

De implementatie van Lean

Inzicht in inertiefactoren

Vincent van Loenen en Roel Schouteten

Uit onderzoek blijkt dat de implementatie van Lean niet altijd voorspoedig verloopt. In de laatste decennia is vooral ex post inzicht verkregen over Lean-implementatieprocessen, maar er blijkt behoefte aan inzichten tijdens een implementatieproces. Inzichten die ons leren welke factoren een implementatieproces en het handelen van actoren daarin beïnvloeden. Op basis van een realtime casestudy betoogt dit artikel dat drie belangrijke factoren ertoe bijdragen dat de implementatie van Lean in deze casus naar de achtergrond verdwijnt en daardoor moeizamer verloopt. Dit komt vooral doordat de focus op het realiseren van een kortetermijndoelstelling is komen te liggen. Verder blijken politieke en faciliterende factoren een vertragende werking te hebben op het implementatieproces. Deze inzichten leren dat onrust, onduidelijke redenering over de aanleiding van de Lean-implementatie en matige ondersteuning een remmende werking hebben.

Samenvatting

Inleiding

Implementaties van het organisatieconcept Lean winnen de laatste tijd in diverse sectoren aan populariteit. Lean is een managementbenadering die streeft naar het vergroten van de efficiëntie en het verlagen van de kosten, door het schrappen van verspillingen. Lean kent hierbij een sterk klantperspectief, waarbij het specificeren van waardetoevoeging van een product of dienst, gezien vanuit de klant, centraal staat (Radnor & Boaden, 2008; Drotz, 2014). Manieren om de Lean-doelen te bereiken zijn het reduceren van voorraad, doorlooptijdverkorting, het creëren van 'flow' en streven naar perfectie. Middelen als 'value stream mapping', 'brownpapers', continu verbeteren en visueel management, met als doel de operationele prestaties van een organisatie te verbeteren, kunnen daarbij helpen (Belekoukias e.a., 2014).

Zoals voor alle algemene organisatieconcepten die beschrijven hoe tot verbeteringen te komen, geldt ook voor Lean dat actoren algemeen geformuleerde termen in een

concept moeten vertalen naar de eigen context. Dat vertalen doen zij om het in de eigen organisatiecontext te laten passen. Implementeren (fitten) in de organisatie is een geheel van activiteiten dat leidt tot gebruik van het organisatieconcept. Twee van dergelijke activiteiten zijn het vertalen van en het omgaan met de geboden ruimte in een organisatieconcept. Echter, het implementeren van een organisatieconcept is voor verschillende soorten organisaties een lastige opgave (Van Linge, 2006; Langstrand, 2012; Peper e.a., 2014). Ondanks veelvuldig gebruik van organisatieconcepten mislukt het merendeel van de conceptimplementaties, verlopen deze traag of blijven beoogde resultaten uit (Langstrand, 2012; Poksinska e.a., 2010, 2013).

De literatuur besteedt veel aandacht aan het mislukken van organisatieveranderingen. Hierbij is er echter weinig oog voor vertaalprocessen bij de implementatie van een organisatieconcept. Bovendien kijken veel empirische studies vooral (ex post) terug op een implementatieproces. Daarbij blijven cruciale implementatieaspecten onderbelicht, die bijdragen aan begrip van welke factoren van invloed zijn op het (stroe)verlopen van de implementatie. Gedetailleerde beschrijvingen van implementatieprocessen ontbreken. Volgens Røvik (2011) en Brännmark (2012) kan kennis, gebaseerd op gedetailleerde vertaalprocesbeschrijvingen, praktische implementatieproblemen voorkomen. Daarbij is er behoefte aan inzicht in welke activiteiten een organisatie op de rails zet om een implementatie van een organisatieconcept te realiseren en welke mogelijke (inertie) factoren een rol spelen tijdens dat implementatieproces.

Tegen deze achtergrond heeft deze studie als doel tijdens een implementatieproces factoren te achterhalen die een rol spelen bij de vertaling van een organisatieconcept zoals Lean. Daarbij ligt de nadruk op het vertaalproces. Een beeld van een live vertaalproces ofwel een 'film' biedt inzicht in hoe het vertalen in zijn werk gaat. De wetenschappelijke relevantie van deze studie zit in de realtime bestudering van het implementatieproces, waarmee we inzichten kunnen verkrijgen in hoe actoren handelen tijdens het vertaalproces en welke factoren van invloed zijn op dat handelen (Røvik, 2011; Brännmark e.a., 2012; Spyridonidis e.a., 2014). Dit kan ertoe bijdragen dat we het implementatieproces beter begrijpen en begrijpen waarom conceptimplementaties soms neigen 'dood te bloeden' of 'nog' niet van de grond komen (Liker, 2004; Bhasin & Burcher, 2006; Røvik, 2011). In eerder onderzoek is dit onderbelicht gebleven.

praktische inzichten

Voor managers die worstelen met conceptimplementaties biedt het artikel tevens praktische inzichten, want beter begrip van inertiefactoren (mogelijke belemmerende factoren) bij conceptimplementaties kan organisaties helpen te voorkomen dat potentiële problemen de kop op blijven steken (Madsen & Stenheim, 2014). De theoretische en praktische vraagstellingen die hieruit volgen luiden: welke factoren spelen een rol bij het handelen van actoren, waardoor een conceptimplementatieproces stroef verloopt? En met welke factoren dienen managers rekening te houden tijdens een conceptimplementatie? Om deze vragen te beantwoorden zetten we uiteen wat organisatieconcepten zijn, waarom ze aantrekkingskracht hebben en waarom ze vertalingen ondergaan. Daarna gaan we in op het mislukken of 'doodbloeden' van conceptimplementaties en wat daarvan de oorzaken zijn.

Theoretisch kader

Organisatieconcepten en hun aantrekkingskracht

Organisatieconcepten zijn ideeën over hoe te organiseren en hoe een organisatie beter zou kunnen presteren, als ze voldoet aan een aantal randvoorwaarden (Benders & Verlaar, 2003). Organisatieconcepten zijn gedefinieerd als een min of meer samenhangend geheel van abstracte en normatieve regels en richtlijnen over organiseren, waaraan een aantrekkelijk label hangt (Nijholt & Benders, 2007). De abstracte formulering biedt adoptanten inhoudelijke kennis of praktische handvatten, bijvoorbeeld over hoe te komen tot een betere kwaliteit van een product of dienst. Zij geeft bovendien richting om te komen tot een betere service naar (interne) klanten, via een meer efficiënte en effectieve bedrijfsvoering (Ansari e.a., 2010).

Abstract houdt in dat een organisatieconcept op verschillende manieren is op te vatten en ruimte biedt aan adoptanten voor eigen inbreng en invulmogelijkheden. Dit betekent dat binnen een organisatie verschillende invullingen kunnen voorkomen. De abstractie biedt veelzijdige invulvrijheden, maar vergroot ook de toepassingsmogelijkheid van het concept binnen meerdere sectoren (Benders & Santbergen, 2007, Nicolai & Dautwiz, 2010; Groß e.a., 2014). Dit is ook het geval met Lean. Toepassingen vinden we in de productie-industrie, de zorgsector en de overheidssector (zoals gemeenten, provincies en grotere overheidsorganisaties).

Sommige organisatieconcepten zijn meer succesvol dan andere. Ze worden als attractief ervaren, doordat de aanbieder het organisatieconcept zo aantrekkelijk mogelijk presenteert. De promotie is dusdanig dat het managers ervan overtuigt dat het hun organisatieproblemen oplost (Sahlin-Andersson, 1996; Røvik, 2002). Cijfermatige voorbeelden of verhalen dat een concept in een andere organisatie tot significante voordelen heeft geleid, vergroten ook de aantrekkingskracht. Managers van andere organisaties willen dit ook graag bereiken en gaan elkaar imiteren, in de hoop op dezelfde resultaten. Klakkeloos navolgen is echter niet zomaar mogelijk en imitatie leidt niet noodzakelijkerwijs tot dezelfde resultaten (Sevón, 1996; Radnor & Osborne, 2013; Drotz, 2014).

Interpretatieve levensvatbaarheid

Actoren vertalen een organisatieconcept tijdens de implementatie, zodat het past in de nieuwe specifieke context (Czarniawska & Sevón, 1996; Groß e.a., 2014). Doordat een organisatieconcept zich hult in algemene conceptuele termen, zijn vele interpretaties en invullingen mogelijk. Dit kenmerk wordt interpretatieve levensvatbaarheid of pragmatische ambigüiteit genoemd (Giroux, 2006; Benders & Santbergen, 2007). Interpretatieve levensvatbaarheid houdt in dat actoren een organisatieconcept actief moeten bewerken en modifieren (vertalen), wil het toepasbaar zijn in de eigen organisatiecontext. Interpretatieve levensvatbaarheid is hiermee een activator voor actieve vertaling en is de figuurlijke aorta van een organisatieconcept, omdat het ervoor zorgt dat een concept levendig wordt, bewerkingen ondergaat en op meerdere plaatsen toepasbaar is (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 1996; Ansari e.a., 2014; Spyridonisis e.a., 2014; Campos & Zapata, 2014).

vertaling

Implementatie(mis)fits

Het implementeren van een organisatieconcept (zoals Lean) is een complex proces en een proces van lange adem, omdat prestatieverbeteringen niet direct tot uiting komen (Baarspul & Wilderom, 2012; Lueg & Carvalho, 2013). Uit verschillende studies blijkt dat (mis)fits of (on)verenigbaarheden kunnen leiden tot een goede, niet goede of naar de achtergrond verdwijnende conceptimplementatie (Røvik, 2011). Verschillende factoren kunnen daarbij een rol spelen.

Ten eerste draagt pluriformiteit van interpretatie- en invulmogelijkheden eraan bij dat een organisatieconcept in vele richtingen vertaald en ingevuld kan worden. Dat lijkt op voorhand onwenselijk, omdat het juist van belang is dat actoren weten wat de beweegredenen van een organisatie zijn bij een conceptimplementatie; enerzijds om te weten welke concrete organisatiedoelen en belangen het moet gaan dienen en anderzijds om mensen te mobiliseren (Benders & Slomp, 2009; Bennebroek Gravenhorst, 2008).

In de tweede plaats spelen externe politieke factoren een rol. Baarspul en Wilderom (2012) onderzochten welke strategie overheidsorganisaties volgen, als zij te maken krijgen met een machtscomponent of een politieke taakstelling. Veelal valt de keuze dan op personeelsreductie en op taak- of organisatieherontwerp. Een dergelijke externe politieke factor kan leiden tot een symbolische implementatie van een organisatieconcept (Røvik, 2011; Ansari e.a., 2014).

Interne politieke factoren kunnen ook een rol spelen. Deze refereren aan de mate waarin een organisatieconcept of de implementatie ervan past binnen de (in)formele machtsstructuren, interessen en agenda's van managers. Vanuit die verschillende belangen-, machts- of strategische overwegingen vertalen actoren een concept gevarieerd of ze verwerpen het (Ansari e.a., 2010; Røvik, 2011). Interne politieke factoren beïnvloeden het handelen van actoren bij de implementatie.

Ten slotte spelen faciliterende factoren een rol bij het succes van een implementatieproces. Ondersteunende activiteiten vergroten de kans op verankering van het concept in een organisatie. Voorbeelden zijn faciliterende activiteiten, zoals trainingen, communicatie, het inzetten van eigen Lean-deskundigen en opleidingen.

Een leiderschapsstijl die aansluit bij de Lean-filosofie is ook een belangrijke faciliterende factor (Poksinska e.a., 2013). Liker en Convis (2011) hebben hiertoe een leiderschapsmodel beschreven, dat gerelateerd is aan Lean: 'servant leadership' ofwel dienend leiderschap. Dit is inmiddels de meestgehanteerde leiderschapsvorm bij Lean. De primaire rol van een dienend leider is het motiveren, coachen en ontwikkelen van individuen. Hij richt zich op de menskant en het benutten van het intellectuele kapitaal. Leiderschap in deze context betekent ook dat een eenduidig beeld uitgedragen moet worden over het organisatieconcept (Brännmark e.a., 2012). Verschillende studieresultaten bevestigen het belang van deze faciliterende factoren, in relatie tot een succesvolle implementatie (Røvik, 2011). De kans is groot dat actoren bij gebrek aan ondersteuning het concept slechts symbolisch (oppervlakkig) of zelfs niet vertalen (Braam, 2012). Mogelijk gevolg daarvan is dat verwachtingen niet uitkomen (Gill & Wittle, 1993; Beer, 2003; Cronemyr & Danielsson, 2013).

De genoemde bevorderende en inertiefactoren vormen het kader voor het empirische onderzoek tijdens een implementatieproces van Lean bij een overheidsorganisatie. De volgende paragraaf geeft een beschrijving van de methodologie van het onderzoek.

Methodologie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gedurende elf maanden (januari-december 2013) een overheidsorganisatie gevolgd, tijdens de implementatie van het organisatieconcept Lean. Een casestudy biedt de mogelijkheid een complex fenomeen als het vertalen van een organisatieconcept in zijn bestaande context te bestuderen. Een ander voordeel is dat het live volgen van een Lean-implementatieproces rijke inzichten biedt in het vertalen en de samenhangende beïnvloedingsfactoren binnen het vertaalproces. Ondanks de kritiek dat een enkelvoudige casestudy geen generaliseerbare conclusies zou opleveren, worden inzichten verkregen uit een casestudy steeds meer als waardevol beschouwd en kunnen zulke inzichten tot theoretische aanvulling en theoretische generaliseerbaarheid leiden (Tsang, 2013).

Om meer inzichten te krijgen in welke factoren van invloed zijn op het vertaalproces van een organisatieconcept, werden negentien personen geïnterviewd: zeven directeuren, drie afdelingshoofden, vier Lean-deskundigen en vijf organisatieleden die verantwoordelijk waren voor de implementatie van het concept. Alle geïnterviewden waren sleutelfiguren bij de implementatie. De organisatie leidde directeuren en afdelingshoofden op als dienend leiders die kennis hebben van Lean. De Lean-deskundigen

(allen interne mensen) werden geïnterviewd, omdat zij inhoudelijke kennis van Lean hadden en een faciliterende rol vervulden voor de directeuren en afdelingshoofden.

Drie belangrijke factoren dragen ertoe bij dat de implementatie van Lean naar de achtergrond verdwijnt en daardoor moeizamer verloopt

Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en woordelijk uitgeschreven. Ter controle werd het interviewverslag aan de informanten voorgelegd. In sommige gevallen leidde dit tot aanvullende informatie. Deze is in een afwijkende kleur in het verslag opgenomen, zodat duidelijk is dat het gaat om primaire in het interview verkregen informatie en secundair verkregen informatie die later door de informant is toegevoegd aan het verslag. Verwijzingen naar personen, locaties, alsmede uitlatingen die de identiteit van de informant zouden kunnen onthullen zijn weggelaten, zodat de anonimiteit gewaarborgd is.

Naast informatie uit interviews is gebruik gemaakt van documenten (zoals een ondernemingsplan) en het intranet van de organisatie. Deze informatie heeft inzichten opgeleverd over wat de organisatie verstond onder Lean, welke beweegredenen er waren

en wat zij met Lean wilden bereiken. Tevens is deze informatie benut om te bestuderen wat de organisatie 'uitstroomde' aan informatie over Lean. Door deze informatie te vergelijken met wat de respondenten zeiden, konden we nagaan in hoeverre er kennis was genomen van de gecommuniceerde informatie over Lean.

Voorts is een tweetal observaties als aanvulling op de interviews gebruikt, om de diepgang in de discussie te verrijken. Beide observaties vonden plaats bij het directieteam van een organisatieonderdeel, bestaande uit vijf directeuren. Zij wilden concreet met het concept aan de slag en vroegen daarbij ondersteuning van Lean-deskundigen en mensen uit het implementatieteam. De observaties van deze meetings namen elk twee uur in beslag. De gemaakte aantekeningen en genoteerde citaten zijn uitgeschreven en verwerkt tot een verslag dat aan het betreffende directieteam is voorgelegd, met de vraag of zij zich in het verslag herkenden. Dit bleek het geval.

Om te begrijpen hoe vertalingen in de praktijk in zijn werk gaan, richtte de data-analyse zich op het herkennen van het vertaalproces en de factoren die daarbij een rol spelen. Daartoe zijn de interviews getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Atlas.ti.

Omdat we het vertaalproces beter wilden begrijpen, was onze werkwijze inductief van aard. Waarnemingen in de praktijk waren daarbij leidend. Na het open coderen volgde het selectief coderen door middel van 'constante vergelijking' en nagaan of en hoe bepaalde codes samenhangen. Er bleek geen duidelijk beeld over het vertaalproces te ontstaan, maar wel werd duidelijk welke factoren het vertaalproces beïnvloedden. Daarna volgde een deductieve aanpak, waarbij de inductief verkregen codes werden getoetst aan bestaande literatuur. Bestaande kennis is gebruikt om patronen van bevorderende en belemmerende factoren te achterhalen en interpreteren (Doorewaard, 2013).

Casus: aanleiding lokale en organisatiebrede implementatie van Lean

Bij een Nederlandse overheidsorganisatie die landelijk vanuit diverse locaties opereert, is men sinds 2012 bezig het organisatieconcept Lean in de hele organisatie uit te rollen. Voorafgaand aan de uitrol is lokaal met het organisatieconcept geëxperimenteerd. De introductie van het concept (in 2009) was naar aanleiding van interne problemen. De gebruikers van de overheidsdiensten waren niet tevreden. Om deze reden wilde de het management de (interne) klantvraag en klantbehoefte meer centraal stellen. Het imago van de organisatie moest verbeterd worden, omdat de politiek steeds meer kritiek uitte op de organisatie (bijvoorbeeld op de te lange doorlooptijd van het vergunningverleningsproces). Daarnaast bleek de medewerkersbetrokkenheid in het organisatieonderdeel erg laag te zijn. Medewerkers moesten weer meer betrokken raken bij hun werk en dit het liefst ook optimaliseren.

Mede op aanraden van een externe consultant, die het organisatieconcept Lean destijds promootte als het passende middel voor het organisatieprobleem, is begonnen met een pilot op lokaal niveau, om de genoemde in- en externe problemen op te lossen. Wegens successen met de pilot op lokaal niveau - door medewerkersbetrokkenheid werd de looptijd van het vergunningverleningsproces teruggebracht van negen weken

naar één week - werd besloten het organisatieconcept Lean organisatiebreed te implementeren. Deze implementatie kreeg een extra boost door kritiek vanuit de politiek en maatschappij: de organisatie was te duur en te bureaucratisch, en de uitgaven waren niet transparant. Deze kritiek werd kracht bijgezet, door de organisatie vanuit de politiek een taakstelling op te leggen. Deze betrof een financiële bezuinigstaak en de opgave om de personeelsomvang in te krimpen. Dat heeft geleid tot een reorganisatie en een andere organisatiestructuur met zogenaamde procesgerichte arbeidsprocessen.

Daarnaast bestond de wens om te kunnen blijven inspelen op eventuele nieuwe politieke en maatschappelijke eisen (klantvragen). Om deze reden is het concept Lean uitgerold met als speerpunt: continu verbeteren. Het succes in de pilot en de noodzaak om te voldoen aan externe factoren vielen op deze wijze samen en bracht de implementatie van Lean in een stroomversnelling. De implementatie en het realiseren van de taakstelling kwamen daarmee samen te lopen. Een van de respondenten verwoordde dit treffend:

Met de keuze voor Lean wilde men een paar doelen bereiken: op emotioneel vlak: vanuit de medewerker denken, wat betekent dat zij betrokken worden bij arbeidsoptimalisatie. Rationeel gezien: efficiency behalen. (...) De taakstelling die op de organisatie afkwam wilde het topmanagement vooral uit de organisatie zelf halen. Uit de mensen in de organisatie. Zoeken naar waar het effectiever en efficiënter kan. Het werk moet nu eenmaal met minder geld en minder mensen gedaan worden. En daarmee is de koppeling indirect gemaakt om aan de taakstellingen te voldoen. Maar in eerste instantie dus niet zo bedoeld. Het komt zo ineens mooi samen' (informant 1).

In de volgende paragraaf komen de resultaten van de analyse aan bod.

Onderzoeksresultaten

Deze paragraaf beschrijft de visie van directeuren, afdelingshoofden, Lean-deskundigen en informanten (die verantwoordelijk zijn voor de implementatie) op de implementatie van Lean in hun organisatie. De respondenten nemen verschillende posities in binnen de organisatie. De analysesniveaus betreffen enerzijds directeuren en afdelingshoofden (managementposities; aangeduid met een letter) en anderzijds deskundigen en personen uit het implementatieteam (aangeduid met een cijfer).

visies

Uit de eerste analyses blijkt dat de actoren in deze organisatie nog nauwelijks aan het vertaalproces zijn toegekomen. De analyses leveren vier zogenaamde (mis)fits of (on)verenigbaarheden op. We presenteren de resultaten aan de hand van deze vier (mis)fits: *a* beweegredenen van de organisatie om tot implementatie over te gaan, *b* sleutelrol van het management, *c* facilitering als interne ondersteuning, en *d* externe druk (politieke arena).

Beweegredenen

Er is voor gekozen om het organisatieconcept Lean organisatiebreed te implementeren. Fundamentele vragen die organisatieleden kunnen stellen bij een dergelijke implementatie zijn bijvoorbeeld: waarom wordt Lean geïmplementeerd? Wat levert het mij als individu op en welk organisatiebelang dient het? Ondanks dat voor het topmanagement de redenen voor implementatie duidelijk en legitiem zijn, is dat niet voor iedereen het geval. Om tot een actieve vertaling en gebruik van een organisatieconcept te komen, willen de betrokkenen graag antwoord op deze fundamentele vragen, alvorens zij in beweging komen (Benders & Slomp, 2009).

Uit de data blijkt een gebrek aan duidelijkheid over waarom de organisatie dit organisatieconcept implementeert. Daarnaast blijkt de verwarring groot, doordat het ontbreekt aan een eenduidig verhaal vanuit het implementatieteam.

'Het waarom? Daar ben ik ook naar op zoek. Ik weet het niet. Als je luistert naar de externe adviseur die het implementatieteam ondersteunt en de persoon uit het implementatieteam zelf, dan vertellen zij twee verschillende verhalen. Dat is verbazend. De achterliggende gedachten zijn dus niet eenduidig en kennelijk onbekend' (informant G).

De informanten, zowel mensen op managementposities als deskundigen, weten niet waarom de organisatie het concept wil implementeren en wat het hun en de organisatie oplevert. Er is wel veel behoefte om dit te weten. Veelal gissen informanten naar de achterliggende redenen of baseren zij zich op informatie in het ondernemingsplan, omdat een duidelijk en eenduidig verhaal ontbreekt.

'Ik moet gissen waarom we het doen. Wat je leest in het ondernemingsplan is dat we betere benutting willen van het menselijk kapitaal, zodat medewerkers meer betrokken zijn. Daarnaast moeten we een effectievere en efficiëntere organisatie zijn' (informant A).

Deze onduidelijkheid leidt ertoe dat er enige terughoudendheid bij het management ontstaat over de boodschap die zij moeten verkondigen omtrent de redenen en de doelen van het concept. Pluriforme beeldvorming heeft tot gevolg dat de communicatie rondom Lean in deze organisatie matig en niet eenduidig verloopt of zelfs stilvalt, doordat managers niet weten waarover zij moeten communiceren.

'Als leiding moet je aan je mensen uit kunnen leggen waarom we als organisatie aan Lean doen. (...) Als je het verhaal niet kunt uitleggen, word je ook niet serieus genomen door je medewerkers. Je kunt het ze dan ook niet kwalijk nemen dat zij het hele Lean-verhaal op zijn beloop laten' (informant G).

Ook benadrukt het merendeel van de informanten dat de organisatie zich sterk focust op de instrumentele kant van Lean. Bij de communicatie en gelegenheden waarbij kort kennism gemaakt kan worden met Lean wordt, zo vinden zij, enkel gerefereerd aan tools

die kunnen helpen bij het verkorten van doorlooptijden en het elimineren van verspillingen in arbeidsprocessen. Het merendeel van de informanten associëren Lean in deze organisatie met tools als: kaizen, brownpapers, elimineren van verspilling, kortcyclisch verbeteren, efficiëntie, visual management en A3-formulieren.

Sleutelrol management

Om een implementatie te doen slagen, is het management (directeuren en afdelingshoofden) van cruciaal belang. Ook zijn opleidingen van belang, om managers te laten kennismaken met Lean en hun te leren hoe zij kunnen optreden als dienend leider. Deze leiderschapsvorm stimuleert dat medewerkers met verbeterinitiatieven komen, om hun werk beter te kunnen doen. Het management scheidt de kaders en stimuleert het gedrag om het elke dag beter te willen doen. Daarbij staat het benutten van kennis en de kunde van de medewerker voorop. Op deze wijze faciliteert het management de implementatie van het organisatieconcept.

Nagenoeg alle managers die naar deze opleiding zijn geweest, blijken de opleiding echter als zeer matig te ervaren. Zij geven aan dat er behoefte was aan meer kennis over de filosofie en de reden voor de implementatie. Ondanks dat in het concept interessante elementen zitten, waar de organisatie voordeel uit kan halen, vinden managers dat de implementatie te veel als een instrumenteel kunstje wordt gezien:

'Als ik heel eerlijk ben en terugkijk op de cursus Lean en leiderschap, dan vind ik die cursus eigenlijk helemaal niet zo goed. Ondermaats zelfs. Het was een kunstje. Je kreeg een gemba walk en je moet door een restaurant lopen. Dat leidde tot een opeenstapeling van instrumentele dingen waarmee je problemen kon aanpakken. Dan wordt het een kunstje, als je niet weet waarom je iets doet en het niet begrijpt' (informant B).

Facilitering (interne ondersteuning)

Managers zijn zich bewust van het belang van de sleutelrol die zij vervullen. Zij vinden dat ze voldoende geïnformeerd moeten zijn om die rol te kunnen vervullen, maar bovenop de grieven omtrent de cursus Lean-leiderschap schiet de communicatie volgens de informanten ook tekort. Ze hebben vooral behoefte aan meer succesverhalen rondom het organisatieconcept Lean. Ze vinden dit een kritische succesfactor. Concrete successen elders in de organisatie kunnen juist andere actoren enthousiasmeren en mobiliseren. Maar wanneer meer concrete resultaten uitblijven, leidt dat tot scepsis. De informanten refereren steeds aan een enkel voorbeeld. Meer succesverhalen, zo vinden nagenoeg alle informanten, lijken er niet te zijn of worden niet goed gecommuniceerd.

'Kennelijk zijn er niet meer successen. Ik hoor ze in elk geval niet. En opeens moeten we dit allemaal doen en moet het elke dag beter. Maar is dat wel geldend voor de hele organisatie? Het wordt maar gewoon over ons heen uitgestort, zonder dat er eerst nagedacht wordt' (informant F).

Het ontbreekt de managers ook aan een goede ondersteuning vanuit de Lean-deskundigen. Die dienen het management te ondersteunen bij de implementatie en het gebruik van Lean, bijvoorbeeld bij het definiëren van een probleem, het begeleiden van brown-paper-sessies en het opstellen van visuele managementborden. Managers willen er wellicht gebruik van maken, maar zij vinden de kennis en kunde van de Lean-deskundigen onvoldoende om hen te assisteren.

'Als ik kijk naar de Lean-deskundigen die er hier rondlopen, dan beoordeel ik dat als buitengewoon zwak. Ik ben van mening dat we dus ook niet een goed toegeruste crew hebben staan. We zijn naar mijn mening absoluut niet toegerust om Lean goed in te bedden in de organisatie. Ik vraag de deskundige nauwelijks wat. En als ik het doe is het voor de vorm' (informant B).

Opvallend hierbij is dat sommige Lean-deskundigen de zwakte van de ondersteuning zelf bevestigen:

'Je ziet Lean-deskundigen bij mij in opleiding die er niet veel van snappen. Dan weet je: dat gaat straks niet goed overkomen. Ze snappen niet wat de organisatie met Lean ambieert en wat de achterliggende filosofie is' (informant 5).

Aan de andere kant zijn er rondom de implementatie wel activiteiten waar te nemen. Zo zijn er zogenaamde visual managementborden en gaan mensen naar de opleiding Lean-

leiderschap. Op een of andere manier zijn actoren wel op zoek naar toepassingsmogelijkheden van het concept. Dit gebruik van toepassingsmogelijkheden blijkt echter te berusten op zogenaamd 'afvinkgedrag'.

De actoren in deze organisatie kwamen nog nauwelijks aan het vertaalproces toe. We analyseerden vier (mis)fits of (on)verenigbaarheden

'Kijk achter mij het visueel managementbord. Velen doen dit soort dingen, om te laten zien: kijk ik doe er ook wat aan. Het is dus niet oprecht met Lean bezig zijn, maar meer laten zien dat je goed bezig bent. Het staat leuk voor het plaatje' (informant B).

Een andere informant ondersteunt dit als volgt:

'Wij gaan er ook mee aan de slag. Gevoed door de directeuren hier. Dus we gebruiken visgraten, brownpapers en noem maar op. Maar dat is omdat anderen het gebruiken. Ik kan niet achterblijven. Anders heb ik straks een stempel' (informant E).

Lean-deskundigen herkennen zich hierin en zien of ervaren dat er op management-niveau andere drijfveren gelden:

'Ze gaan naar de cursus, maar met het idee: dan is dat ook weer klaar. Het gaat ze om het kunnen afvinken van een 'to do'-taak. Verder doen ze er weinig mee' (informant 5).

Een andere reden waarom het management zegt 'actief' met het organisatieconcept Lean aan de slag te gaan, is dat het een besluit van het topmanagement is. Deelname aan opleidingen en vertalingen zijn op dit besluit gestoeld. Deze activiteiten berusten echter niet op 'echtheid', maar zijn er meer op gericht om het topmanagement een plezier te doen. Lean is vooral het speeltje van het topmanagement en is een doel op zich geworden.

'Grote probleem bij dit verhaal is dat deze implementatie tot doel verheven wordt' (informant H).

Als het management haar rol en drijfveren beperkt tot het oppervlakkig voldoen aan de eisen die door het hogere management worden gesteld (symbolische implementatie of 'compliance'), dan straalt dit af op de rest van de organisatie. Dit werkt belemmerend voor een actief vertaal- en implementatieproces.

Externe druk (politieke arena)

Als gevolg van de grote onduidelijkheid over de reden voor de Lean-implementatie, doen de informanten pogingen om hem zelf te achterhalen. Ze vinden de reden in het ondernemingsplan en maken de koppeling tussen de politieke en maatschappelijke druk. Ze leggen een-op-een het verband tussen de implementatie van Lean en het realiseren van de bezuinigingstaakstelling.

'Deze organisatie heeft te maken met een opgave, zoals we lezen in het ondernemingsplan. We hebben minder geld tot onze beschikking en tegelijkertijd moeten we dezelfde of meer productie leveren. Bovendien staat de organisatie voor de uitdaging om te krimpen in personele omvang. Je mag dit volgens mij niet een-op-een aan elkaar koppelen, maar het gebeurt wel en Lean komt op deze manier mooi uit en kan helpen bij het realiseren van de opgelegde taakstelling' (informant A).

Om met minder mensen verder te kunnen, ervaren velen het organisatieconcept Lean als legitimering voor krimp. In het verleden is dit bij andere implementaties ook gebeurd, waardoor het concept besmet is geraakt.

'Je kunt het woord Lean beter vermijden dan gebruiken. Omdat het een besmet woord is. Die besmetting komt omdat er heel hard wordt geroepen dat het allemaal beter en sneller moet. De medewerkers zien voor hun geheel niet dat het beter wordt. Omdat het een aantasting is, zo verwachten ze, in hun bestaanszekerheid. Ontslag dus' (informant 6).

Los van de mogelijke angst tot baanverlies heerst de sterke indruk dat voldoen aan politieke eisen de drijfveer is voor de conceptimplementatie.

'Het is verkoopbaarheid naar de politiek en de maatschappij. We hebben Lean ingevoerd. Zo creëer je ook acceptatie bij de politiek' (informant H).

Door externe druk op de organisatie voert de taakstelling nadrukkelijk de boventoon. Dit uit zich in een top-downaansturing, waarbij managers organisatie- en formatierapporten moeten schrijven over hoeveel personeel er in hun onderdeel nodig is. Tevens gaat de productie voor. De implementatie van Lean lijdt onder de sturing op de taakstelling en leidt tot het ernaast of erbij doen.

'Managers worden bekogeld met de Lean-kakofonie op intranet, flyers, meetings en andere gremia. Maar tegelijkertijd moeten we ook productie draaien, lijsten maken over mobiliteit, de HRM-opgave, organisatie- en formatierapporten schrijven, krimp, enzovoort. We doen Lean er allemaal maar even bij' (informant B).

Tot slot geven informanten aan het niet vreemd te vinden dat medewerkers minder actief zijn in de omgang met Lean. Managers geven aan nagenoeg geen activiteiten te zien bij medewerkers rondom Lean. Als dat wel gebeurt, is dit van korte duur. De informanten wijzen op de lastige vertaalslag naar de eigen werksituatie. Daarbij stopt de ondersteuning vaak na een kennismaking met Lean. Lean-deskundigen bevestigen dit en benadrukken dat er niet veel enthousiasme rondom Lean heerst.

'Ik hoor ook steeds meer dat mensen Lean-moe worden. Als je ziet dat er Lean-kennismakingsdagen zijn, Lean-ambassadeursdagen georganiseerd worden, dan zie je steeds minder mensen. En diegenen die er zijn, zijn vooral de Lean-deskundigen zelf. En een workshop Lean komt ook bijna niemand op af. Lean vind ik geweldig, hoor je weinig' (informant 3).

Conclusies en discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te geven in welke factoren een rol spelen bij het actieve vertaalproces en het handelen van actoren tijdens de implementatie van Lean bij een overheidsorganisatie. De verwachting was dat de interpretatieve levensvatbaarheid van een organisatieconcept ruimte biedt om een organisatieconcept eigen te maken. Daartoe is een vertaalproces noodzakelijk. Echter, in de onderzochte casus blijkt van een actieve vertaling vooralsnog weinig sprake te zijn. Doordat andere ontwikkelingen een meer prominente rol krijgen, lijkt de implementatie van Lean tijdelijk stil te vallen of slechts symbolisch van aard te zijn. De resultaten geven inzicht in de belangrijkste belemmerende factoren daarbij.

Oorzaken van het mislukken van veranderingen wordt in de verandermanagementliteratuur (zie o.a. Boonstra, 2004; Homan, 2009) vooral toegeschreven aan organisatorische factoren rondom veranderingen (zoals veranderende samenwerking en relaties van mensen in een organisatie, infrastructurele omissies, inadequate en onduidelijke besluitvorming of koers, bestaande machtsstructuren, cultuur en weerstand tegen veranderingen). Boonstra (2004) stelt dat de focus bij veranderingen vooral ligt bij de organisatorische aspecten en dat het veranderproces zelf te weinig aandacht krijgt.

belemmerende factoren

Realtime bestudering van een conceptimplementatie (vertaalspectief) laat zien dat de misfits die zorgen voor een traag implementatieproces genuanceerder liggen. Ten eerste zorgt de noodzakelijke ruimte die een concept nodig heeft om geïmplementeerd te kunnen worden, er tevens voor dat invullingen verschillende richtingen uit kunnen gaan (Waldorff, 2010, 2013). Dit wordt versterkt door een gebrek aan duidelijkheid over de beweegredenen achter de implementatie.

Daarnaast concluderen we, op basis van de analyses, dat een politieke bezuinigingstaak het implementeren van Lean aanzienlijk in de wielen rijdt. Het voornaamste effect is dat de bezuinigingstaak meer aandacht geniet dan de conceptimplementatie.

De continu-verbeterstrategie van Lean verdwijnt in deze casus vrijwel geheel naar de achtergrond. De top van de organisatie wil snel kosten

De implementatie van Lean lijkt tijdelijk stil te vallen of slechts symbolisch van aard te zijn. De resultaten geven inzicht in de belangrijkste belemmerende factoren

besparen en kiest voor een kortetermijn- en een middellangetermijnstrategie. In lijn met eerder onderzoek bij de overheid (Baarspul & Wilderom, 2012) blijkt dat de implementatie van een continu-verbeterstrategie als Lean geen prioriteit heeft bij managers. Onder politieke druk maken managers eerder de strategische keuze om te voldoen aan zwaarwegende bezuinigingsbelangen (Ansari e.a., 2010; 2014; Røvik, 2011). Een conceptimplementatie past dan al snel niet in hun managementagenda.

Ten tweede leidt een gebrekkige ondersteuning tot cynisme, terwijl het doel van de implementatie en vertaalslag juist is om als inspiratie- en activatiemiddel te fungeren. Zoals eerder betoogd door Benders en Slomp (2009) en Røvik (2011), moet een conceptimplementatie een duidelijke reden hebben; de noodzaak moet duidelijk zijn en actoren moeten ontvankelijk zijn alvorens ze in beweging komen. Een gebrekkige ondersteuning belemmert dit.

Ten derde wordt de belemmering van de implementatie nog verder versterkt, doordat leidinggevendenden niet kunnen handelen zoals past bij de Lean-filosofie. Dit leidt tot een symbolische implementatie. Deze conclusie sluit aan bij onderzoek van Mann (2005) en Braam (2012), waaruit blijkt dat symbolische implementatie een van de grootste faalmechanismen is. Het afvinkgedrag in deze casus - ofwel het meedoen aan de Lean-managementopleiding, omdat het topmanagement dat nu eenmaal verwacht - is hiervan een voorbeeld.

Een vierde en laatste belemmerende factor, en vooral specifiek voor een overheidsorganisatie, is de interne gerichtheid van veel overheidsorganisaties (Drotz, 2014). Dat overheidsorganisaties zich veelal focussen op interne efficiëntie, in de hoop te voldoen aan politieke taakstellingen, leidt echter ook tot angst voor baanverlies (Radnor, 2011). Wanneer dat het geval is, ontstaat vertaalterughoudendheid, doordat actoren bang zijn de eigen baan te helpen wegsaneren, door mee te werken aan efficiencyverbeteringen. Ook in deze casus lijkt het concept Lean hiermee besmet te zijn.

Met deze conclusie over de belemmerende factoren, als een Lean-implementatie samengaat met bezuinigingen, geeft dit onderzoek concreet invulling aan de benoemde misfits die Ansari e.a. (2014) in meer algemene zin beschrijven. Andere conclusies van deze studie hebben betrekking op de centraliteit van de klant en de interpretatieve levensvatbaarheid van het concept Lean.

De klant of klantwaarde bij de implementatie van Lean lijkt in deze casus uit beeld te zijn geraakt. Dit is opvallend, aangezien klantwaarde een centraal thema is binnen de Lean-filosofie. Toch is het uit beeld raken van de klant binnen de publieke sector geen uitzondering, want het is lastig om de klant eenduidig te benoemen. Er zijn verschillende, veelal abstracte, klantgroepen van een overheidsorganisatie te onderscheiden, en overheden hebben te maken met een diversiteit aan klanten. Dit zijn bijvoorbeeld 'de burger', gemeenten, provincies en andere samenwerkingspartijen. Het is een uitdaging om vast te stellen wat deze verschillende klanten verwachten en wat als klantwaarde wordt gezien (Poksinska, 2010).

Ondanks dat de klant en klantwaarde fundamentele uitgangspunten van Lean zijn, richt de toepassing van Lean in overheidsorganisaties zich vaak op interne procesverbeteringen (Drotz, 2014; Radnor, 2010) in plaats van op externe klantwaarde. Dat zien we terug in deze casus: het gelijktijdig moeten realiseren van een financiële taakstelling zorgt bij deze overheidsorganisatie voor nog meer interne gerichtheid. Bij het verspreiden van het Lean-gedachtengoed komt het woord klant nauwelijks voor. Dat wordt veroorzaakt door de manier waarop de organisatie het oorspronkelijke Lean-concept passend denkt te maken voor de publieke sector.

Ten slotte laat deze studie zien dat de abstractie van een concept als Lean de organisatie mogelijk parten speelt bij het komen tot een actieve vertaling. Abstractie, in de vorm van interpretatieve levensvatbaarheid, kan door actoren als onduidelijkheid ervaren worden. Dit onderzoek laat zien dat aanhoudende onduidelijkheid over de beweegredenen van de organisatie zorgt voor terughoudendheid bij de actieve vertaling door medewerkers.

Met name bij het management lijkt interpretatieve levensvatbaarheid tot verraaging te leiden. Het management heeft geen duidelijkheid over het waarom van de conceptimplementatie. Dat leidt ertoe dat het management de 'sense of urgency' niet goed voor het voetlicht kan brengen. Het zorgt er ook voor dat weinig organisatieleden worden gemobiliseerd tot actief vertalen. Zo ontstaat er ook geen kritische massa die ervoor zorgt dat interne succesverhalen zich verspreiden in de organisatie. Succesverhalen kunnen gebruikt worden als intern marketingmiddel en kunnen een voedingsbodem zijn voor interne imitatie op verschillend lokaal organisatieniveau. Dat maakt het

mogelijk dat een organisatieconcept wordt ervaren als een middel om ‘problemen’ op te lossen (Heusinkveld & Visscher, 2006, 2012).

Theoretische- en praktische implicaties

De genoemde conclusies hebben een aantal theoretische- en praktische implicaties. Het realtime volgen van de ‘film’ van het proces dat plaatsvindt tijdens de implementatie van een organisatieconcept, is een uniek kenmerk van dit onderzoek. De focus op het vertaalproces en het handelen van actoren tijdens het implementatieproces geeft een dieper inzicht in de inertiefactoren die kunnen voorkomen bij de implementatie van een organisatieconcept. Dit levert een nuancering op van literatuur over vertaalprocessen (Sahlin-Anderson & Wedlin, 2008) en organisatieverandering (Langstrand, 2012), waarvoor het onderzoek vooral achteraf werd uitgevoerd of normatief van aard was. Daarmee laat deze studie zien dat het realtime volgen van een implementatie genuanceerde inzichten oplevert, die gebruikt kunnen worden om implementatiemodellen aan te scherpen (Bennebroek Gravenhorst, 2008). Een voorbeeld van een dergelijke nuancering betreft de rol van onduidelijkheid als belemmerende factor. In literatuur over verandermanagement komt onduidelijkheid eveneens als een struikelblok voor succesvolle verandering naar voren. Het betreft dan onduidelijkheid over de veranderredenering: het waarom. Gebrek hieraan kan ongewenste effecten hebben. Bennebroek Gravenhorst (2008) betoogt dat bij gebrek aan duidelijkheid over het waarom van een verandering, en in dit geval een conceptimplementatie, het effect kan zijn dat medewerkers geen verband zien met wat de organisatie wil, in relatie tot wat de klanten van de organisatie verlangen. Deze casus laat zien dat als de connectie ontbreekt tussen het waarom en het waartoe, het lastig is om mensen te mobiliseren om tot vertaling over te gaan.

De moeilijkheden van het vertaalproces in deze overheidsorganisatie beschouwend, is het niet vreemd dat er al langer debat gevoerd wordt over de relevantie van Lean in de publieke sector. Ondanks de kritiek op Lean-toepassingen in deze context, zijn er ook voorstanders die betogen dat Lean wel degelijk toepasbaar is in een overheidsorganisatie. Het is dan echter noodzakelijk dat er bewust aandacht wordt besteed aan het vertalen van de concepten vanuit de auto-industrie naar een publieke organisatie. De moeilijkheden liggen wellicht niet in het concept zelf, maar in de specifieke context waar het geïmplementeerd wordt.

Voor de praktijk laat deze studie zien dat een actieve conceptvertaling afhankelijk is van een aantal factoren. Ten eerste is het niet verstandig om een vertaalproces te entameren, als er andere prioriteiten zijn binnen de organisatie. Dat schept verwarring, onduidelijkheid en vertaalterughoudendheid.

praktijk

Ten tweede kunnen de positieve intenties besmet raken door negatieve ervaringen of verhalen, waardoor een actieve vertaling helemaal niet meer van de grond komt. De organisatie moet dus eerst klaar en ontvankelijk zijn voor een actieve vertaling. Het creëren van ontvankelijkheid kan gebeuren door een goede uitlijning met strategische doeleinden (Radnor & Walley, 2008; Benders & Slomp, 2009). Ook de veranderliteratuur hamert hierop, door te stellen dat de redenering tot veranderen (waarom, waartoe, wat,

hoe en wie) vaak tekortschiet en tot ongewenste effecten leidt (Bennebroek Gravenhorst, 2008). Immers, actoren kunnen aan de beweegredenen persoonlijke en organisatorische belangen verbinden en dit vergroot de kans op mobilisatie (vertalen).

Ten derde is het van belang een eenduidig beeld te creëren van de achtergrond en inhoud van de implementatie in de organisatie. Hoewel organisatieconcepten zich lenen voor meerdere interpretaties, verdient het de voorkeur een duidelijke keuze te maken en deze consequent en consistent door te voeren. Eenduidige communicatie over het waarom, waartoe, wat, hoe en wie zorgt voor een kleinere spreiding in interpretaties en mogelijke invullingen. Een hulpmiddel daarbij is het uitventen van interne succesverhalen, zodat interne imitatie eraan bijdraagt dat meerdere actoren het concept gaan vertalen en gebruiken in de eigen organisatiecontext.

uader onderzoek

Hoewel deze casestudy interessante inzichten oplevert, kunnen deze resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere implementatieprocessen. Meer real-time onderzoek tijdens de implementatie van organisatieconcepten in het algemeen, en van Lean in het bijzonder, moet deze inzichten bevestigen. In dergelijk vervolgonderzoek is het ook verstandig medewerkers op een lager analyseniveau te betrekken, voor meer diepgaande kennis. Zelfs als een organisatie ervoor kiest om zich eerst op het managementniveau te richten, sluit dit namelijk niet uit dat medewerkers iets meekrijgen van een dergelijke conceptimplementatie. Wellicht vertalen medewerkers op lagere niveaus het concept wel actief. Deze mogelijkheid is nu onderbelicht gebleven. Verder onderzoek tijdens conceptimplementaties waarin wel van een duidelijk vertaalproces sprake is, kan verdere nuancering opleveren voor de rol van beweegredenen en interpretatieve levensvatbaarheid.

Dankbetuiging

De auteurs danken Jos Benders voor de waardevolle opmerkingen en inzichten bij de totstandkoming van dit onderzoek. ■

Literatuur

- Ansari, S., Fiss, P.C. & Zajac, E.J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35, 67-92.
- Ansari, S., Reinecke, J. & Spaan, A. (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaption in a multinational corporation. *Organization Studies*, 35, 1313-1341.
- Baarspul, H. & Wilderom, C.P. (2012). Van bedrag naar gedrag. *M&O Tijdschrift voor Management*, 66, 21-45.
- Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, 34, 623-642.
- Belekoukias, I., Garza-Reyes, J.A. & Kumar, V. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, 52, 5346-5366.
- Benders, J. & Santbergen, S. (2007). 'Lean' in Nederlandse ziekenhuizen. *M&O Tijdschrift voor Management*, 61, 36-47.
- Benders, J. & Slomp, J. (2009). Struggling with solutions: a case study of using organisation concepts. *International Journal of Production Research*, 47, 5237-5243.

- Benders, J. & Verlaar, S. (2003). Lifting parts: putting conceptual insights into practice. *International Journal of Operations and Production Management*, 23, 757-774.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2008). Een redenering voor verandering. *M&O Tijdschrift voor Management*, 62, 232-244.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, 56-72.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons.
- Braam, G. (2012). Balanced scorecard's interpretative variability and organizational change. Internet: www.intechopen.com/books/business-dynamics-in-the-21st-century/balanced-scorecard-s-interpretative-variability-and-organizational-change (22 november 2014).
- Bränmark, M., Langstrand, J., Johansson, S., Halvarsson, A., Abrahamsson, L. & Winkel, J. (2012). Researching Lean: methodological implications of loose definitions. *Quality Innovation Prosperity*, 16, 35-47.
- Campos, M.J. & Zapata, P. (2014). The travel of global ideas of waste management. The case of Managua and its informal settlements. *Habitat International*, 41, 41-49.
- Cronemyr, P. & Danielsson, M. (2013). Process management 1-2-3. A maturity model and diagnostics tool. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24, 933-944.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travel of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-47). Berlijn: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. *Translating organizational change*. Berlijn: Walter de Gruyter.
- Doorewaard, H. (2013). *Macht, Mounia en de methode*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Drotz, E. (2014). *Lean in the public sector: possibilities and limitations*. Dissertatie. Linköping: Linköping University.
- Gill, J. & Wittle, S. (1993). Management by panacea: accounting for transience. *Journal of Management Studies*, 30, 281-295.
- Giroux, H. (2006). It was such a handy term': management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, 43, 1227-1260.
- Groß, C., Heusinkveld, S. & Clark, T. (2014). The active audience? Gurus, management ideas and customer variability. *British Journal of Management*, 26, 1-19.
- Heusinkveld, S. & Vissher, K. (2006). Organisatieadvies in de maak. *M&O Tijdschrift voor Management*, 60, 5-24.
- Heusinkveld, S. & Vissher, K. (2012). Practice what you preach: how consultants frame management concepts as enacted practice. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 285-297.
- Homan, T. (2009). Organisatieroest en de kunst van het nietsdoen. In M. Dubbeldam & W. Goedmakers (red.), *De lerende adviseur: trends in professionisering*. Amsterdam: Mediawerf.
- Langstrand, J. (2012). *Exporing organizational translation: a case study of change toward Lean production*. Dissertatie. Linköping: Linköping University.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. & Convis, G. (2011). *The Toyota way to lean leadership: achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Linge, R. van (2006). *Innoveren in de gezondheidszorg. Theorie, praktijk en onderzoek* (2e dr.). Maarssen: Elsevier.
- Lueg, R. & Carvalho e Silva, A.L. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11, 86-94.
- Madsen, D.Ø. & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 121-131.
- Mann, D. (2005). *Creating a Lean culture: tools to sustain Lean conversions*. New York: Productivity Press.
- Nicolai, A. & Dautwiz, J. (2010). Fuzziness in action: what consequences has linguistic ambiguity of the core competence concept of organizational usage? *British Journal of Management*, 21, 874-888.
- Nijholt, J. & Benders, J. (2007). Coevolution in management fashions: the case of self-managing teams in the Netherlands. *Group and Organization Management*, 32, 628-652.

- Peper, J., Gunsteren, M. van, Linge, R. van & Robben, P. (2014). Implementatie als kenniscreatie. *M&O Tijdschrift voor Management*, 68, 36-50.
- Poksinska, B., Swartling, D. & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders. Lessons from manufacturing and health-care. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24, 886-898.
- Radnor, Z. (2011). Debate: how mean is Lean really? *Public Money and Management*, 31, 89-90.
- Radnor, Z. & Boaden, R. (2008). Editorial: Lean in the public services: panacea or paradox? *Public Money and Management*, 28, 3-6.
- Radnor, Z. & Osborne, S.P. (2013). Lean: a failed theory for public services? *Public Management Review*, 2, 265-287.
- Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: adapting Lean for the public sector. *Public Money and Management*, 28, 13-20.
- Røvik, K.A. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 139-171). Berlijn: Walter de Gruyter.
- Røvik, K.A. (2002). The secret of the winners: management ideas that flow. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The expansion of management knowledge: carriers, flows and sources* (pp. 113-144). Stanford: Stanford Business Books.
- Røvik, K.A. (2011). From fashion to virus: an alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32, 631-653.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 69-91). Berlijn: Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: imitation, translation and editing. In C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby & G. Roystond (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism* (pp. 218-242). Londen: Sage.
- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 49-67). Berlijn: Walter de Gruyter.
- Tsang, E.W. (2013). Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19, 195-202.
- Waldorff, S.B. (2010). *Emerging organizations: in between local translation, institutional logics and discourse*. Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- Waldorff, S.B. (2013). What is the meaning of public sector health? Translating discourse into new organizational practices. *Journal of Change Management*, 13, 283-307.
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Auteurs



Drs. ing. V.G.M.W. van Loenen is buitenpromovendus bij de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit te Nijmegen. E-mail: vincentcius71@hotmail.com.



Dr. R.L.J. Schouteten is universitair docent strategisch human resource management bij de Radboud Universiteit te Nijmegen.

