

Lean is alles of niks

Iedereen kent Lean, maar niet iedereen past het toe zoals het moet. “De échte uitdagingen volgen pas na de eerste oogst. Voor fundamentele verbeteringen moet je geduld hebben”, getuigen de gebroeders Van Landeghem, twee Lean-experts.

Dat de broers **Luc** en **Hendrik Van Landeghem** beide Lean-experts zijn, is eigenlijk puur toeval. Luc, voorzitter van de **International Independent Board for Lean Certification (IIBLC)**, legde een heel ander parcours af dan Hendrik, professor aan de **UGent**. Hoewel ze ieder een andere weg kozen, zijn ze er allebei van overtuigd geraakt dat Lean (ook Lean Manufacturing of Lean Thinking genoemd) een van de beste, zoniet dé beste managementmethode is. “Het is de enige die écht brengt wat ze belooft”, meent Hendrik Van Landeghem.

Toch is het de vraag welke status Lean – een methode om verspillingen te elimineren, voortgevloeid uit het Toyota Production System (zie kader) – in Vlaanderen geniet. Van het Lean Forum zijn bijvoorbeeld ‘slechts’ 50 bedrijven lid. Is dit een succes te noemen? “Er wordt veel over Lean gesproken, maar helaas merk ik dat het in de praktijk soms beperkt blijft tot het tijdelijk toepassen van bepaalde technieken en tools uit het gamma “, vertelt Luc Van Landeghem van IILBC. “Het grote probleem bij de

implementatie is de *sustainability*. Bedrijven doen al eens een project en zien dat het opbrengt, maar zes maanden later blijkt dat er nauwelijks iets van overblijft.”

Verkeerde verwachtingen

Volgens Hendrik Van Landeghem heeft het gros van de grote bedrijven al aan Lean gesnuffeld of ervan geproefd. “Een aantal oogstte er succes mee, andere zijn teleurgesteld in de resultaten. Ik hoorde net nog iemand van een grote onderneming zeggen dat ze Lean geprobeerd hebben, maar dat het niet door de mensen op de werkvloer werd opgepikt. Eigenlijk verbaast het me niet dat sommige bedrijven afhaken. Lean heeft pas kans op slagen als je er je mensen voor kan enthousiasmeren. Ik vrees dat sommige bedrijven verkeerde verwachtingen koesteren. Het is zoals je ook vaak ziet bij kwaliteitssystemen: bedrijfsleiders denken weleens dat alles zich vanzelf oplost als ze het invoeren. Zo werkt het uiteraard niet.”

“Als je met Lean begint, komen er altijd snel kleine verbeteringen uit voort, maar de

échte uitdagingen volgen pas *na* die eerste oogst. Voor fundamentele verbeteringen moet je meer geduld hebben. Visie is ook essentieel. Soms schrikken ondernemingen van het effect dat Lean sorteert. Dat is dan een teken dat ze niet goed genoeg hebben nagedacht over wat ze willen. Naast personeelsmotivatie, geduld en visie is ook inzicht in de processen een absolute vereiste om Lean tot een goed einde te brengen. Je kan het niet half doen. Het is alles of niks. Verandering zit vooral tussen de oren, en om op dat punt te komen, heb je tijd nodig. We hebben net een project met KMO’s in zes landen achter de rug. Het duurde een jaar om het Lean-proces op gang te krijgen, vervolgens zijn we nog een jaar zoet geweest met begeleiden. Pas na twee jaar waren de KMO’s goed en wel vertrokken.”

Langetermijnstrategie

Luc Van Landeghem zit op dezelfde lijn: méér dan een filosofie is Lean in zijn ogen een strategie. Een langetermijnstrategie om precies te zijn. Een ander knelpunt: ondernemers verwaarlozen wel eens het element

WAT IS LEAN?

Lean betekent slank. Het concept ontstond bij **Toyota**. Het typische Japanse streven naar verbetering, gecombineerd met de beperkte ruimte die bedrijven hebben in Japan, lagen aan de oorsprong van het model. Muda, Japans voor verspilling, is een sleutelwoord. Verspilling wordt gedefinieerd als alle handelingen en processtapen die vanuit het oogpunt van de klant geen waarde toevoegen. De verspillingen die Lean aanpakt, zijn: defecten, overproductie, transport, wachten, opslag, bewegingen en verplaatsingen, meer doen dan nodig is, onbenutte creativiteit en capaciteit. Lean-organisaties



moeten al deze vormen van verspilling leren herkennen en ze vervolgens met alle mogelijke middelen bestrijden. Methodes daar-

voor zijn onder meer: 5S (orde en netheid), just-in-time (die benadering zorgt ervoor dat de flow niet onderbroken wordt), Kaizen (voortdurend verbeteren), Poka-Yoke (error proof systemen), SMED (Single Minute Exchange of Die, omsteltijden van machines verkorten), visuele controle, standaardisatie, ‘pull’ productie (produceren volgens klantenbestellingen), Heijunka (productieritme op een constant niveau houden), Jidoka (slim automatiseren)... Algemeen wordt aangenomen dat Lean een bedrijf competitiever maakt en zorgt voor een hoge kwaliteit, lage kosten en een betrouwbare en korte reactietijd.



Toyota is het toonbeeld van Lean en de daaraan verbonden verbetermethode Kaizen, Foto: productie van de Yaris in Frankrijk.

'cultuur'. En laat dat net het hart van Lean zijn, stelt de voorzitter van IIBLC. "Eigenlijk is de cultuur het eerste waar je aan moet werken. Zorg ervoor dat je mensen klaar zijn voor Lean. Je moet aandacht hebben voor de interne communicatie en de verhoudingen binnen het bedrijf herbekijken. Doe je dat niet, dan vraag je om problemen. Het is een absolute voorwaarde dat Lean door de ganse organisatie gedragen wordt. De manager moet niet langer de boel aansturen, maar aan de medewerkers vragen wat hij voor hen kan doen. De manager als coach dus. Dat is een serieuze omschakeling, waar managers best wel moeite mee kunnen hebben."

Ook in administratie

Luc Van Landeghem: "Ook administratieve processen lenen zich trouwens heel erg tot

silo te verlaten en lateraal te denken. Luc Van Landeghem: "Als je hen vertelt dat je cellen wil introduceren, om tot een *continuous flow* te komen, vragen ze zich af waarom ze plots moeten gaan samenzitten met mensen van andere diensten. De vraag die je dan moet stellen, is: 'Willen we overleven en wat hebben we daarvoor over?'. Want om overleven draait het wel degelijk: we worden geconfronteerd met een globale markt, de klant is niet meer loyaal en kijkt naar zijn eigen profijt. De angst voor Lean is onterecht. Dat het een middel is om te optimaliseren, wil niet zeggen dat het de weg plaveit om mensen af te danken. Als Lean synoniem staat voor mensen op straat zetten, vind je geen mensen meer voor een volgend project. Nee, de organisatie optimaliseren, biedt *andere* opportuniteiten. Neem nu innovatie, iets waar je veel tijd en geld in

“HET GROS VAN DE GROTE BEDRIJVEN HEEFT AL AAN LEAN GESNUFFELD”

Lean. Omdat die processen zelden onder de loep worden genomen, kan Lean daar aardig wat winst en besparingen opleveren. Zo ken ik een productiebedrijf waar het proces van het aanvragen van offertes herbekeken werd. Na het invoeren van zelfsturende cellen werd de initiële doorlooptijd voor een bepaald type aanvragen – van het ontvangen van de offerteaanvraag tot het terug bezorgen aan de klant – van gemiddeld 21 dagen teruggebracht tot drie uur."

In administratieve omgevingen kunnen werknemers het lastig vinden om de eigen

moet investeren, terwijl je er niet direct een return voor krijgt. Lean kan helpen om de vereiste ruimte te creëren en mensen voor innovatie vrij te maken."

No blame-cultuur

Zo bekeken, sluit Lean mooi aan bij de sociale innovatie die vandaag opgang maakt. Hendrik Van Landeghem zetelt, als enige ingenieur, in de adviesraad van **Flanders Synergy**, de competentiepool die sociaal innovatieve projecten ondersteunt. "Ik zag meteen de link tussen Lean en sociale innovatie. De

twee zijn complementair." Die mening is ook zijn broer Luc toegegaan. "Een van de uitgangspunten van Lean is zo weinig mogelijk niveaus te creëren. Het mag niet zo zijn dat je op de handtekening van een manager moet wachten om aan een taak te beginnen. Zelfsturende teams zijn dus eigenlijk een logisch gevolg van Lean. Als je het menselijk potentieel optimaal wil benutten, moet je medewerkers beslissingskracht en verantwoordelijkheid geven. Als bedrijf levert je dat enkel voordelen op: de werknemers voelen zich betrokken, ze zien dat er eindelijk iets gebeurt

WIE IS LUC VAN LANDEGHEM?



Bij zijn eerste werkgever, de luchtmacht, was **Luc Van Landeghem** na verloop van tijd verantwoordelijk voor de luchtvaartveiligheid en de procesverbetering. Zo kwam hij bijna automatisch in contact met Lean. Na zijn loopbaan in de luchtvaart ging hij een paar jaar aan de slag als consultant in Lean, waarna hij **IIBLC** oprichtte. Deze non-profit organisatie wil individuen de kans geven een onafhankelijk certificaat te behalen op het Lean-domein. Zoals bij Six Sigma kunnen ze een systeem ontwikkelen dat de Lean-implementatie binnen het bedrijf gestructureerder doet verlopen dan via ad hoc projecten. Niet toevallig hanteert IIBLC dezelfde kwalificaties als Six Sigma: Green Belt, Black Belt en Champion. Kandidaten leggen testen af, die niet enkel zijn toegespitst op tools en technieken, en worden beoordeeld door een Content Committee van Lean academici en professionals – géén consultants – die het Book of Knowledge schreven. IIBLC werkt op Europees niveau.

met ideeën waar ze misschien al twintig jaar mee rondlopen.”

In dat opzicht is een ‘no blame’-cultuur een *conditio sine qua non*. Luc Van Landeghem: “Als er iets fout gaat, is het belangrijkste dat je de reden onderzoekt en weet wat je moet doen om herhaling te vermijden. Dit impliceert dat er openheid moet zijn. Ik verwijs vaak naar mijn verleden in de luchtvaart, waar de Lean-principes al heel lang worden toegepast. In de luchtveiligheid is de ‘no blame’-cultuur een vast gegeven. Ze doen daar onderzoek naar ongevallen om eruit te leren en niet om mensen te straffen. Dat scheidt vrouwen. In zo’n cultuur gaan mensen sneller missers toegeven. Dezelfde ingesteldheid geldt ook voor de klachtenbehandeling. Hoeveel bedrijven bedanken hun klanten voor het formuleren van een klacht? Nochtans is een klacht het gratis aanreiken van een opportuniteit tot verbeteren.”

Kwaliteitsmanager als Champion

Als je Lean beschouwt als een middel tot continu verbeteren, lijkt het evident dat het deel gaat uitmaken van de kwaliteitszorg. Luc Van Landeghem: “Dat houdt wel in dat de kwaliteitsverantwoordelijke Lean moet beheersen. Hij mag niet louter specialist zijn in ISO. Hij zou de Lean Champion van het bedrijf moeten kunnen zijn. Lean zorgt er immers voor dat je producten beter worden en dat defecten in een vroeg stadium gedetecteerd worden. Alleen komen we dan weer bij het aspect cultuur. De kwaliteitsmanager moet de kans krijgen om Lean toe te passen. Hij mag niet in de woestijn staan roepen.”

Broer Hendrik is er eveneens van overtuigd dat de kwaliteitsmanager de Lean Champion kan worden. “De integrale kwaliteitszorg wou eigenlijk net hetzelfde bereiken

“LEAN MOET DOOR DE HELE ORGANISATIE WORDEN GEDRAGEN”

als Lean. Alleen koos het op een bepaald moment met Six Sigma de verkeerde vlag. Op zich heeft dat systeem zijn nut, maar het is te eng en te zeer statistisch ondersteund. Mensen liggen daar niet wakker van. Lean kan je wél tot gemeengoed maken.”

WIE IS HENDRIK VAN LANDEGHEM?



Hendrik Van Landeghem is burgerlijk ingenieur werktuigkunde-elektrotechniek, bedrijfskundig ingenieur en doctor in de Toegepaste Wetenschappen. Aan het **Georgia Institute of Technology** in Atlanta specialiseerde hij zich in wiskundige beleidstechnieken en vehicle routing. Na een carrière in het bedrijfsleven werd hij professor aan de **UGent**. Hij is een deskundige op het gebied van logistieke systemen en hun toepassing in de bedrijfsprocessen en adviseert ondernemingen bij de keuze en implementatie van hun logistieke organisatie en productiebesturingsystemen. Professor Van Landeghem speelt ook een rol in het Lean Forum, dat bedrijven de kans geeft om informatie en praktijkervaringen over Lean uit te wisselen.

‘Trage’ Toyota

Het is gek dat net **Toyota**, het toonbeeld van Lean en de daaraan verbonden verbetermethode Kaizen, dit jaar geblunderd heeft: herinner u het defect aan het gaspedaal waardoor de Toyota Prius niet meer in toom te houden was en auto’s moesten teruggeroepen worden. Niet alleen was er de technologische misser, het bedrijf communiceerde er ook traag en slecht over. Je zou je de vraag kunnen stellen of Lean genoeg is aangepast aan de moderne tijden, waarin snelheid centraal staat.

De Van Landeghems nemen de verdediging van Toyota op. Luc: “Het bedrijf heeft absoluut fouten gemaakt, maar de cijfers tonen aan dat andere autobouwers méér *recalls* hebben. Het heeft wat tijd gevraagd, maar Toyota heeft zich toch openlijk verontschuldigd. De gevolgen bleven ook niet uit: het topmanagement werd vervangen. Ze hebben uitgezocht wat er fout is gelopen en hebben

de onderaannemers heeft gelet. Dankzij het Toyota Production System is het bedrijf vrij snel terug op zijn pootjes terecht gekomen. Dat was trouwens ook zo na de Fukushima-natuurramp. Toen zat Toyota na amper vier maanden weer op het oude productiepeil.”

Broer Hendrik stipt verder aan dat het gaspedaalincident gretig werd uitgebuit door de Amerikaanse concurrenten van Toyota. Zij zagen het als een gedroomde kans om het Japanse merk een hak te zetten. Nog een bedenking: “Lean is grondig, maar niet snel: dat klopt. Toyota wou het probleem eerst tot op de bodem uitspitten, maar de wereld verlangt vandaag een snelle reactie. Ik denk dat Toyota de respons wat onderschat heeft.”

Afhankelijk van mensen

Heeft Lean dan helemaal geen beperkingen? De twee experts vinden het alvast een veelomvattende manier van bedrijfsvoering. Een goede bedrijfsstrategie ook om te overleven, als je continu wil verbeteren en innoveren. “Wél is het heel erg afhankelijk van de mensen”, bekent Luc Van Landeghem. “De juiste mensen moeten op de juiste plaatsen zitten. Je hebt nog altijd menselijke creativiteit nodig. Lean gaat je niet vertellen welke soorten producten je moet fabriceren.”

“Lean is geen oplossing voor alles”, weet ook professor Hendrik Van Landeghem. “Als we in West-Europa nog een industrie willen, dan zal die heel efficiënt en innovatief moeten zijn. Dat is de enige langetermijnoptie. Lean is een voorwaarde om innovatief te zijn. Met vernieuwende ideeën alleen ben je niks. Je organisatie moet de ideeën kunnen absorberen. Bedrijven hebben dus de twee nodig: innovatie én een Lean organisatie.” ■

Peter Van Dyck