

LEAN EN CREATIEF

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur: Odile Oort

Illustraties: Starten met Lean? (ISBN 9789082024913)

Titel: Lean en creatief

ISBN: 978 90 3725 130 2, maakt deel uit van pakket 978 90 3725 132 6

Eerste druk/derde oplage

© 2019

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

INHOUDSOPGAVE

1. WERKEN MET DIT KEUZEDEEL	4
2. LEAN	6
3. FORMULEER DE KLANTVRAAG	31
4. SPOOR MUDA OP	43
5. CREATIEF VERANDEREN	62
6. DE VERANDERING	78
7. UITDAGING	90

DIGITALE LEEROMGEVING

Bij sommige opdrachten heb je hulpmiddelen nodig. Bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een link naar een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Dit icoontje  verwijst naar de digitale leeromgeving. Om hier te komen ga je naar digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs.

Eerste keer inloggen in de digitale omgeving

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

LEAN EN CREATIEF

Dit keuzedeel gaat over lean. Het motto van lean is: doe meer met minder. Het gaat erom processen zo 'slank' mogelijk te maken, zodat er meer gedaan kan worden met minder.

Lean wordt ook met succes toegepast op bedrijfsprocessen. Doordat de samenleving verandert werkt de oude manier van werken niet meer. Een nieuwe, duurzame manier van kijken naar processen binnen bedrijven met de mens vooropgesteld, is dan het antwoord.

Hoe kun je lean denken en hoe kun je je creativiteit gebruiken om oplossingen aan te dragen? Dat ontdek je in dit keuzedeel.

Heb jij het gevoel dat je dingen sneller, efficiënter en meer gefocust zou kunnen doen? Ben je of laat je je snel afleiden? Wil je je creativiteit in je gewone dagelijkse werk toepassen? Wil je jouw steentje bijdragen aan verandering?

LEERDOELEN

1. Je weet wat de principes van de leanfilosofie inhouden en kunt daarmee werken.
2. Je kunt werken met voorkeursrepresentatiesystemen.
3. Je kunt de klantvraag in beeld brengen via het Kano-model.
4. Je weet wat klantbeleving is.
5. Je kunt werken met een Value Stream Map.
6. Je weet wat muda is en kunt muda opsporen.
7. Je kent en herkent de acht vormen van verspilling.
8. Je kunt de methode Vijf keer waarom gebruiken.
9. Je kunt een visgraatdiagram maken.
10. Je kunt onderscheid maken tussen een oplossing en een foplossing.
11. Je kunt veranderingen in gang zetten.
12. Je weet wat de vijf fasen van verandering zijn en je kunt deze toepassen.
13. Je kunt een PDCA-cyclus maken.
14. Je zet de verandering(en) daadwerkelijk in gang met de PDCA-cyclus.
15. Je kunt een dagstart binnen een bedrijf uitvoeren.
16. Je weet wat de 5s-methode inhoudt en kunt daarmee werken.

Dit keuzedeel bestaat uit:

- *Theorie, begrippen en opdrachten*

Hierbij leer je over en oefen je met de praktijk. In sommige opdrachten werk je aan beroepsproducten, deze opdrachten herken je aan . Deze beroepsproducten kun je verzamelen in je portfolio en heb je nodig om de uitdaging aan het einde van dit keuzedeel goed af te ronden.

De beroepsproducten in dit keuzedeel zijn:

- gespreksverslag kennismaking organisatie
- mindmap van leanprincipes in de organisatie
- digitale collage van de klantvraag
- kano-model van de organisatie
- value stream map van de organisatie
- opnameplan voor het filmen van de workshop
- uitvoering en filmen van de workshop
- gemonteerde film van de workshop
- reflectieverslag van de workshop
- uitgewerkt interview met de organisatie
- interactief fotoverslag van de brainstorm
- value stream map van de beoogde veranderingen
- uitvoering van een dagstart.

- *Test je kennis*

Hiermee kun je zelf je kennis van de theorie testen.

- *Uitdaging*

Dit is het eindproduct en de afronding van het keuzedeel. Hier werk je gedurende het hele keuzedeel naartoe. En hier word je op beoordeeld.

Voor de uitdaging van dit keuzedeel ga je het bedrijf waar je werkt of de school waar je op zit onder de 'leanloop' nemen. Je presenteert aan de organisatie een advies over hoe de organisatie of een onderdeel van de organisatie verbeterd kan worden.

- *Theorietoets*

Je docent besluit of je ter afsluiting een theorietoets maakt.

In dit hoofdstuk maak je kennis met lean en de principes van lean. Je leert hoe je dingen kunt veranderen en wat jouw eigen representatie-/leerstijlvoorkeur is. Je ziet wat de mogelijkheden van veranderingen zijn en ook wat het effect van jouw manier van communiceren op een ander is. Door het aanpassen van je woordgebruik kun je makkelijker in contact met een ander komen.

Je gaat je oriënteren bij het bedrijf waar je werkt. Je gaat de eerste contacten leggen en op onderzoek uit bij het bedrijf. Ook maak je een mindmap waarin je de principes van lean voor je bedrijf uitwerkt.

AAN HET EIND VAN DIT HOOFDSTUK

1. ben je bekend met de leanfilosofie
2. weet je wat de principes van lean zijn
3. ben je bekend met de voorkeursrepresentatiesystemen
4. werk je met de voorkeursrepresentatiesystemen
5. weet je wat feedback is en kun je hiermee werken.



Leanmanagement in bedrijven.

OPDRACHT 1 Lean



- a. Bekijk het filmpje. Omschrijf in vijf kernwoorden wat lean volgens dit filmpje inhoudt.



- b. Bekijk de website. Wat is lean volgens deze website?

- c. Wat is de essentie van Lean?

OPDRACHT 2 Klanten



Als je als bedrijf een product of dienst aanbiedt dan heb je klanten die dit afnemen. Klanten zijn er in veel verschillende vormen en maten. Dit kunnen mensen zijn, bedrijven of afdelingen. Lean gaat over: hoe maak je het verschil? Hoe wordt het proces zo uitgewerkt dat er waarde aan het product is toegevoegd? Bekijk het filmpje.

- a. Wat willen klanten?

- b. Is de prijs voor een product belangrijk?

- c. Wat kunnen drijfveren zijn om een product te kopen? Noem er minstens drie.

OPDRACHT 3 Eigen ervaring

Je gaat naar een winkel in de buurt waar je toch al een boodschap moest doen. Denk bijvoorbeeld aan de supermarkt, de bakker of gewoon de schoolkantine waar je een broodje koopt.

Jij bent nu de klant.

Let eens op de volgende zaken:

- de prijs
- hoe word je geholpen:
- Word je aangekeken als er tegen je gesproken wordt?
- Word je vriendelijk/onvriendelijk behandeld?
- Voel je je echt klant?
- Hoe wordt het product aangeboden? Kun je er makkelijk bij? Moet je ernaar vragen?
- Waarom koop je het product?

Schrijf voor jezelf op wat je ervaringen zijn

[illegible]

WAT IS LEAN?

Het motto van lean is: doe meer met minder. Lean staat in het Engels voor slank of mager. Het vermageren slaat op processen. Persoonlijke processen, bedrijfsprocessen, bedenk het maar. Het gaat erom dat een proces zo 'slank' mogelijk gemaakt wordt en dat er meer gedaan kan worden met minder.

De mens staat altijd centraal bij lean.

Lean

Lean wordt veel in het bedrijfsleven toegepast. Vele bedrijven gebruiken wel iets uit de gereedschapskist van lean. Lean biedt ideeën en modellen die helpen om bedrijfsprocessen inzichtelijk te maken. Lean gaat over waarde. Waarde voor de klant, waarde in het proces en over mensen.

Woorden die lean omschrijven:

- blijvende aandacht voor de klantgerichtheid
- respecteren van mensen
- voortdurend leren en dagelijks verbeteren
- technieken gebruiken om verspilling tegen te gaan
- langetermijnvisie
- leiding is niet alleen op resultaat gericht maar juist op de weg naar resultaat toe.

Het leanproces

Lean is een proces dat altijd doorgaat. De kernwoorden zijn continue verbeteren en veranderen.

Een bedrijf kan de leanfilosofie omarmen, daarmee is het nog niet lean. Lean is een langdurig proces dat continue gaande is. Een proces dat door elke medewerker van het bedrijf uitgevoerd wordt. Het proces zal uiteindelijk bij iedereen 'tussen de oren' moeten zitten.

Lean kun je groot zien, maar om het groot uit te voeren, zul je klein moeten beginnen. Lean gaat ervan uit dat je klein begint en het van daaruit steeds verder ontwikkelt. Met kleine stappen maak je uiteindelijk de grote stap.

OPDRACHT 4 Wat is lean?

Leg uit wat lean is.

LEANCULTUUR

Elke organisatie kent zijn eigen cultuur. Het gaat erom hoe er binnen het bedrijf met werk, met de medewerkers onderling en met elkaar omgaan wordt. Hoe er over bepaalde zaken gedacht wordt. Een **leancultuur** heeft de mensen (medewerkers en klanten) centraal staan.

Cultuur

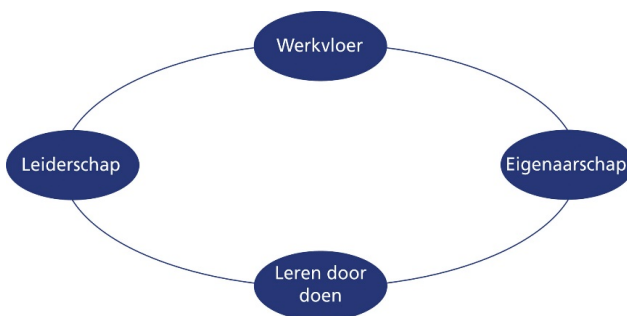
Gezien vanuit het leanstandpunt wordt met cultuur bedoeld: alle zaken die door mensen binnen een organisatie door mensen worden gedeeld. Dat gaat om zichtbare zaken zoals gedrag en om onzichtbare zaken zoals de manier waarop er met problemen omgegaan wordt of overtuigingen die binnen de organisatie worden gedeeld. Cultuur zit dus in de mensen die een organisatie of groep vormen.

Bij lean staat de medewerker centraal. Dit betekent ook dat de medewerker verantwoordelijkheid krijgt over de dingen die hij doet. Dit geldt ook voor verbeteringen en veranderingen die doorgevoerd moeten worden.

Vier belangrijke aspecten binnen de leancultuur

Deze vier aspecten staan niet los van elkaar maar beïnvloeden elkaar onderling:

- Werkvloer
- Leiderschap
- **Leren door doen**
- **Eigenaarschap**.



De vier aspecten binnen de leancultuur.

Werkvloer

Dit is de (fysieke) plek waar waarde voor de klant wordt gecreëerd. Dit kan een fabriekshal zijn waar koekjes gemaakt worden. Het kan ook een bureau, kantoorruimte of kantoortuin zijn waar het werk achter de computer gedaan wordt. Met **werkvloer** wordt de plek bedoeld waar het werk door de medewerkers gedaan wordt. In leentaal wordt dit gemba genoemd. Dit is een centrale en belangrijke plek omdat het werk hier gebeurt. Het is dan ook de bedoeling dat het management hier zo vaak mogelijk is. De informatie die nodig is, bevindt zich namelijk op deze plek. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor verbetering en verandering. Om over de juiste informatie te beschikken moet je dus bij de medewerkers op de werkvloer zijn.

Eigenaarschap

Een verbeterproces gaat iedereen aan, dan pas kan er echt verbeterd of veranderd worden. Het is belangrijk dat een medewerker zich mede-eigenaar van het proces voelt. Het gaat over de vraag: als dit proces of product van jou was, hoe zou je er dan mee werken? Zou je er dan op dezelfde manier mee werken? Bijvoorbeeld: als de tafel die jij nu aan het maken bent voor jezelf zou zijn, zou je het dan ook zo doen? Als het kind dat jij nu als arts behandelt jouw kind zou zijn, zou jij het dan dezelfde behandeling geven?

Bij **eigenaarschap** voelen gaat het erom dat de medewerker zich betrokken en verantwoordelijk voelt en daardoor een 'perfect' proces of product kan afleveren (alsof het van hemzelf is).

Mede-eigenaarschap betekent ook dat medewerkers kritische vragen mogen stellen en deze ook moeten beantwoorden. Met de bevindingen kunnen ze dan daadwerkelijke veranderingen in gang zetten.

Leren door doen

Verbeteren van processen gaat het best als je het gewoon doet. De vaardigheden van de medewerkers in een leanorganisatie ontwikkelen zich voortdurend door praktijkervaring. Vaardigheden als het leren zien van verspilling, opsporen van kernoorzaken van problemen, aanpassen van processen en inzetten van verschillende technieken, vereisen een beetje theoretische kennis en vooral een heleboel ervaring. Ervaring door het gewoon te doen! Het gaat natuurlijk niet om zomaar iets doen. Als er een plan is dan is het goed om direct te starten met verbeteren. Het loopt in de praktijk toch altijd anders dan vooraf gedacht.

Je gaat niet zomaar iets doen. Je start met een probleemanalyse. Je kijkt eerst goed naar de oorzaak van het probleem. Je kijkt niet naar de symptomen maar naar de echte oorzaak van het probleem.

Voorbeeld

Er is brand ontstaan door, zo lijkt het, een elektrische storing. Bij nader onderzoek blijkt dat de elektrische storing is ontstaan doordat elektrische kabels aangevreten waren door muizen. De echte oorzaak van de brand blijkt een muizenest te zijn!

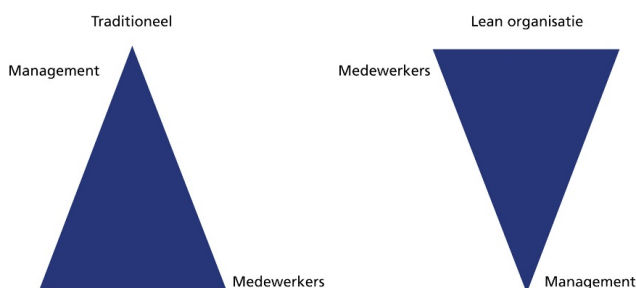
Pas als de huidige situatie, waarin een probleem heeft kunnen ontstaan, grondig begrepen wordt, kan er een verbetermaatregel bedacht worden.

Leiderschap

De leiders in een leanorganisatie zijn zo veel mogelijk op de werkvloer aanwezig. Dit om te zien wat er gebeurt en om de medewerkers de ruimte te geven om te leren door te doen. Dit doen ze door te coachen en te ondersteunen. Dit is **dienendleiderschap**.

De structuur van een leanorganisatie is een omgekeerde driehoek. De top van de driehoek wordt in een leanorganisatie gevuld door de medewerkers en de punt door het management.

Bij de meeste, traditionele, organisaties zit de laag van de medewerkers aan de onderkant van de driehoek.



Verskil traditionele organisatie en leanorganisatie.

Structuur leanorganisatie

In traditionele organisaties komt de leidinggevende nauwelijks op de werkvloer. De structuur van een leanorganisatie bestaat uit meerdere lagen.

Laag één

De eerste laag geeft leiding aan/ondersteunt een groep van ongeveer vijf mensen. Deze eerste laag besteedt 90 procent van zijn tijd aan de hoofdtaken op de werkvloer. Een leidinggevende in deze eerste laag helpt vooral mee bij problemen, onverwachte drukte of tegenvallers.

Laag twee

De tweede laag van leidinggevendens besteedt ongeveer 75 procent van zijn tijd direct op de werkvloer. De resterende 25 procent van de tijd wordt vooral besteed aan:

- het analyseren van problemen
- het in werking zetten van verbeteringen
- het ondersteunen van anderen bij het uitvoeren van hun verbeteringen.

Als medewerkers fouten maken, richt de leanleidinggevende zich op het leren van deze fout. Er wordt niet gestraft of terechtgewezen. Wel wordt er gekeken wat er van deze fout geleerd kan worden. Door fouten te maken in een proces kun je leren. Dan kun je verbeteringen aanbrengen.

OPDRACHT 5 Leancultuur

Wat wordt er met leancultuur bedoeld?

LEANPRINCIPES

Lean gaat uit van een aantal **principes** die steeds weer terugkomen in alle onderdelen van de organisatie of van het proces. De principes zijn de steunpilaren van lean:

- Waarde
- Waardestroom
- Flow
- Pull
- Perfectie.

Waarde

Waarde betekent dat de klant er behoefte aan heeft en er geld voor over heeft.

De klant staat centraal. Het principe is dat alle (of in ieder geval zo veel mogelijk van de) producten, diensten en activiteiten waardevol voor de klant zijn.

De reden dat een organisatie bestaat, is dat ze waarde levert aan de klanten. Daarmee is waarde het belangrijkste principe van lean en kunnen alle activiteiten van de organisatie tegen deze meetlat worden gelegd.

Als je als organisatie succesvol wilt zijn dan moet je je klanten goed kennen. Je moet weten wat zij waardevol vinden. De prijs die de klanten betalen moet passen bij de waarde die zij krijgen.

Waardestroom

De waardestroom is de beschrijving van het proces dat producten of diensten realiseert die waardevol zijn voor de klant.

Het gaat erom dat je inzicht krijgt in de manier waarop stap voor stap waarde wordt toegevoegd aan het productieproces. De waardestroom is het startpunt voor het verbeteren van processen. Je verbetert de processen door verspilling te verminderen. Je haalt stappen uit het proces die niets toevoegen aan het product of proces.

Tijdens het productieproces wordt de waarde stapsgewijs aan het product toegevoegd. De waarde stroomt als het ware door de organisatie heen. Elke afdeling voegt weer wat aan waarde toe aan het product.

Flow

Flow is een stroom die door het hele proces stroomt, rustig en gelijkmatig. Er is balans in de omvang van werkzaamheden en in de werkdruk.

De belangrijkste reden voor flowproductie is kwaliteit voor de klant. Producten laat je gelijkmatig door het productieproces stromen. Dat betekent:

- geen voorraad
- geen wachttijden
- korte doorlooptijden.

In de flow is directe kwaliteitsbewaking mogelijk, met een snelle terugkoppeling bij fouten. Flow helpt bij het minimaliseren van verspilling.