

# TRENDS IN LEAN MANAGEMENT

Veel industriële organisaties passen lean toe. Lean management past in een goede en rijke traditie waarin het werken aan bedrijfsprocessen centraal staat. Wat waren de belangrijkste managementbenaderingen in het verleden en hoe zal lean management zich in de toekomst verder ontwikkelen? Bas van der Velde en Huub Torremans, respectievelijk directeur en partner bij Rijnconsult geven hun visie.

Tekst **Bas van der Velde en Huub Torremans** Beeld **Rijnconsult**



De uitdagingen voor industriële organisaties zijn groot en divers: Ze moeten zuinig omgaan met grondstoffen (duurzaamheid), omgaan met toenemende diversiteit en complexiteit van producten en klantvragen (flexibiliteit) en continu aandacht hebben voor veiligheid. Uitdagingen die allemaal hun vertaling moeten vinden in de bedrijfsprocessen van de organisatie en waarbij veel industriële organisaties de principes van lean management toepassen. Overigens komen we ook termen als World Class Manufacturing, High Performance Organisatie, Total Performance Management tegen, waarin vergelijkbare principes worden toegepast. In dit artikel volgt een overzicht van managementbenaderingen rondom bedrijfsprocessen vanaf WOII. Vervolgens kijken we vooruit naar de blijvende waarde van lean management.

## Drie stromingen rondom processen

Vanaf de Tweede Wereldoorlog zien we drie stromingen waarin het 'denken en werken' vanuit bedrijfsprocessen centraal staat: 1) rekenen en regelen oftewel de Angelsaksische benadering, 2) business excellence (holistische stroming) en 3) de schoonheid van het proces.

1) Door ingenieurs gedreven, zoals bijvoorbeeld bij General Electric, en door accountants gestimuleerd, zijn er benaderingen gebaseerd op rekenen en regelen, oftewel 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, waarbij het terugdringen van standaarddeviaties (sigma) in productieprocessen centraal staat, en ver uitgewerkte Risk Manage-

ment systemen hiervan de verschijningsvormen.

- 2) 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 waarbij bijvoorbeeld *In Search of Excellence of Good to Great* op het schild werden gehesen, waren korte tijd daarna failliet of hadden anderszins grote problemen.
- 3) De derde stroming, de schoonheid van het proces, werd oorspronkelijk door de Amerikanen Deming en Juran geïnitieerd, maar hartstochtelijk door Japanners omarmd. Het betreft benaderingen waarin een cultuur van continu en cyclisch verbeteren centraal staat. In Nederland is deze stroming 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 van deze stroming.

## 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 toezichthouders. Daarnaast zijn er in ieder geval twee bewegingen die een verdere impuls geven aan het kwantificeren en/of protocolleren van processen. Aan de rekenkant is dit Big Data en de verdere digitalisering. Door de almaar toenemende kracht van computers en de grote hoeveelheid informatie die vaak ook publiekelijk toegankelijk is, kunnen veel preciezere analyses en benchmarks worden uitgevoerd. Het combineren van data die al in com-

puters en machines (Internet of Things) beschikbaar zijn met interne stuurinformatie en extern vergelijkingsmateriaal legt ongetwijfeld een groot nieuw verbeterpotentieel bloot in alle soorten bedrijfsprocessen (Smart Industry). Ook productontwikkelings-, marketing-, innovatie- en distributieprocessen worden hierdoor transparanter. 3D-printing zal een verdere versnelling van verbeteringen in de keten mogelijk maken. Een tweede impuls, niet aan de reken- maar aan de regelkant, is de nieuwe ISO-norm en het vrijhandelsverdrag TTIP (Transatlantic Trade & Investment Partnership) met de Verenigde Staten.

Al enkele jaren is een nieuwe ISO-norm in ontwikkeling. Los van de inhoud van de wijzigingen zal het feit dat de norm is vernieuwd, 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.

**Crisis**

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 (*European Foundation for Quality Management*: door middel van een prijs de Europese concurrentiekracht vergroten) 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.).

**Doel voorbij**

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

*‘Ieder managementinstrument vraagt de hand van de meester om tot daadwerkelijke kwaliteit te komen.’*

management met SixSigma is gemeengoed, maar zeker niet vanzelfsprekend gegeven de forse verschillen in de ontwikkelgang van beide benaderingen. Het centraal houden van de toegevoegde waarde voor de klant is een ander belangrijk principe van lean management. Dit laatste principe wordt vaak benoemd, maar blijkt in de praktijk bijzonder lastig.

**Toekomst**

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**

Verfijnen van het lean instrumentarium is een eerste ontwikkeling. Zoals het continu verbeteren uit de jaren 50 is door-

Drie stromingen in denken en werken vanuit bedrijfsprocessen





ontwikkeld tot waar lean nu staat, zal deze ontwikkeling ook verder gaan. Benaderingen als *Agile* en *Scrum* komen vanuit de software-ontwikkeling in beeld en bieden een handvat om in korte doorlooptijd in multidisciplinaire teams tot werken- (systeem)oplossingen te komen. *Kata* is een benadering waarbij niet zozeer het analyseren van een probleem of afwijking van de norm centraal staat om tot verbetering te komen. Bij *Kata* gaat het om het implementeren van een eerstvolgend doel door de belemmeringen uit de weg te ruimen. 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.

## 2. Verbreden

Een tweede ontwikkelrichting is het 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 eenvoudig, maar zeker goed mogelijk. Als een organisatie binnen de eigen systeemgrens 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.

## 3. Strategie

Een derde ontwikkelrichting kan gezien worden in 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 Canvas (een methode om via een procesmatige aanpak een ander business model te ontwikkelen) en lean elkaar.

## Procesgericht organiseren - enkele begrippen uitgelegd

### Rekenen en regelen

- **Administratieve Organisatie:** focus op juistheid, tijdigheid & volledigheid van informatiestroom gekoppeld aan de waardenkringloop. In Nederland in de jaren 50 vooral door Starreveld op de agenda gezet.
- **Activity Based Costing (ABC):** methodiek uit de jaren 70 om kosten toe te wijzen aan producten en diensten via processtappen en activiteiten. De intentie om tot een objectieve kostprijsbepaling te komen blijkt in de praktijk nogal arbitrair omdat het toebedelen van de overhead uiteindelijk subjectieve veronderstellingen vergt.
- **Balanced scorecard (BSC):** dezelfde Kaplan die ABC wereldkundig heeft gemaakt, heeft ook samen met Norton in de jaren 80 de BSC ontwikkeld. Er zijn meer dimensies om op te sturen dan alleen het financiële, maar ook klantwaarde, innoveren & groeien en proceskwaliteit. Later doorontwikkeld naar principes van Strategy Mapping.
- **COSO/Risk Management:** gestimuleerd door de diverse boekhoudschandalen begin deze eeuw ontwikkeld framework om grip te krijgen op alle risico's die een bedrijf loopt. Geïnitieerd door het bedrijfsleven met PWC als belangrijke drijvende kracht.
- **Six Sigma:** in de schoot van General Electric doorontwikkelde vorm van statistische procescontrole. Centraal staat het terugdringen van standaarddeviaties (sigma) in productieprocessen met daaraan gekoppeld eigen jargon als DMAGIC (*Define, Measure, Analyse, Generate ideas, Improve, Control*) en certificatie van personen naar analogie met de judo sport (*yellow belt, green belt, black belt*).

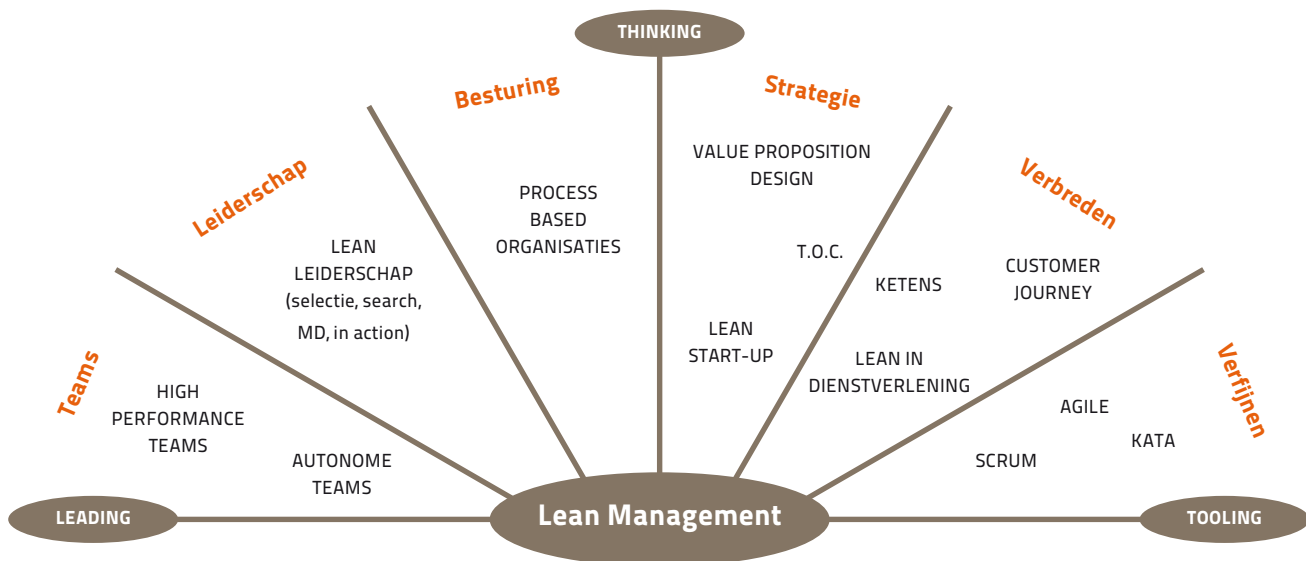
### Business excellence

- **EFQM/INK:** in de Jaren 80 ontstaan als reactie op Amerikaanse en Japanse kwaliteitsprijzen. Doel was door middel van een prijs de Europese concurrentiekracht te vergroten. Het model is eigenlijk intuïtief geïnitieerd door de CEO's van belangrijke Europese ondernemingen. Dit is later verder geïnstrumenteerd en erg bruikbaar gebleken om het ontwikkelniveau van een organisatie te bepalen en verhogen. EFQM staat voor de European Foundation for Quality Management. INK is de Nederlandse pendant hiervan.
- **Good to Great:** één van de schaarse echt wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken, door Collins, naar verklaringen voor succesvolle ondernemingen. Gedisciplineerde mensen, gedisciplineerd denken en gedisciplineerde actie zijn sleutelementen. Door velen wordt vaak alleen het principe van level 5 leiderschap aangehaald, maar het onderzoek is veel rijker aan handvaten.

### De schoonheid van het proces

- **Just-In-Time:** leveranciers (extern en intern) leveren hun spullen pas af als ze nodig zijn in het productieproces.
- **Toyota Production System:** met de ingrediënten van toegevoegde waarde, verspilling, flow en een cultuur van continu verbeteren ontstaat een samenhangend managementsysteem bij Toyota. Shingo en Toyoda zijn hierbij belangrijk in de vormgeving.
- **Lean management:** Lean is een verdere doorontwikkeling van het Toyota Production System en is vanaf begin deze eeuw niet alleen in de automotive sector, maar ook in dienstverlenende, zorg- en overheidsomgevingen in brede mate toegepast. Womack & Jones en Liker zijn belangrijk geweest in het ontsluiten van de ervaringen voor een breed publiek.

# ONTWIKKELRICHTINGEN VANUIT LEAN MANAGEMENT



Door fundamentele principes van lean over klantwaarde op bedrijfstakken te projecteren, worden systeemfouten zichtbaar en ontstaan nieuwe bedrijven als Uber en Airbnb. Technologie kan helpen, maar is niet altijd de noodzakelijke drijver achter de verandering.

## 4. Besturing

De besturing van processen en de structuur van organisaties kan eveneens worden gezien als ontwikkelrichting. 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' 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 te staan.

## 5. Lean leiderschap

Lean leiderschap. Er is al veel over geschreven, maar hoe ziet dat eruit? Iedere managementbenadering stuit op het belang van leiderschap bij het succes van implementatie. Een enkele wave of projectmatige aanpak van lean zal stranden als dit niet verder wordt gedragen door het management en als de randvoorwaarden niet worden ingevuld.

## 6. Teams en samenwerking

Naast leiderschap is de effectiviteit van de samenwerking binnen teams een belangrijke succesbepalende factor. In sommige sectoren is de aandacht voor zelfsturing erg hoog. Het gaat dan om expliciete aandacht voor cultuur en gedrag, en het praktisch hanteerbaar maken, bijvoorbeeld in visueel management (smileys over de samenwerking) en instrumen-

ten als dag- en weekstarts. We kennen *green*, *yellow* en *black belts*. Wij stimuleren de *red belt*, waarbij het gaat om systematisch werken aan het stimuleren van het gewenste gedrag.

## Hulpmiddel

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. En daarbij gaat het er vooral om een cultuur van continu verbeteren, mogen experimenteren en leren te creëren.

Het klinkt voor de hand liggend, maar zonder management dat hier richting aan geeft en het voorbeeld is, wordt dit een lastige opgave. Daar is veel over te zeggen, dat doen we hier niet. Een paar tips: laat zien dat je zelf continu leert en verbetert, dat beslissingen gebaseerd zijn op feiten, dat je aanwezig bent op de werkvloer om te stimuleren dat iedereen het beste uit zichzelf haalt en pas lean instrumenten ook toe in je eigen werk. Het is niet alleen voor de werkvloer! ◀

Bas van de Velde en Huub Torremans zijn beide werkzaam bij Rijnconsult, respectievelijk als directeur en als partner. Rijnconsult is een advies-, training- en interimbureau, gespecialiseerd in leiderschap, lean management en keten- en netwerkontwikkeling.  
Meer info: [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)