

De 10 van Lean

- 1 **WAARDE: specificeer de toegevoegde waarde voor de klant**
Bepaal wat waarde is voor de klant; dit is de ultieme toets en leidend voor het doorvoeren van Lean.

Toelichting: veel organisaties specificeren de klantwensen niet. Laat staan dat ze daarop sturen. En als ze die wel concreet maken, hebben ze het de klanten meestal niet gevraagd. Overigens worden ook interne klanten als klanten aangemerkt.

- 2 **WAARDESTROOM: definieer alle activiteiten van het proces**
Doorloop alle stappen in het ('end-to-end') proces, ga na waar waarde wordt gecreëerd en breng de processen in kaart.

Toelichting: het gaat hier over alle activiteiten in de keten die worden uitgevoerd om het product of de dienst te leveren (van ontwerp tot aflevering en service). Een hoofdprocesplaat geeft inzicht in de samenhang van processen en kan benut worden om ordening te geven aan verbeterinitiatieven.

- 3 **FLOW: verwijder alle overbodige activiteiten**
Zorg ervoor dat de producten en informatie blijven stromen door de processen. Zoek en elimineer verspilling en verkort de doorlooptijd. Gebruik 'TIM WOODS' als hulpmiddel om mogelijke verspillingen te identificeren ('transport, inventory, movement, waiting, overproduction, overprocessing, defects, skills').

Toelichting: flow draagt bij aan snellere doorlooptijden, lagere kosten en een hogere kwaliteit. Alle activiteiten die niet direct bijdragen aan de toegevoegde waarde voor de klant worden uit het proces gehaald. De overgebleven activiteiten worden zo ingericht dat het product of de dienst 'vrij kan stromen' richting de (interne) klant.

- 4 **PULL: zet de klant aan het stuur**
Voer 'one piece flow' door en kantel van 'push naar pull'. Produceer op klantvraag: dan trekt de klant de producten van achter naar voor door de processen.

Toelichting: de klant haalt de 'trigger' over om de bedrijfsprocessen te starten. Zodra de klant het proces 'triggert' zal activiteit 1 (b.v. het verwerken van de order) worden uitgevoerd. Hierna wordt activiteit 2 (b.v. het controleren van beschikbaarheid) getriggerd, enzovoorts. Dit zorgt ervoor dat er pas begonnen wordt met werken als het echt nodig is. Traditioneel werken we veel in batches omdat we automatisch denken dat het beter is, maar de praktijk wijst anders uit. Dit verminderen we juist ten gunste van 'one piece flow'.

5 **PDCA: streef naar perfectie**

Voer de 'PDCA-cirkel' (Plan-Do-Check-Act) door in processen. Verminder de verspilling steeds verder en werk aan continu verbeteren ('Kaizen').

Toelichting: organisaties voeren waar nodig enkele verbeterprojecten uit en borgen de resultaten. Maar het is veel effectiever gebleken om steeds kleine stapjes te zetten en soms een paar grote en dat jarenlang vol te houden, in plaats van elke paar jaar een groot project aanslingeren waarvan de resultaten tegenvallen. Perfectie zullen we natuurlijk nooit bereiken, het gaat om de mindset die gericht is op de lange termijn en steeds weer een stapje beter worden. Dan werkt Lean echt en draagt bij aan verbetering van organisatie en resultaten.

6 **'Go to Gemba': ga naar de bron**

Richt bij het oplossen van knelpunten op de grondoorzaken ('root causes') en begin met het zoeken naar verbetermogelijkheden bij de bron ('Go to Gemba'): daar waar het gebeurt en met de mensen die het doen.

Toelichting: het helpt de ontwikkeling van een product of dienst te volgen en analyseren langs de processen en door afdelingen heen ('walk the process').

7 **Verklein eerst variatie en verbeter daarna prestatie**

Richt bij het verbeteren van processen eerst op het verhogen van de betrouwbaarheid van deze processen (verklein de variatie) en pas daarna op het verbeteren van prestaties hiervan (verschuif het gemiddelde).

Toelichting: dit leidt tot structurele verbetering in plaats van een zigzagkoers.

8 **Maak visueel**

Maak prestaties, knelpunten en oplossingen zo veel mogelijk visueel.

Toelichting: dit helpt om de aandacht, medewerking en opvolging van mensen te versterken. Niet data verstoppt in een proces, handboek of systeem, maar informatie zichtbaar daar waar mensen deze nodig hebben (op 'need-to-know-basis'). Hier zijn krachtige hulpmiddelen voor zoals tekeningen, foto's, gele lijnen, knipperlichten (Andon lights), verbeterborden, dashboards, etc.

9 **Volg DMAIC-aanpak en kies Lean-tools bewust**

Volg de DMAIC-aanpak voor verbeterprojecten en kies daarbij bewust welke Lean-tools wanneer wel (en niet) toe te passen.

Toelichting: DMAIC is een projectmatige aanpak van een probleem, waarbij de oorzaken en de oplossingen nog niet bekend zijn. DMAIC is een acroniem van de vijf fasen in de aanpak en staat voor Define, Measure, Analyse, Improve en Control. Een DMAIC-project kent om die reden een duidelijk begin en einde. De methodiek is systematisch, gestructureerd en op feiten gebaseerd. Kwantificering en statistische onderbouwing ondersteunen het maken van keuzes op basis van feiten in plaats van op gevoel of vermoedens.

Toelichting: er is een groot aantal Lean-tools (zoals Voice-of-the-Customer, Value Stream Map, 5S, verspillingsanalyse, etc.), die geschikt zijn om in verbeterprojecten voor specifieke doeleinden in te zetten.

Het is de kunst om de juiste tools te kiezen voor de juiste toepassing.

NB: veel van deze tools komen uit andere disciplines (zoals statistiek, logistiek, risicomangement, verandermanagement, etc.).

10 **Lean Leiderschap**

- a Lean-leiders lossen dilemma's op vanuit het perspectief van de klant op lange termijn
- b Leiderschap is ook: gezond verstand, frisse blik, luisteren en open vragen kunnen stellen!
- c Als een leider zijn werk doet, krijg je teams die al verbeterend de klant bedienen