

Stichting wil gedachtegoed op eigentijdse manier uitdragen

# LEAN 2.0

Wie denkt dat het achtervoegsel 2.0 verwijst naar een geheel nieuwe vorm van Lean heeft het mis. Lean 2.0 is een stichting die zich ten doel heeft gesteld om het gedachtegoed van Lean op een open manier voornamelijk via het internet te verspreiden en zo de bekendheid ervan te vergroten. Initiatiefnemers van het kennis- en expertisecentrum zijn drie Lean consultants uit de regio Apeldoorn: Leon Pelders, Eric Groothuis en Emiel van Est. De laatste twee vertellen over het hoe en waarom van Lean 2.0.

Door Hans Lamboo

**D**e Stichting Lean 2.0 werd opgericht op 14 februari 2010, Valentijnsdag dus. “We hebben na enig beraad gekozen voor een stichting, omdat die per definitie een ideëel doel nastreeft. En wij streven er zelfs drie na,” vertelt Eric Groothuis. “Primair is het ons te doen om het Lean denken en Lean doen in Nederland meer bekendheid te geven.” Het achtervoegsel 2.0 verwijst naar de eigentijdse en open manier waarop de stichting met mensen om wil gaan. “Voor ons is 1.0 het denken in termen van concurrentie: hoge tarieven en het afschermen van hetgeen je geleerd en ontwikkeld hebt,” legt Emiel van Est uit. “Het 2.0 denken gaat veel meer uit van het delen van waar je met veel enthousiasme mee bezig bent. Voor mensen die meer te weten willen komen willen we het ook toegankelijk houden: iedereen moet kennis kunnen nemen van het Lean gedachtegoed. Bij ons dus geen bijeenkomsten van duizend euro per persoon per dag.” Groothuis vult aan: “En we communiceren via het internet. Je zult van ons geen brochure in de bus krijgen of een brief met logo. Daar doen wij niet aan.”

## Bedreigend

Van Est werkt vooral bij productiebedrijven. “Ik heb een technische achtergrond en wilde oorspronkelijk een goede ingenieur worden. Maar in 1997 kwam ik erachter dat ik iets met bedrijfsprocessen heb. Ik vond dat dermate leuk en inspire-

rend dat ik besloot daar mijn vak van te maken. Ik ontdekte ‘Lean’ en de vele verschijningsvormen daarvan. Je probeert processen beter te maken en wat je daarvoor nodig hebt trek je uit de kast. Soms is dat Lean, soms niet. Maar ik heb wel een heel erge Lean bril op,” geeft hij toe.

Groothuis kwam met Lean in aanraking tijdens zijn werk in de food-industrie. “Mijn achtergrond is eigenlijk HR, of P&O, zo je wilt. Ik ben altijd erg geïnteresseerd geweest in cultuur en alles wat daarbij hoort. Wat mij boeide is, hoe geef je nou leiding aan een Lean programma, hoe krijg je de mensen in een flow van continu verbeteren. En of je nu in de voedingsmiddelenindustrie werkt of in de ouderenzorg: alles draait om processen.”

Ook Groothuis weet dat de invoer van een Lean-programma door veel mensen op de werkvloer als bedreigend wordt ervaren. “Toen we destijds bij het voedingsmiddelenbedrijf begonnen met Lean, was dat voor de mensen de zoveelste reorganisatie op rij. Lean werd bij dat bedrijf geïntroduceerd door een consultancybureau met de bedoeling om te saneren. De primaire reactie is dan dus: het management heeft weer iets bedacht, er heeft weer eens iemand een boek gelezen of een cursus gevolgd. Vooral als het de zoveelste reorganisatie is. In eerste instantie buigen mensen gewoon met de wind mee met de gedachte: het houdt vanzelf weer op en alles komt weer bij het oude. Dat kun je doorbreken met communicatie, maar beter is het om de mensen te laten zien en te laten merken

dat het management de problemen die zij dagelijks op de werkvloer ervaren serieus nemen en er daadwerkelijk iets aan willen doen. Dan zie je verrassende resultaten. Dan zie je dat mensen ook zelf komen met verbetervoorstellen. Dan zie je dat dit effecten heeft op motivatie en betrokkenheid. Dat zie je vervolgens weer terug in het cijfer van ziekteverzuim, van verloop en uiteindelijk in de resultaten van een medewerkers-treedenheidsonderzoek." Hij illustreert dat met een voorbeeld uit zijn eigen praktijk, waar het ziekteverzuim 12 procent was. Na vier jaar Lean programma was het ziekteverzuim gezakt tot onder de vier procent.

### Vrolijk

Lean laat mensen ook beter samenwerken. "Binnen afdelingen is het vaak wel redelijk goed georganiseerd. De grootste verbeteringen zitten juist in de overgang van de ene afdeling naar de andere," weet Van Est. "Als je het end-to-end proces in kaart brengt, loop je vanzelf door al die afdelingen heen en dan zie je al snel dat allerlei schakeltjes beter met elkaar moeten samenwerken. Dat betekent dus: over de muren heen kijken en begrijpen dat jouw stukje onderdeel is van een groter geheel."

Dat vraagt dus ook om een andere opstelling van het management. "De meeste managers worden afgerekend op het behalen van de afdelingsdoelstellingen. Dat staat haaks op de Lean gedachte," vindt Groothuis. "Hij zou juist, samen met zijn collega's, verantwoording moeten afleggen voor de prestaties van het geheel, als team."

## De primaire doelstelling van Lean 2.0 is het verspreiden van kennis en het stimuleren van een andere kijk op processen

Helaas beschouwen sommigen de term 'Lean' als besmet, dat weet ook Groothuis. "Dat wijt ik vooral aan de bekende kreet 'lean and mean'. Er zijn nog steeds bedrijven die daar trots op zijn en dan ook breed verkondigen. Die hebben het dus helemaal niet begrepen. Een van de belangrijke pijlers onder Lean is het vertrouwen van je medewerkers. Als je 'mean' bent, ben je hard en rechtlijnig, en dat heeft weinig met Lean te maken. Bij de bedrijven die de Lean-gedachte wel begrijpen, zie je dat ze hun programma's vaak anders noemen, zonder het woord 'Lean' erin. 'Slim & slank' is zo'n voorbeeld. Bij het voedings-middelenbedrijf waar ik eerder over sprak noemen ze het 'FIT'. Dat heeft ook de bedoeling het programma iets eigens te

Foto: Arijen van den Berg.



Van links naar rechts: Emiel van Est, Leon Pelders en Eric Groothuis: "Het 2.0 denken gaat veel meer uit van het delen van waar je met veel enthousiasme mee bezig bent".

geven, iets van 'dit is onze manier van werken'. Maar in je dagelijkse communicatie gebruik je de term 'Lean' natuurlijk wel gewoon."

Volgens Groothuis is de kunst bij Lean niet het gebruiken van de Lean gereedschapskist. "Nee, de grootste kunst is om de cultuur te veranderen naar die van een lerende organisatie. Een organisatie die continu uit zichzelf kijkt naar hoe dingen beter kunnen. Lean is geen project met een begin- en een einddatum. Als je overstapt op Lean, dan doe je dat voor de rest van het bestaan van de organisatie. Het is lange-termijndenken en dat wil nog wel eens haaks staan op de vraag naar snel verbeterde kwartaalresultaten. Dat valt dus niet altijd mee."

Van Est refereert aan een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf waar ze werken. "Het blijkt dat maar een klein gedeelte zich echt betrokken voelt; bijna 80 procent kijkt alleen maar op de klok of ze alweer naar huis mogen. Ik vind dat nogal schokkende uitkomsten." Groothuis vult aan: "Daar kan Lean verandering in brengen, Met Lean

kan je de dagelijkse irritaties in het werk wegnemen. Daar heeft Lean talloze instrumenten voor. Doe daar een hele hoop gezond verstand bij en als je dan als medewerker 's morgens op je werk komt weet je dat je een heleboel problemen voortaan niet meer zult tegenkomen. Daar word je toch vrolijk van?"

### Niet commercieel

Na ruim beraad werd dus gekozen voor een stichting, omdat dat direct al een goed doel impliceert. "Er hangt geen commerciële boodschap achter, er hoeft niemand geld aan te verdienen. Die uitstraling vinden we belangrijk," zegt Groothuis. "We hebben een drietal doelstellingen. Natuurlijk primair het verspreiden van de Lean gedachte en het Lean doen. Maar we vinden ook nog iets van de wereld om ons heen. We willen met de stichting bijvoorbeeld ook kijken of we iets kunnen doen voor mensen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Mocht er geld overschieten in de stichting, dan willen we dat inzetten in de vorm van microkredieten, om de mensen in de derde wereld te leren zichzelf te helpen. Dat is ook de boodschap van Lean: mensen helpen om zelf hun processen te verbeteren."

Zoals gezegd wil de stichting ook de oude manier waarop mensen met elkaar omgaan doorbreken en kennis niet afschermen maar juist delen. Van Est: "Het verspreiden van Lean gaat heel vaak gepaard met een cursus. Daar moeten we vanaf. Lean 2.0 is het platform bij uitstek om meer over Lean te weten te komen, als je erover wilt praten, vragen wilt stellen. Op onze symposia nodigen wij iedereen uit Lean-land uit om een bijdrage te komen leveren. Ook onze concullega's ja. Als zij daar met iemand een commerciële klik krijgen, laat dat dan maar gebeuren. Maar de primaire doelstelling van Lean 2.0 is het verspreiden van kennis en het stimuleren van een andere kijk op processen."

Lean 2.0 probeert zich vooral te richten op het topmanagement omdat dat toch de mensen zijn die moeten besluiten om hun organisatie om te zetten in een Lean organisatie.

Van Est: "Je hebt in een organisatie natuurlijk opwaartse druk nodig vanuit het middlemanagement en vanaf de werkvloer. Maar je hebt uiteindelijk de steun nodig van de topmanager. Er komt een moment dat je dingen echt radicaal anders wilt gaan doen. Dat kan alleen als je commitment hebt van de top."

"Het is de bedoeling dat die topmanager gaat begrijpen dat Lean een bedrijfsfilosofie is, gericht op de lange termijn en niet iets waarmee hij in zijn kwartaalcijfers kan scoren naar zijn aandeelhouders," benadrukt Groothuis. Hij is ervan overtuigd dat als in Nederland – en dan met name in het particuliere bedrijfsleven – meer bedrijven echt overstappen op Lean – dat dat vele ervan zou kunnen weerhouden om naar Oost-Europa of het Verre Oosten te vertrekken omdat dat veel goedkoper zou zijn. "Want dat is het dan niet meer. Van

origine is Lean een kwaliteitssysteem. Met een Lean organisatie lever je de kwaliteit die een klant wil, waar hij behoefte aan heeft, op het moment dat hij het wil en tegen de laagst mogelijke prijs. En dat doen we dan ook nog met mensen die helemaal gemotiveerd en betrokken zijn. Klinkt misschien als utopia, maar is het niet."

## De grootste verbeteringen zitten juist in de overgang van de ene afdeling naar de andere

"We gingen eerst zover mogelijk weg, naar China en India, nu zie je dat mensen zich wenden tot Roemenië en Albanië," constateert Van Est. "Het heeft een aantal bezwaren. Hier in Nederland kun je immers zo het proces inlopen; dat is ginds niet mogelijk. Je hele management-inspanning wordt veel groter, de traagheid om te kunnen reageren op gebeurtenissen is een handicap. Gaat het om goederen dan zit het ook nog eens een aantal weken op de boot. Die vertragingfactoren zijn desastreus voor je processen. Op het moment dat je kort kunt schakelen, ben je een heleboel planningsproblemen kwijt. Het kostenverschil zit vooral in het huren van mensen. Als je in Nederland door de inzet van Lean tot 10 of 20 procent toegevoegde waarde kunt komen, ziet het totaalplaatje er geheel anders uit. We kunnen hier in Nederland veel meer dan we met elkaar denken."

### Plannen

Lean 2.0 is dus zeker geen pitch-platform, maar een kennis- en expertisecentrum zonder commercieel doel. Er zijn dit eerste jaar van het bestaan al twee bijeenkomsten georganiseerd. Als eerste een symposium, waar zo'n 80 belangstellenden hun opwachting maakten, de tweede bijeenkomst was 'Kennismaken met Lean' op 25 juni in Apeldoorn waar zo'n 60 mensen op af kwamen.

In oktober vindt een tweede symposium plaats, dat waarschijnlijk de gezondheidszorg als thema zal hebben. Ook wordt gewerkt aan een nieuwe activiteit, een kleinschalige workshop die de naam Lean Doe Dag zal dragen.

Een van de belangrijke kanalen van Lean 2.0 is de LinkedIn Group. Verder vindt u op [www.lean20.nl](http://www.lean20.nl) alle informatie.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.

