

LEAN

visie, principes en gedrag

Lean belooft een immer veiliger wordende werkomgeving, continu betere kwaliteit, steeds snellere processen die resulteren in steeds kortere doorlooptijden en die met steeds minder tijdsverspilling worden uitgevoerd. Dit alles leidt tot steeds betere producten en klantenservice, continu lager wordende kosten en dus steeds groter wordende marges, steeds minder onderhanden werk en immer lagere voorraden en dus continu slinkende kapitaalbehoeften. Dat klinkt goed en dat is dan ook wat elke organisatie wel zou willen realiseren. Maar wat is daar dan allemaal wel niet voor nodig? Ondernemingen zijn toch al continu bezig met verbeteringen? Wat is er dan zo anders aan lean dat lean pretendeert dit alles te kunnen realiseren? En waarom realiseren niet alle organisaties die beginnen met lean, de resultaten die er worden beloofd?

Lean has to be led, not managed.” Dat zei ooit George Koenigsaecker toen hij president was van Jake Brake, een Danaher-onderneming. Lean is niet het zoveelste verbeterprogramma. Lean is ook geen voorraadreductiemethodiek of kwaliteitssysteem. Lean dient te worden beschouwd als een lange reis op weg

naar een nieuwe bedrijfscultuur, naar een totaal nieuwe ziens- en werkwijze, naar nieuw gedrag indien men echt duurzaam de vruchten ervan wil gaan plukken. Dat maakt lean ook eng. Inderdaad. Lean is beangstigend want lean dwingt iedereen binnen de organisatie op een totaal andere wijze naar het eigen

functioneren en naar de eigen rol in de organisatie te kijken. En niet alleen dat, maar vervolgens ook nog eens het eigen gedrag, de eigen reflexen te veranderen. Lean is bovendien eng omdat het in zekere zin voorschrijvend is met betrekking tot de principes die dienen te worden gehanteerd. Bent u klaar om

afscheid te nemen van een aantal van de principes die u altijd aangeleerd heeft en die u tot nu toe heeft gebruikt? Lean is ook eng omdat het veelomvattend is, en dat het inzetten van slechts enkele instrumenten die voortkomen uit de lean principes niet zullen leiden tot de gewenste resultaten, of in ieder geval niet tot borging van de in eerste instantie behaalde resultaten. Lean is geen instrument, het is een fundamentele visie op de wijze waarop organisaties dienen te functioneren.

Klantgerichtheid

Wat is die visie van lean dan? Lean is gericht op het elimineren van niet-waardetoevoegende activiteiten, het elimineren van verspillingen in bedrijfsprocessen. Waardetoevoegende activiteiten zijn activiteiten die waarde voor de klant creëren. Dit zijn dus activiteiten die rechtstreeks te maken hebben met het verrichten van de gewenste dienst voor de klant of hem voorzien van het gewenste product. Nu is dit makkelijk gezegd, maar beseffen we er ook de implicaties van?

Het impliceert een grote mate van klantgerichtheid. Want elke keer wanneer een product of een document ergens op wacht, wacht de klant. Dit is in de dienstensector overduidelijk. In lean is het streven dat het product continu richting de klant stroomt, dat de klant nooit moet wachten. Iedere keer dat een product, een document of een klant wacht, verspilt men kostbare tijd. Lean streeft ogenblikkelijke beschikbaarheid na, door middel van het elimineren van al deze verspillingen.

Klantgerichtheid komt tot uiting in de processen die waarde creëren voor de klant. Klantwaarde wordt direct beïnvloed door de mensen die in deze processen werkzaam zijn, en de middelen die zij daarin gebruiken. Lean is dan ook sterk gericht op het continu verbeteren van processen, mensen en middelen met de klant in het achterhoofd.

Daarom is lean ook niet sec een kosten-

“I only need two tools as a manager: my legs and my eyes”

reductieprogramma, verre van. Het is een werkwijze die leidt tot zowel hogere productiviteit als betere kwaliteit en service. Er bestaat wat dat betreft binnen lean geen trade-off; enkel een lean ideaalbeeld dat geldt als “true north”. Een Polaris die bij elke analyse, elk vraagstuk en elke beslissing als referentiepunt dient om de juiste weg te kunnen nemen.

Om lean beter te begrijpen is hierna een aantal voorbeelden van enkele lean principes en het bijbehorende lean gedrag uitgewerkt. Dit is niet bedoeld als een compleet overzicht van alle principes, maar dient vooral om voorbeelden te geven van gedrag dat men zou moeten zien binnen een organisatie die zich lean noemt. Zeven onderwerpen binnen lean werk ik nader uit: standaarden, quick response management, kaizen, streven naar perfectie, autonomie, respect en value streams.

1. Standaarden

Allereerst de belangrijke rol van standaarden binnen het lean gedachtegoed. Een standaard werkwijze is de op dit moment bekende, beste manier om tot een bepaald gewenst resultaat te komen. Het beste wil daarbij zeggen dat het op dit moment de veiligste, snelste en meest efficiënte wijze is om effectief de klant te bedienen. Elke andere manier leidt tot of lagere productiviteit, of een minder doeltreffend proces, of zelfs beide. Zonder standaard bestaat er geen consistentie en dus geen kwaliteitsbeleving vanuit de klant bezien. Zonder standaard kan er ook geen sprake zijn van voorspelbare en consistente prestaties. Zonder standaard kan men eigenlijk niet spreken van management. Want wat is eigenlijk de referentie aan de hand waarvan men het proces aanstuurt?

Het gedrag dat hier bij hoort is een gedrag dat zich richt op het voorzien in

standaard werkwijzen, het naleven ervan en het continu verbeteren van deze standaarden. Een lean manager weet, dat wanneer de standaard niet wordt gehanteerd, de prestaties sub par en op zijn minst inconsistent zullen zijn. Een lean manager weet dat wanneer de standaard niet continu wordt verbeterd, er geen vooruitgang is, enkel consistentie. Een lean manager vraagt dus in elke situatie altijd naar de standaard, zal altijd willen zien of er nog volgens de standaard wordt gewerkt, en weet dat wanneer dit niet het geval is, er geld wordt verloren, of de klant gaat lijden.

2. Reactiviteit

Een ander voorbeeld is het principe van reactiviteit. Wanneer een proces niet volgens de overeengekomen standaard verloopt, wanneer een werkplek niet volgens de afgesproken standaard is georganiseerd, dan dient er direct te worden ingegrepen. Men wijkt immers af van de op dit moment beste werkwijze. De maandelijkse resultaten die men in het managementteam bespreekt zijn slechts een (te late) weerspiegeling van deze dagelijkse deviaties. Dit betekent dat allereerst de afwijking zichtbaar dient te zijn op de plek waar het proces zich ook daadwerkelijk afspeelt, en ten tweede dat indien men direct zou willen reageren, de mensen die in het primaire proces werkzaam zijn ook bevoegd en competent dienen te zijn om effectief in te kunnen grijpen.

3. Kaizen (continue verbetering)

Zoals gezegd, de standaard is de op dit moment best mogelijke wijze om een bepaald proces uit te voeren. Een standaard is van belang voor consistentie, maar is eveneens de basis voor continue verbetering. Klanten, medewerkers, managers of anderen kunnen op basis van de standaard en de ervaringen daarmee, verbeteringen voorstellen om te komen tot een nieuwe, betere standaard. Het vanuit een standaard komen tot een



Werkeiland bij Vector Aandrijftechniek in Rotterdam, door de medewerkers zelf gemaakt. Doorloop- en productietijden halveerden na invoering van deze werkeilanden.

nieuwe, betere standaard noemt men kaizen, Japans voor “verandering ten goede”.

De lean manager die het voorgaande naleeft zal veelvuldig op de vloer aanwezig zijn, op zoek naar visuele aanwijzingen waar klantwaarde of productiviteit wegloopt. De lean manager is proces- en werkgeoriënteerd en is duidelijk geen vergadertijger of dashboard-manager. “I only need two tools as a manager: my legs and my eyes”, zo leerde ik van mijn Japanse leermeester, Kazuo Kawashima, destijds kwaliteitsdirecteur bij Valeo en nu lid van de board of directors van Ichikoh in Japan. “Genchi genbutsu” of “go-and-see” management noemt Toyota het. De lean manager reageert snel en zal bij afwijkingen ingrijpen, enerzijds om klantwaarde te behouden of geen productiviteit te laten weglopen, anderzijds om als voorbeeld te tonen dat standaarden waardevol zijn. Een manager die voorbij loopt aan een duidelijke

visuele aanwijzing dat de standaard niet wordt nageleefd geeft het signaal naar de werkvloer dat de standaard niet belangrijk is en dat de klant en de medewerker niet belangrijk zijn. “Klantgericht” en “respect voor de medewerkers” blijven dan helaas loze uitspraken.

De lean manager zal dus niet een standaard zien als iets wat voor nu en altijd geldt. De lean manager zal altijd op zoek zijn naar verbeteringen in de standaard, maar tegelijkertijd wel altijd deze verbeteringen doorvoeren als een nieuwe versie van de standaard. Zie het als de upgrade van software. Verschillende wijzigingen worden als een pakket op bepaalde tijden doorgevoerd; gecontroleerd. Sec kaizen-sessies organiseren om een stroom van kleine verbeteringen door te voeren op werkplekken en in processen kan wel, maar leidt niet noodzakelijkerwijs tot duurzaam resultaat omdat deze verbeteringen niet geborgd zijn in de standaard, en kan zelfs leiden

tot instabiliteit in de prestaties en aversie vanuit de werkvloer omdat er (te) vaak aan het proces gerommeld wordt. De lean manager denkt continu: “Bestaat er een standaard? Wordt deze gehanteerd? Ga terug naar de standaard indien dit niet het geval is. Blijf continu op zoek naar verbeteringen die leiden tot een betere standaard”. De lean manager zal het team uitdagen en vragen om reflectie (hansei).

4. Streven naar perfectie

Lean stopt nooit. Binnen lean streeft men continu naar perfectie, en weet men dat men dat nooit zal bereiken. Men is nimmer perfect en men is zich dan ook zeer bewust van het feit dat alles altijd beter kan. Elke standaard kan worden verbeterd, en prestaties kunnen altijd worden verbeterd middels de toepassing van een verbeterde standaard. Voor een lean manager betekent het voorgaande dat hij of zij altijd open staat



Oude bevoorrading bij Moba, fabrikant van eiersorteermachines in Barneveld met een push-methode op basis van een MRP-run.



Bij de nieuwe bevoorrading bij Moba is de pull-methode toegepast. De nieuwe kar is ontwikkeld door medewerkers van de leverende en de ontvangende afdeling.

voor suggesties; altijd zal accepteren dat er wellicht betere manieren zijn om een proces of een bewerking uit te voeren; en altijd op zoek zal zijn naar mogelijkheden om de huidige werkwijzen te verbeteren. Vertel een traditionele manager dat er mogelijkheden zijn om de operatie met minimaal 20% te verbeteren en hij zal het wellicht lachend wegwimpelen, of opmerken dat degene die de verbetering denkt te zien er geen verstand van heeft, of in het beste geval vragen om een rapport met een gedegen data-analyse en een business case. Vertel een lean manager hetzelfde en hij zal je geïnteresseerd uitdagen om het te tonen tijdens een volgend, gezamenlijk bezoek aan de werkvloer. “No problem is a problem”, wordt er gezegd bij Toyota. De lean manager zal een omgeving creëren waarin fouten getolereerd worden en waar het niet naar de oppervlakte brengen van fouten als een zonde wordt gezien. De lean manager zal dan ook nooit aan een probleem voorbijgaan. Goede prestaties komen voort uit ervaring. Ervaring komt voort uit het leren van eerdere fouten. Zonder fouten leert de organisatie niet. Een organisatie die pretendeert lean te zijn, zal dus een lerende organisatie moeten zijn.

5. Autonomie

Een ander belangrijk gedachtegoed binnen lean is de nadruk die wordt gelegd

op autonomie. Zoals gezegd, het naleven van de standaard en het continu verbeteren ervan is een belangrijk principe van lean. Om dit proces van bijsturing en verbetering zo snel mogelijk te doorlopen, is het van groot belang de bevoegdheden, middelen en competenties zo dicht mogelijk rondom het roces en de klant heen te organiseren. De creatie van zogenaamde autonome teams en het continu ontwikkelen van de competenties van de teamleden zijn dan ook belangrijke elementen binnen lean. Het was Shoichiro Toyoda die zei: “We build people before we build products.” En daarmee is al direct duidelijk welke aandacht Toyota schenkt aan het continu verbeteren van de competenties van de medewerkers.

De lean manager is verantwoordelijk voor de continue opbouw, verdieping en verbreding van de competenties van zijn medewerkers. Het team als geheel is verantwoordelijk voor de naleving en continue verbetering van de standaarden. En de groep als geheel is verantwoordelijk voor de prestaties die gerealiseerd worden met die standaarden. De lean manager schenkt vertrouwen aan zijn teams en stuurt coachend niet directief bij. De lean manager is gericht op het laten leren van zijn teams tijdens het uitvoeren van het proces. Vandaar dat ook on-the-job training, learning-by-doing, coaching en dienend leiderschap veel-

gehoorde kreten zijn wanneer er over lean wordt gesproken. De lean manager weet welke competenties noodzakelijk zijn voor zijn team, weet waar zijn team staat, en draagt er zorg voor dat zijn team continu zijn competenties verbetert en verbreedt. Een lean manager werkt voor zijn medewerkers. Het is dan ook van belang om managers te ontwikkelen vanuit de eigen organisatie, die het werk echt begrijpen. Hoe anders kunnen managers de trainer en coach van hun medewerkers worden?

6. Respect

Binnen lean wordt vaak gesproken over respect. Het gaat hierbij over respect voor de medewerker, respect voor de organisatie, respect voor de klant, het respecteren van het product en uiteindelijk in alle gevallen het respecteren van de standaard.

Respect voor de medewerker betekent niet dat men elkaar ineens overal met “u” dient te gaan aanspreken. Het betekent dat de lean manager respect toont voor de medewerkers door autonomie voor hen te creëren, door de medewer-

“Waste: don’t make it, don’t send it, don’t accept it”

kers te ontwikkelen en te coachen, en door ook de creativiteit en kennis van de medewerkers te benutten in het oplossen van problemen en het verbeteren van de standaarden. Respect voor de medewerker betekent ook het doen respecteren van de standaarden, aangezien hiermee ook de veiligheid van de medewerkers is gediend. De meeste ongelukken komen voort uit de afwezigheid van standaarden, het niet naleven van standaarden, het verkeerd toepassen van standaarden of ongepaste standaarden. Respect voor de organisatie betekent dat wanneer de lean manager een afwijking van de standaard signaleert, hij de betrokken managers betreft in de oplossing van het probleem, de juiste vragen stelt en coachend zijn managers ondersteund om tot betere resultaten te komen. "Make people into champions of their own." Dat mobiliseert de gehele organisatie in plaats van dat een beperkt aantal staf-functionarissen de verbeteringen dienen door te voeren, en dat ook nog eens dienen te doen zonder dat ze worden geaccepteerd door de lijnmanagers. Respect voor de klant betekent dat de lean manager nooit de klant uit het oog verliest bij zijn werkzaamheden en interventies in het proces. Dat de lean manager er voor zorgt dat zijn teams weten voor welke klanten zij werken en wat zij wensen. Respect voor de klant betekent ook dat men geen incorrecte, defecte, incomplete producten en documenten aan de klant aanlevert. En dat geldt ook voor de producten en documenten die men aan interne klanten levert. "Waste: don't make it, don't send it, don't accept it" is het adagium binnen lean. Respect voor het product betekent dat er goede standaarden zijn voor de aanvoer, opslag, afvoer en het hanteren van de producten, en dat deze worden nageleefd, niet alleen tijdens de bewerkingstappen in het proces. De lean manager zal alert zijn op rondslingerende documenten, producten die in de doorgangen staan en producten die worden opgeslagen op

plekken en in verpakkingen die er niet voor bedoeld zijn.

7. Value streams

Lean gaat niet alleen over het verbeteren van de lokale werkplek of het eigen team, maar meer nog over het verbeteren van het gehele proces om te komen tot waarde voor de klant, de zogenaamde value stream. Vaak gaat juist veel klantwaarde, snelheid, en productiviteit verloren in de afstemming van de verschillende stappen in de value stream en niet zozeer in de afzonderlijke bewerkingsstappen.

De lean manager is een manager die altijd de klant in gedachten houdt en dus altijd de gehele value stream meeneemt om te komen tot de juiste beslissingen. De lean manager zal niet enkel op de productiviteit op de werkplek gericht zijn, maar meer nog op productiviteit van de gehele value stream. Om een voorbeeld te noemen, de lean manager zal in een proces niet enkel kijken naar de bewerkingen en werkplekken, maar wellicht zelfs meer naar wat er zich tussen de werkplekken bevindt; met de rug naar de werkplek waar op dat moment iedereen de nieuwste technologie aan het bewonderen is om de lokale werkplek productiever te maken.

Bent u lean?

Voorgaande voorbeelden geven duidelijk aan dat het bij lean gaat om veel meer dan het toepassen van enkele methoden of technieken. Zoals John Seddon van Vanguard het stelde: "Watch out for the tool-heads." Lean gaat vooral ook om houding, gedrag, reflexen en het door en door begrijpen van de visie en de daaruit volgende principes. De methoden en technieken die daaruit volgen zullen daarna logisch zijn voor de organisatie. Maar wees eens eerlijk. Past u lean principes toe en vertonen u en uw management de karaktertrekken van lean leadership? Lean worden is zoals gezegd geen eenvoudige opgave. En leiderschap

is daarbij de factor die het verschil zal maken tussen succes en falen.

Het topmanagement van de organisatie dient onder ogen te zien dat er iets moet veranderen, maar nog belangrijker: dat zij een integraal onderdeel vormen van de benodigde verandering. Lean dient als visie te worden omarmd en niet als een verbeterinitiatief, dat door een separate staforganisatie dient te worden uitgerold in de organisatie.

De leider moet de visie expliciteren en er consistent in zijn tijdens zijn optredens en gedrag. Bij elke interventie dient te worden gerefereerd aan de visie, zodat het voor alle medewerkers, alle teams en alle managementlagen duidelijk is wat de Polaris van de organisatie is.

Het topmanagement dient leidend te zijn en zal een voorbeeldrol moeten vervullen wil lean tot duurzaam succes leiden. Het leiderschap zal als eerste de principes dienen toe te passen en het beschreven gedrag moeten vertonen wil het de rest van de organisatie kunnen mobiliseren; een goed voorbeeld doet goed volgen. Het is effectiever om naar een nieuwe denkwijze toe te werken dan naar een nieuwe werkwijze toe te denken. De cultuur van een onderneming uit zich voor een belangrijk deel in het gedrag dat de personen binnen deze onderneming vertonen. "We must become the change we want to see" (Mahatma Gandhi), stond op alle notitieblokken die werden gebruikt bij één van mijn voorgaande werkgevers.

Inclusie, visie en voorbeeldgedrag; indien u dit consistent tentoonspreidt dan bent u al een behoorlijk stuk op weg om de succesvolle condities te creëren voor een duurzame verandering naar een organisatie die met recht lean is te noemen. ■

Dr. ir. Rob van Stekelenborg CPIM is directeur industry van IG&H Consulting & Interim. Aan de Vlerick School of Management is hij gastdocent voor Supply Chain Management en Lean Manufacturing. www.igh.nl