



Delft University of Technology

Pas op voor ondergewicht!

Een volslanke interpretatie van lean

van der Voort, Haiko

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Citation (APA)

van der Voort, H. (null). (2016). Pas op voor ondergewicht! Een volslanke interpretatie van lean., Managementboek.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TD&D - Pas op voor ondergewicht!

Op de weegschaal weten we het en zien we het. We weten dat zowel slank zijn als doorvoed zijn voor- en nadelen heeft, ook al wordt slank nog wel eens als ideaal gezien. We zien het metertje bewegen en naar een eindwaarde wijzen. Het is op, boven of onder ons streefgewicht. Op basis van onze meting gaan we eventueel op acties over: meer of minder bewegen, meer of minder eten.

Veel organisaties zijn graag slank, ofwel lean. Een kernbegrip in de filosofie van lean manufacturing is muda, een Japanse term voor verspilling. Muda is een doorn in het oog van de lean manager. Voor zo veel mogelijk processen moet muda worden geminimaliseerd. Er is alle reden toe, omdat veel processen in organisaties oebes over kunnen komen. Zijn al die handelingen wel nodig? Waarom al die formulieren? Ook op bestuurlijk niveau is er soms een roep tot afslanking. Waarom al die commissies en overleggen die iets van het briljante voorstel moeten vinden, alvorens het kan worden uitgevoerd, als het al zover komt? Waarom al die adviesorganen en toezichhouders?

Lean-filosofieën beloven efficiency en er is ongetwijfeld veel winst te behalen. Vermageren kan echter ook gevaarlijk zijn. Niet voor niets bestaat het leven vol overtolligheden. Hiervoor blijkt vaak een reden te bestaan. De meeste vliegtuigen hebben 2 of meer motoren, voor het geval er eentje uitvalt. Voetbalselecties bestaan uit meer dan 20 spelers, zodat er gewisseld kan worden, ook van systeem. Zo heeft dik zijn onvermoede positieve eigenschappen, vooral met betrekking tot betrouwbaarheid en flexibiliteit. Sterker nog, zelfs de lean-filosofie bevat impliciet nog wat vet. Eén van de muda's is de verspilling van talent. Een beproefd middel om talent op de werkvloer te benutten is operationele medewerkers autonomie geven, maar... impliceert het autonomie geven aan veel verschillende medewerkers geen inefficiënties?

Dus dik zijn is goed voor betrouwbaarheid. Hoewel, zo simpel blijkt het ook niet. Organisatiesocioloog Scott Sagan geeft juist aan dat overlap organisaties onbetrouwbaarder kan maken. Hij waarschuwt voor social shirking (sociaal ontwijkingsgedrag) en overcompensatie. Wat doen we als we weten dat er ook een ander persoon is die die vervelende klus kan opknappen? Sterker, wellicht is er ruimte om meer risico's te nemen als we weten dat er meerdere, capabele personen zijn die met eventuele mislukking om kunnen gaan. Maar wat gebeurt er als die andere personen net zo denken?

Wat moet het nu worden? Wat kunnen we leren van dit soort nuances? Ten eerste leert de discussie dat het begrip 'lean' volslank geïnterpreteerd dient te worden: het gaat niet alleen over efficiency, maar ook over organisatiecultuur, betrouwbaarheid en het benutten van talent. De principes van lean invoeren kan daarmee zelfs gevaarlijk zijn, indien dit alleen maar uit overwegingen van efficiency gebeurt. Evenzo is overlap introduceren slechts uit het oogpunt van betrouwbaarheid onverstandig. Met andere woorden: lean is onderwerp van concurrerende waarden, waarvan efficiency er (slechts) één is.

Ten tweede, het zou onverstandig zijn alle organisatieonderdelen al te lean te willen maken. Wij gaan toch ook niet ieder lichaamsdeel op gewicht beoordelen, wellicht omdat we te weinig van ons lichaam weten om er een oordeel over te kunnen vellen?

Ten derde leren we dat het lastig is lean goed te vertalen. Ik pleitte al voor een 'volslanke' interpretatie. Maar wellicht zou niet 'slank', maar 'mager' een goede vertaling zijn. 'Dun' suggereert immers ook kwetsbaarheid. Zo kan er op de

weegschaal naast een maximum- ook een minimumwaarde worden geplakt.

Do's

- De deugden van overlap onderkennen en bespreekbaar maken
- Bewust en zonder verdoezelende metaforen dik en dun tegen elkaar afwegen

Don'ts

- Lean louter als efficiencymaatregel zien
- Lean los zien van het gedrag van de medewerkers