



▲ Matthijs Mons

# Lean: de zoveelste management hype of fundamentele verandering in de financiële dienstverlening?

Lean is er op gericht om in processen alle vormen van onnodige verspilling weg te nemen. Er wordt daarbij sterk 'outside-in' gehandeld: het perspectief van de klant is leidend. Lean is bovenal een lange termijn filosofie die er op gericht is om op continue basis te werken aan betere, klantvriendelijke en ja: ook efficiëntere processen. Effectiviteit en efficiency in één hand. Tevreden klanten, tevreden medewerkers én goede bedrijfsresultaten. Bijna te mooi om waar te zijn. Maar wel degelijk haalbaar, zo bewijzen Lean voorlopers als Toyota, Scania en Valeo al jaren. Een truck van 'scratch af aan' van de lopende band laten rollen in 8 minuten? Een call center dat het aantal calls met meer dan driekwart weet terug te brengen en de klanttevredenheid tegelijkertijd met 40% weet te verbeteren, simpelweg door klantproblemen écht op te lossen? Een ziekenhuis dat 80% efficiency wint door grieprikken voortaan op basis van een 'drive true' principe uit te voeren? Het kan allemaal, dankzij Lean denken.

Maar toch heeft Lean alles in zich om te stranden als de zoveelste management hype die haar beloftes in de meeste gevallen nooit zal inlossen. Dat ligt zeker niet aan de theorie. Want daar is niets mis mee. En dat Lean écht kan werken is zelfs ook al vele malen bewezen.

Waarom dan toch deze scepsis? Dat heeft alles te maken met onszelf, met de financiële sector. Het heeft in mijn optiek veel te maken met de 'klok en de klepel'. We weten het wel ongeveer, maar de essentie lijkt maar niet te landen. Velen 'shoppen' maar wat rond in het Lean gedachtegoed en laten net zo gemakkelijk allerlei essentiële elementen op de schappen liggen.

In de dagelijkse praktijk zie ik dat Lean trajecten in onze sector vaak te veel en te eenzijdig gericht zijn op het realiseren van kostenbesparingen. Vaak op basis van harde targets en met de besparing als leidend doel op zich. Feitelijk wordt een Lean traject dan ingezet in het kader van reorganisatie, met als primaire motief een flink aantal overtollige medewerkers de deur uit te werken. Dat is vanuit Lean optiek gewoonweg een verkeerd paradigma, dat grote consequenties kan hebben. Het klantperspectief wordt in dergelijke trajecten immers vaak nauwelijks gehanteerd. De focus ligt op top-down analyse en instrumentarium, een nogal koele, 'blauwe', manier van veranderen dus. Processen worden meestal wel aangepast, maar er beklijft niets. Medewerkers voelen geen noemenswaardig eigenaarschap voor het Lean gedachtegoed. En continu verbeteren zit er dan echt niet in. In ernstige gevallen

verwordt een Lean-traject zelfs tot een bloedig slagveld, dat diepe littekens nalaat in de bedrijfscultuur. Gevolg: frustratie in plaats van eigenaarschap. Dan resteert alleen de illusie van waardecreatie, terwijl er eigenlijk niets anders is gebeurd dan het wegsnijden van een hele dikke plak 'kaas'. Maar blijkbaar kan zelfs dat het topmanagement tevreden stellen. Immers, de korte termijn doelen zijn glansrijk gehaald.

Als we op die tour doorgaan gaat het nooit écht wat worden met Lean. Dan stellen we over een jaar of wat vast dat Lean inderdaad nooit veel meer is geweest dan een kortstondige managementhype. Dat zou betreurenswaardig zijn. Lean biedt ons het lonkend perspectief op een betere financiële wereld. Maar dan moeten we het wel goed doen! Stoppen dus met selectief winkelen, met keihard en eenzijdig saneren onder de vlag van Lean. En beginnen door fundamenteel te kiezen voor Lean als klantgericht gedachtegoed om een bedrijf op te bouwen. Voor de lange termijn. Want dan zou het zomaar goed kunnen komen met Lean.

*Matthijs Mons (m.mons@igh.nl) is Partner Financial Services bij IG&H Consulting & Interim (www.igh.nl of www.makestrategywork.nl).*