

Mensen maken Lean



Onlangs vertelde ik iemand dat ik bezig was met Lean. "Ah, dat ken ik", zei hij. "Mijn vriendin werkt in een bedrijf dat aan Lean doet. Het is er niet meer uit te houden. Iedereen wordt er ontslagen of loopt weg." Pardon?

Ofwel overdreef mijn gesprekspartner, ofwel zijn vriendin? Of was het toch waar? Dan zou het toch een foutieve toepassing geweest zijn van Lean. Louter een verpakking om op een onmenselijke manier het vet uit de personeelskosten te snijden. Te eenzijdig en uiteraard niet volledig correct: denken aan 'eliminate waste' en te weinig aan 'optimize value'?

Samen met de 'International Independent Board for Lean Certification' schrijf ik richtlijnen uit om Lean in te voeren op een manier waarbij de medewerkers niet alleen betrokken worden, maar ook aangesproken worden om actief aan de invoering mee te werken.

Lean is een aanpak om op een duidelijk doordachte manier de bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren, zodat alles dat niet bijdraagt tot meerwaarde voor de eindgebruiker kan worden geëlimineerd. Het betekent dus dat je verbeteringsprocessen op gang brengt om onder andere wachttijden in te korten, transportkosten te elimineren, onnodige voorraad te verminderen, afval te vermijden, enz...

Om een duurzaam succes te hebben met verbeteringsprojecten is het belangrijk dat er een draagvlak is voor die projecten. En wie draagvlak zegt, denkt noodzakelijk aan de mensen om de veranderingen te ondersteunen en te verankeren.

Binnen het concept van Lean wordt daarbij gedacht aan drie niveaus; green belt, black belt en champion. Op elk van die niveaus is er behoefte aan begeleiding en ondersteuning van de betrokken medewerkers. Dat kan gebeuren door informatie en inzichten te verschaffen, door vaardigheden en competenties aan te leren, door houdingen, concepten en zelfs filosofieën aan te brengen, die gesteund zijn op verworvenheden uit de gedragswetenschappen en de toegepaste bedrijfspsychologie.

Op **greenbeltniveau** worden die zaken aangereikt die nodig zijn om actief te kunnen deelnemen aan Lean-projecten. In heel wat bedrijven hebben de meeste medewerkers weinig inzicht in de individuele en de groepsfactoren die van invloed zijn op veranderingsprocessen. Het is de bedoeling dat zeker de medewerkers die betrokken worden in Lean-projecten daar een beter inzicht in krijgen. Dat helpt onder meer frustraties te voorkomen en de weerstand tegen verandering te minimaliseren. Processen die men begrijpt, boezemen ook minder angst in en dat leidt dan weer tot minder negatieve energie of - kortom - een meer positieve ingesteldheid en minder tegenwerking.

Op **blackbeltniveau** worden verworvenheden aangereikt om duurzame processen te begrijpen, toe te passen en te faciliteren. De nadruk ligt daarbij op een grondiger inzicht in groepsproces-

sen, teambuilding en duurzame resultaten halen met groepen. Het belang van een participatieve stijl van leidinggeven wordt sterk onderstreept.

Voorts is er ook aandacht voor vaardigheden, zoals communicatie, feedback geven en krijgen, beslissingen nemen in groep, problemen oplossen, conflicten behandelen, de creativiteit bevorderen en doeltreffend en accuraat rapporteren.

Er worden ook enkele basisbegrippen en inzichten verschaft over organisatieontwikkeling, wat dus ruimer is dan teambuilding.

Op **championniveau** worden theorieën en praktische bevindingen aangereikt om Lean-systemen en -processen te ontwerpen, te ontwikkelen en te monitoren en alle erbij betrokken personen enthousiast te houden. Hier wordt een grondiger theoretische basis verschaft over wat aangeleerd werd op de vorige niveaus. Op het championniveau moet men immers een voldoende achtergrond hebben om de zaken door te geven op de onderliggende niveaus en om als een informatiebron op te treden, als medewerkers meer verduidelijking of inzicht verlangen. Daarom wordt ook sterk de nadruk gelegd op het aanbrengen van educatieve vaardigheden. Op het championniveau moet men in staat zijn een analyse te maken van organisatieklimaat en -cultuur om daarbinnen de passende acties te nemen om de Lean-projecten succesvol af te ronden.

Ook op het niveau van de groepswerking wordt gewerkt aan een ruimer theoretisch inzicht en een uitgebreidere praktische leidraad bij de aanpak van eventuele problemen of moeilijkheden. Het hoofddaccent op championniveau ligt op het vlak van de organisatieontwikkeling. De kernopdracht van de champion is immers de start en het duurzaam onderhouden van verbeteringsprocessen over de hele organisatie. Daarvoor worden de nodige concepten en principes aangereikt.

Het is uiteraard niet de bedoeling in detail in te gaan op de totale aanpak van 'International Independent Board for Lean Certification'. Het was wel de bedoeling om aan te tonen dat met een Lean*aanpak, die voldoende aandacht besteedt aan de menselijke aspecten bij de introductie van Lean, resultaten kunnen worden behaald, waar de organisatie beter van wordt en waar de medewerkers niet het gevoel bij hebben dat Lean er louter op gericht is het personeelsbestand te reduceren. Integendeel zelfs: Lean kan en moet een aanpak zijn waar de medewerkers volop kunnen achter staan, waarbij hun natuurlijke motivatie ten volle gebruikt wordt en waarvoor zij ook beloond worden, samen met de klanten.

Tekst: Norbert D'HIET

