

## **Lean worden en Lean blijven – De mens maakt het verschil**

*Door: Han van der Zee*

Beginnende Lean Management practitioners vragen zich af, met welk proces ze precies moeten beginnen, wie ze moeten betrekken, of het receptenboek exact en stapje-voor-stapje gevolgd moet worden (of niet), welke voordelen of resultaten te bereiken zijn, hoe lang het duurt voordat verbeteringspotentieel zich manifesteert, etc. De ervaren veranderkundige weet, zo blijkt óók uit onze praktijk, dat het niet louter de methode is die 't 'm doet.

Of het nu Lean Management heet, of Business Process Redesign, of Reengineering, of Business Process Improvement, of nog nog mooiere kreten die we 5, 10, 20 en 30 jaren geleden hanteerden: het gaat om de holistische aanpak van verbeteringen van de bedrijfsvoering. Harde en zachte factoren, kwantitatieve en kwalitatieve aspecten, operationele en tactische processen, interne en externe ontwikkelingen: ze spelen allemaal een specifieke rol in verbetertrajecten.

Maar hoe lang duurt het voordat de met een Lean Management project bereikte resultaten beginnen te vervagen? Zijn er wellicht parallellen te trekken met de pieken en dalen die wij mensen ervaren bij het in toom houden van buiken, billen, en dijen? Vlak voor de zomer een bikini-dieet en na de zomer weer wat vet op de botten om de winter door te komen? Mogen we van Lean Management meer duurzame resultaten verwachten? En wat is eigenlijk het verschil tussen eenmalige verbeterprojecten en continue verbeteringenbeheer? Wat is feitelijk het geheim van duurzaamheid? En kunnen managers hun enthousiasme ook ná het eenmalige verbeterproject continueren?

Naar mijn mening, en op de keper beschouwd vormt de mens de essentie van duurzaamheid van verbeteringen op de werkvloer. De mens, niet als een op zichzelf staand object, maar als essentieel onderdeel van het weefsel van de onderneming. Het weefsel bestaat verder uit alle bekende ingrediënten uit het handboek Bedrijfskunde (zonder volledig te willen zijn: primaire en secundaire processen, infrastructuur, IT, organisatievormen, besturingsinstrumenten, en performancedashboards) maar het startpunt moet zijn: De Mens, zijn/haar rol, zijn/haar motivatie, zijn/haar ambitie, zijn/haar competenties.

Sustainable Lean Management dient daarom vooral rekening te houden met manieren om mensen te helpen met hun reële zorgen en hun onvrede. Vele frustraties komen immers voort uit het feit dat zaken niet zo efficiënt en foutloos verlopen als ze zouden moeten, er daarom rework en vertragingen ontstaan en waardoor de werklast en werkdruk exponentieel toenemen. Lean Management kan dan prima helpen om verbeteringen te identificeren en te realiseren. Als we dat doen met de mens als startpunt, creëren we niet alleen harde verbeteringen in processen en werkwijzen, maar nadrukkelijk ook in het moreel en de resultaatgerichte cultuur. En dat zijn de duurzame verbeteringen.