

Lean is Leiderschap

Zonder het juiste leiderschap geen blijvende verbetering

In de maakindustrie is leanmanagement een bekend begrip om resultaten te verbeteren door verspilling en dus kosten te reduceren. In de praktijk valt het echter vaak tegen om na een succesvolle start de behaalde resultaten vast te houden, laat staan te blijven verbeteren. Dit heeft alles te maken met leiderschap.

De uitspraak: 'Lean is Leiderschap' komt van Arno van Ingen, logistiek manager bij Auping en verantwoordelijk voor de invoering van lean bij dit bedrijf in Deventer. Bij Auping zijn ze er van overtuigd dat het juiste leiderschap doorslaggevend is voor het succes van de invoering van lean. Natuurlijk is lean meer dan leiderschap, maar zonder passend leiderschap gaat het niet lukken.

Lean manufacturing is ontstaan bij Toyota en is gebaseerd op het 4P model.

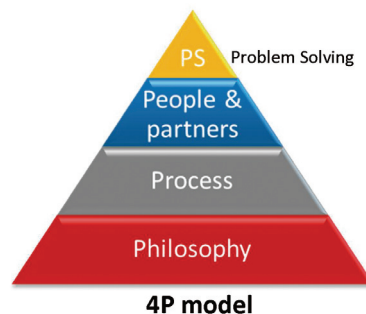
Veel bedrijven werken alleen aan de P van Process. Dat is tastbaar, begrijpbaar en eenvoudig veranderbaar. Met het optimale proces hoopt men optimale resultaten te behalen.

In de praktijk zien we echter dat procesverbetering onvoldoende van de grond komt zonder de juiste bedrijfsfilosofie, leiderschap en commitment van het (top)management.

Het verbeterproces wordt opgestart maar de noodzaak wordt door het middenkader en de medewerkers op de vloer niet begrepen of gevoeld. Lean activiteiten zijn één van de vele activiteiten die medewerkers moeten uitvoeren en zij stellen hun prioriteiten dan ook af op wat zij denken dat het management het belangrijkste vindt. De dagelijkse orderstroom krijgt dan voorrang boven het lean traject. Het gevolg hiervan is dat het verbetertraject stagneert en men terugvalt in de oude situatie.

Daarnaast zien we een groot aantal bedrijven, welke het niet lukt de slag te maken naar continu verbeteren. Medewerkers signaleren een probleem, maar krijgen onvoldoende ondersteuning of tijd om het structureel te verbeteren. Het middenkader zorgt dat de brand geblust wordt, echter zonder de werkelijke oorzaak weg te nemen. Het bedrijfsproces blijft daardoor vol met verspilling zitten.

Het belang van het ontwikkelen van medewerkers en middenkader wordt vaak onderschat. Zij zijn degenen met het meeste



inzicht in de processen en verspillingen en de mensen die het continu verbeteren moeten vormgeven. Het middenkader bestaat in de maakindustrie vaak uit goede vakmensen die doorgroeid zijn. Zij verdelen het werk en lossen de dagelijkse operationele problemen op. Bij de implementatie van lean verandert hun rol. Zij moeten de visie en bedrijfsfilosofie uitdragen naar de vloer, leren denken in processen en verspillingen, teamactiviteiten faciliteren en krijgen te maken met weerstanden. De medewerkers die zij aansturen krijgen meer verantwoordelijkheid, waardoor goede communicatieve, motiverende en coachende vaardigheden onmisbaar zijn. We zien dan ook vaak dat het middenkader met deze nieuwe rol worstelt, maar onvoldoende begeleiding krijgt. Terwijl zij van cruciaal belang zijn om het continu verbeterproces op de rails te krijgen.

Hoe moet het dan wel?

Door als bedrijf te kiezen voor een visie waarin men bewust is dat continu verbeteren een

fundamentele keuze is, maakt men de eerste stap. Dit betekent dat, ondanks dat het veel oplevert, het eerst tijd kost. Toyota is zich ervan bewust dat bedrijfsprocessen vol met verspilling zitten en hanteert daarom een structuur van kleine groepen (5 personen) met een direct leidinggevende erboven. Deze leidinggevende zorgt voor ondersteuning bij het zoeken naar oplossingen en de uitvoering van de verbetervoorstellen. Hij/zij wordt terugverdiend door de besparingen die de verbetervoorstellen opleveren. Zo blijven de lijnen kort en worden verbetervoorstellen snel geïmplementeerd. De stijl van leidinggeven is sterk bepalend voor de cultuur en willen we een cultuur van continu verbeteren, dan heeft het leidinggeven dus aandacht nodig. Niet alleen op directieniveau maar ook voor het management, de productie en de teamleider. Wordt dit onderschat, dan is de kans groot dat een lean traject na een korte tijd van succes, eindigt in geen enkele verbetering op lange termijn.

Kienologic

Ons bedrijf Kienologic staat voor de combinatie van de 4 P's. Wij hebben ervaring met implementatie van lean en QRM trajecten. Met ontwikkeling van de juiste visie, stijl van leidinggeven en mensen. Zo zorgen wij er voor dat de resultaten blijvend verbeteren. Wilt u beginnen met een lean traject of lukt het u niet uw lopende lean traject succesvol op de rit te krijgen, neem dan geheel vrijblijvend contact met ons op. Wij denken, sparren en werken graag met u mee.



Kienologic

excellent produceren, excellent concurreren

Mike Kiens & Hiske Huiting

Kienologic

Heeckerenlaan 5

7203 BA Zutphen

T 0575 - 54 24 90

info@kienologic.nl

www.kienologic.nl

