

LEAN in beeld gebracht

Inleiding

Ik wil je graag via websites en filmpjes kennis laten maken met lean management. Zie dit als een soort woordenboek, waarin je onderdelen van lean kunt opzoeken die op dat moment interessant voor je zijn.

Websites

<http://www.procesverbeteren.nl/index.php>

youtube

Waarom zou je iets met lean willen doen? Bekijk de fabel van de mier eens:

<https://www.youtube.com/watch?v=YbbOs1Jm8SI>

Lean is een filosofie: een manier van werken. Hoe, dat zie je in dit filmpje:

<http://www.youtube.com/watch?v=7b2GvxPNU0U>

Als je meer wil weten over de geschiedenis van Lean, zoals dat bij Toyota is gestart, kijk dan naar dit filmpje: <http://www.youtube.com/watch?v=8KJaEOiHxNw> of

<https://www.youtube.com/watch?v=EedMmMedj3M>

Bij Lean staat de klant centraal vanuit het principe van het KANO-model:

<http://www.youtube.com/watch?v=GI0VQY4Kpmw>

Waarde en de betekenis van bezit. Wat betekent het voor het productieproces als we niet langer spullen bezitten, maar alleen gebruiken? Een Tegenlicht Lab met Thomas Rau.

<https://www.youtube.com/watch?v=aoQoz9tkz6Q&feature=youtu.be>

1. Lean in 14 principes

Hieronder staan de 14 Toyota managementprincipes die leidend zijn in leanmanagement:

Formuleer een lange termijn filosofie:

1. Baseer beslissingen op een lange termijn filosofie, zelfs als het ten koste gaat van korte termijn financiële doelstellingen.

Voorkom verspillingen

2. Creëer flow in het proces, zodat je eerder knelpunten ziet ('doe het werk van vandaag vandaag').

3. Werk met pull systemen, om overproductie te voorkomen.
4. Zorg voor een gelijkmatig werkritme (Heijunka: werk als een schildpad, niet als een haas), bijvoorbeeld door takttijd te bewaken.

Dit kan worden geïllustreerd door het volgende filmpje:

<http://www.youtube.com/watch?v=wfsRAZUnonI>

5. Ontwikkel een cultuur om problemen direct structureel op te lossen (stop met werken als er een kwaliteitsprobleem is).
6. Gestandaardiseerde taken zijn de basis voor continu verbeteren door iedere werknemer.
7. Gebruik visuele controle zodat problemen en afwijkingen direct zichtbaar zijn. Verschillende filmpjes laten zien hoe je dat kunt doen:
 - <http://www.youtube.com/watch?v=7TBSr8LHm1I>
 - <http://www.youtube.com/watch?v=ulskl1qHwE>
8. Gebruik alleen betrouwbare, uitvoerig geteste technologie ter ondersteuning van mensen en processen.

Laat mensen excelleren

9. Ontwikkel leiders die diepgaand het werk begrijpen, de filosofie leven en het anderen leren en inspireren.
10. Respecteer en ontwikkel mensen en teams die de filosofie van de organisatie volgen, die voldoening uit hun werk halen, en daag ze uit. Filmpje:
<http://www.youtube.com/watch?v=EtReBSb-jGU>
11. Respecteer je ketenpartners door hen uit te dagen en te helpen.

Los problemen op bij de bron

12. Ga naar de bron (ga kijken daar waar het gebeurt) om de situatie diepgaand te begrijpen.
13. Neem beslissingen langzaam, na zorgvuldige afweging van alle opties en gezichtspunten; voer besluiten snel uit.
14. Word een lerende organisatie door reflectie (hansei) en continu gestaag verbeteren (Kaizen).
Filmpje Kaizen: <http://www.youtube.com/watch?v=2-Q47zskEKQ>

2. Lean in 4 fasen

De 14 managementprincipes zijn leidend. Deze principes worden planmatig ingezet in 4 fasen waarin een leantraject wordt vormgegeven:

De initiatiefase, de analysefase, de herontwerpfase en de implementatiefase.

2.1 Initiatiefase

In deze fase wordt de vorm gegeven aan het leantraject. Belangrijk is om de rollen in een lean projectorganisatie helder te definiëren. Een tweede belangrijk onderdeel in deze fase is het maken van een projectplan voor de verbetering van 1 of meerdere processen.

2.2 Analysefase

In deze fase is het van belang om goed kaart te brengen hoe een proces in de organisatie ervoor staat.

Ten eerste is het van belang om de voice of the customer (VOC, de wens van de klant), the voice of the business (VOB, wens vanuit de organisatie) en de voice of the employee (VOE, medewerkerwensen) in kaart te brengen.

Een tweede stap is het in kaart brengen van de waardestream (value stream mapping). Op welke plekken en op welke manier wordt waarde toegevoegd aan het proces:

<https://www.youtube.com/watch?v=AQeSRh0kZms>

Ten derde is het van belang om in kaart te brengen welke verspillingen in het proces zitten. Dit zijn er acht. Voorbeelden: de acht verspillingen voor je vakantie:

<http://www.youtube.com/watch?v=Y8DdkxYDH1A> en de acht verspillingen bij het maken van toast:

<https://www.youtube.com/watch?v=CJSzj9bShAI>

Hoe spoor je die verspillingen op? Hier zijn verschillende methoden voor. Je kunt metingen houden in het proces, zoals het meten van het aantal fouten of de tijd die per processtap nodig is. Ook kun je een spaghetti diagram maken om alle loopbewegingen in kaart te brengen:

<https://www.youtube.com/watch?v=5QEHS5tieiU>

Zodra je in kaart hebt gebracht welke knelpunten er zijn in het proces, kun je gaan prioriteren. Wat moet eerst aangepakt worden en wat kan later. Probeer eerst achter de echte oorzaken vna het probleem te komen. Dat kan aan de hand van 5x waarom:

<http://www.youtube.com/watch?v=OaeSq6kCYcM> of een visgraatdiagram (Ishikawa):

http://www.youtube.com/watch?v=ZS8Re23Z_4k

Daarna kun je gaan prioriteren via een Pareto diagram:

<http://www.youtube.com/watch?v=GVGdtlnZ7xM> of een FMEA:

https://www.youtube.com/watch?v=uzXZd0b_IW4

2.3 Herontwerpen:

Betrek in deze fase medewerkers actief bij de verandering.

Een tweede stap is het creëren van Pull

- Optimaliseer de taktijd: <http://www.youtube.com/watch?v=wfsRAZUnonI>
Denk ook aan de 5s. gewoontes van orde en netheid:
https://www.youtube.com/watch?v=BqIOnpJ_crl
- Heijunka: <https://www.youtube.com/watch?v=M6x6swgWoOk>
- Snelle omsteltijden
- Kanban: https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=oebbcnbSKIQ

Zorg ervoor dat er nooit een fout naar de volgende processtap gaat. Automatische kwaliteitscontrole: Jidoka: <https://www.youtube.com/watch?v=uoOzlelPaCw> of Poka Yoke (voorkomen dat er een fout kan optreden): <https://www.youtube.com/watch?v=2RthkxGwFsU>

3. Verder

Lean in een Ziekenhuis : Elisabeth

<https://www.youtube.com/watch?v=9-9frhj9Vjs>

Lean in de Woon- en Thuiszorg : Icare

<https://www.youtube.com/watch?v=qQXnED7kpDs>

Lean in een ziekenhuis : Reinier de Graaf

<https://www.youtube.com/watch?v=SnvTKq5r4CA>

Lean in de Woon- en Thuiszorg : Brabant Zorg

<https://www.youtube.com/watch?v=-bpQYN3BkgU>

Lean in een ziekenhuis : VUMC

<https://www.youtube.com/watch?v=pCRDziDP7xA>

Lean in de zorg Lidz:

<http://www.lidz.nl> en <http://www.lidz.nl/discussie/thema/list>

<http://leandenkenindezorg.blogspot.nl>

<http://leandenkenindezorg.blogspot.nl/2011/06/ik-doe-geen-lean.html>