



1 Lean en veranderen

In dit hoofdstuk komen de volgende aspecten aan bod:

1.0 Lean en veranderen

1.1 Lean: focus op klanten en medewerkers

Bottom-up werken aan Lean, kennisniveau, toepasbaarheid, betrokkenheid medewerkers, klant.

1.2 Lean: wat is het en wat is het niet?

Niet-productieomgeving / kantooromgeving, kostenreductie, bedrijfscultuur, filosofie, manier van denken / leven, leiderschapsstijl, *tools* en technieken.

1.3 Lean op verschillende niveaus van verbeteren

Standaardwerk, vroege successen, iedere dag Lean, bottom-up werken aan Lean.

1.4 Leren door te doen

Dagelijks, tactisch en strategisch niveau, kleine stappen, Kaizen-events.

1.5 De eerste successen en verder

Model-cell, gewoon beginnen, borging.

1.6 Samenvatting

1.0 Lean en veranderen

Lean, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), Theory of Constraints (ToC) en Quick Response Manufacturing (QRM) zijn voorbeelden van programma's die wereldwijd door vele bedrijven en organisaties worden gebruikt. Soms met veel succes, maar soms ook met tegenvalende resultaten. Er zijn bedrijven die al jaren hetzelfde programma aanhangen. Maar er zijn ook bedrijven die ze allemaal hebben geprobeerd en om de drie à vier jaar weer met een nieuw programma komen om de organisatie op te schudden.

Zeker in het begin maakt zo'n nieuw programma veel los in een organisatie. De verwachtingen van zowel het management als de medewerkers zijn hooggespannen. Helaas is het zo dat wanneer de hype over is en men na verloop van tijd in de organisatie gaat kijken, vaak alles weer is zoals voor de introductie van de verbeterprogramma's. Natuurlijk blijven er wel wat kleine dingen hangen en wordt er wel iets geleerd uit de vele programma's, maar bestendig is het vaak niet.

Bij de medewerkers van bedrijven die van het ene naar het andere verbeterprogramma gaan, ontstaat op een zeker moment verandermoedheid. Deze medewerkers worden bedreven in het ontwijken van de veranderingen en weten dat, wanneer je maar lang genoeg wacht, het wel weer een keer overwaait. Hun instelling is dan ook: zorg ervoor dat je vooral in het begin van het programma uit de buurt blijft, dan is de kans groot dat je het ontloopt. Op deze manier wordt een verbeterprogramma *the flavour of the day*, ofwel het speeltje van het management. Draagvlak in de organisatie is er nauwelijks en dit wordt alleen maar minder naarmate er meer verbeterprogramma's hebben gedraaid. De grote vraag is: geldt dit ook voor Lean?

Ook Lean-implementaties hebben last van dit fenomeen. Dit boek beschrijft de succesvolle Lean-praktijk en hoe je de valkuilen ontwijkt. Hoe voorkom je als organisatie dat jouw Lean-implementatie slechts een overwaaiende management-hype is? Om dit goed uit te leggen beschrijven we in dit hoofdstuk eerst een aantal kenmerken van Lean, die Lean tot een goede basis maken voor het continu verbeteren van een organisatie.

Wij hebben ervaren dat het belangrijk is om Lean te combineren met verandermanagement. De gereedschapskist kan nog zo goed zijn, maar als niemand erop zit te wachten, zal je de handen niet op elkaar krijgen als je hem aflevert, laat staan dat hij wordt gebruikt. De combinatie van Lean met verandermanagement is cruciaal voor het succes. Verandermanagement zorgt voor een gezonde voedingsbodem voor het Lean-zaadje dat wordt geplant. Zonder een gezonde voedingsbodem is een Lean-implementatie in een organisatie kansloos. De behoefte om te veranderen moet in een organisatie zijn aangewakkerd, willen de Lean-tools, die helpen de verandering in gang te zetten, worden geaccepteerd. Als een organisatie de noodzaak ervan inziet om te veranderen, moet de visie over de richting van de verandering wel door de organisatie worden gedragen. Verandermanagement is de toolkit om de organisatie veranderklaar te maken. Lean is de toolkit om de verandering succesvol te laten plaatsvinden. Lean en verandermanagement zijn gelukkig complementair aan elkaar waardoor ze elkaar enorm versterken. De combinatie verandermanagement en Lean blijft hand in hand gaan totdat het continu verbeteren is verankerd in de cultuur van de organisatie.

In de paragrafen 1.1 en 1.2 richten we ons op de kern van het Lean-denken. Paragraaf 1.3 leert dat Lean een aanpak is die op operationeel, tactisch en strategisch niveau wordt toegepast. Hoewel

Lean een veelomvattende aanpak is, begin je het best door het gewoon te doen. Paragraaf 1.4 beschrijft hoe je via een model-cell-aanpak praktisch kunt beginnen, de risico's beperkt houdt en toch substantiële voortgang kunt maken. In paragraaf 1.5 bespreken we ten slotte het belang van het *bottom-up* opbouwen en vervolgens uitrollen en borgen van Lean in de organisatie en over de grenzen van de organisatie heen. Geen enkel veranderinitiatief slaagt zonder een goede borging. Borging is het minst tot de verbeelding sprekende en het meest onderschatte onderdeel van veranderen.

1.1 Lean: focus op klanten en medewerkers

Hoeveel bedrijven zijn er aan Lean begonnen en toch niet heel succesvol? Sterker nog, hadden veel bedrijven er beter niet aan kunnen beginnen? Bedrijven waar Lean is mislukt, hebben volgens ons Lean niet uitgevoerd zoals het is bedoeld. Lean is daar slechts gebruikt als een toolkit om kosten te reduceren of om kortetermijndoelstellingen te realiseren. Lean gaat echter vooral over een visie op de organisatie en is een manier van denken en doen. Het Lean-perspectief is een perspectief op de lange termijn. Lean gaat niet om snel een succesje scoren, maar om het duurzaam veranderen van de organisatie rondom de klant en de medewerkers.

Lean is een heel compleet programma, heeft een bewezen staat van dienst, is universeel toepasbaar en is zeker geen hogere wiskunde. Nee, je hoeft geen *whizzkid* in statistiek te zijn en ook al had je vroeger alleen maar onvoldoendes voor wiskunde op school, dan nog is Lean een programma waarvan je veel plezier kunt hebben. Lean is goed vanaf en met de werkvloer op te bouwen. De basisgedachte van Lean is dat je excellente resultaten kunt halen met 'gewone' mensen die werken in

briljante processen. Een organisatie hoeft niet uit louter briljante mensen te bestaan om uitstekende resultaten te halen. Lean is systematisch toegepast gezond boerenverstand. Hierdoor is Lean in iedere organisatie toepasbaar, ongeacht de sector van de economie en het opleidingsniveau van de medewerkers.

'Hoezo meer plezier in mijn werk, mijn werk wordt er toch niet leuker op? We moeten met Lean toch alleen maar harder werken?' Toch leren onze ervaringen bij veel bedrijven die Lean succesvol hebben geïmplementeerd dat de medewerkers meer plezier hebben in hun werk, zich meer gewaardeerd voelen en betere prestaties leveren. Deze ervaringen gelden voor diverse organisaties in verschillende industrieën, de overheid, de zorg en andere bedrijfstakken.

Lean gaat niet over harder werken, maar over slimmer werken. De betrokkenheid van de medewerkers is in een organisatie waar Lean is geïmplementeerd veel groter dan in andere organisaties. Medewerkers worden door Lean gestimuleerd hun mening te geven en er wordt beter naar hen geluisterd. Daardoor participeren medewerkers actiever in het verbeterproces.

De medewerker wordt gezien als de professional die zijn vak verstaat. Hij weet waar het beter kan in het proces en wordt niet alleen uitgedaagd om met verbeterideeën te komen, maar ook om ze te implementeren. De nieuwe manier van werken wordt de standaard. Dit geeft trots aan de medewerker die met de verbeterideeën is gekomen. Dat stimuleert hem en zijn collega's om met nieuwe verbeterideeën te komen. Hierdoor wordt de efficiency vergroot en komt er meer ruimte voor de medewerker om echt met de klant bezig te zijn. De medewerkers zijn de belangrijkste factor in een organisatie. Hun belang is nauw verweven met dat van de klant.

Hoe zit het met de klant? Het centraal stellen van de klant is altijd al de topprioriteit van iedere organisatie. Lean gaat over processen, het verbeteren van de efficiency, mensen slimmer laten werken enzovoort. Dat is toch heel intern gericht? Dat lijkt op het eerste gezicht juist. Lean handelt echter als uitgangspunt dat alles draait om datgene wat de klant ziet als toegevoegde waarde. Alles in Lean valt of staat met de behoefte van de klant. Sinds de start van Lean heeft de klant centraal gestaan. Een Lean-organisatie doet alleen die zaken, die toegevoegde waarde voor de klant leveren. Zodoende vallen het verbeteren van de efficiency en de centrale positie van de klant samen. Activiteiten die geen waarde toevoegen, voer je namelijk niet meer uit. Dat bespaart tijd en geld, en daardoor krijgt de klant bijvoorbeeld lagere

kosten en/of een betere dienstverlening. Door de ruimte in de organisatie die een efficiencyverbetering creëert, ontstaat er ruimte om de klant echt te ontzorgen. De medewerkers krijgen daarmee meer plezier in hun werk, wat weer afstraalt op de klant. In Lean gaan klantbelang, belangen van de medewerkers en de organisatie hand in hand. Het centraal stellen van de klant is overigens niet zo eenvoudig. Organisaties, managers en medewerkers zeggen vaak dat de klant centraal staat, maar ze leven er vaak onbedoeld niet naar. Een andere uitdaging is Lean niet centraal te stellen. Als medewerkers en managers het Lean-licht hebben gezien, wordt het organiseren op een Lean-manier het doel. Lean is in een organisatie echter niet het doel, maar slechts een middel om de klant beter te bedienen. Toch zien we dat regelmatig anders in

DE KLANT CENTRAAL STELLEN IS LASTIG

Hogescholen en universiteiten bieden in de laatste jaren van de studie minoren aan. Een minor is een omvangrijk vak van een half jaar ter verdieping of verbreding van de studie. De docenten van een onderwijsinstelling wilden een nieuwe minor aanbieden op het gebied van procesverbetering. Die minor paste goed binnen de technische bedrijfskunde, het onderwerp was actueel en de docenten hadden voldoende kennis om het op niveau te kunnen verzorgen. Op basis van hun expertise, hun didactische kennis en enthousiasme dachten ze een mooie minor te hebben ontwikkeld. Bij de inschrijvingen bleek de minor echter helemaal niet aan te slaan bij de studenten.

Wegens een gebrek aan belangstelling ging de minor niet door. Een jaar later wilde men opnieuw een poging wagen. Bij een kleine interventie om te voorkomen dat de introductie van de minor opnieuw zou mislukken, werd de docenten gevraagd wie de klant eigenlijk was en hoe ze die in het ontwikkelproces hadden betrokken. Het antwoord op de vraag wie de klant was kwam aarzelend: de student. En die was niet betrokken of gevraagd naar wat voor hem waarde heeft. Hoe komt een student tot zijn minorkeuze? Dat is vervolgens alsnog onderzocht door steekproefsgewijs een aantal lessen in te lopen en studenten die kort voor de keuze van hun minor stonden te vragen wat zij

belangrijk vonden. Het antwoord was, onder andere, een minor die hen niet aan een bepaalde sector in het bedrijfsleven bindt, maar juist breed inzetbaar maakt en die door het bedrijfsleven wordt gewaardeerd. In de opzet en de communicatie over de minor is daar vervolgens rekening mee gehouden. Niet de technische Lean-tools en -technieken staan daarin centraal, maar de plek van Lean in het bedrijfsleven en de rol die het speelt in het leven van een manager. Zo vertelden managers uit het bedrijfsleven over het belang dat zij aan proces verbeteren hechten. De minor kreeg voldoende aanmeldingen en kent al vijf jaar lang een groeiend aantal studenten.

bedrijven en wordt het Lean-zijn van de organisatie als hoger doel gesteld. Dat is een voorbeeld van niet-klantgericht denken.

1.2 Lean: wat is het en wat is het niet?

Praat je over Lean, dan wordt al heel snel aan grote fabrieken gedacht. Een veelgehoorde reactie op Lean, zeker in de kantooromgeving, is dan ook: 'Dit werkt niet bij ons. Wij zijn geen fabriek.' Zeker, Lean is de afgelopen decennia meer toegepast in productieomgevingen dan in dienstverlenende of verzorgende processen. Toch wordt Lean al vele jaren succesvol gebruikt in andere sectoren, zoals de zorg en de overheid, en in andere omgevingen, zoals verkoop, marketing en human-resources-management.

Wie tien jaar geleden had voorspeld dat Lean succesvol geïmplementeerd zou worden in overheidsomgevingen of in de gezondheidszorg, zou niet serieus zijn genomen. Gelukkig wordt het steeds duidelijker dat Lean zeker niet is gebonden aan productieomgevingen. Het aantal succesvolle implementaties van Lean juist buiten de industrie groeit hard. Ook hier geldt: goed voorbeeld doet goed volgen. Door het zichtbare succes van Lean in andere omgevingen dan de productieomgevingen wordt de drempel om Lean toe te passen in niet-industriële omgevingen steeds lager. In hoofdstuk 4, *Een korte geschiedenis van Lean*, vertellen we meer over de verschillende toepassingen van Lean.

Veel bedrijven zien Lean als een kostenreductieprogramma of als een programma om op korte termijn snel doelstellingen te realiseren. Je kunt hierin met Lean zeker grote stappen maken. De bestendigheid van Lean kan dan weleens in het geding komen. Is het erg dat er arbeidsplaatsen

verdwijnen door de implementatie van Lean? Moet je eerst reorganiseren of eerst implementeren? Alleen maar vragen die je jezelf moet stellen voordat je besluit met Lean aan de slag te gaan. Lean is geen kostenreductieprogramma. Lean is ook niet slechts toolkit. Je kunt wel met Lean kosten reduceren. Lean beschikt bovendien over een uitgebreide toolkit met allemaal methodes om de processen efficiënt te maken, maar dat vormt niet het wezen van Lean. Het is, zoals eerder al is opgemerkt, een langetermijnvisie op de manier van werken van de organisatie; het is een cultuur waarin respect voor klanten en medewerkers centraal staat; het wordt gekenmerkt door een managementstijl die we nu kennen als *servant leadership*. Lean in een organisatie kan worden gekarakteriseerd als:

- een bedrijfscultuur: de wijze waarop medewerkers van een bedrijf met elkaar en met derden omgaan. Dit betekent dat medewerkers zelfs onder druk conform de Lean-managementfilosofie blijven handelen. Mensen vallen onder druk terug op gewoontes die in hun cultuur zitten. De bedrijfscultuur die op Lean is gebaseerd, kenmerkt zich door continu verbeteren, denken in mogelijkheden en het verleggen van de normen;
- een managementfilosofie: een basisgedachte over het wezen van de organisatie en haar mensen, en de beginselen die aan het gehele grondslag liggen. Medewerkers moeten worden gestimuleerd om vanuit Lean-perspectief, het paradigma, naar de problemen te kijken;
- een manier van denken en leven: het perspectief waarmee medewerkers naar ieder probleem of iedere kans kijken. Het gaat om het zien van verspillingen in een proces en het zien van mogelijkheden om het iedere dag weer iets beter te doen;
- een leiderschapstijl: de wijze waarop managers omgaan met de medewerkers, de orga-

nisatie aansturen, verantwoording eisen en afleggen. Binnen een Lean-organisatie speelt leiderschap een zeer belangrijke rol. In een Lean-omgeving is er een andere vorm van leiderschap dan in een reguliere werkomgeving. Het leidinggevend kader is meer op de werkvloer te zien. Verantwoordelijkheid ligt dieper in de organisatie en de leiderschapsstijl is dienend. Als Lean niet leeft bij het leidinggevend kader van de organisatie en niet consequent wordt uitgedragen, is een Lean-implementatie kansloos;

- een set van tools en technieken die kunnen worden aangewend om de organisatie te optimaliseren: een goed gevulde gereedschapskist om de organisatie vooruit te helpen.

Maar Lean is vooral iets wat mensen moeten beleven en dagelijks moeten doen. Dat is de kracht van Lean. Lean is in tegenstelling tot wat sommige mensen denken niet alleen een trucje of toolkit, maar vooral een leiderschapsstijl en managementfilosofie. Doordat Lean een enorme invloed kan hebben op het gedrag van mensen, is het een drager voor cultuurverandering in de organisatie. Doordat Lean een cultuuraspect

wordt, wordt het continu verbeteren waar Lean voor staat verankerd in de organisatie.

Als we vanuit een bedrijfskundig perspectief naar Lean kijken, kunnen we stellen dat Lean drie belangrijke aspecten omvat. Lean is gebaseerd op:

- hoe we werken. Hoe gebruiken we de gereedschappen in de organisatie, hoe zien onze processen eruit en wat is onze positie in de organisatie? Wat zijn de standaarden en hoe wordt de klant bediend? Zien we de kansen om het continu beter te doen en passen we onze bedrijfsprocessen hierop aan? Dragen we zorg voor het delen van de kennis die we hebben opgedaan, zodat iedereen in de organisatie ervan profiteert?
- hoe we georganiseerd zijn. Hoe is onze managementstructuur ingericht? Dit behelst onder andere hoe we mensen aansturen, waar we onze prioriteiten leggen, hoe we communiceren en hoe we medewerkers belonen. Zijn de leidinggevendenden zichtbaar op de werkvloer en geven ze de medewerkers voldoende verantwoordelijkheid en vertrouwen? Is het maken van fouten toegestaan? En bovenal staat de

LEAN IS EEN MANIER VAN DENKEN EN KIJKEN

Door de besmetting met het Lean-virus ben ik (JM) bij de klussen die ik moet doen, altijd op zoek naar hoe het sneller en beter kan, zodat ik tijd overhoud voor de dingen die ik leuk vind.

Ook bij het opstaan 's morgens is in de loop der tijd de volgorde krant uit de brievenbus halen, koffiezetten, brood smeren,

aankleden en andere activiteiten verschillende malen aangepast om een optimum te bereiken, zodat ik voldoende tijd overhoud om mijn krantje uit te pluizen, wat ik heerlijk vind. Lean is op deze manier een stuk van mijn dagelijkse doen geworden. Lean speelt niet alleen een rol in mijn werk, maar in alles wat ik doe, omdat ik de voordelen van Lean zie in alles

wat ik doe. Lean maakt schaarse tijd vrij, die ik kan inzetten voor de zaken die mij energie geven. Nu hoor ik je zeggen: ja maar, dat doe ik ook. Zeker intuïtief zijn er heel veel zaken die we doen efficiënt. Dit geeft ook aan dat Lean geen hogere wiskunde is, maar veel meer *common sense*. En tegelijkertijd blijft er nog heel veel over om te verbeteren.

klant centraal en wordt er gewerkt vanuit een langetermijnvisie?

- hoe we ons gedragen. Dit is met name het menselijke aspect van Lean. Hoe gedragen mensen zich individueel en in de groep? Zijn ze oprecht geïnteresseerd in de klant en zijn ze bereid te leren van hun fouten? Denken ze in mogelijkheden? Spreken ze elkaar aan op zaken die niet goed gaan? Helpen ze elkaar het juiste niveau te behalen en gaan ze voor het gezamenlijke resultaat?

Bovendien bezien we dit allemaal vanuit een langetermijnstrategie. Primair is Lean gericht op de lange termijn, zelfs als dit ten koste gaat van resultaten op de korte termijn. Als Toyota bij iedere zakelijke tegenslag de kwaliteit had losgelaten, had het bedrijf zeker niet de positie in de markt gehad die het nu heeft. Dit concern gelooft in zijn strategie en houdt hieraan vast. En zelfs bij een bedrijf als Toyota, dat toch een grondlegger van Lean is, zien we dat de aandacht voor standaards en continu verbeteren verslapt, als alles voor de wind gaat en het bedrijf (te) snel groeit. Dit is merkbaar aan de vele terugroepacties van de laatste tijd. Maar doordat continu verbeteren in de genen van Toyota zit, zijn de medewerkers razendsnel in staat het product weer op het juiste peil te brengen. Sterker nog: het hersteltempo en de wijze waarop de herstelacties worden uitgevoerd, vergroten het vertrouwen in Toyota eerder dan dat het afbreuk doet aan de merkbeleving.

1.3 Lean op verschillende niveaus van verbeteren

Afhankelijk van de behoefte in de organisatie kan Lean eenvoudig met andere verbeterprogramma's worden gecombineerd. Het is gelukkig niet zo dat je geen delen van andere programma's meer kunt

gebruiken of toepassen, wanneer je eenmaal voor Lean hebt gekozen. Zo wordt Lean vaak gecombineerd met Six Sigma. Waar Lean zich met name concentreert op de doorlooptijd en de efficiency van het proces, richt Six Sigma zich op de stabiliteit en de kwaliteit van de output van het proces. Deze twee programma's vullen elkaar uitstekend aan. Ook is Lean goed te combineren met Quick Response Manufacturing (QRM), waarbij beide elkaar ondersteunen om de doorlooptijd naar de klant te verkorten. QRM vult Lean op onderdelen aan, met name bij producten die in kleine volumes en met klant-specifieke aanpassingen worden gemaakt.

Lean heeft alles in zich om stap voor stap in een organisatie te worden geïmplementeerd op voorwaarde dat het wordt gecombineerd met verandermanagement. Verandermanagement creëert de behoefte om te veranderen en bepaalt de richting van de organisatie en/of afdeling. Lean is het middel om de verandering te realiseren. Als je met Lean aan de slag gaat, is een veelgehoorde kreet: 'Hier hebben we geen tijd voor.' De medewerkers zien Lean als weer een activiteit boven op hun toch al drukke agenda. Ze weten niet hoe ze Lean moeten inpassen in hun dagelijkse werkzaamheden.

De truc hierbij is om gewoon te beginnen, omdat de eerste verbeteringen over het algemeen voor het oprapen liggen in een organisatie. Al snel wordt de kracht van Lean duidelijk, doordat met een relatief eenvoudige inspanning enorme resultaten worden behaald. De medewerkers moeten dus even door de zure appel heen bijten en gewoon beginnen. Door te ervaren wat het oplevert, zullen ze er al snel achter komen dat Lean hun dagelijkse werkzaamheden niet zwaarder maakt, maar juist verlicht. Daarnaast kan het management tijd vrijmaken door tijdelijk wat extra krachten in te zetten, door overwerk goed

te keuren en/of een deel van het werk tijdelijk op te schorten. Met Lean beginnen kost tijd en inspanning. En dat is wenselijk, omdat dan voor iedereen duidelijk is dat er iets op het spel staat en dat de verbeteringen ook iets moeten opleveren. Met de tijd die vrijkomt door de eerste verbeteringen kunnen de volgende Lean-initiatieven in gang worden gezet.

We zien dat de flexibiliteit van Lean enorm is. Lean is voor iedere verandering in een organisatie in te zetten. Van kleine verbeteringen op de werkvloer, Kaizen-events¹ om de processen goed onder de loep te nemen tot grote structurele veranderingen. Lean is op verschillende niveaus uit te voeren. Er zijn verbeteringen te realiseren op:

- operationeel niveau: de dagelijkse verbeteringen die zijn gericht op enkele handelingen en/of activiteiten in het proces;
- tactisch niveau: verbeteringen die zijn gericht op delen van het proces, en de structurele aansturing van processen;
- strategisch niveau: waar het gaat om de complete (her)inrichting van processen, productgroepen en marktsegmenten.

1.4 Leren door te doen

Niet iedereen durft het primaire proces volledig op de schop te nemen. Stel dat het niet functioneert, wat betekent dit dan voor de business en de klanten? Lean kent hiervoor de model-cell: een in het klein uitgevoerde volledig functionerende uitvoering van het nieuwe proces. De model-cell geeft de manager en de medewerkers de ruimte om te experimenteren en de gebreken in het proces te elimineren om zo een ideaal proces te

realiseren. De 'model-cell' kan ook dienen om de medewerkers enthousiast te maken voor het nieuwe proces.

De model-cell past dan ook prima in het verandermanagementmodel dat later wordt uitgelegd. Door op kleine schaal te demonstreren dat het proces werkt, wordt er *commitment* voor het nieuwe proces gerealiseerd en kunnen de medewerkers en het management geleidelijk eraan wennen. De medewerkers en het management hebben nog inbreng in hoe uiteindelijk het 'grote' proces eruit gaat zien. Ze kunnen hun ideeën kwijt betreffende het proces en de manier van werken. De (op dat moment) beste manier van werken is vastgesteld, voordat er een uitrol naar de rest van de omgeving plaatsvindt. Dit heeft een groot voordeel: voordat het reguliere proces helemaal overhoop wordt gehaald, is bewezen dat het nieuwe proces werkt. Dat vergroot het vertrouwen en de acceptatie. Een model-cell hoeft zeker niet direct perfect te werken. Ook een model-cell doorloopt het continue verbeterproces. Het management krijgt in een model-cell de gelegenheid te experimenteren en de resultaten te evalueren voordat een uitrol plaatsvindt. Bovendien biedt een goed werkende model-cell de mogelijkheid om de medewerkers stap voor stap op te leiden. Ook kan de model-cell worden gebruikt bij meerdere op elkaar lijkende processen. Door middel van kleine aanpassingen aan de bestaande processen kunnen meerdere processen geleidelijk worden geüniformeerd en op dezelfde manier worden uitgevoerd.

1.5 De eerste successen en verder

Het behalen van vroege successen is belangrijk om een nieuwe methode, een nieuw systeem of nieuw programma geaccepteerd te krijgen. Bij

¹ Korte verbetertrajecten van meestal een week. In hoofdstuk 9, *Een Lean-project: wat is dat en hoe maak je er een succes van?*, bespreken we Kaizen uitbreider.

KLEINE VERBETERINGEN BRENGEN VERLICHTING IN DE DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN

Op een postkamer komen verschillende opdrachten van andere afdelingen op papier binnen. Deze worden gedurende de dag in het bakje 'post in' gelegd en op een later tijdstip verwerkt. De volgorde van het afhandelen van de poststukken is van belang. Daarom is het belangrijk dat de opdrachten die het eerst in het postbakje zijn gelegd ook als eerste worden verwerkt.

Wanneer de poststukken worden verwerkt, worden ze een voor een uit het postbakje gehaald en op tafel gelegd. Vervolgens worden de opdrachten verwerkt. Dit alles bij elkaar is een tijdrovende gebeurtenis en nou niet bepaald het leukste werk.

Een van de kleine verbeteringen net na de introductie van Lean is de instructie bij het postbakje om de poststukken op zijn kop (dus omgekeerd) in de postbak te leggen. Hierdoor kan de hele stapel uit de postbak worden gepakt en in een keer worden omgedraaid en verwerkt.

Na een tijd met Lean bezig te zijn geweest, zien we dat het niveau en de complexiteit van de verbeteringen toeneemt. De medewerkers raken vertrouwd met continu verbeteren en durven steeds meer en steeds complexere zaken op te pakken. Door te oefenen met

kleine verbeteringen beleven ze iedere dag hoe Lean helpt en zo groeit hun vertrouwen.

Deze afdeling is later tot de conclusie gekomen dat de mensen op de afdeling voortdurend over de afdeling liepen om van de ene naar de andere activiteit te gaan. Hierdoor was het een wirwar van mensen en was het zelden inzichtelijk wat er nog moest gebeuren. Op initiatief van de medewerkers is de afdeling ingericht op basis van de volgorde van de werkzaamheden, waarbij de poststukken vooraan in de lijn binnenkomen en er aan de achterkant weer uitgaan. De hele inrichting heeft op initiatief en volgens idee van de medewerkers plaatsgevonden.

Bij de inrichting hebben de medewerkers het proces leidend laten zijn en niet de mensen. Ze zijn hierbij zelfs zo ver gegaan dat ze hebben gekozen voor flexibele werkplekken, waarbij de medewerker afhankelijk van de taken die hij moet uitvoeren op een andere plek zit. Dit terwijl sommige mensen al meer dan vijf jaar op dezelfde plek zaten!

Hier is vanuit het management nauwelijks sturing op geweest. De Lean-aanpak gaat ervan uit dat de kennis om een activiteit te doen het best wordt beheerst door de mensen die er dagelijks mee bezig

zijn. Zij zijn de experts en weten het best wat zij willen verbeteren. Het is slechts de taak van het management om ervoor te zorgen dat de verbeteringen worden gestimuleerd en gefaciliteerd.

De nieuwe inrichting heeft geleid tot een veel prettigere en rustigere werkomgeving en het is de arbeidssfeer zeer ten goede gekomen. Tevens is de efficiency fors toegenomen.

Het is dezelfde afdeling die tot de conclusie is gekomen dat veel werkopdrachten keer op keer opnieuw moesten worden gedaan, omdat de aangeleverde poststukken van onvoldoende kwaliteit waren. Er ontbrak van alles aan, van handtekeningen tot het incompleet zijn van de aangeleverde stukken. Helaas waren de postkamermedewerkers niet gekwalificeerd om de stukken vooraf te controleren.

Door procesefficiency te realiseren heeft deze afdeling ruimte gecreëerd om de medewerkers te trainen, zodat ze 80 procent van de te controleren items van de poststukken zelf kunnen oppakken. Omdat klanten eerder worden geïnformeerd bij foutieve, incomplete poststukken, wordt de efficiency verder vergroot. Fouten worden vooraan in het proces tegengehouden en dubbelwerk

wordt voorkomen. De ervaren medewerkers later in het proces hoeven zich niet meer bezig te houden met controles op compleetheid en kunnen meer waardetoevoegende werkzaamheden uitvoeren.

We zien hier een afdeling die stap voor stap groeit in de implementatie van Lean. Van eenvoudige verbeteringen tot een complete

herinrichting van hun afdeling en de processen. Daardoor behoort een uitbreiding van de activiteiten tot de mogelijkheden. De medewerkers hebben meer toegevoegde waarde voor de organisatie doordat ze meer doen dan alleen de post uitpakken. En de medewerkers verder in de keten zijn minder gefrustreerd, omdat de poststukken vaker correct zijn.

Het verhogen van de efficiency heeft niet tot een afname van de hoeveelheid werk geleid, maar juist tot een uitbreiding van het aantal activiteiten.

Uit deze case blijkt dat het stap voor stap implementeren van Lean door de medewerkers zeer succesvol kan zijn.

een bottom-up implementatie (startende vanaf de werkvloer) van Lean zijn de eerste successen al vroeg te zien. Dit kan omdat Lean-verbeteringen over het algemeen kleine verbeteringen zijn die snel te implementeren zijn en nauwelijks of geen geld kosten of systeemaanpassingen nodig hebben. Het duurt slecht een à twee dagen voor de eerste kleine successen te vieren zijn. Belangrijk is dan wel dat de medewerkers vooraf worden 'getraind' op hoe ze de verspillingen (activiteiten die geen waarde voor de klant toevoegen) kunnen zien en oplossen. Lean-verbeteringen zijn niet alleen gericht op complexe systeemverbeteringen of de implementatie van complexe computersystemen. Het zijn ook vele, kleine verbeteringen die samen een grote stap maken. Hierdoor kunnen de medewerkers het gros van de verbeteringen zelf uitvoeren. Het management steunt de verbeteringen actief. Zonder borging vanuit het management is succes op de lange termijn onzeker. Maar de veranderingen hoeven zeker niet van bovenaf te worden uitgedacht.

Ben je klaar wanneer Lean op de juiste wijze is ingericht in jouw organisatie? Nee, natuurlijk niet. Ook de toeleveranciers spelen een belangrijke rol in de uiteindelijke beleving die de klant heeft bij jouw product of dienstverlening. Uiteraard helpt

het enorm wanneer je Lean in jouw organisatie hebt geïmplementeerd. De kosten zullen lager zijn (ook voor de klant), de winsten zullen een hoger niveau hebben en er zal minder stress en hectiek in de organisatie zijn. Ook hier geldt dat een keten zo sterk is als de zwakste schakel. Als je in de online business actief bent en de orders binnen een uur na binnenkomst gepikt, verpakt en op de bus gedaan hebt, is dat natuurlijk super. Als vervolgens de logistieke provider jouw spullen vijf dagen in het magazijn laat liggen omdat hij met volle vrachtwagens wil rijden, zal de klant weinig beleven van je interne snelheid. Gelukkig leert Lean je over de keten heen te kijken en geeft het voldoende handvatten om ook je toeleveranciers in het totaal te betrekken.

Hierdoor vindt er optimalisatie over de gehele keten plaats. Zowel de toeleverancier als je eigen organisatie hebben voordeel van de Lean-aanpak. Bovendien biedt dit een uitgelezen mogelijkheid om van elkaar te leren.

Lean biedt de mogelijkheid om behaalde verbeteringen goed te borgen in een organisatie. Zaken als 'Standaardwerk' (volgens een afgesproken vaste en beste manier activiteiten uitvoeren), 'Visueel management' (activiteiten en resultaten zo