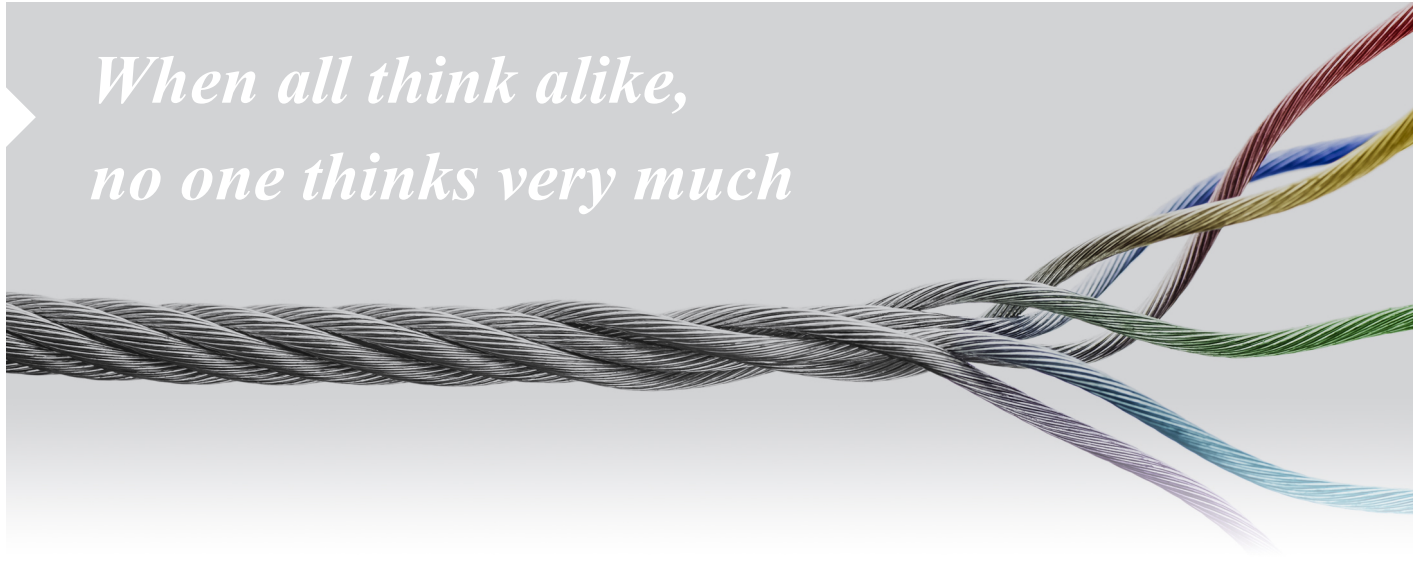


*When all think alike,
no one thinks very much*



ORGANISATIECULTUUR EN IMPLEMENTATIE VAN LEAN MANAGEMENT

De menselijke aspecten van
Lean Management implementaties

Auteur

Drs. Carla van der Weerdt RA is managing director en
Eigenaar van van Accent Organisatie Advies B.V. te Bussum.



A c c e n t
Organisatie Advies

Alleen die dingen doen, die waarde toevoegen voor de klant.

Lean Management is een management filosofie die zich richt op het verhogen van het rendement van een organisatie door het verbeteren van de processen.

De belangrijkste doelstellingen van Lean Management zijn:

1. Het leveren van de door de klant gewenste kwaliteit
2. Het verkorten van de doorlooptijden (levertijden) voor de klanten
3. Het verlagen van de kosten

Het basisprincipe van Lean Management is dat alleen die activiteiten uitgevoerd moeten worden die direct of indirect positief bijdragen aan de door de klant ervaren kwaliteit. Alleen deze activiteiten voegen waarde voor de klant toe. Activiteiten die geen waarde toevoegen, in Lean Management 'verspillingen' genaamd, worden systematisch geëlimineerd, waardoor meer tijd en geld beschikbaar komt om meer waarde toevoegende activiteiten uit te voeren.

De 7 categorieën verspillingen die bij Lean Management onderkend worden, zijn:

- ▶ Fouten
- ▶ Wachten
- ▶ Transport
- ▶ Onnodige processtappen
- ▶ Onnodige bewegingen
- ▶ Voorraden
- ▶ Overproductie

Het succes van de implementatie van Lean Management in organisaties is voor een groot deel afhankelijk van menselijke factoren. In de afgelopen jaren hebben we verschillende voorbeelden gezien van organisaties waar een omslag in de cultuur het succes van de implementatie van Lean Management bevorderde. We hebben echter ook voorbeelden gezien van organisaties waar dat niet lukte.

De methoden en technieken die worden gehanteerd bij de implementatie van Lean Management zijn niet ingewikkeld.

Het kwantificeren van de mogelijke besparingen is na een eerste scan ook niet zo heel erg moeilijk. Het daadwerkelijk realiseren van de besparingen en het vasthouden van de verbeteringen blijkt echter veel lastiger. Diverse factoren blijken hierin een rol te spelen:

- ▶ De leiding moet niet alleen overtuigd zijn van de mogelijkheden van Lean Management, maar moet ook de wil en de daadkracht bezitten om de organisatie echt te wijzigen. Op dit punt blijkt bij sommige leidinggevenden een 'angst' aanwezig te zijn: "Creëer ik hiermee onrust in de organisatie? Hebben we wel de capaciteiten in de organisatie om dit te realiseren? Hoe lang duurt het voordat de besparingen gerealiseerd worden?". Dit zijn op zich valide vragen, deze onzekerheden zijn aanwezig. Het zijn echter onzekerheden die kunnen worden beheerst. Ze moeten worden ingeschat, worden besproken en worden afgewogen tegen de risico's indien geen Lean Management wordt toegepast.
- ▶ Het 'middel-management' heeft vaak een andere uitgangspunt dan de hoogste leiding en de medewerkers in de lagen onder het

middelmanagement. De concurrentie tussen de middel-managers is vaak groot, er wordt veel naar elkaars 'performance' gekeken. Bovendien lijkt de 'status' van een manager vaak gerelateerd aan het aantal medewerkers dat aan hem of haar rapporteert. Lean Management zou kunnen betekenen dat dit aantal minder wordt, hetgeen de status zou kunnen aantasten. Ook kan de wijze waarop de managers op dit niveau beoordeeld en/of beloond worden een belangrijke rol spelen. Wij zijn in de praktijk al verschillende voorbeelden tegengekomen waar het 'middel-management' het grootste obstakel voor een succesvolle implementatie van Lean Management bleek te zijn.

- ▶ De medewerkers in de niveaus onder het middelmanagement kunnen in eerste instanties sceptisch reageren op de implementatie van Lean Management. "Het zal wel, de vorige reorganisatie hebben we net gehad, nu krijgen we dit weer, zal ook wel weer overwaaien." Bij een goede implementatie van Lean Management verandert de houding van deze mensen echter al snel. Juist deze laag wordt snel enthousiast, omdat er 'eindelijk' geluisterd wordt naar hun frustraties en (vaak heel goede!) ideeën om de processen te verbeteren.

Hoe kunnen we de hiervoor genoemde 'obstakels' aanpakken opdat de implementatie van Lean Management succesvol wordt? In dit artikel geven we een aantal handreikingen om de obstakels aan te pakken.

Rollen en belangen

De cultuur in een organisatie is niet eenvoudig te veranderen. Een cultuur waarin Lean Management succesvol wordt geïmplementeerd, vereist goede communicatie, betrokkenheid van medewerkers, transparantie, discipline en de wil om steeds verder te verbeteren. Het vergroten van het inzicht in de 'rollen' en diverse belangen van de medewerkers in een organisatie is al een hele belangrijke stap in een succesvolle implementatie van Lean Management.

Mensen in de niveaus onder het middelmanagement

Het is belangrijk om de drijfveren te begrijpen van de mensen op dit niveau. Een belangrijke waarde in deze groep is 'veiligheid'. Veiligheid in de zin van continuïteit van de inkomsten, het behoud van een baan. Organisatiewijzigingen brengen onrust met zich mee en het behoud van de baan (en de inkomsten) worden onzeker. Aan de andere kant zien velen in deze groep de inefficiëncies in primaire processen. Ze worden er dagelijks mee geconfronteerd en hebben soms ook al nagedacht over mogelijke oplossingen. Bij de start van Lean Management in een organisatie spelen deze twee aspecten een belangrijke rol: aan de ene kant enthousiasme omdat er iets wordt gedaan aan de inefficiëncies (verspillingen) in de organisatie, aan de andere kant de angst dat de eigen baan verloren gaat.

In de praktijk zien we vaak dat het enthousiasme over verbeteringen en het feit dat er naar deze mensen geluisterd wordt, de angst voor het verliezen van de baan doet wegebben. Bovendien blijken er verrassend veel goede ideeën naar boven te komen van deze mensen. Hiermee wordt ook bewezen dat er eigenlijk acht verspillingen onderkend kunnen worden in een organisatie. Deze achtste verspilling is: het ongebruikte talent van medewerkers in organisaties.

Het middelmanagement

De drijfveren van de mensen op het middelmanagement niveau zijn vaak divers. Sommigen staan open voor veranderingen, zien de noodzaak er van in en hebben ook plezier in het verbeteren van de processen en het elimineren van verspillingen. Een aantal van hen ziet hierin kansen om te scoren en promotie te maken. Een deel van deze mensen streeft naar het behoud van de eigen positie, wil geen veranderingen en wil hetzelfde aantal mensen in de eigen afdeling houden. Soms zit hier een stukje frustratie bij (moeilijke verhouding met het hogere management, gespannen verhouding met collega's op hetzelfde niveau, kritiek van mensen uit eigen afdeling).

DE MENSEN MEENEMEN IS KEY BIJ IMPLEMENTATIE

Op dit niveau is de functionele scheiding soms ook groter dan op lagere niveaus. Bij Lean Management ligt de focus op processen. Deze processen doorkruisen alle functionele afdelingen. Dit is voor sommige mensen op het middel-management niveau moeilijk te accepteren. In de analyse van de processen zou kunnen blijken dat de grootste verspillingen in zijn of haar afdelingen zitten, hetgeen zou kunnen leiden tot gezichtsverlies of misschien nog erger, verlies van de functie.

Ook de wijze waarop de managers op dit niveau beoordeeld en/of beloofd worden, kan de reactie op Lean Management beïnvloeden. Als de Sales manager uitsluitend wordt beoordeeld en beloofd op basis van de omzet, is er geen stimulans om kritisch te kijken naar de voorraden of de kosten van de verkoopprocessen. Een verkorting van de levertijd kan in zijn of haar ogen wel interessant zijn. Als een productie- of operations manager uitsluitend wordt beoordeeld op de bezettingsgraad van de machines, is er geen stimulans om te kijken naar voorraden en levertijden. De inkoopafdeling wordt vaak beoordeeld op de inkooprijzen van de grondstoffen of diensten. De aandacht voor afstemming van levertijden, kwaliteitsniveaus en orderhoeveelheden is daarom soms onvoldoende. De diversiteit van beoordelingsaspecten en belangen op het middel-management niveau kunnen de implementatie van Lean Management bemoeilijken. Het is belangrijk dat de leiding van een organisatie dit onderkent. Dat wil niet zeggen dat de invoering van Lean Management niet mogelijk zou zijn. De voordelen van Lean Management zijn daarvoor veel te groot.

In Lean Management staat het belang van de organisatie als geheel voorop. Het is de taak van de leiding van een organisatie om dit algehele belang te benadrukken en tegelijkertijd de reactie van het middel-management te begrijpen. Voor dit middel-management zijn er twee keuzes: meewerken aan het algehele belang van de organisatie en samenwerken aan een verbetering van de processen, of afhaken, een andere positie aanvaarden of vertrekken. Indien de eerste keuze wordt gemaakt (meewerken aan de procesverbeteringen), is het belangrijk dat op dit niveau ook begrip ontstaat voor de processtappen in andere afdelingen en de onderlinge afhankelijkheden. Dan blijkt het ook leuk en inspirerend te zijn om 'over de schutting' te kijken, samen met de collega's

de verbeteringen te realiseren en samen de resultaten te boeken van de verbeteringen. Het verhoogt de kennis, verbreedt de ervaring en verrijkt de CV!

Het hoogste management

Het hoogste management, de leiding van de organisatie, speelt een belangrijke rol in een succesvolle implementatie van Lean Management. Dit komt met name door het feit dat de grootste resultaten worden bereikt in het elimineren van de verspillingen bij processtappen waar de 'grenzen' van functionele afdelingen worden overschreden. Lean Management vraagt om focus op het verbeteren van processen en het elimineren van verspillingen. Deze verbeteringen liggen soms zeer voor de hand en zijn makkelijk te realiseren. Om deze verbeteringen blijvend te laten zijn, is discipline nodig en een focus op voortdurende verbeteringen. In Lean Management is stilstand echt achteruitgang. Als er geen aandacht blijft voor voortdurend verbeteren, vervagen de eerder gerealiseerde verbeteringen. Wij zijn in onze praktijk nog nooit organisaties tegengekomen waar men spijt had van de implementatie van Lean Management, maar wel organisaties waar de verbeteringen zijn vervaagd of geheel verdwenen, doordat de leiding geen nadruk legde op continu verbeteren.

Lean Management vereist dus een expliciete keuze van de leiding. Een weg terug is er wel, maar dan zijn de verbeteringen ook weg.

Andere implementatie aspecten

Is de stap naar Lean Management dan een groot risico? Nee, Lean Management kan in stappen worden geïmplementeerd. De verbeteringen zijn niet allemaal in één keer te realiseren.

Vergt het grote investeringen? Nee, dat valt mee. De implementatie van Lean Management vereist met name tijd. Tijd om de verspillingen op te sporen (hoewel dit meestal niet zo moeilijk is), tijd om de oorzaken hiervan te analyseren en tijd om de verbeteringen te implementeren. De mensen in de organisatie moeten worden getraind.

Het is raadzaam om voor een (beperkte) periode een externe adviseur in te schakelen die kan helpen bij de start

van de implementatie van Lean Management. Hierbij is het van groot belang dat de kennis van de externe adviseur goed wordt overgedragen op de eigen medewerkers en dat er snel keuzes worden gemaakt voor de verdere implementatie van Lean Management in de organisatie. De organisatie moet op den duur niet volledig op de externe adviseur blijven leunen, de organisatie moet zelf verder kunnen.

Een goede keuze van degene die 'de motor' achter Lean Management blijft in de eigen organisatie, is van groot belang. Soms zien we dat iemand wordt aangewezen om 'de kar te trekken' die daarvoor absoluut niet de juiste capaciteit heeft. Wat het meest succesvol blijkt te zijn, is een klein team bestaande uit een sponsor uit de hoogste leiding, een vertegenwoordiger uit het middel-management die zeer enthousiast is over Lean Management, en een paar medewerkers op het niveau daaronder. Zij kunnen de andere medewerkers en teams in de organisatie helpen bij de initiatie van Lean Management.

Het is ook belangrijk om te benadrukken dat Lean Management niet alleen in de productie- of operations-afdeling kan of moet worden toegepast. Lean Management geldt voor de gehele organisatie, ook voor de ondersteunende afdelingen! De processen in een organisatie lopen door al deze afdelingen heen en bevinden zich niet alleen in de productie- of operationsafdeling.

Creëert Lean Management onrust in de organisatie?

In het begin misschien wel, maar meestal zien we dit snel verdwijnen en juist veranderen in enthousiasme op de niveaus onder het middel-management. Op het middel-management niveau kan dit misschien iets langer duren, maar het is de vraag of dit verkeerd is. Het kan juist de benodigde beweging brengen op dit niveau en het is al snel een indicatie van de positie van een manager op dit niveau: prevaleert het belang van de organisatie als geheel of de eigen management positie?

Hoe lang duurt het voordat de verbeteringen worden gerealiseerd?

Dit varieert van korte termijn tot lange termijn. Op korte termijn kunnen verbeteringen worden gerealiseerd (het 'laag hangende fruit'). Deze verbeteringen vereisen meestal geen grote investeringen, maar wel (beperkte) tijd van de medewerkers waarin de verbeteringen worden gerealiseerd (bijvoorbeeld het opruimen en ordenen van hulpmiddelen, het elimineren van overbodige handelingen, het verkorten van afstanden tussen processtappen). De verbeteringen op middellange termijn kosten iets meer tijd voor analyse en implementatie van verbeteringen en kunnen misschien investeringen in bijvoorbeeld IT vergen. Het blijft ook hier echter van belang om een goede business case op te stellen: indien de investeringen niet opwegen tegen de baten, moet het niet worden gedaan. Indien de baten wel de investeringen redelijk snel terugverdienen, moet en kan een expliciet besluit worden genomen om dit wel of niet te doen (afhankelijk van de gepaard gaande risico's).

Van belang is ook de naam die wordt verbonden aan Lean Management. In sommige organisaties wordt het niet Lean Management genoemd omdat dan zou kunnen worden gedacht aan 'lean en mean'. Lean Management bespaart echter niet alleen kosten, het verbetert ook de kwaliteit (en levertijd) voor de klant en verhoogt de medewerkerstevredenheid. Om deze laatste punten te benadrukken, worden vaak andere benamingen gekozen voor de Lean Management initiatieven (bijvoorbeeld "Operational Excellence", "Procesverbetering", "Continuous Improvement" of "Continu Verbeteren").

Communicatie is in elke organisatie belangrijk en dus ook bij Lean Management. Om meer inzicht te krijgen in de effecten van communicatie in de organisatie en de oorzaken van onbegrip tussen mensen en tussen afdelingen, kan gebruik worden gemaakt van diverse bestaande testen, waarbij inzicht wordt gegeven in de drijfveren van mensen, zonder daarbij een waardeoordeel te geven over deze drijfveren. Het verklaart waarom een boodschap op een bepaalde manier wordt geïnterpreteerd, terwijl dit niet de intentie was van degene die de boodschap verzond.

Conclusie

Lean Management heeft zeker een impact op de organisatie en de spelers in de organisatie. De implementatie van Lean Management brengt geen grote risico's met zich mee. Het is wel belangrijk om de rollen en belangen van de verschillende medewerkers in de organisatie te herkennen en onderkennen. Inzicht in de drijfveren van de diverse spelers kan daarbij helpen. De cultuur kan niet van de ene op de andere dag veranderen. Inzicht in de drijfveren van andere mensen kan helpen om de mensen in beweging te krijgen en de positieve aspecten van de cultuur in een organisatie te gebruiken om de resultaten te verbeteren.

ACCENT ORGANISATIE ADVIES

Accent Organisatie Advies voert adviesopdrachten uit op het gebied Operational Excellence, Risicomanagement en Financieel Performance Management. Centraal in onze aanpak staat het duurzaam verbeteren van het rendement, door middel van efficiency verbetering, kostenreductie en risicobeheersingsprogramma's.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies zijn ervaren adviseurs uit de praktijk en helpen u het beste uit uw organisatie te halen. Wij doen dat op een praktische, betrokken en interactieve manier. Bij onze aanpak spelen de medewerkers in de organisatie een belangrijke rol en besteden wij ook aandacht aan gedrag en cultuur.

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Organisatie Advies.

