Respondent 5



Respondent 6



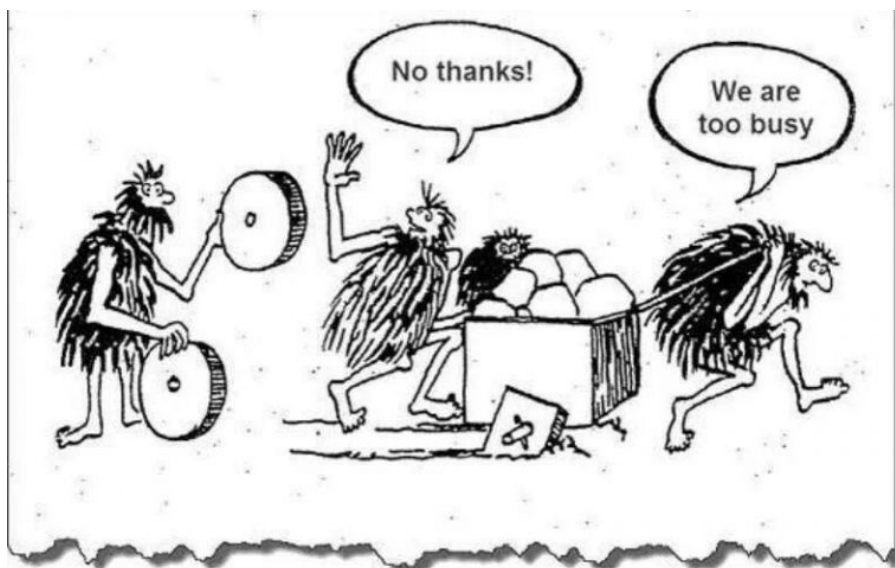
Respondent 8



Respondent 10



Respondent 1



8.3 Bijlage 3: Literatuurreview Marodin et al (2013)

Table 1. Commonly reported CSFs among reviews of the improvement programme literature.

CSF	Literature reviews															
	Sample, Benson, and Schoedder (1989)	Situ and Eshbikpour (2001)	Karapınar and Gazioglu (2006)	Nitin, Dey, and Paul (2011)	Mohant et al. (2001)	Schoedder et al. (2006)	Baradje, Corrado and Antony (2002)	Improvement programme	Barry and Allen (2006)	Koçak and Akinci (2006)	Almagi and Kambh (2005)	Ramanujan, Mehta, and Fredrik (1995)	Nieland (2006)	Nelhood and Asplund (2014)	Marodin and Swain (2011)	
Management involvement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Training and education	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Employee participation and empowerment	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Alignment to strategy and long-term plan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Managing cultural change	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	7
Supplier involvement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	7
Customer involvement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6
Teamwork	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6
Process management	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6
Structured approach and project prioritising	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
Benchmarking and knowledge transfer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
Cross-functional integration	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
Quality data and analysis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
Project management skills	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Performance measurement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Organisation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Infrastructure	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
System conditions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Improvement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Quality created and refined processes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
Use of tools, techniques and technologies	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3
Communication	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3
Rewards and recognition	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3
Job security and social responsibility	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2

8.4 Bijlage 4: Literatuurreview Netland (2016)

Lean practices	Doolen and Hacker,(2005)	Sezen et al.(2012)	Shety et al.(2010)	Shah and Ward (2007)	Wan and Chen (2009)	Saurin et al. (2011)	Bhasin (2011a)	Soriano-Meier and Forrester (2002)	Gurumurthy and Kodali (2009)	Lasa et al. (2009)	Abdulmalek and Rajgopal (2007)	Shah and Ward (2003)	Karlsson and Ahlstrom (1996)	Panizzolo(1998)	Forza (1996)	Niepece and Mollman (1996)	Sum
Full production / Takt time	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			14
Setup reduction	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		13
Total production maintenance	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		13
Smoothed (levelled) production	X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X		11
Teamwork	X			X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	11
Cellular manufacturing	X	X	X		X	X	X		X		X	X		X		X	11
Workforce involvement in solving problems		X		X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	11
Automation (Jidoka)	X	X	X		X	X	X	X	X				X	X			10
One-piece-flow (continuous flow)		X	X	X		X	X		X	X	X	X		X			10
Multi-functionality and cross-training	X			X	X	X		X	X			X	X	X		X	10
Standardized work	X		X		X	X	X	X							X	X	8
Visual management			X		X	X	X	X	X		X		X				8
Lot size reduction	X	X						X	X		X	X	X	X			8
Feedback of performance metrics (e.g., productivity, quality)					X	X	X	X	X			X			X		7
Workforce autonomy / empowerment			X			X	X		X			X		X	X	X	7
Root cause analysis for problem solving		X	X	X		X	X				X	X					7
Housekeeping (5S)		X				X	X		X		X			X			6
Value stream mapping		X	X		X				X	X	X						6
Concurrent engineering	X					X			X					X	X		5
Customer involvement			X	X	X									X	X		5
Suppliers involvement in the long term	X			X	X				X					X			5
Focused factory				X		X			X		X				X		5
Parts standardization / modularization	X								X					X	X		4
Statistical process control (SPC)			X	X					X						X		4
Feedback to suppliers	X			X					X					X			4
Ability and responsiveness to product mix variability							X					X		X	X		4
Workforce recognition and reward			X				X		X		X						4
Design for manufacturability	X								X					X			3
Quality at the source	X								X					X			3
Suppliers delivery JIT				X					X					X			3
Team leader						X		X				X					3
Safety at work							X		X			X					3
Commercial actions to stabilize demand	X													X			2
Line balancing					X				X								2
Multifunctional product development teams														X	X		2
Process standardization							X		X								2
Departments working integrated															X		1

8.5 Bijlage 5: Respondentenlijst

Respondent	Functie	Afdeling/lokale bank	Locatie interview
Respondent 1	Projectleider	Rotterdam	Centrale ruimte lokale bank
Respondent 2	Projectleider	Rotterdam	Centrale ruimte lokale bank
Respondent 3	Projectmanager	Cuijk en Maasduinen	Afgesloten ruimte lokale bank
Respondent 4	Specialist first line monitoring	St. Oedenrode	Afgesloten ruimte lokale bank
Respondent 5	Manager Business Support	Horst-Venray	Afgesloten ruimte lokale bank
Respondent 6	Projectmanager	Zeist	Centrale ruimte lokale bank
Respondent 7	Manager COF Eindhoven-Horst	Eindhoven	Centrale ruimte lokale bank

Respondent 8	Projectleider/Lean	Amsterdam	Afgesloten ruimte lokale bank
Respondent 9	Medewerker Business support/Lean	Maas en Waal	Centrale ruimte lokale bank
Respondent 10	Projectleider/Lean	Centraal Zuid-Limburg	Telefonisch
Respondent 11	Procesmanager	Geldnodig Bedrijven	Centrale ruimte hoofdkantoor
Respondent 12	Consultant	HR Strategy and Change	Centrale ruimte hoofdkantoor
Respondent 13	Teamleider	Schretlen Vermogensmanagement	Telefonisch
Respondent 14	Projectleider/Lean	Betalingsverkeer	Telefonisch

8.6 Bijlage 6: Codeboom open codering

Reden van leren

- Openheid voorverbetering werkzaamheden
- Verbetering in handelen
- Bewustwording van impact handelen
- Inzicht in processen
- Persoonlijke kennis

Leeraspecten van lean

- Experimenteren
- Toevoegen klantwaarde
- Organisatieverbetering
- Persoonlijke verbetering
- Reden van handelen

Belemmeringen om te leren

- Functie
- Geen tijd vrijgemaakt
- Geen focus door management
- Omgeving die niet uitdaagt
- Omgeving die geen kennis heeft
- Kennisnoodzaak lean aanwezig
- Communitynoodzaak
- Focus op resultaat
- Verschillende hulpmiddelen beschikbaar
- Geen focus op de rol

Bronvermelding

- Anvari, A., Zulkifli, N., Yusuff, R. M., Hojjati, S. M. H., & Ismail, Y. (2011). A proposed dynamic model for a lean roadmap. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6727.
- Argyris, C. (1976). *Single-loop and double-loop models in research on decision making*. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schon. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Boot, A., 2015, opgehaald via: <https://fd.nl/ondernemen/1249376/reorganisatie-klantenservice-rabobank-loopt-spaak>
- Bortolotti, T., et al. (2015). "Successful Lean implementation: Organizational culture and soft Lean practices." *International Journal of Production Economics* 160: 182-201.
- Boer, de. F., & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Bolhuis, S., & Simons, R. J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In *Handboek human resource development* (pp. 63-86). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oup, Oxford.
- Bureau Tromp, 2017, opgehaald via: <https://www.yellowbelt.nl/green-belt-als-vervolgtraining/>
- Chay, T., et al. (2015). "Towards Lean transformation: The analysis of Lean implementation frameworks." *Journal of Manufacturing Technology Management* 26(7): 1031-1052.
- Coffield, F., Moseley, D., Hall, E., & Ecclestone, K. (2004). Learning styles and pedagogy in post-16 learning: A systematic and critical review.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, Vol. 7(2), p. 191-207.
- De Unie, 2018, opgehaald via: <https://www.unie.nl/branchesbedrijven/rabobank/bankieren-30-bij-derabobank?ArtMID=1543&ArticleID=1812&tabid=250>
- De Boer, F., & Smaling, A (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Een inleiding
- Den Hollander, A. M. (2017). *The strength of repetition: a study to the embedding of LEAN as related to the management control change process at Achmea* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
- Dombrowski, U. and T. Mielke (2014). "Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation." *Procedia CIRP* 17: 565-570.
- Eilertsen, Soren. *Models of organizational learning*. Kollner group, Inc. USA.
- Giesbers, J., & Slegers, P. (1995). Is de school een lerende organisatie. *Creemers, PM, Giesbers, JHGI, Krüger, ML & van Vilsteren CA (red.): Handboek Schoolorganisatie en onderwijsmanagement*. Samsom, Alphen aan de Rijn, blz. A, 1305, 1-12.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Hermkens, 2009, opgehaald via: <http://www.managementpro.nl/gastcolumns/de-zachte-kant-van-lean-management/>

- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (Eds.). (2006). Emergent methods in social research. Sage.
- Kessels, J., & Poell, R. F. (2011). Handboek human resource development. *Organiseren van het leren.*[*Handbook Human Resource Development. The organization of learning*]. Houten: Samsom.
- Keuning, W., 2018, opgehaald via: <https://fd.nl/ondernemen/1243102/rabobank-perkt-rol-lokale-banken-nog-verder-in#>
- Kuhn, T. S. (1987). *Black-body theory and the quantum discontinuity, 1894-1912*. University of Chicago Press.
- de Laat, M., & Broer, W. (2008). CoPs for cops: Managing and creating knowledge through networked expertise. In *End-User Computing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*(pp. 1938-1947). IGI Global.
- Liker, J. K. and J. M. Morgan (2006). "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development." *Academy of Management Perspectives* 20(2): 5-20.
- Maes, J., & Wiegel, V. (2015). *Succesvol Lean*.
- Marodin, G. A. and T. A. Saurin (2013). "Implementing Lean production systems: research areas and opportunities for future studies." *International Journal of Production Research* 51(22): 6663-6680.
- Mayan, M.J (2009) *Essentials of qualitative inquiry*. Left Coast Press.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of" direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Palgrave, London.
- Netland, T. H. (2016). "Critical success factors for implementing Lean production: the effect of contingencies." *International Journal of Production Research* 54(8): 2433-2448.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. crc Press.
- Rabobank, 2018, opgehaald via: <https://www.rabobank.com/nl/press/search/2018/20180315-rabobank-publishes-integrated-annual-report-2017.html>
- Ruijters, M., & Simons, R. J. (2012). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Saunders, M., et al. (2016). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Pearson Benelux BV.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International journal of production research*, 41(2), 235-268.
- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133-158.
- Symon, G., & Cassel, C. (1998). *Qualitative methods and analysis in organisational research*. Newbury Park: Sage.
- Tjepkema, S. (1993). *Profiel van de lerende organisatie en haar opleidingsfunctie*. Universiteit Twente Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde.
- UPD, 2017, opgehaald via: <https://www.upd.nl/lean-opleidingen>
- Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement*, E4300.
- UNC Plus Delta, 2008, opgehaald via: <https://www.sixsigma.nl/wat-is-lean>

- Van der Hulst, A., 2018, opgehaald via: <https://www.adjustintime.nl/wat-is-lean-en-wat-kan-ik-ermee/>

-Vermeijmeren, 2013, opgehaald via: [https://www.managementsite.nl/lean-praktijk-lean-
implementatie](https://www.managementsite.nl/lean-praktijk-lean-implementatie)

-Wierdsma, A. F. M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon Uitgeverij BV.

-Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*.