

Lekker lean werken?

*Jos Benders**

Op de International Labour Process Conference te Amsterdam in 2007 trof ik mijn oude bekende Per Sederblad uit het Zweedse Malmö. Al snel kwam het gesprek op lopend onderzoek, en ik vertelde Per dat ik bezig was met 'lean in de zorg'. Zijn spontane reactie was iets in de trant van: 'Isn't that horrible?' Hij redeneerde vanuit ervaringen in de jaren 1990, toen lean op grote schaal werd verward met organisatorische anorexia en geassocieerd met bezuinigen en ontslagen. 'Lean' kreeg de connotatie 'mean'. Maar dat hoeft niet zo te zijn. 'Nee hoor', was dan ook mijn antwoord aan Per, om te vervolgen met: 'Ik ben actief bezig dit gedachtegoed in Nederland te promoten.' Per was duidelijk verbaasd, mogelijk zelfs wat geschokt. Dat veranderde toen ik uitlegde waarom: in operationele processen in de zorg valt veel te verbeteren. Het belang daarvan is evident: het gaat over betere zorg, en het betaalbaar houden daarvan. Maar de vraag blijft natuurlijk: wat betekent het invoeren van lean voor de werknemers? De discussie daarover is al meer dan 25 jaar gaande. Vanaf het begin (Benders & Aertsen, 1993) is die bij vlagen heftig, en ook recentelijk zijn er weer scherp contrasterende meningen geuit (Carter et al., 2017; Procter & Radnor, 2017). Hoewel ik me weleens afvraag of er in al die tijd wel vooruitgang is geboekt en af en toe sprake is van meer geschreeuw dan wol, lijkt het me zinvol te wijzen op drie, deels gerelateerde, verklaringen voor de persistentie van de tegenstrijdige beweringen. Dat is ook nodig omdat 'lean' onterecht besmet kan raken. Daardoor kan het potentieel van lean, bijvoorbeeld om zorgprocessen te verbeteren, in het gedrang komen.

Ten eerste is van belang in welk soort primair proces lean wordt toegepast: kan dit strak worden gepland en geregeld, of is dit maar deels mogelijk? 'Lean production' is de term waarmee het Toyota Production System (TPS) wereldwijde bekendheid zou krijgen. Binnen Toyota is een bepaalde vorm van produceren geperfectioneerd: het repetitief produceren van convergente stromen, dat wil zeggen grote aantallen producten opbouwen die bestaan uit veel componenten. Toyota is erin geslaagd om met een minimum aan productiefouten en benodigde onderdelen, en daarmee met lage kosten, standaardauto's te produceren, waarvan de specificaties kleine verschillen vertonen ('variaties op een thema').

Al komt het nauwelijks aan de orde in debatten over lean, het repetitieve karakter is hierbij van eminent belang. Cruciale onderdelen van het TPS zijn (1) stroomsgewijs produceren, en (2) werken met gestandaardiseerde werkprocedures. Voor beide geldt dat hierin investeren alleen loont wanneer de productie groot

* Jos Benders is verbonden aan de NTNU, Departement voor Industriële Economie en Technologie Management (Trondheim), en de KU Leuven, Centrum voor Sociologisch Onderzoek. E-mail: jos.benders@ntnu.no.

genoeg is, en dat is zo bij repetitief produceren. Nu betekent repetitief voor werknemers eentonig werk: een werkcyclus duurt ruwweg twee minuten aan een assemblageband in een autofabriek. Dat was zo in de klassiek georganiseerde ('Tayloristische') autofabrieken, en is nog steeds zo bij Toyota. Het enige verschil is dat de werknemers van Toyota geacht worden voortdurend op de proppen te komen met suggesties om hun werk te verbeteren. In die zin is er sprake van een verbetering ten opzichte van de klassieke lopende band; voorvechters van het TPS hebben dan ook deze vorm van autonomie benadrukt. Hier zijn echter twee bezwaren tegen geopperd. Zo is dit geportretteerd als een sterk gereguleerde vorm van autonomie, waarbij werknemers gedwongen kunnen worden zichzelf een steeds strakker keurslijf aan te meten en steeds harder moeten werken. Verder is werken aan een lopende band altijd strak gereguleerd; van daadwerkelijke autonomie kan in deze optiek pas sprake zijn als de lopende band is vervangen door alternatieve productiesystemen. Hier is het dus de vraag waarmee werken in het TPS-regime wordt vergeleken: mogelijk is het beter dan aan de klassieke lopende band, maar toch zeker slechter dan in een systeem met zogenaamde 'dokken' waarin (een groot deel van) een auto wordt geassembleerd (Benders & Van Hooft, 1995).

Nog steeds geldt hoe repetitiever het proces, hoe beter het zich leent om te stroomlijnen en vervolgens met standaardprocedures te gaan verbeteren. Zo zie je in ziekenhuizen relatief veel toepassingen in laboratoria en weinig op de eerste hulp: veel processen in laboratoria zijn immers repetitief, wat veel minder geldt voor een hectische werkomgeving als de eerste hulp. Niettemin zijn in alle afdelingen repetitieve processen te vinden. Continu verbeteren, door het netwerk 'Lean in de zorg' centraal gesteld in het uitdragen van het lean gedachtegoed, kan dan ook het effect hebben dat een deel van de hectiek wordt vervangen door orde. Voor zorgmedewerkers betekent dit meer gestructureerd werken, zonder dat het werk geestdodend dreigt te worden zoals aan de klassieke lopende band, maar waardoor wel betere zorg kan worden geboden.

De tweede en denkkelijk belangrijkste verklaring ligt in de 'interpretatieve levensvatbaarheid' van lean (Ortmann, 1995): de term leent zich (uitstekend zelfs) voor meerdere uitleg. Dat leidt tot conceptuele discussies over wat nu wel en niet als lean wordt gezien ('real lean' vs. 'fake lean'), en tot hybride constructies als 'Lean Six Sigma': waar voorvechters van lean de input van werknemers centraal stellen, spelen Six Sigma experts een prominente rol bij verbeteringen wat sommige lean-voorvechters weer onverenigbaar achten met lean. Zulke conceptuele discussies zijn nog maar klein bier als gekeken wordt naar de empirie: lean is zowel gebruikt voor botweg bezuinigen als het zorgvuldig implementeren van continu verbeteringsystemen in de zorg. Een opmerkelijke uitleg gezien de eerdere kritiek op lean is ook te vinden in Noorwegen: vanwege het continu verbeteren wordt lean daar geplaatst in de gevestigde traditie van industriële democratie waarin werknemersinspraak centraal staat. De Noorse confederatie van vakbonden ondersteunt dan ook, samen met werkgevers, een nationaal forum om lean te propageren.

Kortom: 'use matters'. De grote diversiteit in 'lean' veranderingen leidt tot verwarring: de ene verandering is bepaald de andere niet, en dus zijn ook de effecten zeer verschillend. Helaas worden deze appels en peren, maar ook wel bananen, groenten en zelfs fastfood, nogal eens allemaal op de grote lean-hoop

gesmeten. Onvermijdelijk leidt dat tot een Babylonische inzichtverwarring. Wetenschappelijk moet je proberen dat uit elkaar te rafelen, maar in de praktijk zal het vaak door elkaar blijven lopen: daar wordt men immers geconfronteerd met de resultaten van uiteenlopende lean-programma's.

De derde verklaring zit al in het bovenstaande besloten: welk referentiekader neem je om lean werken mee te vergelijken (Ortmann, 1995, pp. 340-342)? Iedere waardering is immers een kwestie van vergelijken met een bepaalde norm, en de keuze van die norm is daarbij net zo belangrijk als de score van het te beoordelen systeem.

De vraag 'wat betekent het invoeren van lean voor de werknemers?' is dus niet eenduidig te beantwoorden. Het antwoord hangt in ieder geval af van (1) in welk soort primair proces (2) welke concrete acties ondernomen zijn, (3) de effecten daarvan, en (4) het perspectief van waaruit die beoordeeld worden. Het optellen van de appels, peren, pruimen en eieren heeft in ieder geval geen zin, en vergroot de bestaande verwarring alleen maar. Het blijft overigens opmerkelijk, en ook wel zorgelijk, dat er zo veel over lean werken wordt geschreven en dat de beelden erover zo sterk uiteenlopen, maar dat empirisch onderzoek hiernaar de laatste jaren schaars is.

Literatuur

- Benders, J. & Aertsen, F. (1993). Aan de lijn of aan het lijntje: Wordt slank produceren de mode? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 9(3), 263-272.
- Benders, J. & Van Hooft, M. (1995). Volvo-Uddevalla: Mislukt of miskend? Implicaties van de sluiting van Uddevalla voor de Nederlandse sociotechniek. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 11(2), 110-123.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A. & Taylor, P. (2017). Uncomfortable truths – teamworking under lean in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 449-467.
- Ortmann, G. (1995). *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Procter, S. & Radnor, Z. (2017). Teamworking and Lean revisited: a reply to Carter et al. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 468-480.