



Starten met Lean?

Snel inzicht in Lean voor
directie en management

Willem Nooij

Colofon:

© 2017 Willem Nooij

Uitgever: Willem Nooij

(eind)redactie en tekstaanvullingen:
Senger Communicatie, Bennebroek

Vormgeving en opmaak:
Cootje Mombers

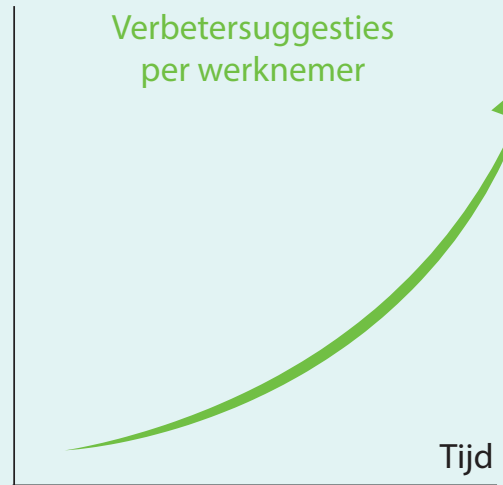
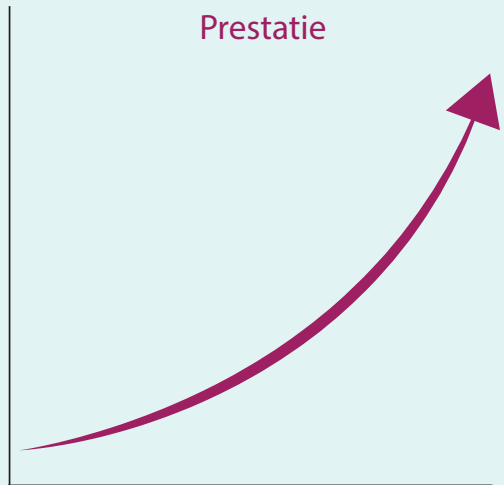
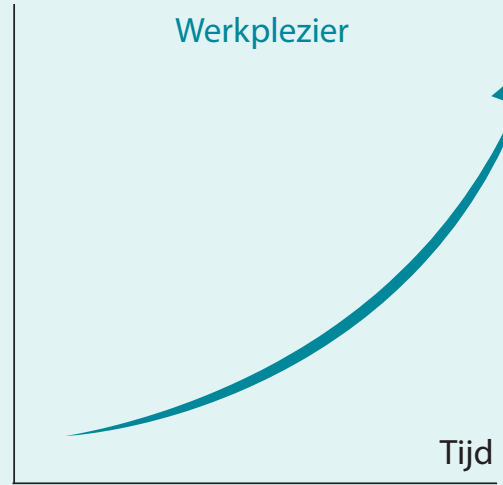
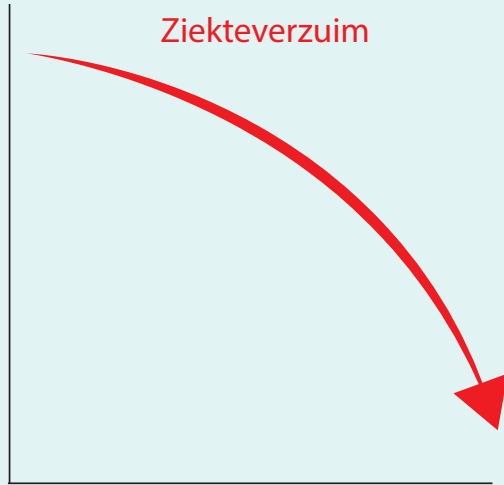
Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd en/of openbaar
gemaakt door middel van druk,
fotokopie, geautomatiseerde
gegevensbestanden of op welke
wijze ook zonder voorafgaande,
schriftelijke toestemming van de
uitgever.

Hoewel dit boek met de meeste
zorgvuldigheid is samengesteld,
aanvaardt de uitgever noch schrijver
enige aansprakelijkheid voor schade
ontstaan door eventuele fouten en/
of onvolkomenheden.



Starten met Lean?

Snel inzicht in Lean voor directie en management



Geboekte resultaten



In- leiding



In gesprekken met directies en managementteams mag ik regelmatig uitleggen wat Lean is en wat het voor de organisatie kan betekenen.

Daarom heb ik dit handzame boekje geschreven, speciaal voor directeuren en managers. 'Kort en bondig' zijn de belangrijkste uitgangspunten, want uw tijd is kostbaar.

Het boek is opgebouwd uit vier delen:

1. **Executive summary:** voldoende informatie om te kunnen beslissen of u verder wilt met Lean.
2. Toelichting
3. Achtergrondinformatie en *capita selecta*
4. Een alfabetische begrippenlijst, om snel iets op te zoeken.



Deel 1: Executive Summary

U overweegt Lean binnen uw organisatie toe te passen? In deze Executive Summary geven wij u de belangrijkste feiten om een besluit te nemen.

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Wat is Lean? | <ul style="list-style-type: none">• Lean is een filosofie en een manier om klantwaarde te maximaliseren<ul style="list-style-type: none">- door verspilling in werkprocessen te elimineren en- door continu te verbeteren. |
| 2 | Wat levert Lean op? | <ul style="list-style-type: none">• Kortere doorlooptijden, hogere kwaliteit, minder fouten en lagere kosten.• Productiviteitsstijging (veelal meer dan 15%).• Toename tevredenheid medewerkers en minder ziekteverzuim.• Een wendbare en lerende organisatie. |
| 3 | Consequenties van Lean | <ul style="list-style-type: none">• Lean vraagt een andere manier van leidinggeven; meer coachend, minder directief.• Lean ziet het niet benutten van de kennis en kunde van medewerkers als één van de acht verspillingen.• Fouten worden bespreekbaar en zijn de basis voor verbetering. Daarvoor is vertrouwen nodig. |
| 4 | Is uw organisatie geschikt voor Lean? | <ul style="list-style-type: none">• Lean gaat voor lange-termijn-resultaat en is niet primair bedoeld voor een eenmalige kostenreductie. 'Lean is not a quick fix.'• Lean moet passen in uw strategie en kernwaarden. |
| 5 | Hoe pakt u een Lean-traject aan? | <ul style="list-style-type: none">• Oriëntatie bij andere organisaties• Pilot-project• Team formeren• Enkele medewerkers trainen• Externe expertise inhuren |
| 6 | Kosten/baten-analyse | <ul style="list-style-type: none">• Kosten zijn training/opleiding/externe expertise• Baten zijn over het algemeen een veelvoud daarvan |
| 7 | Welke bedrijven hanteren Lean? | <p>Hoewel de oorsprong ligt bij de Japanse auto-industrie (Toyota), wordt Lean tegenwoordig wereldwijd toegepast in allerlei sectoren. Voorbeelden zijn productie, handel, logistiek, overheid, gemeenten, zorg en banken.</p> |



Deel 2: Toelichting Wat is Lean?

Lean is een filosofie en een manier om de waarde voor de klant te maximaliseren.



1. Lean vindt haar oorsprong in de industrie.

Toyota is zowel de bron als het schoolvoorbeeld van het succes. Hun succesformule is daarna verder geëvolueerd en steeds verder verspreid naar andere industrieën. De naam 'Lean' is er in de jaren-90 aan gegeven.

Lean wordt door sommigen vooral gezien als een middel om overtollige activiteiten uit te bannen en kosten te reduceren. Het wordt onterecht geassocieerd met ontslagen, snijden in de kosten en reorganisaties.

Dat kan, maar zo is het niet bedoeld en zo werkt het ook niet:

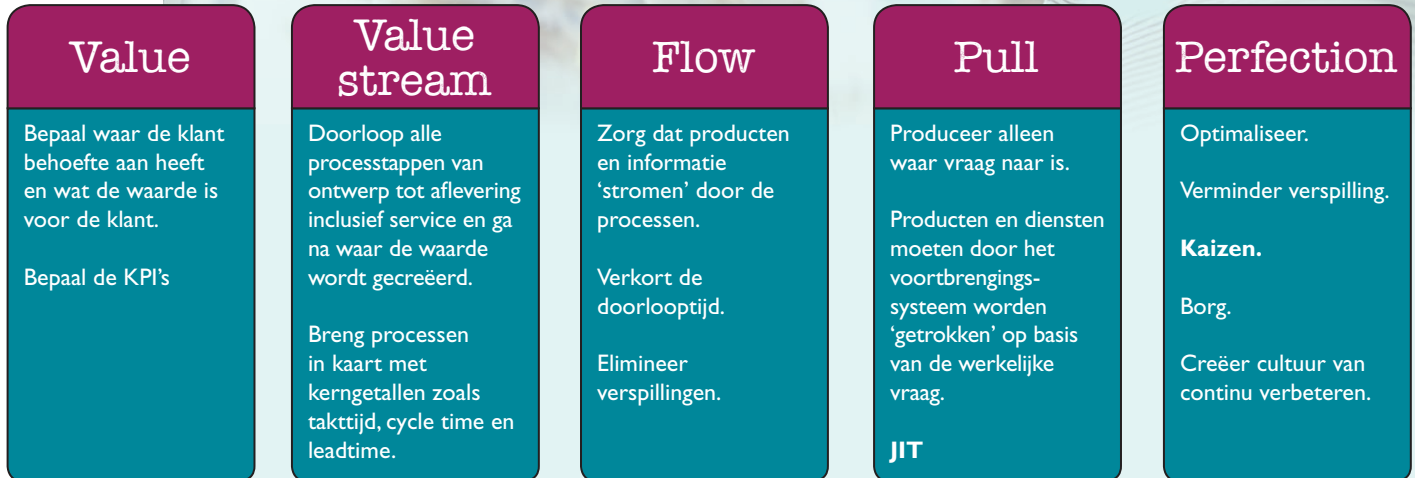
- Lean is namelijk een filosofie, plus een set hulpmiddelen.
- Het is gericht op de lange termijn.
- Het heeft ook impact op de stijl van leidinggeven. Die moet gericht zijn op het benutten en ontwikkelen van het enorme potentieel aan deskundigheid bij de medewerkers.
- Het gaat dus ook over het respecteren van mensen.

“Go see, ask why, show respect”

Toyota Chairman Fujio Cho
(2006 - 2013)



1.1 De Lean-filosofie is gebaseerd op vijf principes:



‘Voldoen aan de eisen en wensen van de klant’ (VOC) en ‘streven naar perfectie’ (Kaizen) zijn voor de beginnende Lean-lezer de meeste herkenbare consequenties voor de organisatie.

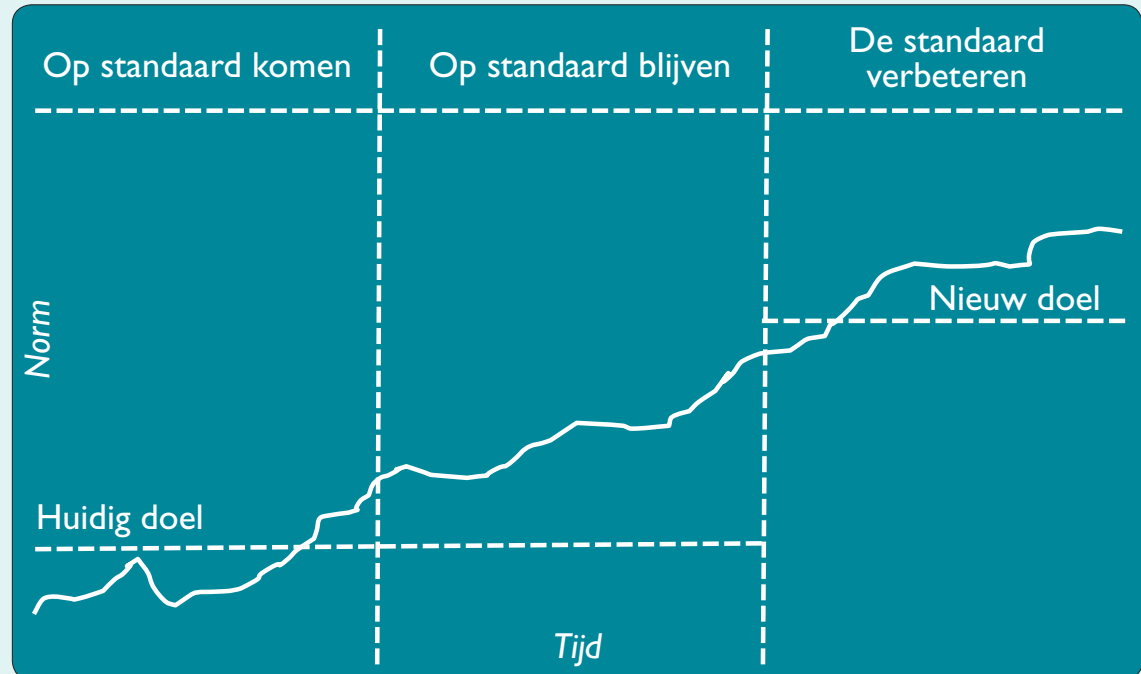
Lean heeft zijn wortels in de (Japanse) industrie, maar wordt ook steeds meer toegepast in o.a. de dienstensector, de gezondheidszorg en bij de (semi)overheid.

In essentie
gaat Lean
om weten
en begrijpen
wat de klant
verwacht.

1.2 De kern

In essentie gaat Lean om:

1. weten en begrijpen wat de klant verwacht (VOC),
2. inzicht in de huidige prestatie (aantal[en] en kwaliteit),
3. inzicht in de norm (de standaard) en constateren wat de afwijking is,
4. zorgen dat er op norm (standaard) gewerkt wordt (niet eenmalig maar blijvend),
5. vaststellen van de nieuwe norm en ervoor zorgen dat die gehaald wordt (bijv. door meerdere verbeter-cycli (Kaizen / PDCA) te doorlopen).



Lean gaat uit van kleine, vaak vele, verbeteracties door de medewerkers zelf.

1.3 Verbeteren versus innoveren

Lean gaat uit van kleine, vaak vele, verbeteracties, die geïnitieerd worden door de medewerkers zelf; dit in tegenstelling tot grote verbeterprogramma's, waarvan de slagingskans rond de 30% ligt.

Onderstaande tabel laat zien wat er gebeurt als het aantal verbeter suggesties per medewerker per jaar toeneemt.

Bij een organisatie met 300 medewerkers (en gerekend met slechts één gerealiseerde suggestie per medewerker in het 3de jaar) worden er 300 verbeteringen aangebracht.

Als we de waarde van een gemiddelde verbetering op €2.500,- inschatten, wordt dus in het derde jaar al voor €750.000 aan verbeteringen gerealiseerd.

| Aantal gerealiseerde verbeter suggesties per jaar | | | |
|---|--------|--------|--------|
| Bedrijfs grootte in aantal medewerkers | Jaar 1 | Jaar 3 | Jaar 5 |
| < 100 | 30 | 100 | 200 |
| < 300 | 90 | 300 | 600 |
| < 500 | 150 | 500 | 1000 |
| < 1000 | 300 | 800 | 2000 |
| ≥ 1000 | 500+ | 1000+ | 2000+ |

N.B. bij Toyota ligt het aantal verbeter suggesties per medewerker per jaar op 10!

Meer plezier,
meer verbeter-
suggesties, betere
prestaties en
minder ziekte-
verzuim.

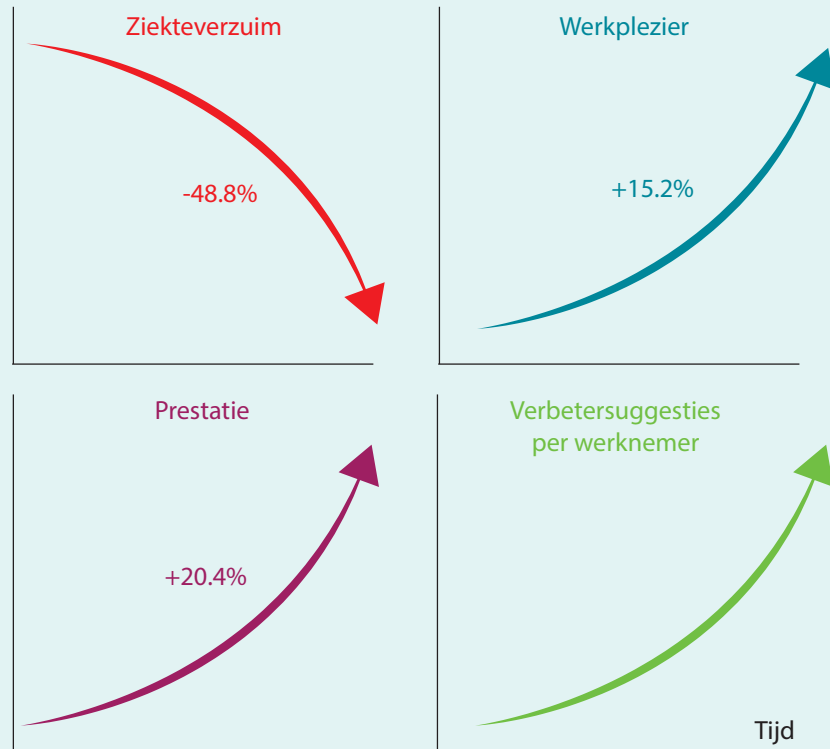


2. Wat levert Lean op?

De resultaten komen vooral tot uiting in toegenomen productiviteit, kortere doorlooptijden, lagere kosten, betere kwaliteit en toegenomen veiligheid.

Maar ook belangrijk zijn de toegenomen tevredenheid van de medewerkers, minder ziekteverzuim en een flexibelere, wendbare en 'lerende' organisatie.

Geboekte resultaten



Een meer
coachende stijl
van leiding-
geven is absoluut
noodzakelijk

3. De consequenties voor het management.

Als u met Lean start dan betekent dat, ook voor u, een aantal veranderingen:

1. Een meer coachende en minder directieve stijl van leidinggeven is absoluut noodzakelijk.
2. Leidinggevend en vertellen de werkvloer niet langer wat er anders of beter moet; zij prikkelen medewerkers om zelf met verbeteringen te komen.
3. Goed zicht op wat er zich werkelijk in de organisatie afspeelt krijgt u niet langer via rapportages, maar vooral door eigen waarneming op de werkvloer (Gemba).
4. Een cultuur van continu verbeteren kan alleen ontstaan als medewerkers problemen kunnen, mogen, en durven benoemen; als ze van harte deelnemen in de verbeterteams.
5. Transparantie, o.a. door duidelijk zichtbare prestatie-borden, zorgt voor openheid en direct zicht op de knelpunten.

Hieruit blijkt dat de kwaliteiten van de leidinggevend en van doorslaggevend belang zijn voor het succes. Maar ook de kwaliteiten van medewerkers zullen zich moeten ontwikkelen.



Kosten-
besparing mag
(zeker op korte
termijn)
nooit primaire
doel zijn.

4. Is uw organisatie 'geschikt' voor Lean?

Uw organisatie is klaar voor Lean als:

- de organisatie gelooft in de potentie van de medewerkers,
- u en uw managers durven los te laten en vertrouwen te schenken,
- de organisatie zich niet in een 5-voor-12-situatie bevindt; u moet de tijd hebben én nemen voor resultaten op langere termijn (minimaal een half jaar),
- het doel niet primair kostenbesparing is, want als de medewerkers dat merken zullen zij niet met verbetersuggesties komen,
- en de organisatie bereid is Lean tot essentieel onderdeel van de strategie en kernwaarden te maken.

Lean invoeren in uw organisatie gaat dus, behalve over de ontwikkeling van tools en leiderschap, ook (en vooral) over vertrouwen tussen de organisatie en de medewerkers.



Spotify: fouten maken mag, als je er maar van leert

Een aspect, dat duidelijk naar voren kwam in gesprekken met Spotify-werknemers, is de bereidheid om te experimenteren en fouten te maken. Want, zo geloven ze bij Spotify, de enige manier om te verbeteren is door nieuwe dingen te proberen, en uit het eventuele falen daarvan te leren.

Bron: <https://fd.nl/werk-en-geld/1171104/succesformule-sneller-falen-dan-de-concurrent>