

DE 5 GROOTSTE MISVERSTANDEN RONDOM LEAN

Lean Management is al jaren een succesvolle filosofie om organisaties beter te laten presteren. Het aantal organisaties dat zich aan Lean committeert groeit nog altijd flink, niet alleen in de industrie, ook in andere sectoren. Ondanks deze groei bestaan er nog veel misverstanden over deze filosofie. De vijf grootste misverstanden rondom Lean worden in dit artikel beschreven.

1. LEAN IS EEN “GEMEEN” MIDDEL OM PERSONEEL TE ONTSLAAN.

Vaak wordt gedacht dat Lean een middel is om medewerkers op straat te zetten. In het verleden zijn er ook voorbeelden van organisaties geweest die onder de vlag van Lean grote saneringen hebben uitgevoerd. De term “Lean and Mean” zal daarnaast voor menigeen geen onbekende zijn.

MEAN BETEKENT NIET GEMEEN

De correcte vertaling van het woordje Mean is niet “gemeen” maar “vaardig, lastig te verslaan”. Voorbeelden zijn: “He is a Lean and Mean Fighting Machine” en “She has a mean backhand”. Omdat veel mensen niet op de hoogte zijn van deze betekenissen wordt Lean & Mean uitgelegd als Lean is gemeen. In een ziekenhuis gebruikt men daarom een andere omschrijving: Lean & Lief.

MEER DOEN MET MINDER

Lean is er op gericht om de continuïteit van een organisatie te verbeteren. Dit door processen inderdaad met minder medewerkers uit te voeren. Simpelweg omdat dit minder geld kost. De klant krijgt dan uiteindelijk meer waar voor zijn geld. Tevreden klanten leveren vervolgens weer meer werk op. Maar wat betekent dit voor de medewerkers die niet meer nodig zijn in die processen?

VRIJGEKOMEN CAPACITEIT ELDERS INZETTEN.

De crux zit hem echter in datgene wat een organisatie met de vrijgekomen capaciteit doet. Een Lean bedrijf zet deze talenten in op verdere procesverbetering of het ontwikkelen van nieuwe producten en/of markten. Toyota heeft in de afgelopen jaren alleen maar meer fabrieken geopend in de VS. GM en Ford hebben alleen maar fabrieken gesloten.

RESPECT VOOR MEDEWERKERS STAAT CENTRAAL

Om in staat te zijn processen te verbeteren is het cruciaal dat in een organisatie respect voor haar medewerkers centraal staat. Hoe kunnen we anders van een medewerker verwachten dat hij/zij nadenkt over hoe het beter kan? Tijdens de kredietcrisis heeft Toyota in de VS haar vaste personeel niet ontslagen in tegenstelling tot de andere grote autoproducenten. Deze medewerkers kwamen in die periode iedere dag naar de fabriek voor scholing en het bedenken van verdere procesoptimalisaties.

2. LEAN IS EEN SET TOOLS EN TECHNIEKEN

Kanban, 5S, JIT, Value Stream Mapping en Kaizen zijn allemaal technieken die in de Lean Gereedschapskist thuishoren. Organisaties zijn in staat om op lokaal niveau aansprekende resultaten te boeken door het inzetten van deze instrumenten. Om te zorgen voor een duurzaam resultaat waar de hele organisatie van kan profiteren is het van belang om verder te kijken dan het inzetten van instrumenten.

EEN INSTRUMENT HEEFT EEN GEBRUIKER

Het aanreiken van bewezen Lean instrumenten draagt zeker bij aan het behalen van resultaat. Een instrument werkt echter niet uit zichzelf. Het is dan ook van belang dat de gebruiker begrijpt wanneer welk instrument het

beste ingezet kan worden. Hiervoor is het nodig het hoger liggend doel (het 'ware noorden' in Lean termen) te kennen. Succes wordt bepaald door het begrijpen van de achterliggende Lean principes, zoals 'creëer continue flow in je proces om problemen naar de oppervlakte te brengen' of 'bouw een cultuur van stoppen om problemen structureel op te lossen'.

LEAN IS EEN FILOSOFIE

Lean is veel meer dan een set tools en instrumenten; het is een effectieve manier van bedrijfsvoering in een cultuur van continu verbeteren. Een bedrijf is succesvol met Lean als haar medewerkers over de juiste competenties, houding en gedrag beschikken en niet alleen de juiste instrumenten. In een Lean organisatie is continu verbeteren in het DNA opgenomen. Lean is daar geen doel, maar de filosofie die de organisatie heeft gekozen om haar doelen te bereiken.

3. LEAN IS EEN HYPE

Een vaak gehoord misverstand over Lean is dat het wordt geclassificeerd als een hype. Het is niet te ontkennen dat het in de afgelopen jaren enorm aan populariteit heeft gewonnen. Er is vrijwel geen sector meer te vinden waar deze filosofie nog niet wordt toegepast. Maar een classificatie als hype gaat voorbij aan het feit dat de principes al vanaf de middeleeuwen zijn te herleiden.

WORTELS IN DE MIDDELEEUVEN

De principes van Lean gaan ver terug in de tijd. Er is zelfs een voorbeeld gevonden van het produceren van gondels in flow in Venetië rond de 15^e eeuw. In grote loodsen werd een productielijn opgezet in het water. Van de eerste plank tot de realisatie van de boot was een continue 'stroom' in de productie. Een meer bekend voorbeeld uit de recentere geschiedenis is Toyota. Deze organisatie is al ruim een halve eeuw bezig het Toyota Productie Systeem te perfectioneren.

GEEN NIEUWE ONTWIKKELING MAAR EEN CONTINUE ONTWIKKELING

Het Lean gedachtegoed is niet in de laatste jaren ontstaan. Het is er altijd al geweest. Lean bestaat uit een verzameling van best practises, ofwel principes en instrumenten die zich hebben bewezen. Het overgrote deel is 'ontdekt' bij Toyota. Begin jaren 90 hebben James Womack en Daniel Jones hun studie naar het succes van Toyota beschreven in het boek 'The machine that changed the world'. Hierin hebben zij voor het eerst de term Lean gebruikt. Voor Toyota was het niet meer dan 'de manier waarop we werken'. Andere organisaties zijn deze inzichten gaan overnemen en hebben daar hun eigen 'best practises' aan toegevoegd. De basis blijft gelijk, maar Lean is zelf ook continu aan het verbeteren.

4. LEAN IS MET NAME INTERESSANT VOOR PRODUCTIEBEDRIJVEN

De oorsprong van Lean ligt in de maakindustrie. De goede resultaten hierbij hebben ervoor gezorgd dat Lean inmiddels sectorbreed wordt toegepast in diverse industrieën. De automobielenindustrie is daar het beste voorbeeld van. Lean is echter allang niet meer enkel voorbestemd voor productiebedrijven.

DE UITDAGING IS TRANSPARANTIE

Een voordeel van productieprocessen is de zichtbaarheid. Immers, een product dat niet correct is gefabriceerd is in de regel goed te herkennen, een productielijn die stil ligt is met het blote oog waar te nemen en tussenvoorraden zijn duidelijk aanwezig. In administratieve en dienstverlenende processen is deze zichtbaarheid minder aanwezig omdat de dienst vaak 'verstopt' is in systemen. Verspillingen zijn er echter wel,

dus de uitdaging is het creëren van transparantie. Dit kan bijvoorbeeld door het in kaart brengen van processen (Value Stream Mapping) en het ontwikkelen van dashboards.

SECTOR NA SECTOR

Lean heeft zich inmiddels bewezen in diverse sectoren. De energiesector is een van de eerste sectoren geweest die de vertaling heeft gemaakt naar Lean dienstverlening. Op de voet gevolgd door banken en verzekeraars. Inmiddels is het in die sectoren niet meer weg te denken. In de laatste jaren is de vlam met name overgeslagen op de zorgsector, de bouwsector, overheden en gemeenten.

5. LEAN IS EEN WONDERMIDDEL

De introductie van Lean in een organisatie staat vrijwel altijd garant voor het behalen van resultaat. Hoewel dat mooi klinkt is het tevens een valkuil. De perceptie kan ontstaan dat het een middel is waarmee zonder al te veel inspanning geweldige, blijvende prestaties behaald kunnen worden. Het behalen van duurzame, continue verbetering vraagt evenwel een lange adem.

DISCIPLINE OM TE BLIJVEN VERBETEREN

De instrumenten en principes van Lean zijn eenvoudig te begrijpen en klinken logisch. Dit leidt er toe dat medewerkers na een korte training in staat zijn ze direct in te zetten. De bijbehorende resultaten zullen vaak aansprekend zijn. De quick wins – ofwel het topje van de ijsberg – die hierbij geëffectueerd worden, zorgen voor een voorspoedige start. Maar de volgende verbeteringen realiseren kan een stuk lastiger zijn. De uitdaging is discipline te houden om te blijven leren van wat fout gaat (reflectie, ofwel Hansei in Lean termen) en beslissingen te nemen op basis van de lange termijn filosofie (in plaats van korte termijn winsten). Organisaties die dat voor elkaar krijgen blijken echt succesvol te zijn.

COMMITMENT IN WOORD EN DAAD

Een belangrijke factor in het behalen van duurzaam (geborgd) resultaat is de betrokkenheid van het leidinggevend kader. Lean streeft een cultuur van continu verbeteren na en gaat niet alleen voor het effectueren van quick wins. Hiervoor is het nodig dat de hele organisatie betrokken wordt en leidinggevend betrokken zijn. Lean is hard werken, met vallen en opstaan, maar een geweldige reis om als organisatie te ondernemen met perfectie als eindbestemming.

Paul Hendriks, Eppo Kuipers en Martijn van Laak (*oprichters Lean Consultancy Group*)