

Worden we 'lean' of gewoon (te) mager?

De krijgsmacht staat opnieuw aan de vooravond van een ingrijpende operatie. Helaas geen militaire operatie, want de afgelopen jaren is aangetoond dat we daar behoorlijk goed in zijn. Het gaat om een reorganisatie om de voorgenomen bezuinigingen op Defensie te kunnen accommoderen. Reorganiseren naar een nog doelmatiger en toch effectieve organisatie lijkt niet onze sterkste kant, maar resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst.

De minister wil de besparingen (ruim zeshonderd miljoen €) zoeken langs drie sporen: vereenvoudiging van bestuur; bedrijfsvoering en het operationele domein. In ieder spoor zijn uiteenlopende onderzoeksopdrachten geformuleerd en per opdracht – er zijn er meer dan twintig – is een penvoerder aangesteld. Elke opdracht moet leiden tot een bondig, technisch rapport dat niet hoeft te berusten op consensus. Uiteindelijk wordt het pakket aan opdrachten integraal bezien. Dat zal dan moeten leiden tot een opzet naar een nieuwe organisatie die substantieel minder kost.

Voor dit proces wordt een paar maanden uitgetrokken, dus voorwaar een uitdaging. Gelukkig is de 'can do' mentaliteit er nog altijd: de schouders eronder en aan het werk. Maar hoe wordt voorkomen dat er onder de tijdsdruk keuzes voor aanpassingen worden gemaakt die achteraf niet opleveren wat was verwacht, en zo de opmaat zijn naar de volgende bezuinigingsronde? Daarbij bestaat het gevaar dat het acute pro-

bleem slechts kan worden opgelost door geld te onttrekken aan de operationele activiteiten, ons enige bestaansrecht. Hebben we dat niet eerder meegemaakt?!

Ook het bedrijfsleven moet regelmatig bezuinigen en reorganiseren. De krijgsmacht is weliswaar geen 'gewoon' bedrijf, maar leren van anderen is altijd een optie. Daarmee bedoelen we niet het toepassen van werkwijzen die succesvolle bedrijven al lang hebben losgelaten ('uitbesteden tenzij...'), maar die nog wel tussen de oren zitten van velen van ons. We moeten kiezen voor werkwijzen die zich hebben bewezen en nog valide zijn ('uitbesteden omdat...').

Toyota is zo'n bedrijf dat zich de afgelopen 65 jaar heeft ontwikkeld van een zeer kleine autofabrikant in Japan tot de grootste autoproducent ter wereld, die kwalitatief zeer goede en gewilde producten levert. Dit vooraf vastgestelde doel is bereikt door consequent veertien managementprincipes toe te passen.¹ Alle activiteiten zijn daarbij gericht op het product dat de klant wenst, het uitbannen van verspillingen, het creëren van flow in het productieproces en een proces van voortdurend verbeteren. Het consequent toepassen van deze principes stelde Toyota in staat de grootste autoproducent ter wereld te worden en ook tijden van recessie, in vergelijking met de concurrentie, redelijk door te komen.

In het westen is deze werkwijze bekend als 'lean management'.² Bedrijven en organisaties die deze methode toepassen zijn veel doelmatiger en doeltreffender gaan werken en blijken in staat hun positie in de markt aanmerkelijk te

1 Jeffrey K. Liker. *The Toyota Way: 14 management principles...*, McGraw Hill, 2004.

2 J.P. Womack and D.T. Jones: *Lean Thinking*, London, 2003.

verbeteren. Er zijn bedrijven die er hun voortbestaan aan te danken hebben. Inmiddels is ook bewezen dat deze werkwijze bruikbaar is in sectoren als dienstverlening en non-profit. Zo zijn er bij de Royal Air Force en US Air Force aansprekende successen geboekt. Waarom zou Defensie er dan niet van kunnen leren?

De principes zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar het gaat te ver om binnen dit bestek de werkwijze binnen Defensie aan alle principes te relateren. Derhalve een korte toets.

– *Managementbesluiten worden gebaseerd op lange termijn filosofie, zelfs ten koste van korte termijn financiële doelstellingen.* Er zijn weliswaar tekenen aan de horizon: het moet eenvoudiger, soberder, meer gestandaardiseerd, joint tenzij, uitbesteed tenzij (!) en kleiner. Maar het nadrukkelijk noemen van het te besparen percentage zonder het te bereiken doel van Defensie (de ambitie) te benoemen, baart zorgen.

– *Stop het proces onmiddellijk als er problemen zijn en los het probleem eerst op.* Gezien de tijdsdruk kan er van grondige probleemanalyse geen sprake zijn. Mede gezien de financiële situatie is het bovendien zeer de vraag of het proces kan worden stopgezet; ook als de indruk bestaat dat het tot een slecht eindproduct kan leiden.

– *Neem voorzichtig besluiten op basis van consensus.* Voor het huidige plan is circa vier maanden uitgetrokken en consensus is niet noodzakelijk! Voor eerdere bezuinigingsmaatregelen ontbrak een goede onderbouwing en was er nauwelijks

draagvlak. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de opgelegde besparingen nooit zijn gerealiseerd en we beginnen met een achterstand van ruim tweehonderd miljoen euro. De huidige in-steek zou ertoe kunnen leiden dat we hetzelfde pad op gaan.

– *Wordt een lerende organisatie.* Het huidige besturingsmodel is door de vele (beleids-)verantwoordelijken, de vele rollen en het niet steeds nemen van de eigen verantwoordelijkheid en invullen van de eigen rol, verworden tot een soort bureaucratische moloch. Waarschijnlijk is dat de oorzaak van een deel van de huidige problemen. Er is geen indicatie dat hiervan is geleerd en dat zeker is gesteld dat dit bij het volgende model niet weer gebeurt.

Deze voorbeelden geven aan dat het nu lopende proces een toets aan principes van lean management niet kan doorstaan. Als we ook aan de andere tien principes zouden toetsen, dan wordt de uitslag niet veel beter.

Het huidige proces zal er in ieder geval toe moeten leiden dat de noodzakelijke besparingen worden bereikt. Maar dat in het voorjaar duidelijk is op welke wijze de krijgsmacht moet zijn ingericht om met het beschikbare budget het gevraagde product te kunnen leveren, is zeer de vraag. We zouden moeten leren van organisaties die met lean management gezond en succesvol zijn geworden. Zoniet dan dreigen we als één van de grootste economieën één van de kleinere krijgsmachten te krijgen. Als het tegenzit levert die dan ook nog eens een marginaal product. Maar misschien zit het mee!