

IPL ADVIES HELPT DAMEN SHIPYARDS ENGINEERING LEAN-AANPAK TE IMPLEMENTEREN

VISUAL MANAGEMENT OPENT DE OGEN

Produceren volgens de lean-methode vergt een verbeterproces dat in alle haarvaten van de onderneming moet doordringen. ‘Vooral ook in de manier waarop informatie gegeven en gedeeld wordt.’ Bij de afdeling engineering van Damen Shipyards begint de visuele aanpak van Lean Visual Management na een jaar langzaam zijn vruchten af te werpen. ‘Engineers werken zelfstandiger en staan minder vaak aan het bureau van de teamleider.’

snellere levering. Gevolg: grote druk op de engineering, waardoor problemen bij het managen en plannen ontstonden.’ IPL Advies werd in eerste instantie gevraagd de werkwijze van de (zeventien) engineeringteams te bekijken. ‘De conclusies waren helder: vanwege die grote orderdruk was het managen op kwaliteit, tijd en kosten in

het gedrang gekomen. Teamleiders kwamen onvoldoende toe aan leidinggeven; engineers werkten vaak individueel en niet in teamverband. De wisselwerking tussen de groepen en subteams was beperkt. De afstand tussen de managementlagen en de teams was te groot.’

TOP-DOWN EERST

De lean-filosofie moest soelaas bieden. Maar daar blind mee beginnen gaat niet werken, weet Van der Heyden. ‘Lean moet allereerst gedragen worden door de top van het bedrijf. Die moet door-drongen worden van het feit dat de cultuur anders moet, dat lean altijd uitgaat van verbeterpunten. Damen’s engineering-directeur, Martijn Veldhuijzen, was overtuigd. Vervolgens werd het

stokje aan de managers, teamleiders en uiteindelijk aan iedereen van de afdeling doorgegeven. Ja, een *top-down*-benadering, die vervolgens een *bottom-up*-aanpak mogelijk maakt. In ondernemingen waar lean is ingevoerd – in de automotive en vliegtuigbouw en in ziekenhuizen – zie je dat elke medewerker zijn verantwoordelijkheid neemt, meedenkt in het proces, verbeterpunten aanvoert en zegt wat hij vindt. Samenwerking door alle hiërarchische lagen heen; daar gaat het om.’ Dus werd eerst het managementteam van Damen Shipyards Engineering getraind. De teamleiders volgden – en vorig jaar maakten de eerste projectteams kennis met lean. Een methodiek waar engineering bewust voor koos. ‘We zijn een belangrijke schakel in het bedrijf’, zegt Joris van Tienen, engineeringmanager voor *tugs* (sleeptboten). ‘Onze output gaat naar de werven die de schepen



Frank van der Heyden (IPL Advies, links) en Joris van Tienen (Damen Shipyards): ‘Zaak is de lean-filosofie consequent over te nemen en vol te houden. Lean houdt nooit op.’ Foto: Erik van der Burgt

DOOR JOS CORTENRAAD

Lean management heeft de Nederlandse werkvloer inmiddels wel bereikt. Steeds meer organisaties omarmen de van oorsprong Japanse filosofie, die *waste* als de grootste vijand van werkprocessen ziet. Frank van der Heyden, sinds drie jaar de lean-specialist bij IPL Advies: ‘Er zijn veel vormen van verspilling: onnodige voorraadvorming, inefficiënt vervoer, wachttijden, overproductie, financiële of juridische risico’s, onduidelijkheid en tekortkomingen in databeheer en ict, slechte communicatie en informatievoorziening. Haal die verspilling weg en de werkprocessen verbeteren; je werkt efficiënter en bespaart kosten. Maar zie lean niet als een

project, als een soort reorganisatie of gereedschapskist. In de lean-filosofie is iedereen in de organisatie voortdurend bezig met verbeteren. Je kunt altijd winst uit processen halen, de kwaliteit kan altijd beter. Landt die overtuiging niet, dan verval je in oude fouten en ontstaat weer waste.’

GROTE ORDERDRUK

Een van Van der Heyden’s eerste klanten bij IPL Advies was Damen Shipyards. ‘s Lands grootste scheepsbouwer bouwt met wereldwijd 7.000 werknemers jaarlijks zo’n 150 sleepboten, jachten, *high-speed* schepen, marineschepen en zo meer. ‘De engineeringafdeling in Gorinchem maakte in korte tijd een enorme personeelsgroei door. Tegelijk verwachtten de afnemers steeds

bouwen. Elke verstoring of vertraging leidt tot langere doorlooptijden of kwaliteitsproblemen. Dat willen we niet.'

VISUAL MANAGEMENT

IPL en Damen kozen in goed overleg voor de Visual Management-methodiek. Op een *whiteboard* in de eigen subteam-ruimte houdt elke engineer bij waar hij mee bezig is, wat de status van het werk is, waar bottlenecks en achterstanden zitten. Met rode magneten worden de knelpunten geduid; groene magneten staan voor 'geen aandacht noodzakelijk'. Van Tienen: 'In het begin een beetje wennen, maar het werkt wel. De status van het werk is meteen zichtbaar: je ziet in één opslag welke – rode – punten direct aandacht verdienen en welke – groene – niet. Zo stuur je op afwijkingen en schakel je meteen al een stukje waste uit.' Bij het whiteboard houdt het hele team, inclusief teamleiders en de technisch en engineeringmanager, elke ochtend een *stand-up meeting*. In lean-termen: 'go to the gemba'. Staande worden de doelen voor de komende twee weken doorgenomen. Van der Heyden: 'Er was wat weerstand. Begrijpelijk, mensen staan niet altijd open voor verandering. Wat verder in de tijd zie ik enthousiasme. Iedere engineer weet wat de kortetermijndoelstelling is, wat hij de komende twee weken moet voltooien. En geeft kort de status van zijn werk aan, waarbij hij vooral stilstaat bij de rode punten: wat is de afwijking? – en wat is nodig om de doelstellingen te halen?

Problemen worden zoveel mogelijk direct opgelost. Teamleden vullen elkaar aan als er afstemmingen nodig zijn. Lean Visual Management zorgt voor duidelijkheid: 'No surprises?'

GEDRAGSVERANDERING

Van Tienen: 'We hebben binnen 'tugs' nu vijf teams getraind in de lean-principes. Ik zie duidelijke resultaten. Engineers werken beter samen en zijn zich heel bewust van wat ze doen. Ze werken

zontale en verticale communicatie verbetert, ontstaat meer uniformiteit in de managementstijl.' Joris van Tienen knikt. 'Er wordt strakker op tijd gewerkt. Teamleden hebben meer inzicht in het project, in de samenhang van activiteiten. Teamleiders en teamleden kunnen zich meer focussen op hun eigen werk; er zijn minder verstoringen. En het management krijgt beter inzicht in de status. Daardoor kunnen we de engineers ook beter ondersteunen. Dat is een principe van de lean-

'De organisatie is er om de medewerkers te ondersteunen, leiderschap wordt coachend – een principe van de lean-aanpak'

zelfstandiger, staan minder vaak aan het bureau van de teamleider voor overleg. Daardoor krijgen de teamleiders meer tijd om met het totaalbeeld van projecten bezig te zijn. Sommige teams melden een gedragsverandering.' In de eerste fase van lean is dat het belangrijkste doel, legt Van der Heyden uit: 'Teamleiders uit de bottleneck halen, voorkomen dat zij alle problemen naar zich toe trekken en alleen maar bezig zijn met brandjes blussen. Zo ontstaat meer ruimte voor samenwerking tussen subteams en krijg je meer overleg tussen de managementlagen. En omdat de hori-

aanpak: de organisatie is er om de medewerkers te ondersteunen. Leiderschap wordt coachend.' Volgende stap is een aanvulling op het kortetermijnstatusoverzicht: het visualiseren van de lange termijn van overall projectplanning en de daaruit voortkomende deeloplevingen. Frank van der Heyden: 'Zaak is de lean-filosofie consequent over te nemen en vol te houden. Lean houdt nooit op.' ●

www.damen.com
www.ipl.nl