

Moeten we allemaal Japanners worden?

Of: Lean in de Lage Landen

Bert Teeuwen, november 2014

Voor bedrijven, zorginstellingen en sinds een aantal jaren ook de overheid is het begrip Lean niet onbekend meer. Men verdiept zich erin, volgt trainingen en begint met de toepassing. Medewerkers zeggen over een bepaalde situatie tegen elkaar: 'dat is niet Lean'. Daarmee bedoelend dat iets niet handig of efficiënt is. Lean is ontwikkeld bij bedrijven in Japan. Wonderlijk dat in de loop van de tijd in Nederlandse organisaties steeds meer mensen Japans met elkaar praten. Laatst vertelde een beleidsmedewerker van een grote gemeente dat ze daar de omslag aan het maken zijn van *Kaikaku* naar *Kaizen*. De term *Nemawashi* viel terloops ook nog...

Een misverstand

Nu is Lean in Japan zeker succesvol. Grondlegger Toyota heeft dat bewezen, maar ook andere bedrijven laten dat zien. Het begrip Lean is in de loop van de jaren wel aan verandering onderhevig. Begin 90'er jaren is men Lean door de boeken van de Amerikanen Womack en Jones¹ gaan beschouwen als een set handige operationele principes. De bekende vijf fasen:

- Bepaal wat waarde voor de klant is
- Schets de waardestroom
- Verwijder de verliezen uit de waardestroom en creëer flow
- Produceer volgens het Pull-principe
- Streef naar perfectie



Het gevolg was een instrumentele benadering van Lean. Instrumenten die bij Toyota prima werkten, hadden bij veel bedrijven een minimaal of zelfs een schadelijk effect, omdat die bijvoorbeeld in een heel andere markt opereren of vanwege de plaatselijke cultuur. Later ontstond meer het idee dat Lean eerder een cultuur en een houding is van Continu Elke Dag Verbeteren in de richting van de Klant, door iedereen in de organisatie. En dat het begint met het op feiten gebaseerd begrijpen van de huidige situatie. De genoemde instrumenten zijn nuttig, maar geen programma-eis.

Stel jezelf eens de vraag: moeten we alles overnemen zoals Toyota het doet? Is Lean het enige goede systeem voor zowel productie, zorg als overheid om klantgericht en efficiënt producten te maken of diensten te verlenen? Moeten we allemaal Japanners worden?

¹ J. Womack en D. Jones: *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* 1996
J. Womack, J. Roos en D. Jones: *The Machine that Changed the World* 1991

We begrijpen het nog steeds niet

Er is een patroon te zien waarin elke vijf jaar weer een andere Amerikaan een boek over Lean schrijft, waarin hij in hoofdstuk 1 begint met hoofdschuddend te vertellen dat wij allen nog steeds niet hebben begrepen wat Lean nu eigenlijk is. De laatste is het boek *Toyota Kata*². De schrijver Mike Rother verteld dat hij werkelijk achter de schermen van het Toyota productiesysteem heeft mogen kijken en met de mensen gesproken heeft. En daarom met een nieuw inzicht komt: de Kata (verbeterroutine). Het blijft verbazend dat er vele boeken zijn van mensen die daadwerkelijk bij Toyota gewerkt hebben, of zelfs (mede)architect zijn van het Toyota Productie Systeem (zoals Ohno) en dat wij, voordat Rother uit de Lean-kast kwam, nog steeds niet goed hebben begrepen wat Lean is.

Overigens is de in het boek besproken zienswijze op Lean heel goed, maar niet nieuw. Lean grootheid Masaaki Imai³ en onderzoekers Paul Adler en Koichi Shimizu hebben al eerder gepubliceerd over de verbeterkata, alleen heet het continu verbeteren in hun boeken en artikelen niet Kata, maar Kaizen.

Van wie komen de verbeteringen?

Zowel in het boeken van Imai en Rother als in een artikel uit 2004 van Koichi Shimizu⁴ staat een interessante alinea over continu verbeteren. *“Nearly 90% of kaizen realized come from them (supervisory staff) and engineers”*. In het boek *Toyota Kata* verwijst Rother naar het onderzoek van Shimizu: 10% van de verbeteringen komt van de mensen op de werkvloer, 90% van hun leidinggevenden en stafmensen, zoals ingenieurs.

Opmerkelijk.

Hier in het westen zijn we erg van Empowerment – geef mensen op de werkvloer de ruimte om hun eigen werk te verbeteren. Het verbeteren moet zo laag mogelijk in de organisatie liggen. En dat werkt prima. Mensen houden ervan om betrokken te zijn bij het verbeteren van hun eigen werk en willen graag een bepaalde mate van autonomie. De baas is coach en hoeft niet (te) veel te weten van de processen, laat staan met oplossingen te komen, want daar zijn de medewerkers zelf prima toe in staat.

Als we dan *all the way* Japanner willen zijn, zullen we die 90% toch ook moeten overwegen. Toch maar empowerment van de leidinggevenden (en de staf) als grote probleemoplossers?

Hoe is deze Japanse aanpak te verklaren? Waarom werkt het daar kennelijk wel?

Werkt dezelfde aanpak in een andere cultuur?

Wetenschappers hebben veel onderzoek gedaan naar locale cultuurverschillen die bijvoorbeeld het succes van managementstijlen en operationele principes kunnen versterken of juist ontkrachten. Enkele belangrijke verschillen:

Met de stelling “het is voor een leidinggevende belangrijk om de exacte antwoorden paraat te hebben wanneer een van zijn medewerkers met een vraag over het werk komt” (Inzerelli en Laurent 1986), is 77% van de Japanners het eens en maar 40% van de Duitsers (in de UK maar 30%).

² M. Rother: *Toyota Kata* 2009

³ M. Imai: *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, 1997

⁴ K. Shimizu: *Reorienting Kaizen Activities at Toyota*, 2004

Op de vraag of individuele vrijheid in het werk belangrijk is, beantwoord slechts 39% van de Japanners bevestigend en wel 65% van de Nederlanders. “Als er een fout gemaakt is”, vroeg Trompenaars in een onderzoek, “wie is er dan verantwoordelijk”? “Degene die de fout gemaakt heeft”, zegt 70% van de Nederlanders. “Het team van degene die de fout gemaakt heeft”, zegt 57% van de Japanners. Japanners vinden het horen bij een groep of team veel belangrijker dan het individu.

Nederlander Geert Hofstede⁵ heeft onderzoek gedaan naar cultuurverschillen bij verschillende vestigingen van IBM over de wereld. Zo vond hij dat Japan een extreem masculiene maatschappij is (met stip op 1 met 95 punten), terwijl Nederland op nummer 51 (met 14 punten) van de 53 onderzochte landen staat, en dus een overwegend feminiene cultuur heeft. Een ander fenomeen is de zogenaamde Power Distance, de afstand die medewerkers ervaren ten opzichte van hun hoger geplaatsten. De Nederlandse cultuur scoort 16 punten (schaal 0 – 100) lager op de Power Distance Index dan de Japanse. Op de Uncertainty Avoidance Index (de mate waarin men onzekerheden vermijdt) scoort Japan 92 indexpunten en Nederland 53.

Functies of relaties

Trompenaars (1993) onderscheidde twee denkwijzen⁶ over de rol van medewerkers in een organisatie:

A: een organisatie is een systeem dat is ontworpen om functies en taken zo efficiënt mogelijk te laten uitvoeren. Mensen worden ingezet voor deze functies en krijgen betaald voor de taken die ze uitvoeren.

B: een organisatie is een groep mensen die samenwerken. De mensen hebben onderling sociale relaties en met de organisatie. Het functioneren is afhankelijk van deze relaties.

Welke van de twee past het beste bij uw kijk op de organisatie?

Net als andere Noord-Europeanen (en de VS) hebben Nederlanders een meer functionele, mechanische en resultaatgedreven kijk op de organisatie en voelen meer voor A. Japanners zien het meer organisch, waarin het belang van de relaties en netwerken centraal staat (B).

← A										B →
VS	CAN	BEL	NL	AUS	ZWE	VK	IT	DU	FRA	JAP
74	69	68	61	59	56	55	46	41	35	29

Bron: Hampden-Turner en Trompenaars, 1993

Lean in de Lage Landen

Zo te zien zijn er flinke culturele verschillen. Het lijkt niet aannemelijk dat organisaties in West-Europa zonder meer de aanpak van Toyota kunnen copieren, want botsingen met de lokale cultuur zullen onvermijdelijk zijn. Empowerment van medewerkers werkt zo goed in ons land, omdat het een duidelijke fit heeft met onze cultuur en normen en waarden. De sterke neiging om onzekerheid te vermijden en de hoge Power Distance zullen er zeker aan

⁵ G. Hofstede: *Culture's Consequences*, 2001

⁶ G. Trompenaars en C. Hampden-Turner: *Managing People Across Cultures (Culture for Business Series)*, 2004

bijdragen dat Continu Verbeteren op de werkvloer in Japan er anders uit moet zien om goed te werken dan in Nederland.

Dat geldt zeker voor het standaardiseren van werk. Japanners zien standaardiseren als het begin van het verbeteren – een standaard is een houvast, gemaakt voor de groep. Mensen in West-Europa beschouwen standaardisatie eerder als een keurslijf en zijn geneigd om een nieuwe, door anderen bedachte manier van werken te zien als ‘*da’s ook een manier om het te doen*’ om die vervolgens facultatief te gebruiken – een standaard is immers gemaakt voor het individu, die in zijn autonomie zelf mag bepalen hoe hij het werk doet.

Door de lagere Power Distance zou het zomaar kunnen zijn dat medewerkers in Nederlandse bedrijven met veel meer creatieve verbeterideeën komen dan die in Oosterse landen. Een collega adviseur die werkzaam is in Oost-Azië vertelde me dat brainstorm-sessies over creatieve oplossingen voor problemen in het werk soms verontrustend tam zijn. De ideeën zijn er vast wel, maar krijg ze er maar eens uit. Moet ik nu met oplossingen komen? Daar hebben we onze teamleider voor.

Het systeem van genereren van verbetervoorstellen en de besluitvorming daarover in de organisatie (*ringi-sho*), is in Japan (ook bij Toyota!) een traag systeem waarbij elk verbeter-idee lang onderweg is om voldoende draagvlak en toestemming te krijgen, tot aan meneer de President-directeur toe. In ons land is het heel gewoon om een systeem te hebben waarbij verbetervoorstellen helemaal geen reis maken, maar alleen besproken en besloten worden in een teamoverleg op de werkvloer. In Noord-Europese landen wil men resultaten als gevolg van verbeterideeën kunnen toeschrijven aan individuele medewerkers (die dat zelf ook willen), in Japan zijn verbeterresultaten alleen aan het team toe te schrijven.

De kracht van Lean komt het beste tot zijn recht wanneer de onderliggende filosofie en houding zijn aangepast aan de lokale cultuur. Maximaal gebruik makend van de mondigheid van medewerkers en de dienstbare en coachende stijl van leidinggevendenden die bij ons gebruikelijk is. FusionLean of: Lean in de Lage landen.