



LOOK

RIGHT



DE BLIJVENDE WAARDE VAN LEAN MANAGEMENT TERUG EN VOORUIT KIJKEN

Bas van der Velde en Huub Torremans

LEFT

Lean management past in een goede en rijke traditie waarin het werken aan bedrijfsprocessen centraal staat. Denk daarbij aan SixSigma, EFQM/INK, Business process reengineering en vele voorlopers. Bekijk in dit verband ook de 'glossary of terms' verderop in deze uitgave. We kijken terug vanaf WOII met een overzicht van managementbenaderingen rondom bedrijfsprocessen. Vervolgens kijken we vooruit naar de blijvende waarde van lean management.

Drie stromen rondom processen

Vanaf de Tweede Wereldoorlog zien we vanuit verschillende disciplines dat het werken aan bedrijfsprocessen centraal komt te staan. Grofweg kunnen hierbij drie stromen worden onderkend.

Rekenen en Regelen

Door ingenieurs, zoals die bij General Electric, gedreven en door accountants gestimuleerd zijn er de nodige benaderingen gebaseerd op het kwantificeren en/of protocolleren van processen. Voor het gemak noemen we dit de Angelsaksische benadering, hoewel de Nederlander Starreveld, bekend van zijn boeken over Administratieve Organisatie, hier ook een plek in heeft. Op dit moment zijn SixSigma en ver uitgewerkte Risk Management systemen hiervan de verschijningsvormen.

Business Excellence

Een tweede stroming is een meer holistische waarbij het zoeken naar de determinanten van het succes van een organisatie een belangrijke plek krijgt. Interessant is hierbij dat vaak wel historische verklaringen worden gevonden, maar dat het voorspellend karakter ervan matig is. Veel van de bedrijven die bijvoorbeeld in 'In Search of Excellence' of 'Good to Great' op het schild worden gehesen, waren korte tijd daarna failliet of hadden anderszins grote problemen.

De schoonheid van het proces

Oorspronkelijk door Amerikanen als Deming en Juran geïnitieerd, maar hartstochtelijk door Japanners omarmd, zijn benaderingen waarin een cultuur van continu en cyclisch verbeteren centraal staat. In Nederland is deze stroming ook wel

'3D-PRINTING ZAL EEN
VERDERE VERSNELLING VAN
VERBETERINGEN MOGELIJK
MAKEN...
TTIP ZAL EEN VERDERE
JURIDISERING VEROORZAKEN...'

REKENEN EN REGELEN



DE SCHOOHEID VAN HET PROCES

opgepikt door Ulbo de Sitter met zijn sociotechniek, die daarbij ook de dimensie van de kwaliteit van arbeid benadrukt. Op dit moment is lean management de meest duidelijke verschijningsvorm hiervan.

Meer rekenen en regelen

Het belang van *rekenen en regelen* neemt toe. Risicomanagement is nog steeds een dominant thema in de kamers van bestuurders en toezicht-houders. Daarnaast zijn er in ieder geval twee bewegingen die een verdere impuls geven. Aan de rekenkant is dit Big Data en de verdere digitalisering. Aan de regelkant is dit de verwachte komst van een nieuwe ISO-norm in 2015 in combinatie met het vrijhandelsverdrag TTIP met de Verenigde Staten.

Door de almaar toenemende kracht van computers en de grote hoeveelheden informatie die vaak ook publiekelijk toegankelijk zijn, kunnen veel preciezere analyses en benchmarks worden uitgevoerd. Het combineren van data die al in computers en machines (Internet of Things) beschikbaar is met interne stuurinformatie en extern vergelijkingsmateriaal legt ongetwijfeld een groot nieuw verbeterpotentieel bloot in alle soorten bedrijfsprocessen.

Ook productontwikkelings-, marketing-, innovatie- en distributieprocessen worden hierdoor transparanter. 3D-printing zal een verdere versnelling van verbeteringen in de keten mogelijk maken.

Al enkele jaren is een nieuwe ISO-norm in ontwikkeling. Hierin wordt een verdere verbreding van de scope voorzien, met onder meer aandacht voor context, leiderschap, kennismanagement, samenwerking met leveranciers en ketenpartners en risicomanagement. Los van de inhoud van de wijzigingen zal het feit dat de norm vernieuwd is ook leiden tot hernieuwde aandacht voor ISO.

Als gevolg van TTIP zullen Amerikaanse en Europese normen en opvattingen naar elkaar toe bewegen. Dit heeft directe gevolgen voor productnormen en zal snel een verdere juridisering van het bedrijfsleven tot gevolg hebben. Ook op management- en verantwoordingssystemen gaat dit een weerslag krijgen.

Revival van Business Excellence of disruptie?

De aandacht van topmanagement ging in de recente crisis vooral naar overleven en kostenbeheersing. Nu er meer lucht komt, ontstaat er ook meer ruimte

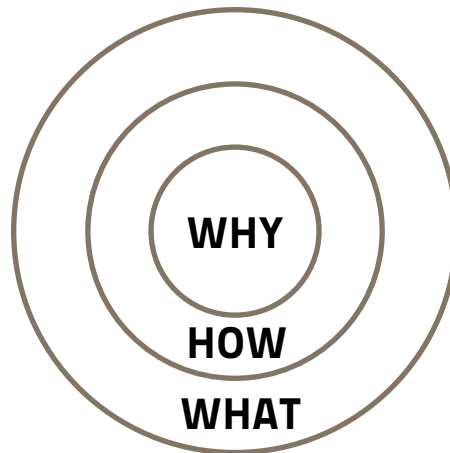
voor Business Excellence en een meer holistische kijk op organisaties en op continu verbeteren. Het is wellicht niet voor niets dat grote Europese bedrijven als BMW en Siemens nog steeds serieus met EFQM aan de slag zijn. Dit geldt ook voor de High Performance Organisatie, waarbij de samenhang tussen sturen op de harde kant van de organisatie (cijfers, klanten, processen) wordt gecombineerd met de hardnekkige kant van de organisatie (teams, samenwerking, etc.)¹.

Een mogelijke tegenbeweging zou kunnen zijn dat de principes van Business Excellence er impliciet van uit gaan dat langdurige continuïteit van de organisatie het hoogste doel is. Momenteel kijken we soms met meer bewondering naar nieuwe bedrijven die een disruptie in een bestaande bedrijfstak weten te veroorzaken dan naar bestaande instituten.

Toepassing van lean moet de bedoeling niet voorbij schieten

Veel van de hierboven genoemde managementbenaderingen hebben prachtige onderliggende principes en uitgangspunten die in de praktijk vaak met voeten worden getreden. Ook in de derde stroming en meer specifiek op het gebied van lean management valt op dat er vaak sprake is van een projectmatige aanpak of waves van activiteiten. Dit staat haaks op de filosofie dat het over continu verbeteren gaat en de daarbij behorende cultuur. Het in één adem noemen van lean management met SixSigma is gemeengoed, maar zeker niet vanzelfsprekend gegeven de forse verschillen in de ontwikkelgang van beide benaderingen². De voor de hand liggende combinatie van de woorden lean en mean wordt gemaakt, maar is op zichzelf al tegenstrijdig, en duidt vaak op een situatie waarin lean alleen als bezuinigingsinstrument wordt ingezet.

Als we naar de oorspronkelijke bedoeling³ van lean management kijken dan zijn er twee begrippen in ieder geval van belang. Allereerst is het de uitdaging om een cultuur van continu verbeteren te realiseren: continu leren op elk niveau in de organisatie en in interactie met de omgeving. Ten tweede is het centraal houden van de toegevoegde waarde voor de klant van belang. Dit laatste principe wordt vaak benoemd, maar blijkt in de praktijk bijzonder lastig.



De principes van lean als blijvende waarde

Gebaseerd op de historische ontwikkelgang van managementbenaderingen over processen en kijkend naar actuele trends in managementland zien we zes ontwikkelrichtingen vanuit de onderliggende principes van lean management.

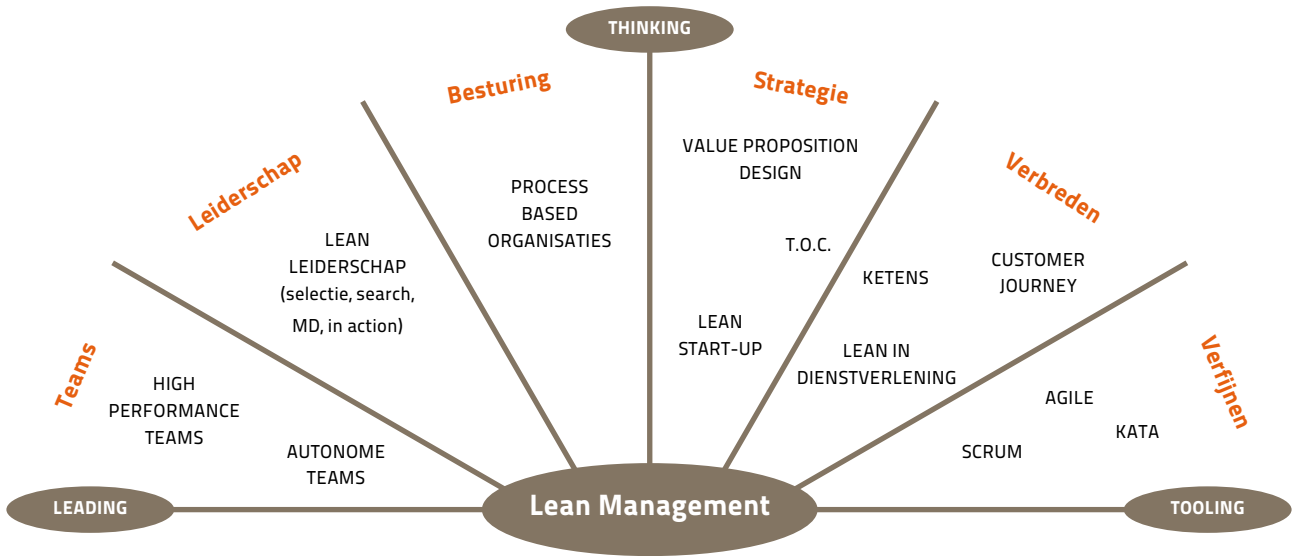
1. Verfijnen van het lean instrumentarium

Zoals het continu verbeteren uit de jaren '50 zichzelf is doorontwikkeld tot waar lean nu staat, zal deze ontwikkeling ook verder gaan. Benaderingen als *Agile* en *Scrum* komen vanuit de software ontwikkeling in beeld en proberen een handvat in handen te geven om met organische dynamiek en wendbaarheid om te gaan. *Kata* is een benadering waarbij niet zozeer een probleem of afwijking van de norm centraal staat, maar de uitdaging of richting. Overigens is dit een invalshoek die ook in de vernieuwde ISO norm aan de orde zal komen. Dit is slechts een kleine greep uit de actuele verbeteringen in het lean instrumentarium. Lean gaat ook om standaardiseren van best practices. In de artikelen van Clem Schouten en Sera Yeramian en Eveline van Westerop vindt u een illustratie van twee van onze best practices.

2. Verbreden van de scope naar dienstverlenende processen én naar de keten

Vanuit de industriële achtergrond van lean is een rechtstreekse doorvertaling naar dienstverlenende processen niet altijd even eenvoudig⁴, maar zeker goed mogelijk. Als een organisatie binnen de eigen

ONTWIKKELRICHTINGEN VANUIT LEAN



streefgrens een maximaal resultaat heeft bereikt met lean, dan ligt het voor de hand om in de totale keten aan de slag te gaan. Daarvan zien we ook de nodige voorbeelden. Vanuit de marketing hoek is de customer journey benadering er één die goed aansluit bij lean in de keten. In het artikel van Jordi de Vreede en Frank Engelbart wordt ingegaan op verbeteringen in de keten bij woningcorporatie De Alliantie.

3. Strategie: The Lean Startup, Value Proposition Design

De principes van lean zijn prima toepasbaar in een operationeel proces, maar ook op een hoger strategisch niveau. Hier vinden de werelden van Canvas⁵ en lean elkaar. Door fundamentele principes van lean over klantwaarde op bedrijfstakken te projecteren, worden systeemfouten zichtbaar en ontstaan nieuwe bedrijven als Uber en Airbnb⁶. Technologie kan helpen, maar is niet altijd de noodzakelijke drijver achter de verandering.

4. Besturing: processen en de structuur van organisaties

Veel organisaties lukt het om een enkel hoofdproces goed strak te trekken, maar vaak stuiten ze ook op beperkingen die in de organisatiestructuur zijn aangebracht. Dit is zeker het geval als hierin een geografische of functionele basis zit. Een aantal

jaren geleden spraken we over het 'kantelen van de organisatie'⁷ als antwoord hierop. Zo'n vaart zal het wellicht niet lopen, maar het ligt voor de hand dat de structuurvraag en de rol van proceseigenaren hoog op de managementagenda komt. Het artikel van Mark Nijssen en Huub Torremans gaat hier nader op in.

5. Lean leiderschap: veel over geschreven, maar hoe ziet dat er uit?

Iedere managementbenadering stuit op het belang van leiderschap bij het succes van implementatie⁸. Een enkele wave of projectmatige aanpak van lean zal stranden als dit niet verder gedragen wordt door het management en als de randvoorwaarden niet worden ingevuld.

Het artikel van Louise Kraai en Eveline van Westerop geeft inzichten over de lean leider. In het artikel Leiderschap en organisatiecultuur van Hans Heijerman en René de Waal komt aan de orde hoe een organisatie brede implementatie van lean leiderschap vorm kan krijgen met Teijin Aramid als casus.

6. Teams en samenwerking

Naast leiderschap is de effectiviteit van de samenwerking binnen teams een belangrijke succesbepalende factor is. In sommige sectoren is de aandacht



voor zelfsturing erg hoog. Het artikel van Eeuwke Bremmer en Mark Nijssen gaat hier verder op in. Het gaat dan om expliciete aandacht voor cultuur en gedrag, en het praktisch hanteerbaar maken, bijvoorbeeld in visueel management (smileys over de samenwerking) en instrumenten als dag- en weekstarts. Het artikel van Alexander Drost, die collega Jeroen Paul Nijmeijer heeft geïnterviewd, gaat hier op in. In het artikel 'De kracht van zacht. De Rijnconsult Red belt' beschrijft Ernst Jan Reitsma de diepere achtergrond en een op lean gebaseerde aanpak om gewenst gedrag te stimuleren.

Ten slotte

Alle managementtrends en -instrumenten die hierboven worden genoemd, zijn uiteindelijk hulpmiddelen om kwaliteit van producten, organisaties en samenwerking te verbeteren.

Met de nadruk op het woord hulpmiddel! Ieder instrument vraagt de hand van de meester om tot daadwerkelijke kwaliteit te komen.

Noten

¹We denken al snel aan André de Waal, maar in dit verband geeft het boek High Performance 3.0 van Peter Stoppelenburg uit 2011 misschien wel een meer praktische en minstens zo lezenswaardige benadering.

²Zie o.a. Lean-INK: Continu en cyclisch verbeteren, Kwaliteit in Bedrijf, oktober 2010.

³Zie o.a. Why van Simon Sinek, in Nederland verwoord door Wouter Hart en Marius Buiting in hun boek Verdraaide Organisaties (2015).

⁴Een goede poging hiertoe doen Womack en Jones in het Handboek Lean Solutions (2005) waarin ze eigenlijk illustreren dat dit buiten hun scope ligt. Anderen, zoals John Seddon die zelf uit de dienstverlening komt (call centres) hebben op het gebied van dienstverlening meer doorwrochten benaderingen.

⁵Osterwalder is de grote roerganger achter het Canvas denken over het genereren van nieuwe business modellen. Met de publicaties over Value Proposition Design en The Lean Startup zijn deze werelden definitief verbonden.

⁶Ook dit is niet nieuw. Richard Branson was altijd al geobsedeerd door het zoeken naar systeemfouten en is daarom in onder meer de vliegtuigindustrie en de bankensector gestapt. Ook Goldratt heeft dit onderwerp al vele jaren op het vizier en verwoordt in zijn boeken.

⁷Strikwerda stelt in zijn boek over multidimensionale organisaties vast dat het begrip 'kantelen' niet in de vakliteratuur voorkomt. Meer management jargon dan goed onderbouwde organisatiekunde...

⁸Collins verzucht in Good to Great dat hij er alles aan heeft gedaan om leiderschap als bepalende factor voor succes niet als uitkomst uit zijn onderzoek te krijgen, maar de feiten en data analyses maakten hem dit onmogelijk.