

# Lean, een actieve speler in een netwerk: inzichten uit een relationeel-performatief perspectief

Vincent van Loenen, Roel Schouteten, Max Visser, Ed Vosselman, Mariëlle van de Water

Received 15 October 2020 | Accepted 2 March 2021 | Published 21 April 2021

## Samenvatting

In dit artikel staat de ontwikkeling en performativiteit van Lean centraal. Onderzoek uit de management accounting en control (MAC)-literatuur laat zien wat een MAC-systeem (zoals bijvoorbeeld de balanced scorecard (BSC)) bewerkstelligt als organisaties een dergelijk systeem invoeren. Daarentegen is soortgelijk onderzoek naar een organisatieconcept als Lean schaars, waardoor we een beperkt beeld hebben van wat er zich tijdens een implementatie van Lean afspeelt en wat Lean binnen een organisatie teweegbrengt. Door gebruikmaking van theoretische inzichten uit de MAC-literatuur op een praktijkcase, toont dit artikel aan dat Lean zelf ook een actieve speler in een netwerk is. Dat wil zeggen dat Lean niet alleen rationeel in te zetten instrument is dat ten dienste staat van een besluitvormer, maar mede invloed uitoefent omdat het relaties aangaat en interacteert. Het biedt managers en organisatieadviseurs (practici) inzichten in hoe zij een Lean-implementatie anders kunnen begeleiden.

## Relevantie voor de praktijk

Deze bijdrage schetst Leans kracht van handelen. In de bestaande Lean-literatuur wordt Lean vooral gezien als een neutraal middel, dat managers in staat stelt organisaties te optimaliseren. Het beeld dat Lean kracht van handelen bezit is relevant voor managers en veranderagenten in de praktijk, omdat het Lean-implementatieprogramma's dynamischer laat verlopen dan verondersteld. We laten zien waartoe Lean in staat is als het een plek krijgt in een organisatie en hoe het betrokkenen aanzet tot gedifferentieerd handelen, wat leidt tot verschillende vormen van Lean en ontwikkelingen in het netwerk. Met deze inzichten krijgen managers handvatten om een implementatie van Lean anders te begeleiden, namelijk vanuit de interactieprocessen in een netwerk.

## Trefwoorden

Relationeel-performatief, Actor-Netwerk Theorie, translatie

## 1. Introductie

In de meeste Lean-literatuur wordt onderzoek verricht vanuit een rationeel-instrumenteel perspectief, waarin de adoptie en implementatie van een organisatieconcept als Lean het resultaat zijn van rationele besluitvorming met een monocentrisch en top-down georkestreerd Lean-veranderprogramma (Van Loenen et al. 2020; Vosselman 2011, 2014a, b). Lean is op te vatten als een organisatieconcept dat de productiviteit in arbeidsprocessen verbetert door het voorkómen van verspillingen. Lean stelt de klant centraal en hanteert een vijftal principes om de

waarde voor de klant te maximaliseren, namelijk: vaststellen van klantwaarde, analyseren van waardestromen, creëren van flow, maken op klantvraag en continu verbeteren (De Koeijer and Hazelzet 2017; Van Loenen et al. 2020). Het (top)management verwacht met een monocentrisch en top-down georkestreerd Lean-veranderprogramma Lean in de bloedsomloop van de organisatie(leden) te krijgen en zo de gestelde Lean-doelen te verwezenlijken. Monocentrisch betekent dat er nadrukkelijk onderscheid is tussen diegenen die de verandering ontwerpen en aansturen, en diegenen die de verandering ondergaan en tot uitvoering brengen (Homan 2017). Dat organisaties voor

een dergelijke Lean-implementatiestrategie kiezen blijkt niet vreemd als we de Lean-implementatieliteratuur erop naslaan. Daarin wordt Lean vooral gepositioneerd als een prestatie-verbetermiddel. Met de toepassing van Lean gaan de operationele kosten omlaag en verbeteren de bedrijfsresultaten (Womack and Jones 2003). In dezelfde literatuur valt ook te lezen dat het aantal geslaagde implementaties tegenvalt; vaak worden beoogde resultaten niet gehaald of falen implementaties geheel of gedeeltelijk (Langstrand 2012; Van Dun 2015; Van Grinsven 2017; Colazo 2018). Omwille van Lean-implementatieproblematiek wordt de huidige literatuur gedomineerd door het in kaart brengen van invloedsfactoren (succes- en faalfactoren) (Marodin and Saurin 2013, 2015; Mostafa et al. 2013; Soltan 2013; Knol et al. 2018), waarbij Lean zelf vooral een functioneel en neutraal karakter heeft. Functioneel, omdat het als doel-middel wordt gezien door managers. En neutraal, omdat een rationeel-instrumenteel perspectief veronderstelt dat betrokkenen geen invloed uitoefenen op een concept als Lean en andersom (Vosselman 2011, 2014a). Deze rationeel-instrumentele onderzoekfocus leidt tot een beperkte weergave van wat er tijdens een implementatie van Lean echt gebeurt en welke effecten Lean sorteert (Reay et al. 2013; Waldorff 2013; Røvik 2016; Van Grinsven 2017).

Een andere manier om naar Lean en een Lean-implementatie te kijken, is vanuit een relationeel-performatief perspectief. Dit perspectief stelt niet besluitvormers centraal die op basis van hun wil en intenties iets wil bereiken, maar neemt relaties, interacties en associaties tussen diverse actoren (mensen en dingen) als uitgangspunt. Het gaat dan om een vlechtwerk van actoren. Bestudering van een Lean-implementatie vanuit een relationeel-performatief perspectief is schaars (Van Grinsven 2017) en daarom putten we kennis uit de management accounting en control-literatuur, die deze benadering meer heeft omarmd (Justesen and Mouritsen 2011). Bijvoorbeeld Briers and Chua (2001), Van Erp and Van der Steen (2018), Van Erp, Roozen en Vosselman (2019), Wagenveld (2013), en Vosselman en De Loo (2018) deden onderzoek naar wat nieuw geïntroduceerde management accounting en control-systemen (MAC-systemen) als bijvoorbeeld de balanced scorecard (BSC) teweegbrachten bij bijvoorbeeld gezondheidsorganisaties en financiële instellingen. Zij laten zien dat er als gevolg van netwerkeffecten (relaties, interacties en associaties) een diversiteit aan indrukken bestaat over wat een MAC-systeem voor desbetreffende organisaties behelst. Als gevolg hiervan tonen ze aan dat verschillende soorten MAC-systemen naast elkaar kunnen bestaan en dat deze systemen het gedrag van haar gebruikers beïnvloeden. Wij zetten Lean als middel op gelijke voet met een MAC-systeem.

In dit artikel belichten we Lean en een Lean-implementatie vanuit een relationeel-performatieve onderzoeksbenadering met als doel andere en rijkere inzichten te krijgen over wat er gebeurt als Lean zijn intrede doet in een organisatie, welke effecten Lean sorteert tijdens een implementatieproces en hoe practici hiermee om kunnen

gaan. Gedurende onze praktijkstudie naar het Lean-implementatieverloop bij een Nederlandse overheidsorganisatie (Infraorg) volgden we de actor Lean in zijn reis door het netwerk. We belichten de relaties, interacties en associaties die Lean met andere actoren aangaat. In het bijzonder bieden we inzicht in hoe mensen hun belangen in Lean introduceren en zo het concept naar hun hand proberen te zetten. Daarnaast geven we inzicht in Leans performatieve werking, zoals het vermogen van Lean om andere spelers in een netwerk te mobiliseren, van positie en vorm te laten wijzigen, hoe Lean zelf aan veranderingen onderhevig is en het de organisatiecontext naar zijn hand zet. Dat wil zeggen dat zowel Lean als het netwerk waarin het een plek krijgt van vorm veranderen. Met deze verworven kennis willen we practici inzicht geven in netwerkeffecten (de interacties en als gevolg daarvan de veranderingen) en de performatieve werking van Lean. De lessen die we hieruit leren kunnen mogelijk in de praktijk gebruikt worden om zo de kans op het realiseren van organisatie doelstellingen te vergroten.

Dit artikel heeft de volgende opbouw. In paragraaf 2 wordt een relationeel-performatieve kijk op een Lean-implementatie uiteengezet gebruikmakend van de Actor-Netwerk Theorie. Daarna volgt in paragraaf 3 een beschrijving van de onderzoeksopzet en in paragraaf 4 de bespreking van de onderzoeksresultaten. In paragraaf 5 sluiten we af met de conclusie en lessen voor de praktijk.

## 2. Een relationeel-performatief perspectief

Een relationeel-performatieve onderzoeksbenadering heeft zijn 'wortels' in de Actor-Netwerk Theorie (ANT), ontwikkeld door onder andere Callon (1980), Latour (1987) en Law (1992). Vanuit dit perspectief bezien is Lean geen functioneel instrument voor centrale besluitvormers ter verwezenlijking van de doelen, maar een actieve speler (actor) in een netwerk die met performatieve werking andere actoren beïnvloedt. Uitgaande van het relationeel-performatieve perspectief bestaat er in analytische zin op voorhand geen verschil in positie tussen actoren (Latour 1987). Actoren staan op gelijke voet met elkaar.

Actoren zijn mensen en dingen die als gevolg van vrije associaties en interacties met elkaar in verbinding komen en relaties aangaan. Zowel mensen als dingen bezitten kracht van handelen, waardoor *in* de interacties verschil in positie kan ontstaan. Echter, de performativiteit van dingen komt niet voort uit wil, intenties en preferenties, maar zet mensen wel aan tot handelen, of niet (Vosselman and De Loo 2018). Lean roept op tot verschillende associaties, gaat uiteenlopende verbindingen aan met menselijke actoren en zet hen aan tot gedifferentieerd handelen. Tegelijkertijd geldt dat mensen Lean naar hun hand zetten door het te inscriberen op basis van hun menselijke wil, intenties, preferenties, associaties en interpretaties (Vosselman 2014b). Inscripties zijn vertalingen van

Lean, waarmee mensen het concept tot leven brengen en/of handen en voeten geven. Dit doen ze in de vorm van teksten, afbeeldingen of andersoortige artefacten (Latour 2005). In ANT-jargon spreekt Latour (1999, p.179) van translatie, wat hij verwoordt als: *'[translation] mean[s] displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before'*. Latour duidt dat tijdens een reis van een organisatieconcept zoals Lean door een organisatie, het concept zelf en de context waarin Lean een plek krijgt voortdurend onderhevig zijn aan veranderingen. Door deze relationele netwerkeffecten zijn Lean en het netwerk continu in beweging en zijn uitkomsten van hoe Lean en het netwerk er uit komen te zien onvoorspelbaar en ongewis (Briers and Chua 2001; Vosselman 2011; Van Erp and Van der Steen 2018).

De mogelijkheid om Lean te veranderen of aan te passen aan de lokale situatie heeft ook te maken met het algemene, vage en ambigue jargon, waarin het concept zich hult (Benders and Santbergen 2007). Hierdoor leent Lean zich bij uitstek voor brede uitleg, invulling en toepasbaarheid in diverse sectoren en kenmerkt het zich als interpretatief levensvatbaar (Benders and Van Veen 2001; Giroux 2006; Ingvaldsen and Benders 2016), wat ertoe leidt dat Lean altijd vertaald of passend gemaakt moet worden tot een werkbaar middel in een specifieke organisatiecontext (Star and Griesemer 1989; Star 2010). Als gevolg van vertaling en netwerkeffecten kan Lean binnen dezelfde organisatie in diverse vormen bestaan (multiplicity). Immers, een specifieke Lean-vertaling past het beste bij de unieke lokale organisatiecontext (Mol 2002; Law and Singleton 2005).

Om de vorming van het netwerk te analyseren maken we gebruik van de momenten van translatie, beschreven door Callon (1986). De focus ligt hierbij niet op de actor(en) zelf, maar op de relaties, verbindingen, interacties en associaties die actoren met elkaar aangaan (Briers and Chua 2001; Latour 1987). Het gaat om de interactieprocessen tussen actoren die een rol van betekenis spelen, waarmee actoren hun positie, vorm en eigenschap verwerven. *'So, an actor-network is what is made to act by a large star-shaped web of mediators flowing in and out of it. It is made to exist by its many ties: attachments are first, actors are second'* (Latour 2005, p. 217). Callon (1986) onderscheidt vier momenten van translatie; (1) problematisering, (2) interesse, (3) toetreden en (4) mobilisatie van bondgenoten. In een problematiseringsmoment wordt door een initiërende actor (primum movens) een probleem gedefinieerd en oplossing geboden. Deze actor overtuigt anderen en probeert hen aan te laten sluiten bij een te construeren netwerk, waarbij het probleem en middel een poortwachter wordt: een obligatory passing point (OPP) waar actoren die willen deelnemen verplicht langs moeten. In het interessemoment krijgen deelnemende actoren een rol en positie in het netwerk toebedeeld. Op het moment van toetreding, wanneer mensen zich verbonden voelen met het probleem en de oplossing, worden die rollen verder gedefinieerd en met elkaar in verband gebracht. Toetredende actoren kunnen nu nadrukkelijk als

woordvoerder fungeren om meer mensen te mobiliseren, waarmee het netwerk stabiel wordt. Wanneer Lean is ingebed in de organisatie en ze als vanzelfsprekendheid wordt gezien, is er sprake van een Lean-actoren-netwerk (Callon 1986). Ondanks het bereiken van dit moment is het mogelijk dat het netwerk door netwerkeffecten 'terugvalt' in een eerder moment. Translatie-uitkomsten zijn daarom ongewis (Briers and Chua 2001).

### 3. Onderzoekopzet

In deze gevalstudie is een realtime bestudering van een Lean-implementatie gedaan bij een Nederlandse overheidsorganisatie (Infraorg), die sinds 2012 Lean probeert te incorporeren in de organisatie. Infraorg heeft ongeveer 9000 medewerkers verdeeld over een aantal landelijk en regionaal opererende organisatieonderdelen. We volgden de Lean-implementatieontwikkelingen over een periode van 4 jaar, waarmee we Leans performatieve werking en hoe actoren Lean vertaalden in kaart konden brengen. We voerden semigestructureerde interviews uit, niet-participerende observaties bij managementteams, Lean-kennismakingsdagen, Lean-werkbijeentkomsten, dag-/weekstarts en Lean-tentoonstellingen en raadpleegden interne documenten zoals Lean-implementatiedocumenten, ondernemingsplannen, zone-borden, beeldmateriaal (foto's) en cursusevaluaties.

We interviewden 56 informanten, namelijk 11 directeuren (D), 6 afdelingshoofden (AH), 11 medewerkers (M), 4 interne Lean-deskundigen (ILD), 2 externe Lean-deskundigen (ELD), 3 Lean-implementatieteamleden (LIT) en 1 topconsultant (TC). De interviews duurden gemiddeld 60 minuten, zijn met toestemming opgenomen en werden na transcriptie ter verificatie voorgelegd aan de informanten. Een aantal informanten raadpleegden we meermaals, omdat sommigen een baan elders vonden of intern van positie wijzigden en dichter bij managementteams kwamen te zitten. In beide gevallen veronderstelden we dat zij met nieuwe en interessante inzichten zouden komen, wat het geval bleek. Degenen die een baan elders vonden waren minder geremd om informatie te geven en diegenen die intern van baan wisselden gaven interessante inzichten in gedragingen van het (top)managementteam. Verder werden tien niet-participerende observaties uitgevoerd bij managementteams bestaande uit louter directeuren. Deze observaties duurden gemiddeld 75 minuten. We onderzochten hun motieven en op welke wijze zij een bevorderende bijdrage leverden om tot een actieve Lean-vertaling te komen. We letten daarbij op het interactie- en betekenisgevingsproces, hoe zij Lean zelf gebruikten en anderen enthousiasmeerden om met Lean aan de slag te gaan.

De data werd in het softwareprogramma Atlas.ti geanalyseerd. Alle uitgeschreven interviews en observaties zijn op topic-niveau gecodeerd en voorzien van momenten van translatiecodes en relationele, associatieve, interpretatieve of performatieve codes. Omdat we als

onderzoeker tijdens het onderzoek meedoen aan de totstandkoming van de werkelijkheid (Hansen 2011) en we ons hier bewust van zijn, hebben we tijdens de data-analyse enige voorzichtigheid in acht genomen. Dat deden we door coderingen niet te voorzien van eigen interpretatie en/of uitleg (Callon 1986). Een ANT-analyse geeft namelijk geen verklaringen in termen van oorzaken en gevolgen (positivistisch), maar biedt de mogelijkheid om te beschrijven hoe zich een netwerk vormt (ontologisch). Om de relaties en associaties te analyseren werden alle gecodeerde tekstfragmenten voorzien van commentaren met wat de mogelijke betekenis was, en werden ze expliciet gelinkt aan de momenten van translatie (Callon 1986) om het proces te kunnen beschrijven. Op die wijze konden we inzicht krijgen in de interactieprocessen en performatieve werking van Lean in het netwerk. De commentaren zijn vervolgens op dimensieniveau samengebracht, waardoor een verhaallijn ontstond over het translatieproces van Lean in deze casus. Ter voorkoming van interpersoonlijke subjectiviteit zijn belangrijke beslissingen ten aanzien van de coderingen gespiegeld aan inzichten van collega-onderzoekers en hebben we debatten gevoerd over hoe we betekenis moesten geven aan actoren (Guest et al. 2012).

## 4. Leans ontwikkeling gezien vanuit een relationeel-performatief perspectief

De resultaatbeschrijving van de ontwikkeling van Lean en het netwerk is chronologisch gerangschikt en gekoppeld aan momenten van translatie, waarbij we inzicht geven in de performativiteit van Lean. De resultatensectie start met hoe Lean en Infraorg met elkaar in aanraking kwamen en welke verwachtingen Infraorg van Lean had. Vervolgens wordt in diverse periodes uiteengezet hoe Lean en het netwerk zich ontwikkelden en welke effecten Lean sorteerde.

### 4.1 De lokale introductie van Lean en de landelijke implementatie (2009–2011)

Politiek en maatschappelijk zat Infraorg in zwaar weer. Bewindslieden riepen op tot een minder bureaucratische, meer transparante organisatie, die efficiënter opereerde waarbij de productie verhoogd werd met minder personele inzet. Net als veel andere publieke organisaties werd Infraorg nadrukkelijk verzocht na te denken over hoe zij hun bedrijfsvoering effectiever en efficiënter kon inrichten, zodat de bedrijfsprestaties zouden toenemen (Visser 2016). Het resultaat van de ministeriële interactie was dat Infraorg politieke wensen vertaalde in een ondernemingsplan 2012–2015, waar Lean een prominente plek innam. Lean werd uitgelegd als hét middel dat Infraorg zou helpen bij het realiseren van de politieke wensen. Hiermee werd Lean een actor in een netwerk, omdat Lean positie

kreeg in het ondernemingsplan dat ook als actor fungeerde. Door de organisatieleden met de vijf Lean-principes te laten werken zou er een continue verbetercultuur ontstaan, met als uiteindelijk doel dat in 2015 Lean in de bloedvaten van de organisatieleden moest zitten.

*‘De politiek wil een flexibelere en compactere organisatie die hetzelfde werk (productie) met minder mensen realiseert. Door efficiënter te werken (10 procent) en minder taken uit te voeren (8 procent) willen we aan de politieke wens voldoen’ (Ondernemingsplan). ‘We moeten nu eenmaal aan de politieke wens voldoen, en die realiseren we door de inzet van Lean als procesoptimalisatiemiddel’ (LITI).*

De prominente positieverwerving van Lean in het ondernemingsplan kwam door een externe adviseur (primum movens), die Lean in 2009 bij een regiodirecteur promoveerde als mogelijke probleemoplosser. Deze promotie volgde nadat de regiodirecteur aan de top van de organisatie te kennen had gegeven open te staan voor Lean, omdat hij interne inefficiënties bemerkte en in zijn ogen waren medewerkers onvoldoende gemotiveerd en betrokken. In een keten van acties en reacties (interacties) mobiliseerde Lean deze regiodirecteur, die op zijn beurt Lean als mogelijke oplossing voor het organisatieprobleem aan zichzelf en andere medewerkers bond. De keten van acties en reacties bestond uit het vertellen van de voordelen van Lean, luisteren naar Lean-protagonisten, het afleggen van bedrijfsbezoeken elders en het (laten) lezen van Lean-literatuur. De gerekruteerde mensen (voornamelijk interne adviseurs op middenmanagementniveau) werden aangezet tot verdieping van Lean om te bepalen hoe het gebruikt zou kunnen worden in de lokale organisatiecontext. Met het lezen van Lean-literatuur en afleggen van bedrijfsbezoeken versterkte de positie van Lean. Het organisatieonderdeel begon te experimenteren met Lean, wat in 2011 leidde tot een lokaal succes. Van een vergunningsverleningstraject werd de doorlooptijd verkort van negen naar een week. Dit succes bleef niet onopgemerkt bij de top van de organisatie. Lean werkte als katalysator en de top van de organisatie besloot tot een landelijke Lean-uitrol, die in 2012 van start ging. Door toedoen van twee poortwachters, de adviseur en een regiodirecteur, verwierf Lean een sterkere positie en werd lokaal als iets vanzelfsprekends gezien.

### 4.2 Leans performatieve werking (begin 2012 – april 2013)

Met de landelijke implementatie van Lean in 2012 kwamen ook veel reacties, interacties en (onder)handelingen op gang. Lean moest landelijke legitimiteit verwerven. Er werd, op advies van de organisatietop en de organisatieadviseur, een Lean-implementatieteam opgericht om meer bondgenootschappen te sluiten en zo het Lean-netwerk te versterken. De implementatieteamleden kregen en vullden een belangrijke positie. Ze fungeerden als

poortwachter om geïnteresseerden, die het probleem herkennen en zich in voldoende mate associeerden met Lean als mogelijke oplossing voor het probleem, te laten aansluiten bij het uit te breiden Lean-actoren netwerk.

*‘In principe is er niets tegen om efficiënter en effectiever te willen werken. Lean bevat ingrediënten die ons zouden kunnen helpen om meer efficiency te bereiken’ (ILD 1 2 en 4).*

Leans kracht van handelen werd duidelijk, waarbij de eerste geïnteresseerden die zich associeerden met Lean initiële posities toegewezen kregen als Lean-practitioner of -deskundige. Een positie die zij om meerdere redenen ambiëerden. Ze verwierven een bepaald aanzien binnen Infraorg, omdat ze de Lean-pioniers waren en een Lean-certificering interessant vonden voor hun Curriculum Vitae. Deze geïnteresseerden volgden een opleiding tot Lean-practitioner of -deskundige en werden na voltooiing belangrijke pioniers. Aangevuld met externe Lean-adviseurs moesten zij de ontwikkeling van Lean, en van Infraorg om tot een Lean-organisatie te komen, faciliteren. Dit gebeurde door directieteam te begeleiden met het opstellen van waardeestroomanalyses, A3-problemanalyses of bij het opzetten van visueel management- en zone-borden, dat allen typische Lean-artefacten of inscripties van Lean zijn.

Lean had begin 2013 een machtige positie verworven en werd voornamelijk geassocieerd met het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie door het wegnemen of reduceren van verspillingen. Op advies van het Lean-implementatieteam besloot het topmanagement dat alle leidinggevendenden zich moesten bekwamen in Lean, zodat zij de implementatie van Lean op de werkvloer konden faciliteren door op te treden als Lean-ambassadeur. Leidinggevendenden werden vooruitgeschoven poortwachters en moesten Lean tot ontwikkeling brengen door mensen binnen hun afdeling te enthousiasmeren en ertoe aan te zetten met Lean aan de slag te gaan. De introductie van Lean in het bestaande netwerk leidde tot ambivalente reacties tussen het topmanagement en leidinggevendenden als directeuren. Dit was vooral merkbaar aan de directietafels en bij sommige Lean-practitioners of -deskundigen, omdat het tussen hen soms tot felle discussies leidde. Voornamelijk op directieteamniveau vond expliciete verkenning plaats naar het verband tussen Lean (wat is het, wat kan het) en wat het Infraorg moet opleveren. Het gemis van een verband hiertussen zorgde ervoor dat directieteamleden en andere leidinggevendenden de poortwachters-functie van Lean-ambassadeurs niet konden of wilden vervullen, omdat zij zich in onvoldoende mate met Lean als probleemoplosser associeerden. Tijdens observaties bij bijeenkomsten, waar Lean-implementatieteamleden op uitnodiging van directieteam aanwezig waren, viel op dat de gevraagde duidelijkheid over Lean, het waarom, waartoe en hoe, geen eenduidige antwoorden opleverden. Hierdoor namen de discussies verder toe, keerden directieteamleden Lean nadrukkelijk de rug toe en stagneerde

de ontwikkeling van Lean binnen Infraorg. Er ontstonden niet alleen haarscheuren in de netwerkvorming op directie- en leidinggevendenniveau, maar dit ontdekten we ook in de betekenis die Lean gaandeweg kreeg. Lean werd geassocieerd met het vergroten van klantwaarde en het laten toenemen van medewerkersbetrokkenheid en -participatie, waarmee het menselijke kapitaal in Infraorg beter werd benut. Tegelijkertijd stond Lean synoniem voor personele krimp. In het ondernemingsplan 2012–2015 werd deze connectie ook letterlijk gemaakt, waarmee organisatieleden Lean interpreteerden als een legitimering voor personeelsreductie, dat een demobiliserend netwerkeffect was bij de vorming van het Lean-actoren-netwerk.

*‘Dat Lean en de politieke wens in één adem genoemd worden is niet handig en roept voor velen verkeerde beelden op’ (D11). Dat Lean deze beelden oproept neem ik niemand kwalijk, omdat de organisatie zelf de koppeling legt in het ondernemingsplan’ (ILD3).*

#### 4.3 De periode april 2013 – december 2014

De top van Infraorg associeerde zich met Lean, omdat het hen zou helpen bij het oplossen van haar organisatieprobleem. Ze interpreteerde Lean met een reductie in managementlagen, zodat verantwoordelijkheden lager in de organisatie kwamen te liggen en hierdoor de medewerkersbetrokkenheid toenam. Bovenal leek deze interpretatie te passen binnen het politieke wensbeeld. Op 1 april 2013 was Infraorg getransformeerd naar een ketengerichte organisatie, waarbij afdelingen van weleer waren opgeheven en nieuwe werden ontwikkeld. De afdelingen kregen een nieuwe positie en betekenis, evenals de mensen in die afdelingen. Zo kregen mensen een andere functie en werden voormalig poortwachters als leidinggevendenden Lean-practitioners en -deskundigen ‘gewone’ organisatieleden.

Naast de herinrichting van de organisatie, had ook het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid prominente aandacht in de gedachten van het topmanagement en Lean-implementatieteam. Om dit te bewerkstelligen moesten leidinggevendenden dienende Lean-leiders worden. Ter ondersteuning van de Lean-leiderschapontwikkeling werden ze verplicht om de cursus Lean en dienend leiderschap te volgen. Tevens werden conceptuele Lean-leiderschapsgedachten toegevoegd aan Lean, zoals de managementtrechter van Vandendriessche and Clement (2007). Deze trechter gaat er grofweg vanuit dat managers voornamelijk faciliterend zijn aan organisatieleden. Ze stimuleren hen zelf met oplossingen te komen voor problemen die spelen op de werkvloer. De manager vraagt wat zij daarvoor nodig hebben. Dit leidde niet in alle gevallen tot het gewenste effect. Sommige organisatieleden ervaren een manager die medewerkers stimuleert en vertrouwen geeft als prettig. In de meeste gevallen werd het vertoonde Lean-leiderschap als hinderlijk en weinig stimulerend ervaren.

*‘Als ik bij de leidinggevende de holle managementretoriek eruit zou filteren, dan wordt het betrekkelijk stil.*

*Die praat alleen maar proces zus en proces zo' (M9)... Mijn manager heeft voor mijn gevoel geen idee waar die het over heeft. Nogal makkelijk, de vraag stellen wat heb je nodig. Ik kom met een probleem, niet om het paarsekro-kodilprincipe van dichtbij mee te maken' (M1, M2, M3, M9, ILD1, ILD4).*

Hiermee zagen we dat Leans performatieve werking aanzet tot handelen door leidinggevend. Echter, de managers blijken maar beperkt begrip te hebben van hoe Lean in hun praktijk de medewerkers zou kunnen ondersteunen en/of hoe ze het gedachtegoed goed over kunnen brengen. Zichtbaar wordt dat Lean de gedachten van betrokkenen inkadert door haar discourse, maar aan de andere kant zien we ook een innovatieve werking. Vanwege het abstracte en ambigue taalgebruik in de beschrijvingen van Lean is er ruimte voor eigen inbreng, ofwel bij het toepassen nodigt het zijn gebruikers uit tot toevoegingen of het weglaten van dingen die niet bij de organisatiecontext passen (Røvik 2016).

#### 4.4 Periode januari 2015 – december 2016

Lean werd op verschillende plekken in de organisatie op diverse manieren vertaald. Ten eerste, omdat Lean zich leent voor ruime uitleg en invulling. Ten tweede, vanwege de positiewisselingen van voormalige leidinggevend, Lean-practitioners en -deskundigen. Voormalige Lean-practitioners en -deskundigen waren elders in de organisatie terecht gekomen en stimuleerden op hun nieuwe plek de Lean-initiatieven. Zo ontstonden er diverse zone- en visueel managementborden waar op projectniveau gestuurd werd op het behalen van projectresultaten. Een waardeestroomanalyse op projectniveau leidde tot een doorlooptijdreductie van een wijzigingsproces van 6 maanden naar 1 maand. In de praktijk was het werk reeds uitgevoerd, maar de administratieve stappen nog niet, wat tot gevolg had dat er niet betaald kon worden.

*'Op initiatief van een voormalig Lean-deskundige hebben we de doorlooptijd van het wijzigingsproces ge-optimaliseerd, omdat we ons schaamden voor onze eigen processen. Vaak was het werk al meer dan een half jaar gereed en moesten wij voldoen aan tergend langzame interne processtappen' (M5, M8).*

Lean liet zich ook associëren met het ontwikkelen van een continu verbetercultuur. Als gevolg hiervan zag een nieuwe actor, een continu verbeterteam, het levenslicht. Tijdens roadshows interesseerden continu-verbeterteamleden (poortwachters) mensen voor Lean en voor de gedachte dat verbeterideeën op de werkvloer op te halen zijn, omdat organisatieleden heel goed weten waar winst te behalen valt. Zo stimuleerden en mobiliseerden ze mensen om aan de slag te gaan met Lean door zelf met verbeterideeën te komen. Deze mobilisatie leidde in drie maanden tijd tot 350 verbeterideeën. Het bleef slechts bij een beperkt aantal successen, want het merendeel van de

aangedragen verbeterideeën was lastig te vertalen en te complex in te passen.

*'Als je na een half jaar vraagt hoe het met de verbetermaatregelen staat, blijft het stil of ze melden dat het erg complex is (...) En ik denk dan...tja, natuurlijk is het ingewikkeld, want anders was het al opgelost (...). Dus mijn enthousiasme over Lean is zo langzamerhand wel tot een dieptepunt gedaald en ga ik doen waarvoor ik besteld ben' (M3, AH3).*

Naast de associatie van Lean met een Lean-leiderschapsstijl werd Lean ook geassocieerd met het houden van Gemba Walks door directieteams. Deze Gemba Walks vinden plaats op de werkvloer (Gemba), omdat managers dan zelf kunnen ervaren en waarnemen waar problemen zich voordoen. Managers tonen hiermee betrokkenheid aan en weten wat er in de organisatie leeft. En dus togen directieteams naar de werkvloer waar ze met medewerkers in gesprek gingen. Omdat directieteams Gemba Walks hielden, zetten ze de werkvloer aan tot het presenteren van visueel management- en zone-borden. Uit de interviews bleek dat de borden werden getoond om de directieteams tevreden te stellen. Saillant detail daarbij is dat de borden vaak sterk verouderde data bevatten, terwijl een afdelingshoofd de borden presenteerde als actuele realiteit.

Een ander voorbeeld van de performatieve werking was dat Lean opgenomen werd in managementcontracten van directieteams. Hiermee werden de managementcontracten Lean-inscripties, want in ieder contract kreeg Lean een plek waar aan de hand van criteria op gestuurd kon worden. Omdat Infraorg graag een Lean-organisatie wenste te worden zette Lean aan tot dergelijke handelingen. Zo moesten directieteams en afdelingshoofden aangeven hoeveel mensen ze naar een Lean-opleiding stuurden en moest aan de top gerapporteerd worden hoeveel leidinggevend reeds de cursus Lean en dienend leiderschap hadden gevolgd en hoeveel de opleiding nog gingen volgen. Op een lager aggregatieniveau moesten afdelingshoofden minimaal een Lean-practitioner in huis hebben om Lean-activiteiten te ontplooiën en/of te begeleiden.

Bijna onopgemerkt verdween Lean naar de achtergrond, waarschijnlijk grotendeels veroorzaakt door het gelijktijdig reorganiseren van de organisatie. Tijdens interviews met adviseurs van directieteams gaven ze aan dat Lean nauwelijks gespreksstof was in trimesterrapportages. Er vond nauwelijks toetsing plaats over de ontwikkeling van Lean in de organisatie. Het werd vooral vermeden, omdat de core business over de productie gaat en dat hetgeen is dat telt op een politieke agenda. Voorts bleek de term Lean in 2016 verdwenen als item op intranet, waar het voorheen een prominente plek had.

## 5. Conclusie en praktijklessen

Vanuit een relationeel-performatief perspectief biedt dit artikel een gedetailleerde beschrijving van de ont-

wikkeling en performativiteit van Lean. Uniek aan het relationeel-performatieve perspectief is de netwerkbenadering waarin menselijke en niet-menselijke actoren elkaar in onderlinge relatie beïnvloeden. Een Lean-implementatie blijkt niet simpelweg een lineair proces, dat vanuit een centraal punt monocentrisch bestuurd kan worden. We namen waar dat Infraorg Lean vooral zag als een functioneel en neutraal instrumentarium, dat een antwoord was op een organisatieprobleem. De wil, wensen en intenties van centrale besluitvormers stonden centraal en dit leidde ertoe dat Lean kon landen in Infraorg. Sindsdien zette Lean aan tot verschillend handelen, riep het verschillende reacties en associaties op en wijzigde het posities in het netwerk waarin Lean een plek kreeg.

Het relationeel-performatieve perspectief toont dat niet de centrale besluitvormer of ontwerper bepaalt welke doelen en functies Lean dient, maar de spelers in het actoren-netwerk (waaronder Lean) beslissen of en in welke mate wil en intenties uitkomen (Latour 1987, 2005). Lean blijkt geen pasklaar instrumentarium, maar een actieve speler in het netwerk. Tijdens de interactieprocessen materialiseren actoren Lean en vormen ze Lean met als doel lokale functies te vervullen. Tegelijkertijd zet Lean als speler aan tot divers handelen en kanaliseert het de gedachten van actoren die met Lean in aanraking komen, vanwege de beschreven Lean-principes, -methoden en -technieken en de Lean-belofte. Gelijktijdig nodigt Lean uit tot innovatie. Door het algemene, vage en ambigue jargon roept Lean verschillende associaties op en biedt het ruimte tot diverse invullingen. Als gevolg van deze netwerkeffecten zijn vertaalprocessen en -uitkomsten ongewis en kan Lean er, in lijn met de inzichten van Mol (2002), in één en dezelfde organisatie anders uitzien.

De bestaande Lean-literatuur ziet dergelijke vertaal- en netwerkdynamieken nauwelijks, omdat het zich concentreert op de identificatie van succes- en faalfactoren bij een implementatie. Voorts behandelt de bestaande literatuur Lean als ingenieursmiddel: met de inzet van Lean komen vooraf gedefinieerde en ontworpen ambities uit, wat in deze casus anders blijkt uit te pakken.

Met het gebruik van een relationeel-performatief perspectief krijgen we een rijker beeld over de manier waarop

we naar Lean kunnen kijken en hoe we een Lean-implementatie succesvoller kunnen aansturen. Deze inzichten kunnen we omzetten in een drietal lessen voor practici (managers en organisatieadviseurs).

De eerste les is dat practici terughoudender kunnen omgaan met het op afstand ontwerpen en monocentrisch aansturen van een Lean-implementatie en/of Lean-veranderprogramma. Performativiteit laat ons zien dat een Lean-implementatie zich niet zomaar laat gieten in een volgtijdelijk lineair stappenplan, dat vanuit een centrale stuurhut kan worden aangestuurd. Dit betekent dat we practici aanmoedigen om een netwerkaansturing te kiezen. Ze moeten dan van buitenaf naar binnen in het netwerk treden, zodat zij de kans op het realiseren van organisatiedoelen doen toenemen.

De tweede les (die uit de eerste volgt) betreft een verandering in houding en gedrag bij practici. Zij zullen zelf nadrukkelijk onderdeel moeten uitmaken van het translatieproces. Practici kunnen allerlei intenties en verwachtingen hebben met een implementatie van Lean, maar of die uitkomen is nog maar de vraag. Dit hangt af van de spelers in het netwerk en translatie-uitkomsten, welke als gevolg van netwerkeffecten ongewis zijn. Anders gezegd: Lean is hooguit een belofte op prestatieverbeteringen, maar het zijn de spelers in het netwerk die bepalen of en in welke mate de Lean-belofte uitkomt. Wanneer practici zelf onderdeel uitmaken van het translatieproces, dan maken ze de ontwikkelingen van dichtbij mee. Het is daardoor eenvoudiger om in het moment bij te sturen.

De laatste les is dat practici randvoorwaarde-scheppend zijn. Dat wil zeggen dat ze dusdanige condities scheppen om medewerkers in de gewenste richting te begeleiden. Het verandermanagement verschuift daarmee van buiten naar binnen in het netwerk, waarmee het veranderproces actief gericht is op beïnvloeding van het vertaalproces. Met andere woorden: wanneer practici zich in de netwerkdynamiek begeven (in en tijdens de interactieprocessen) kunnen ze ruimte bieden translatie-uitkomsten te laten ontwikkelen die passen bij de specifieke lokale situatie en tegelijkertijd te spiegelen aan de intenties van de organisatie.

- 
- **Dr. ing. V.G.M.W. van Loenen (Vincent)**, Radboud Universiteit faculteit der managementwetenschappen.
  - **Dr. R.L.J Schouteten (Roel)**, Radboud Universiteit, Faculteit der managementwetenschappen als assistent Professor strategisch personeelsmanagement.
  - **Dr. M. Visser (Max)**, Radboud Universiteit, Faculteit der managementwetenschappen als universitair hoofddocent management, accounting & organisaties.
  - **Prof. dr. E.G.J Vosselman (Ed)**, Emeritus professor in Accounting en Control aan de Radboud universiteit faculteit der Managementwetenschappen.
  - **Drs. M.P.W. van de Water (Mariëlle)**, Senior business controller aan de Sint Maartenskliniek.
-

## Literatuur

- Benders J, Santbergen S (2007) 'Lean' in Nederlandse ziekenhuizen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61(2): 36–47. <https://hdl.handle.net/2066/45471>
- Benders J, Van Veen K (2001) What's in a fashion? Interpretative viability and management fashion. *Organization* 8(1): 33–53. <https://doi.org/10.1177/135050840181003>
- Briers M, Chua WF (2001) The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society* 26(3): 237–269. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00029-5)
- Colazo G (2018) The change in communication patterns in teams implementing lean. *Proceedings of the 51<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*. Trinity University (San Antonio, TX, USA): 217–224. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.030>
- Callon M (1980) Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not. In: Knorr KD, Krohn R, Whitley R (eds.) *The social process of scientific investigation*. Vol 4. Springer (Dordrecht): 197–219. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-9109-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-009-9109-5_8)
- Callon M (1986) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review* 32(S1): 196–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- De Koeijer R, Hazelzet J (2017) Wat is nodig voor duurzame implementatie van Value Based Healthcare? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33(2): 199–213. [https://www.tijdschrift-voorarbeidsvraagstukken.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/TA-33-2-9/Wat-is-nodig-voor-duurzame-implementatie-van-Value-Based-Healthcare](https://www.tijdschrift-voorarbeidsvraagstukken.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA-33-2-9/Wat-is-nodig-voor-duurzame-implementatie-van-Value-Based-Healthcare)
- Giroux H (2006) 'It was such a handy term': Management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies* 43(6): 1227–1260. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00623.x>
- Guest D, Paauwe J, Wright P (2012) *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons (Padstow).
- Hansen A (2011) Relating performative and ostensive management accounting research: Reflections on case study methodology. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8(2): 108–138. <https://doi.org/10.1108/11766091111137546>
- Homan T (2017) *In Control? Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*. Boom (Amsterdam).
- Infraorg (2011) *Ondernemingsplan 2015*. Infraorg (Den Haag).
- Ingvaldsen JA, Benders J (2016) Lost in translation? The role of supervisors in lean production. *German Journal of Human Resource Management* 30(1): 35–52. <https://doi.org/10.1177/2397002215625893>
- Justesen L, Mouritsen J (2011) Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24(2): 161–193. <https://doi.org/10.1108/09513571111100672>
- Knol WH, Slomp J, Schouteten RLJ, Lauche K (2018) Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using necessary condition analysis. *International Journal of Production Research* 56(11): 3955–3973. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1419583>
- Langstrand J (2012) Exploring organizational translation: A case study of change toward lean Production. Linköping: Linköping University.
- Latour B (1987) *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press. <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674792913>
- Latour B (1999) *Pandora's hope*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Latour B (2005) *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Law J (1992) Notes on the theory of the actor network: Ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice* 5(4): 379–393. <https://doi.org/10.1007/BF01059830>
- Law J, Singleton V (2005) Object lessons. *Organization* 12(3): 331–355. <https://doi.org/10.1177/1350508405051270>
- Marodin AG, Saurin TA (2015) Managing barriers to lean production implementation: context matters. *International Journal of Production Research* 53(13): 3947–3962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.980454>
- Marodin GA, Saurin TA (2013) Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies. *International Journal of Production Research* 51(22): 6663–6680. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.826831>
- Mol A (2002) *The body multiple: Ontology in medical practice*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822384151>
- Mostafa S, Dumrak J, Soltan H (2013) A framework for lean manufacturing implementation. *Production & Manufacturing Research* 1(1): 44–64. <https://doi.org/10.1080/21693277.2013.862159>
- Reay T, Chreim S, Golden-Biddle K, Goodrick E, Williams B, Casebeer A, Hinings R (2013) Transforming new ideas into practice: An activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies* 50(6): 963–990. <https://doi.org/10.1111/joms.12039>
- Røvik KA (2016) Knowledge transfer as translation: Review and elements of an Instrumental theory. *International Journal of Management Reviews* 18(3): 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Star SL, Griesemer JR (1989) Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939. *Social Studies of Science* 19(3): 387–420. <https://doi.org/10.1177/0306631289019003001>
- Star SL (2010) This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values* 35(5): 601–617. <https://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Vandendriessche F, Clement J (2011) *Leidinggeven zonder bevelen: De outputmanager*. Leuven, LannooCampus.
- Van Dun DH (2015) *Improving lean team performance: leadership and workflow dynamics*. Universiteit Twente. Enschede: House of Performance Ph.D. dissertation Series. <https://doi.org/10.3990/1.9789036540001>
- Van Erp W, Van der Steen M (2018) De performativiteit van accounting in de gezondheidszorg. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie* 92(1/2): 37–45. <https://doi.org/10.5117/mab.92.23740>
- Van Erp W, Roozen FA, Vosselman E (2019) The performativity of a management accounting and control system: Exploring the dynamic relational consequences of a design. *Scandinavian Journal of Management* 35(4): e101077. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101077>
- Van Grinsven M (2017) 'A patient is not a car'. *Lean in healthcare: Studying agency in the translation of management concepts*. UvA, Amsterdam. <https://research.vu.nl/en/publications/a-patient-is-not-a-car-lean-in-healthcare-studying-agency-in-the->



- Van Loenen V, Schouteten R, Visser M, Vosselman E (2020) De overgang naar een Lean-management denk- en handelwijze. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 36(1): 20–37.
- Visser M (2016) Management control, accountability, and learning in public sector organizations: A Critical Analysis. In: Hinna A, Gnan L, Monteduro F (Eds) *Governance and performance in public and non-profit organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 5)*. Emerald Group Publishing Limited: 75–93. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005004>
- Vosselman E (2011) *Rekenschap en management control in de publieke sector: hoofdweg, dwaalweg en uitweg*. Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, 19 pp. <https://hdl.handle.net/2066/95396>
- Vosselman E (2014a) Een relationeel perspectief op accounting. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 85(4): 217–224. <https://doi.org/10.5117/mab.85.16352>
- Vosselman E (2014b) The ‘performativity thesis’ and its critics: Towards a relational ontology of management accounting. *Accounting & Business Research* 44(2): 181–203. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.856748>
- Vosselman E, De Loo I (2018) Performativiteit in netwerken: de Januskop van accounting. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 92(1/2): 21–25. <https://doi.org/10.5117/mab.92.24413>
- Wagenveld K (2013) *The travel and translation of balanced scorecards*. Ridderprint BV (Ridderprint). <https://hdl.handle.net/2066/101048>
- Waldorff SB (2013) What is the meaning of public sector health? Translating discourse into new organizational practices. *Journal of Change Management* 13(3): 283–307. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822673>
- Womack JP, Jones DT (2003) *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press Edition, London.
- Yin RK (2011) *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications, London.