

## Lean management en de ondernemingsraad

# Meer met minder

*In steeds meer bedrijven houdt het management zich bezig met het verbeteren van productie- en arbeidsprocessen via het lean-concept. Het is een aanpak die enthousiasme kan wekken voor verbeteringen, maar ook tot veel weerstand kan leiden. De rol van de ondernemingsraad kan bepalend zijn voor de manier waarop de organisatie omgaat met de veranderingen.*

Door Harry Peer

- **Wat is lean?**
- **Praktijkervaringen**
- **Waar moet je op letten?**

**L**ean management grijpt terug op het bekende Japanse begrip *kaizen*, de kunst van het continu verbeteren van (productie)processen door het elimineren van de elementen die onvoldoende waarde toevoegen. Lean-methodieken kunnen worden toegepast in organisaties met meerdere bewerkingsfasen of tussenstappen. Productiewerk en dienstverlenende werkzaamheden moeten in een ononderbroken waardestream verlopen (levering volgens de opgegeven specificaties op het juiste moment tegen de juiste prijs), en de doorlooptijd wordt verkort. Klantgerichtheid is de norm. Maar lean management wordt niet alleen toegepast in de industrie. Ook in de dienstensector duiken steeds vaker lean-concepten op.

### Meer informatie

Ballé, F. en M. Ballé, *De Goudmijn*. 90-78413-01-8, Lean management Instituut Huguenin, P. e.a., *Lean overheid*. 9789076992136, Odintakt  
Roupe van der Voort, M. e.a., *Lean in de zorg*. 9789059317741, Boom Lemma uitgevers  
Teeuwen, B., *LEAN voor de overheid. Streven naar perfectie in overheidsorganisaties*. 9789052619415, Academic Service  
Kennisplatform over lean en six sigma: [www.sixsigma.nl](http://www.sixsigma.nl)

Stroomlijning van de organisatie volgens lean-principes kan grote gevolgen hebben voor medewerkers, zowel in positieve als negatieve zin. Het is goed dat bureaucratische regels, overbodige handelingen en verspilling worden tegengegaan, want die veroorzaken alleen maar ergernis en vertraging. Met het stroomlijnen van processen worden de kosten gedrukt en de kwaliteit verhoogd. Dat kan betekenen dat functies worden opgeheven of inhoudelijk worden gewijzigd, maar ook dat het werktempo en de werkdruk worden verhoogd. De ondernemingsraad mag daarom niet afzijdig blijven en moet toezien op de inspraak van medewerkers.

### Vloeiende lijn

Volgens Jannes Slomp, directeur van het Lean Operations Research Center, is *lean production*, de oervorm van de lean-concepten, meer dan een hype. 'Het concept heeft zich in de praktijk met name bij Toyota bewezen. De productiesnelheid is toegenomen en de kwaliteit en de variatie van de producten is vergroot. Het bedrijf staat al meer dan twintig jaar aan de top.' Met behulp van een illustratie van roeiers op twee boten verheldert Slomp op inzichtelijke manier wat hij be-

doelt met *lean manufacturing*. Bij de ene groep roeiers steken de roeispanten alle kanten op, ze zitten elkaar in de weg en komen amper vooruit. De andere groep roeiers gaat met hun sloep in een vloeiende lijn vooruit. Dit is optimale samenwerking, een genot om naar te kijken. Hoe vaak zie je dat beeld ook niet in bedrijven? Door gebrekkige afstem-

**'Een standaard dwingt je niet om een robot te zijn'**



Jannes Slomp.

ming of coördinatie zijn werknemers soms onnodig veel tijd kwijt aan het wachten op materialen of een monteur. Dat gaat ten koste van het resultaat en de arbeidsvreugde. Het is natuurlijk veel plezieriger om in een soepel, goed ingewerkt team te werken waarin storingen snel kunnen worden verholpen of, beter nog, kunnen worden voorkomen. Slomp zet de vier principes van het DNA van het Toyota Productie Systeem uiteen. Als eerste standaardisatie, nodig om verspilling te verminderen of te voorkomen. Hierbij is de regel dat al het werk zeer gespecificeerd moet zijn naar inhoud, volgorde, timing en resultaat. 'Een standaard is een manier om te kunnen verbeteren', zegt Slomp, 'maar het dwingt je niet om een robot te zijn.' Het tweede principe is coördinatie. Slomp: 'Essentieel is de relatie tussen klant en leverancier. Er moeten duidelijke afspraken zijn om zaken op elkaar af te stemmen.' Het derde principe is stroomlijning. Slomp: 'We moeten zorgen voor een *flow* in activiteiten met toegevoegde waarde. De route van elk product moet eenvoudig en direct zijn.' Tot slot benadrukt Slomp – en dat is het vierde principe – dat het van groot belang is om continu aan verbetering te blijven werken. 'Dat is niet vrijblijvend.' Met dit laatste aspect verbindt Slomp belangrijke zaken met elkaar: herontwerp en cultuurwijziging voor de gehele organisatie en gedragsverandering van leidinggevend en uitvoerende medewerkers.

### Arbeidsvreugde

Johan van Braak was tot voor kort houtbewerker bij de Esdoorn meubelfabriek in Wolvega. In dit bedrijf en in andere organisaties waar hij heeft gewerkt, heeft hij met lean-concepten te maken gehad. Hij somt

zijn ervaringen en bevindingen op:

- Het gaat niet alleen om het productieproces, maar ook om ondersteunende afdelingen en activiteiten.
- Hergebruik van restmateriaal voor andere, kleine houtproducten.
- Beperken van warmte- en energieverlies.
- Besparen op papier.
- Aanschaffen van een goedkoper telefoonabonnement.
- Bezuinigen op de omvang en onderhoud van het wagenpark (kleinere auto's, minder frequent olie verversen).
- Extra klussen voor de receptioniste of telefoniste.

Van Braak, voormalig lid van de onderdeelcommissie bij Triade en van de or bij Caparis, heeft een belangrijke tip: regel als medezeggenschap betrokkenheid en inbreng van het personeel via een wekelijks uur werkbepreking, via het reguliere werkoverleg of via de toolboxmeeting. Van Braak heeft niet de ervaring dat mensen per se harder moeten werken als gevolg van lean-processen, maar wel efficiënter. Hij signaleert echter wel dat werknemers zich gaan forceren om bijvoorbeeld te voldoen aan een veel kortere levertermijn, waardoor ze concessies gaan doen aan de kwaliteit.

Een andere ervaringsdeskundige is Wim Masseling, or-secretaris van het productiebedrijf Gunnebo uit Doetinchem, dat onder andere veiligheidssystemen produceert tegen inbraak. De organisatie, waar zo'n 160 mensen werken, maakt deel uit van de wereldwijd opererende (Zweedse) Gunnebo groep. Het moederbedrijf heeft de organisatie verplicht te werken volgens de principes van het programma Lean Six Sigma, en de ondernemingsraad is daar vanaf het begin bij betrokken geweest.

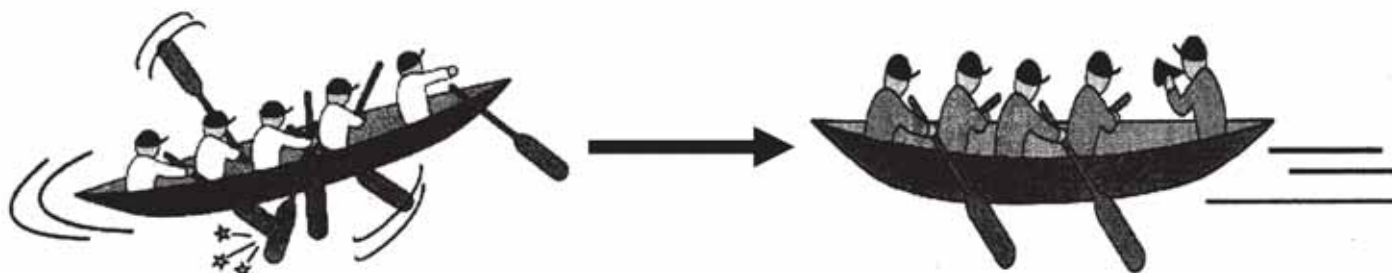
### Kijk ook naar de gevolgen voor afdelingen



Wim Masseling.

Volgens Masseling is het belangrijk dat de or oog heeft voor de gevolgen van lean management voor de arbeidsvreugde van het personeel. Ook zou de or zich volgens hem moeten inspannen om helderheid te krijgen over de concrete gevolgen van het beleid voor medewerkers. Dat betekent: onderzoek doen naar functiewijzigingen, het vervallen van functies, nieuwe functies, herplaatsing en afvloeiing van medewerkers. Kijk ook naar de gevolgen voor afdelingen, zo raadt Masseling ondernemingsraden aan. Verdwijnen er afdelingen, worden ze samengevoegd of komt er een andere indeling? De ondernemingsraad zou zeker gebruik moeten maken van zijn rechten, bijvoorbeeld bij wijziging van werktijden en het invoeren van nieuwe ploegendiensten. Een laatste belangrijke tip: probeer lean management onder de noemer 'reorganisatie' onder het adviesrecht van de WOR te brengen.

Harry Peer is trainer-adviseur bij Odyssee.



*Lean is gericht op het realiseren van gestroomlijnde processen waarin klantgericht, zonder verspilling, geproduceerd wordt.*