

# Whitepaper

## Waarom 80% van de Lean implementaties mislukken

En wat succesvolle bedrijven fundamenteel anders doen



Abbe Zwaal Management Consultancy

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>2</b>
<b>2. HET BEKENDE PATROON</b> .....	<b>2</b>
2.1 WAAROM FAALT LEAN IN DE MAAKINDUSTRIE? .....	2
2.1.1 <i>Lean wordt behandeld als een project</i> .....	2
2.1.2 <i>Het 'waarom' ontbreekt of is niet geloofwaardig</i> .....	2
2.1.3 <i>Management verandert zelf niet</i> .....	3
2.1.4 <i>Top-down implementatie zonder eigenaarschap</i> .....	3
2.1.5 <i>Gebrek aan werkelijke gedragsverandering</i> .....	4
2.1.6 <i>Suboptimalisatie door verkeerde KPI's</i> .....	4
2.1.7 <i>Geen opvolging leidt tot demotivatie</i> .....	4
2.1.8 <i>Lean wordt gezien als extra werk</i> .....	4
2.2 DE ECHTE OORZAAK: GEDRAG, LEIDERSCHAP EN CULTUUR .....	5
2.3 LEIDERSCHAP IS DOORSLAGGEVEND .....	5
2.4 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID ALS RANDVOORWAARDE.....	5
<b>3. WAT SUCCESVOLLE MAAKBEDRIJVEN ANDERS DOEN</b> .....	<b>6</b>
3.1 LEAN IS GEÏNTEGREERD IN HET DAGELIJKSE WERK .....	6
3.2 LEIDERS ZIJN ZICHTBAAR EN BETROKKEN.....	6
3.3 FOCUS OP GEDRAG IN PLAATS VAN TOOLS.....	6
3.4 SNELLE OPVOLGING VAN VERBETERINGEN .....	6
3.5 STURING OP DE KETEN, NIET OP AFDELINGEN .....	6
<b>4. DE VISIE VAN AZMC</b> .....	<b>7</b>
1. <i>Gedrag</i> .....	7
2. <i>Leiderschap</i> .....	7
3. <i>Dagelijkse praktijk</i> .....	7
4.1 PRAKTISCH STAPPENPLAN VOOR SUCCESVOLLE LEAN IMPLEMENTATIE.....	7
<i>Stap 1: Formuleer een geloofwaardig 'waarom'</i> .....	7
<i>Stap 2: Start bij het leiderschap</i> .....	7
<i>Stap 3: Maak het klein en concreet</i> .....	7
<i>Stap 4: Integreer Lean in het dagelijkse werk</i> .....	7
<i>Stap 5: Focus op gedrag</i> .....	8
<i>Stap 6: Zorg voor snelle opvolging</i> .....	8
<i>Stap 7: Vier successen</i> .....	8
<i>Stap 8: Stuur op de keten</i> .....	8
<b>5. CONCLUSIE</b> .....	<b>9</b>
<b>6. CALL TO ACTION</b> .....	<b>9</b>

# 1. Inleiding

Lean wordt al tientallen jaren gebruikt om processen te optimaliseren, verspilling te verminderen en prestaties te verbeteren. Toch slaagt slechts zo'n 20% van de Lean-implementaties daadwerkelijk; ongeveer 80% loopt vast. Dit komt niet door Lean zelf, maar door hoe organisaties ermee omgaan.

Vooraf in de maakindustrie zien we vaak dat Lean als een project wordt benaderd, management zich nauwelijks betrokken toont, gedrag hetzelfde blijft en initiatieven niet aansluiten op de dagelijkse praktijk.

Het resultaat? Verbeterborden verdwijnen, dagstarts krijgen minder aandacht en medewerkers raken gedemotiveerd.

Deze whitepaper legt uit:

- Waarom Lean implementaties steeds weer vastlopen
- Wat de belangrijkste oorzaken zijn (gedrag, leiderschap en cultuur)
- Hoe sommige maakbedrijven wél succesvol zijn met Lean
- Welke concrete stappen nodig zijn om continu verbeteren blijvend te integreren

De boodschap: **Lean mislukt niet – de aanpak van organisaties wel.**

## 2. Het bekende patroon

Lean begint vaak enthousiast met workshops, training en energie. Maar na verloop van tijd neemt het enthousiasme af: dagstarts worden korter, acties blijven liggen en resultaten ontbreken. Al snel overheerst frustratie, zoals "We hebben dit al eens geprobeerd" of "Het kost vooral tijd." Dit gebeurt bij veel maakbedrijven. De vraag is niet óf Lean werkt, maar waarom organisaties het niet blijvend laten werken.

### 2.1 *Waarom faalt Lean in de maakindustrie?*

#### 2.1.1 Lean wordt behandeld als een project

Lean begint vaak met een kick-off, planning, roadmap en doelstellingen, maar krijgt onterecht een eindpunt. Lean is geen project of programma, maar een blijvende werkwijze. In de praktijk ligt de focus meestal op tools en tijdelijke initiatieven, waarna de aandacht verdwijnt zodra de implementatie is afgerond. Zonder structurele verankering verdwijnt Lean snel weer.

#### 2.1.2 Het 'waarom' ontbreekt of is niet geloofwaardig

Veel organisaties beginnen met Lean om kosten te besparen. Hoewel dit logisch klinkt, ervaren medewerkers op de werkvloer het vaak anders: efficiënter werken betekent minder personeel, verbeteren betekent meer druk, en Lean wordt gelijkgesteld aan reorganisatie. Dit leidt al snel tot wantrouwen.

In productieomgevingen, waar vakmanschap en trots centraal staan, heeft deze aanpak juist een negatieve impact. Medewerkers willen bijdragen aan zaken als kwaliteit, betrouwbaarheid, samenwerking en vakmanschap – niet aan hun eigen overbodigheid. Zonder een sterk, eerlijk en consequent onderliggend ‘waarom’ ontbreekt de intrinsieke motivatie. En juist die motivatie is essentieel voor duurzame verbetering.

### 2.1.3 Management verandert zelf niet

Deze factor vormt een wezenlijke oorzaak van het falen van Lean-implementaties. Binnen veel productiebedrijven wordt de verantwoordelijkheid voor Lean vaak neergelegd bij:

- een Lean manager
- een continuous improvement specialist
- of een externe partij

Hierbij blijft het management op afstand betrokken. Wat medewerkers ervaren:

- Leidinggevendenden nemen geen actieve rol
- Er ontbreekt voorbeeldgedrag
- Prioriteiten wisselen regelmatig

De impliciete boodschap is: **Lean heeft geen aanzienlijke prioriteit binnen de organisatie.** In een productieomgeving, waar hiërarchie en voorbeeldgedrag van groot belang zijn, kan dit leiden tot negatieve gevolgen. Zonder zichtbaar leiderschap ontstaat er:

- Geen duidelijke richting
- Geen consistentie
- Geen urgentie

### 2.1.4 Top-down implementatie zonder eigenaarschap

Lean wordt regelmatig geïntroduceerd als een systematische aanpak:

- Hier zijn de standaarden.
- Dit is de werkwijze.
- Deze richtlijnen dienen te worden nageleefd.

Hoewel deze benadering structuur biedt, ontbreekt het aan een cruciale factor: betrokkenheid. Op de werkvloer resulteert dit doorgaans in:

- Beleefd deelnemen,
- Minimale inspanning,
- Gebrek aan eigenaarschap.

Medewerkers voeren de gevraagde handelingen uit zonder zich daadwerkelijk verbonden te voelen met het veranderingsproces. Wanneer eigenaarschap ontbreekt, stopt het verbeteren van processen vaak zodra de externe druk wegvalt.

### 2.1.5 Gebrek aan werkelijke gedragsverandering

Veel Lean-implementaties beperken zich tot het toepassen van methoden en instrumenten zoals dagstarts, KPI-borden en 5S-audits, zonder dat er sprake is van diepgaande gedragsverandering.

Kenmerkend gedrag in organisaties waar Lean niet goed tot zijn recht komt omvat het doorschuiven van problemen, afwachtend handelen, gebrek aan initiatief en het vermijden van fouten in plaats van het constructief oplossen ervan.

Lean vereist daarentegen een houding die gekenmerkt wordt door eigenaarschap, transparantie, continue verbetering en het zichtbaar maken van knelpunten. Zonder een fundamentele verandering in gedrag blijft Lean slechts een oppervlakkige toevoeging aan de bestaande organisatie.

### 2.1.6 Suboptimalisatie door verkeerde KPI's

In de maakindustrie focussen afdelingen vaak op eigen doelen zoals productie-output, lijn-efficiëntie en bezettingsgraad. Dit leidt tot suboptimaal gedrag: elk team verbetert zichzelf, schuift problemen door en werkt minder samen, waardoor het totale systeem verslechtert. Lean streeft naar ketenoptimalisatie, maar zonder passende KPI's blijft verbetering versnipperd.

### 2.1.7 Geen opvolging leidt tot demotivatie

Een van de belangrijkste oorzaken van het falen van Lean-methodieken is het onvoldoende opvolgen van aangedragen ideeën. Wanneer medewerkers voorstellen doen voor verbeteringen of problemen signaleren en hierop geen actie volgt, ontstaat er cynisme en vermindert de motivatie om verdere input te leveren. In productieomgevingen, waar tempo en druk hoog zijn, kan betrokkenheid bij het verbeterproces hierdoor snel afnemen.

Succesvolle organisaties onderscheiden zich door:

- snelle opvolging van suggesties;
- zichtbare acties;
- waardering van kleine successen.

### 2.1.8 Lean wordt gezien als extra werk

Veel organisaties stapelen Lean bovenop het huidige werk:

- Extra overleg
- Extra formulieren
- Extra verantwoordelijkheden

Voor operators en teamleiders betekent dit meer werk zonder direct voordeel, wat leidt tot weerstand, minder inzet en uiteindelijk afhaken. Lean hoort geen aparte laag te zijn, maar juist de standaard werkwijze.

## **2.2 De echte oorzaak: gedrag, leiderschap en cultuur**

De bovenstaande problemen zijn slechts uitingen van een dieperliggende oorzaak. Een cultuur heeft meer invloed dan structuur: het maakt niet uit hoe goed je systemen ontwerpt, met perfecte KPI's, efficiënte processen en duidelijke standaarden—zonder een verandering in cultuur blijft alles bij het oude.

In de maakindustrie wordt de cultuur vooral gevormd door leiderschapsgedrag, ongeschreven regels en wat wel of niet wordt beloond. Denk hierbij aan vragen als: worden fouten afgekeurd of juist besproken? Wordt initiatief gestimuleerd of genegeerd? Is productie belangrijker dan verbetering?

Deze aspecten bepalen uiteindelijk of Lean-principes succesvol zijn.

## **2.3 Leiderschap is doorslaggevend**

Leiderschap binnen Lean onderscheidt zich wezenlijk van traditioneel management. Het is niet gericht op enkel output, het oplossen van problemen voor medewerkers of het handhaven van afstand. In plaats daarvan staat het stellen van vragen centraal, evenals het zichtbaar maken van knelpunten, het ontwikkelen van medewerkers en het tonen van voorbeeldgedrag. Binnen de maakindustrie betekent dit dat een leider daadwerkelijk aanwezig is op de werkvloer. Zonder deze benadering blijft Lean beperkt tot theorie.

## **2.4 Psychologische veiligheid als randvoorwaarde**

Continu verbeteren vraagt om het benoemen van problemen, het zichtbaar maken van fouten en het delen van ideeën, maar dat lukt alleen als mensen zich veilig voelen. In productieomgevingen ontbreekt die veiligheid vaak: fouten worden verborgen, afwijkingen niet gemeld en kritiek geschuwd. Zonder veiligheid geen transparantie, zonder transparantie geen verbetering.

### **3. Wat succesvolle maakbedrijven anders doen**

Organisaties waar Lean wél werkt, onderscheiden zich op een aantal duidelijke punten.

#### **3.1 *Lean is geïntegreerd in het dagelijkse werk***

Lean wordt niet gezien als iets extra's, maar is onderdeel van:

- Bestaande overleggen
- Wijze waarop besluitvorming plaatsvindt
- De huidige werkstructuur

Dagstarts zijn geen verplicht nummer, maar het moment waar het werk wordt gestuurd.

#### **3.2 *Leiders zijn zichtbaar en betrokken***

Het management toont eigenaarschap en betrokkenheid door structureel:

- Aanwezig te zijn op de werkvloer
- Mee doen met dagstarts
- Vragen te stellen
- Voorbeeldgedrag te laten zien

#### **3.3 *Focus op gedrag in plaats van tools***

Bij het management is bekend dat de tools hen en de medewerkers ondersteunen, maar zijn niet leidend. De focus ligt op:

- Eigenaarschap
- Samenwerking
- Probleemoplossend vermogen

#### **3.4 *Snelle opvolging van verbeteringen***

Het adagio is: Idee → actie → resultaat. Snelheid is cruciaal hierbij. Zelfs kleine verbeteringen worden:

- Opgepakt
- Zichtbaar gemaakt
- Gevierd

#### **3.5 *Sturing op de keten, niet op afdelingen***

Succesvolle organisaties kijken niet naar individuele afdelingsprestaties maar naar:

- Doorlooptijd
- Klantwaarde
- Flow

## 4. De visie van AZMC

Bij AZMC kijken we anders naar Lean. Niet als implementatie, maar als transformatie.

De kern:

**Lean werkt pas als gedrag verandert en leiderschap meebeweegt.**

Mijn aanpak richt zich op drie pijlers:

### 1. Gedrag

- Eigenaarschap ontwikkelen
- Transparantie stimuleren
- Continu verbeteren normaliseren

### 2. Leiderschap

- Actieve betrokkenheid
- Voorbeeldgedrag
- Coaching in plaats van sturen

### 3. Dagelijkse praktijk

- Lean integreren in het werk
- Geen extra systemen
- Direct toepasbaar

## **4.1 *Praktisch stappenplan voor succesvolle Lean implementatie***

Stap 1: Formuleer een geloofwaardig ‘waarom’

- Niet alleen kosten
- Focus op kwaliteit, trots en toekomstbestendigheid

Stap 2: Start bij het leiderschap

- Management moet zichtbaar veranderen
- Geen delegatie van Lean

Stap 3: Maak het klein en concreet

- Begin op de werkvloer
- Direct toepasbaar

Stap 4: Integreer Lean in het dagelijkse werk

- Geen extra systemen

- Gebruik bestaande structuren

#### Stap 5: Focus op gedrag

- Wat doen mensen anders?
- Niet alleen wat ze gebruiken

#### Stap 6: Zorg voor snelle opvolging

- Ideeën direct oppakken
- Resultaten zichtbaar maken

#### Stap 7: Vier successen

- Klein is groot genoeg
- Energie creëren

#### Stap 8: Stuur op de keten

- Doorbreek silo's
- Optimaliseer flow

## 5. Conclusie

Lean faalt meestal niet door de methode, maar door aanpak: te veel focus op projecten, geen verandering in leiderschap of gedrag, en het negeren van cultuur. Maakbedrijven moeten kiezen: blijven ze bij tools en goede bedoelingen, of gaan ze fundamenteel anders verbeteren? Wie kiest voor echte verandering krijgt betrokkenheid, betere prestaties en blijvende verbetering. De rest blijft proberen.

## 6. Call to action

Wil je dat Lean niet vastloopt in jouw organisatie?

Wil je dat Lean echt werkt op de werkvloer, het gedrag en leiderschap groeit, en continu verbeteren duurzaam wordt verankerd?

AZMC ondersteunt maakbedrijven bij het praktisch, effectief en blijvend toepassen van Lean. Geen droge theorie of losse tools, maar een aanpak die past bij hoe jouw organisatie daadwerkelijk functioneert.

Bezoek [www.azmc.nl](http://www.azmc.nl) en ontdek hoe jouw organisatie het verschil kan maken.