

# LEAN SUCCESVOL IMPLEMENTEREN

Door Jaap Kunst

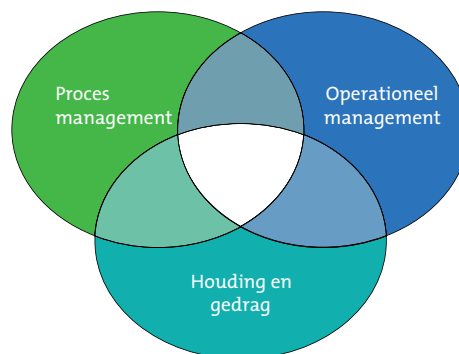
DE BEDRIJFSFILOSOFIEËN LEAN EN SIX SIGMA MAKEN EEN ORGANISATIE EFFICIËNT EN KLANTGERICHT. MAAR HOE ZORG JE ERVOOR DAT HET GEDACHTEGOED BEKLIJFT EN NA VERLOOP VAN TIJD NIET ALS EEN KAARTENHUIS IN ELKAAR STORT?

In deze tijd staat het thema kostenreductie hoog op de agenda van het management. Onderscheidend zijn ondernemingen die deze reductie bereiken en tegelijkertijd het personeel betrokken houden en klantgericht in de markt blijven. Lean en Six Sigma zijn bedrijfsfilosofieën die ervoor zorgen dat op alle niveaus de kennis in het bedrijf gemobiliseerd wordt om efficiency te verbeteren en maximale waarde voor de klant toe te voegen.

Ondernemingen zoals Toyota en GE passen dit met groot succes toe. Tegenwoordig zie je veel initiatieven om ook in serviceorganisaties Lean, al dan niet in combinatie met Six Sigma, te implementeren. Veelal worden deze Lean- of Six Sigma-programma's succesvol uitgevoerd, maar na enige tijd blijkt dat het proces van continue verbetering is weggezakt. Hoe is te bereiken dat de Lean- en Six Sigma-gedachte als een succesvolle werkwijze in de organisatie blijft bestaan?

## WAT IS LEAN?

De Lean-filosofie staat, zoals de term al zegt, voor 'slank'. Uitgangspunt hierbij is dat alle activiteiten en processen binnen een onderneming waarde toe moeten voegen voor de klant. In figuur 1 is weergegeven dat Lean-management de waardetoevoeging optimaliseert door de wisselwerking tussen operationeel management, procesoptimalisatie, en houding en gedrag. Lean is daarmee een bedrijfsbrede strategie en geen kostenreductieprogramma of iets dergelijks. Uiteraard ontstaat door optimalisatie van processen een verbeterde efficiency, die zich uiteindelijk vertaalt

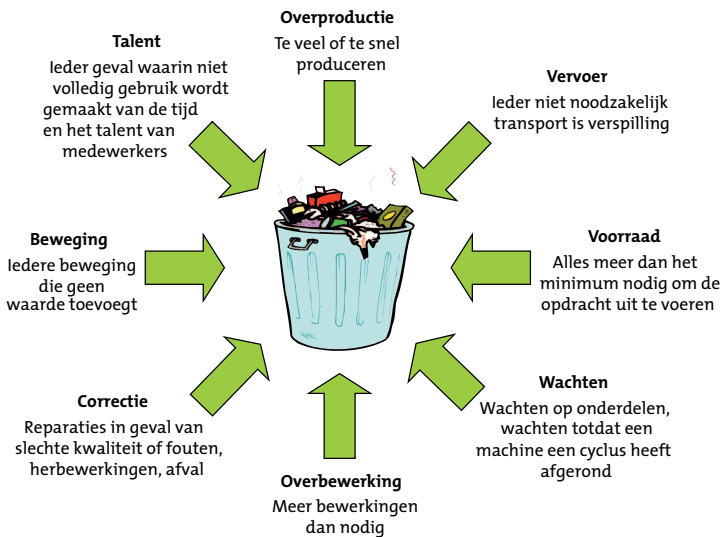


Figuur 1  
Lean-managementcomponenten.

in de beste kostenstructuur om waarde toe te voegen voor de klant.

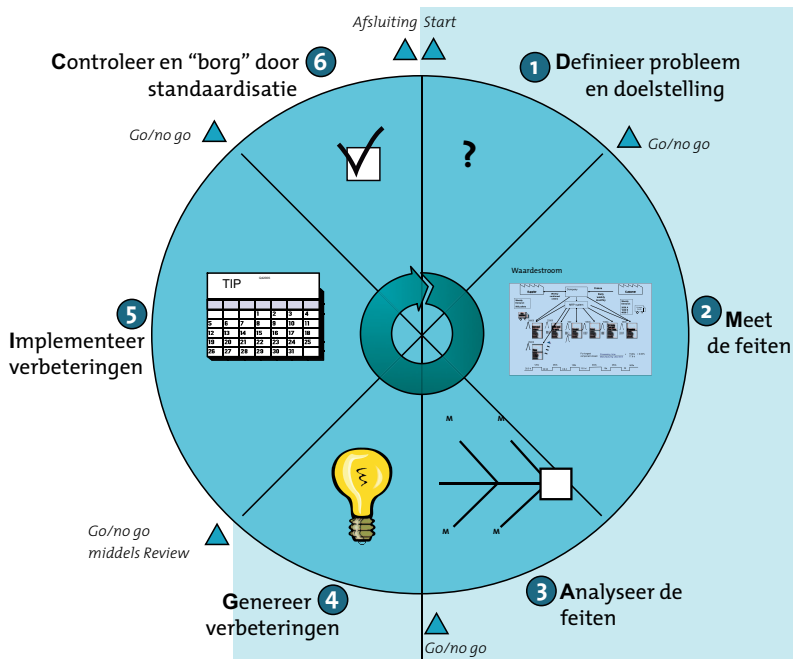
Lean bereikt de optimalisatie van het bedrijfsproces door acht verschillende soorten verspilling – zoals weergegeven in figuur 2 – uit het proces te elimineren. Er ontstaat uiteindelijk een optimale doorstroming die leidt tot verbeterde doorlooptijden, hogere kwaliteit, en/of lagere productiekosten per eenheid.

Ook hanteert Lean het uitgangspunt dat de operationeel medewerkers het beste zicht hebben op deze verspillingen. Het bundelen van kennis van de werkvloer en het borgen dat hieruit een 'drive' tot continue verbetering voortkomt is dan ook cruciaal voor het



Figuur 2  
Soorten verspilling in het proces.

slagen van de cultuurverandering. Kaizen-sessies [1] (zie figuur 3) zijn hierin een belangrijke schakel. Dergelijke sessies zorgen dat inhoudelijk deskundigen uit de gehele procesketen gezamenlijk verbetermogelijkheden identificeren en deze ook stap voor stap implementeren.

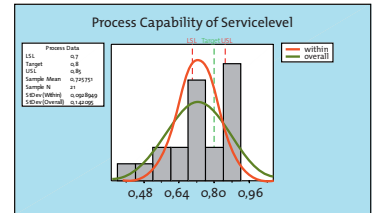
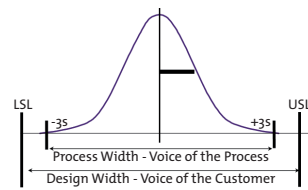
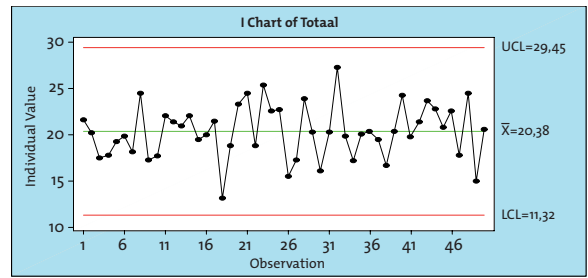


Figuur 3  
Structuur van een Kaizen-sessie.

#### WAT IS SIX SIGMA?

Six Sigma is een managementkader voor het continu verbeteren van kwaliteit. Six Sigma hanteert daarbij de Lean-invalshoek om verspillingen op te sporen en versterkt dit proces tegelijk door cijfermatig inzicht te creëren. Dit inzicht zorgt ervoor dat statis-

tisch onderbouwd de meest effectieve maatregelen worden genomen en prioriteiten worden gesteld. Deze hebben altijd een positief effect op de kwaliteit, doorlooptijd, en/of kosten.



Figuur 4  
Variatie in proces.

Om dit mogelijk te maken hanteert Six Sigma een eigen projectaanpak met veel parallellen met de gangbare projectmanagementmethoden. De fasering van de projecten houdt nadrukkelijk rekening met de benodigde stappen om cijfermatig inzicht te verkrijgen, de beoogde maatregelen te toetsen en uiteindelijk de optimalisatie definitief door te voeren. De DMAIC-aanpak onderscheidt daarom de fasen definitie (define), meten (measure), analyse (analyse), implementatie (implement), en borging (control). Deze integrale benadering heeft zich al volop in de industrie bewezen en komt meer en meer op in de administratieve/dienstverlenende sectoren.

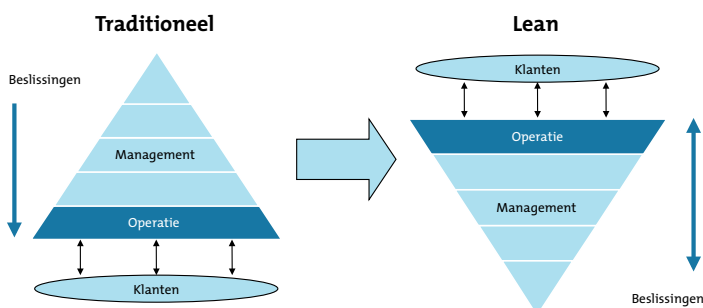
#### VOLLEDIGE IMPLEMENTATIE

Lean en Six Sigma worden via een programma-aanpak ingevoerd. Vanuit het hoger management heeft het Lean-programma mandaat en de beoogde verandering wordt begeleid met krachtige communicatie naar alle geledingen. De professionele presentaties met bijbehorende toelichting worden ondersteund met een nieuwe, vaste ritmiek van operationeel overleg. De geboekte resultaten worden op alle niveaus helder inzichtelijk gemaakt en zijn direct terug te voeren op de inzichten die medewerkers hebben aangedragen. Hierdoor ontstaat een nieuwe dynamiek in proces- en organisatieverandering. Deze terugkoppeling in de vorm van een 'keek-op-de-weeksessie' en een 'keek-op-de-locatie-sessie' [2] versterkt tegelijk bij medewerkers het gevoel dat zij daadwerkelijk invloed hebben op proces- en organisatieverbetering. Het blijkt dat er inderdaad structurele procesverbeteringen worden gerealiseerd, maar de beoogde organisatieverandering is te oppervlakkig en daarmee niet structureel. Om het Lean-concept volledig te implementeren is nog een aantal barrières te nemen.

In de praktijk staan vooral de programma-aanpak en de procesverbetering centraal. De programma-aanpak en de focus op procesverbeteringen gaan voorbij aan de structurele hervorming van de componenten Operationeel management en Houding en gedrag, zoals Lean dat voorstaat. Door deze in de gemeenschappelijke focus van de operationele medewerkers en het management mee te nemen is de beoogde, blijvende verandering te bereiken. Op de grondoorzaken, waardoor de cultuurverandering niet als vanzelfsprekend blijvend is, wordt nader ingegaan.

**COMMUNICATIE CRUCIAAL**

De invoering van Lean is in feite het doorvoeren van een cultuurverandering gericht op efficiency en klantgericht werken. In deze cultuurverandering ligt besloten dat medewerkers verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Inbedding van deze aspecten in de dynamiek van de organisatie als geheel is cruciaal voor het welslagen van de Lean-implementatie in volle omvang. Het vereist voor alles dat besluitvorming over verbeterideeën transparant is. Figuur 5 geeft de kern van de benodigde verandering weer.



Figuur 5

Traditionele mindset/besturing versus Lean-filosofie.

Communicatie is in dit soort veranderprocessen een cruciale factor. Het begint met een transparante en duidelijke doelstelling en visie vanuit het management. Een open discussie vooraf zorgt direct voor diepgaander begrip en écht draagvlak en commitment vanuit de hele organisatie. Dit legt de basis om de kennis en kunde van de operationele medewerkers te mobiliseren en de cultuurverandering écht door te zetten.

In de programma-aanpak gaan de statusrapportages en communicatie doorgaans vooral in op de behaalde successen in de procesoptimalisatie. De focus op het wegnemen van verspillingen, het bereiken van standaardisatie, en 5S [3] zorgt ervoor dat de componenten Operationeel management en Houding en gedrag onvoldoende aandacht krijgen. De kracht van Lean ligt juist in de combinatie van enerzijds de focus op de meerwaarde voor de klant vanuit geoptimaliseerde processen en anderzijds de eigen verantwoordelijkheid bij de medewerker, en komt zo niet voldoende naar voren.

**DIAGNOSE VAN PROCESSEN**

Het Lean-programma begint met een diagnose van de processen. Dit is aantrekkelijk omdat de procesverbeteringen makkelijker aantoonbaar en kwantificeerbaar zijn dan beide andere componenten. Maar onvoldoende balans in de cultuurverandering is het gevolg van deze benadering.

De focus op procesverbetering zorgt voor een gemeenschappelijk vertrekpunt. De volwaardige inbreng van senior medewerkers levert veel inzicht in de praktijk en deze medewerkers zijn ook direct de ambassadeurs van het veranderprogramma. De andere Lean-componenten Operationeel management en Houding en gedrag blijven in de diagnosefase veelal onderbelicht. De impact van deze componenten raakt vooral de laag van de operationeel managers en de secundaire processen. Het vraagt in de praktijk vanaf het begin veel energie om hieraan gerelateerde processen aan te laten sluiten en daarmee de Lean-indicatoren en -tools te borgen. Deze indicatoren en tools hebben raakvlakken met de structuur van de managementinformatie, het sturen op cijfers, het neerzetten van een effectievere overlegstructuur, het toepassen van HR-instrumenten, zoals het persoonlijke ontwikkelingsplan, coaching of de beloningsstructuur.

In de implementatiefase vergt de borging van de Lean-indicatoren en -tools veelal ongeveer drie kwart van de inspanning. Daarbij komt dat dit soort veranderingen zich slecht in tijdlijnen en een vaste aanpak laten uitdrukken. Enerzijds vraagt dit om meer flexibiliteit in de tijd, hetgeen lastig is in de planning van het Lean-programma. Anderzijds kan de betreffende operationeel manager zijn eigen verantwoordelijkheid nemen en zijn eigen aanpak en ideeën hebben om de beoogde doelstelling te bereiken. Wat is er vanuit de Lean-filosofie mis mee als deze manager met zijn eigen aanpak de beoogde doelen bereikt? In het kader van Operationeel management hoort deze ruimte er te zijn. Vanuit de programma-aanpak is dat lastig te besturen. In dit soort situaties wijzen de resultaten vanzelf uit of Lean later alsnog is in te zetten om de langetermijndoelen te bereiken.

**PROFIEL LEAN-EXPERT**

De Lean-expert wordt ingezet als kenner van Lean en daarmee als rechterhand van de teamleider/manager in de periode van de uitrol. De Lean-expert is in zijn of haar opleiding vooral getraind op het toepassen van de hulpmiddelen en het werken met standaard cases en voorbeelden. Voor teammanagers en medewerkers is het juist belangrijk dat de introductie van Lean concreet wordt gemaakt met aansprekende – dus bij de praktijk passende – voorbeelden. In de praktijk worden Lean-experts nog onvoldoende geschoold om te acteren als bruggenbouwers met kennis van zowel de business als Lean.

Een verandermanager hoort zich ook voldoende in te leven; aspecten zoals ‘goed luisteren’ en ‘punten van zorg en bedreiging omvormen naar oprecht nieuwe kansen’ zijn zeer belangrijk. Deze punten hebben direct invloed op de wijze waarop operationeel management wordt ingebed en de veranderde component Houding en gedrag vorm krijgt.

**MANAGEMENTINFORMATIE**

Effectief operationeel management vergt dat de besturingsprocessen goed worden ondersteund door de



managementinformatie. In de praktijk komt het geregeld voor dat voor het strategisch, tactisch, en operationeel niveau verschillende bronnen worden gehanteerd. Daarnaast komt het voor dat KPI's op wisselende niveaus niet goed zijn te rapporteren.

De expert ondersteunt in de periode van de Lean-uitrol de operationele manager. Een deel van de tijd zorgt de Lean-expert dat het genereren van de cijfers procedureel wordt ondervangen. Het blijkt echter dat de benodigde *tooling* voor de teamleider nog niet gereed is op het moment dat de Lean-uitrol afloopt. De teammanager wordt dan geacht om naast zijn vaste taken ook te zorgen dat de Lean-rapportages in gebruik blijven. De operationele doelstellingen geven hier over het algemeen nauwelijks tot geen ruimte voor. Dit is een slecht signaal en leidt operationeel tot een extra groot afbreukrisico. Eén van de maatregelen is om dit soort consequenties voor de secundaire/besturingsprocessen vroeg in de diagnosefase te onderkennen en in de implementatieplanning te verwerken.

### SAMENVATTING

Tegenwoordig zijn er veel bedrijven waar Lean al dan niet in combinatie met Six Sigma wordt geïmplementeerd. De Lean-filosofie staat voor een 'slanke' organisatie en is gericht op optimalisatie van processen, operationeel management, en houding en gedrag. Het verwijderen van verspilling uit de processen, het gebruik van Kaizen-sessies om kennis te mobiliseren en de principes van 5S staan daarin centraal. Six Sigma versterkt Lean door een sterke focus op cijfermatig inzicht en statistisch bewijs gekoppeld aan een methodische aanpak (DMAIC-structuur) van projecten. De programma's om deze bedrijfsfilosofieën te implementeren worden veelal succesvol uitgevoerd. De borging van het gedachtegoed blijkt na verloop van tijd toch weerbarstig. Door in de programma-aanpak een aantal accenten te leggen is de beoogde cultuurverandering effectiever in te bedden.

Een belangrijke factor ligt in de aanleiding om met Lean en/of Six Sigma te gaan werken. Een duidelijke doelstelling van de organisatie en de uitleg waarom deze gehaald moet worden en hoe Lean daarbij gaat helpen, zet kaders. De bijbehorende uitleg dat Lean enerzijds de klant centraal stelt en anderzijds optimalisatie bereikt door alle kennis in de organisatie te mobiliseren is belangrijk. Afgestemd op de doelstelling is dit uit te leggen met de drie componenten Procesmanagement, Operationeel management, en Houding en gedrag met de onderlinge wisselwerking. Dit soort uitleg in een vroegtijdig stadium leidt tot discussie. Dit oogt riskant en vraagt lef, maar leidt tot diepgaander begrip bij de medewerkers. Dit helpt om zowel de medewerkers meer eigen initiatief en verantwoordelijkheid te laten nemen en het sturen op cijfers te ver-

sterken, als ook de benodigde ondersteuning aan medewerkers inzichtelijk te krijgen.

Een andere factor is dat de programma-aanpak vooral focust op de procesoptimalisatie. Door in de diagnosefase duidelijker vast te stellen welke verbeterpunten op het vlak van de componenten Operationeel management en Houding en gedrag er zijn, ontstaat beter inzicht in de daadwerkelijk benodigde verbetering in het hele Lean-spectrum. Daarnaast zijn duidelijke afspraken belangrijk: hoe wordt omgegaan met achterblijvende resultaten op het niveau van programma, management en medewerkers? Cultuurverandering begint met duidelijkheid naar alle betrokkenen. Niet alleen successen moeten worden gevierd, actie is nodig bij achterblijvende resultaten.

### BRUGGENBOUWER

Tot slot is de invulling van de rol van de Lean-expert binnen het programma een belangrijke factor. Veelal legt de Lean-expert de tools en hulpmiddelen uit en ondersteunt hij de teammanager in de fase van de uitrol binnen het team. Door te zorgen dat de Lean-expert in staat is de doelstelling van het programma te vertalen naar de dagelijkse praktijk van het team ontstaan gemeenschappelijke doelen en meer begrip. De Lean-expert moet dus vooral bruggenbouwer zijn en de taal van de gebruiker verstaan. Dit maakt dat de medewerkers doorgronden wat er allemaal verandert en niet slechts een 'kunstje' krijgen aangeleerd. Voor borging van de filosofie is dit heel belangrijk.

Lean en Six Sigma zijn uitstekende bedrijfsfilosofieën, die leiden naar een efficiënte, klantgerichte organisatie met initiatiefrijke en verantwoordelijke medewerkers en een open, ondernemende cultuur. Dit is niet vanzelfsprekend, maar zeker blijvend te bereiken door het accent niet alleen te leggen op de optimalisatie van het proces en de tijdlijnen van het programma, maar tegelijkertijd de minder hard kwantificeerbare componenten Operationele management en Houding en gedrag volwaardig in het programma mee te nemen. **CCM**

Jaap Kunst is senior consultant bij Cvision en Lean Six Sigma Black – [j.kunst@cvision.nl](mailto:j.kunst@cvision.nl)

### Noten

- [1] Kai staat in het Japans voor 'Ten goede'. Zen staat in het Japans voor 'Veranderen'. Daarmee is de focus voor de sessie direct in de pakken-titel gezet.
- [2] Deze sessies gaan op team- of locatieniveau in op de bereikte resultaten in de voorliggende week en de doelstellingen van de komende week. Er worden zowel goede initiatieven als belangrijke leermomenten met elkaar gedeeld om als groep sterker van te worden.
- [3] 5S staat voor Sort (verwijder wat niet nodig is), Store (gebruik en ruim op), Shine (onderhoud hulpmiddelen in topconditie), Systemize (standaardiseer proces), en Sustain (borg in organisatie).

