

# Lean Green to Black Belt

Dag 5

Slimmer werken,  
blijde klanten

Rogier Schopman

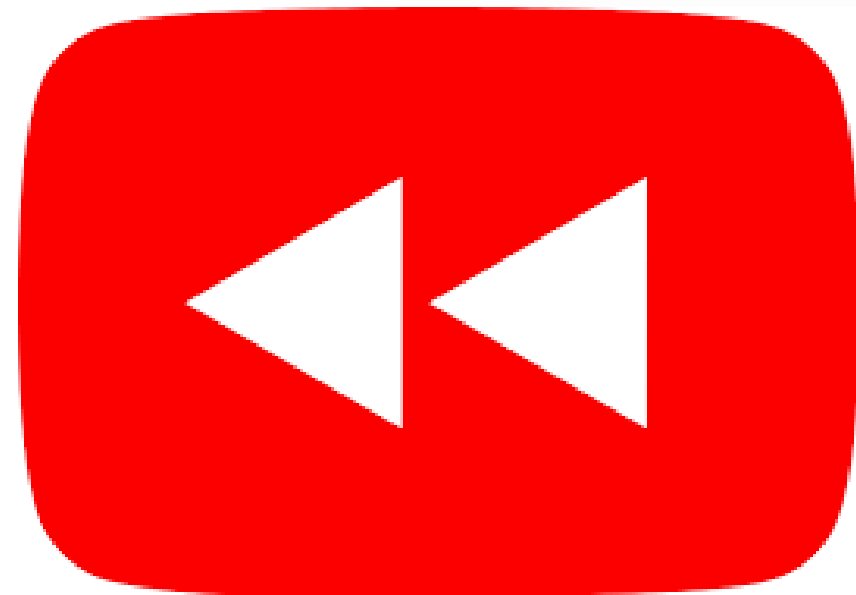
Februari 2022

## Terugblik dag 1 t/m 4

Klaar voor het examen?

- Terugblik dag 1 t/m 4

LET'S RECAP...



# Agenda

## Dag 1: Inleiding

- Kennismaking
- Recap Green Belt
- Visie & Strategie
- Lean Accounting

## Dag 2: Verbeteren: hoe begin je? Het probleem definiëren

- DMAIC | Define
- Stakeholdermanagement
- Gemba Kaizen

## Dag 3: De huidige situatie in kaart brengen en de oorzaak van het probleem vinden

- DMAIC | Measure
- DMAIC | Analyse

## Dag 4: Verbeteren en borgen

- DMAIC | Improve
- Flow & Pull
- DMAIC | Control

## Dag 5:

- **Perfectie**
- Verandermanagement
- Examen

# Perfectie

## Het 5<sup>e</sup> Lean principe

Perfectie = streven om het werk iedere dag een stukje beter te doen (KAIZEN)

Gebruik de tijd die je bespaart om in gesprek te gaan met klanten en leveranciers over hun (nieuwe) behoeften

Organiseer een (overleg)structuur waarin continu verbeteren onderdeel wordt van het dagelijks werk

Instrumenten en technieken:

- **Dag- en weekstart**
- **Total Productive Maintenance (TPM)**
- 5S
- *Kaizen-event (al eerder besproken)*
- *SMED (al eerder besproken)*
- *OEE (al eerder besproken)*



# Dag- en weekstart

## Waarom een dagstart?

- Korte lijnen
- Multidisciplinaire samenwerking
- Gezamenlijke focus
- Vroegtijdig knelpunten signaleren en hierop anticiperen
- Sturen en bewaken van voortgang op doelen
- Continu, kort cyclisch verbeteren
- Leren van elkaar

### 3 onderdelen van een dagstart

#### 1. Terugkijken

- Wat ging goed?
- Welke problemen?

#### 2. Vooruit kijken

- Wie doet wat?
- Hulpvragen?
- Acties

#### 3. Verbeteren

- Verbeterideeën
- Status verbeterprojecten
- KPI's

# Dag- en weekstart

## Praktische tips

- Benoem rollen: vz, schrijver (tijdbewaker, evaluatie)
- Het woord is aan de groep, niet aan de voorzitter
- Voorbereiding deelnemers: kort en bondig formuleren, bijwerken bord
- Maak gebruik van een agenda
- Bespreken KPI's: rol achterblijvers, vooroplopers
- Evalueer de dagstart
- Houd het actiegericht
  - Werkwoord + zelfstandig naamwoord > to-the-point formuleren, zodat het begrijpelijk is (teruglezen)
  - Geen data aanpassen
  - Hak lange termijn acties op in tussentijdse mijlpalen
  - Alleen rood bespreken

Omschrijving	Wie	Deadline	Status
Opstellen voorstel teamindeling	Jelle M	15-4	●
Rondsturen verslag brainstormsessie	Rogier S	27-4	●
Rapportage maken over campagne	Melissa D	29-4	●
Lanceren nieuw online platform	Roland W	Medio 2024	●

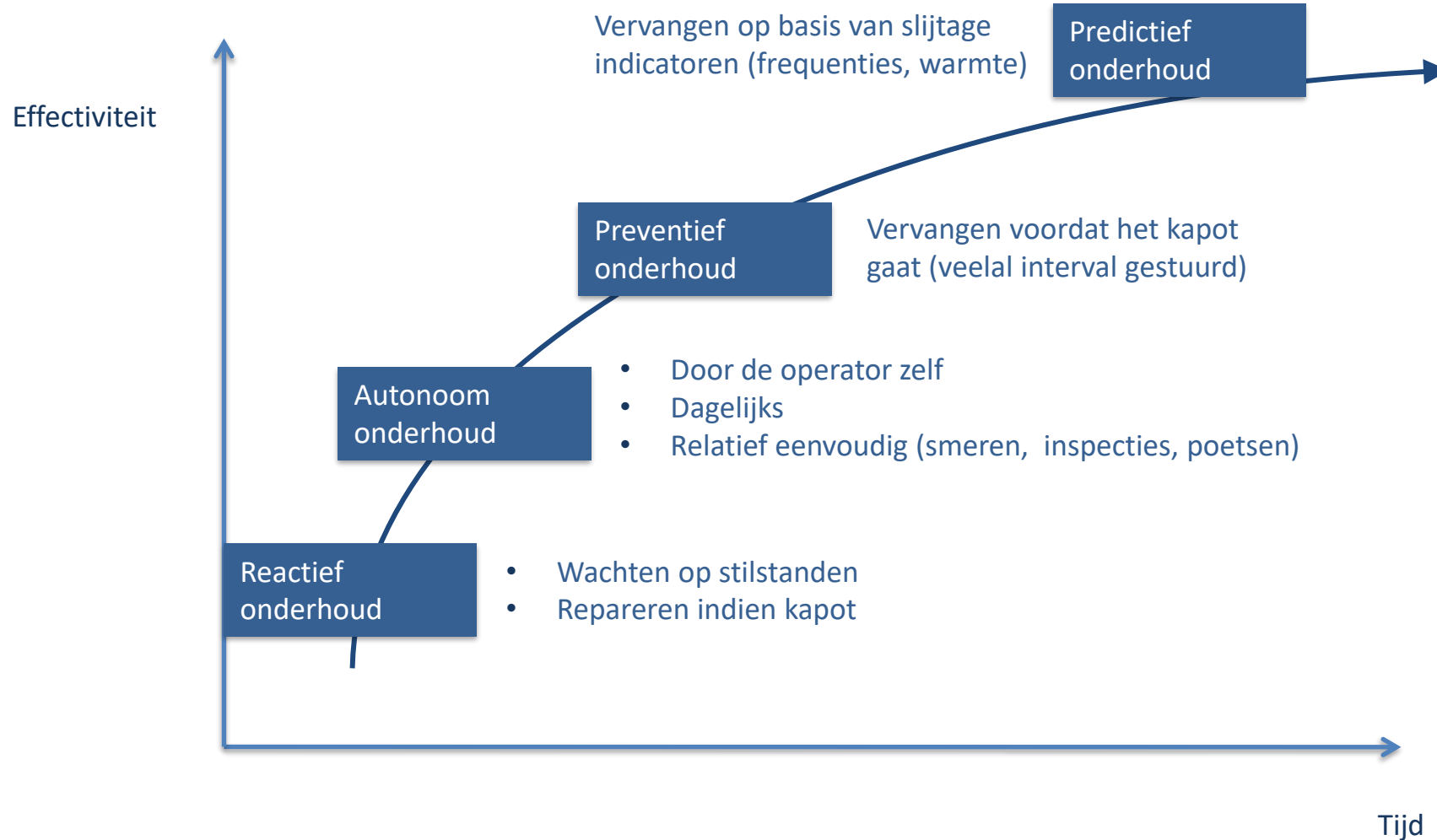
# TPM

## Total Productive Maintenance

- “Onderhoud is als zorgen voor kinderen. Op dagelijkse basis heb je geen dokter nodig. In een fabriek hebben machines geen technicus nodig. Productiemedewerkers moeten aan hun machines denken als ware het hun eigen kinderen”
- TPM richt zich op productiviteitsverbetering en het optimaliseren van de machinebeschikbaarheid

### Verliezen bestaan uit 3 categorieën:

1. Beschikbaarheidsverliezen: machinestoringen en omstellingen naar een ander product zorgen dat er geen productie is, terwijl die er wel had moeten zijn.
2. Prestatieverliezen: snelheidsverliezen en korte stops/ stilstaan/ lege posities zorgen voor snelheids- of capaciteitsverliezen (er komt minder uit dan kan).
3. Kwaliteit/opbrengst: van hetgeen geproduceerd wordt, wordt een deel afgekeurd.





# 4 P's van Toyota

## 14 Lean principles

**Problem Solving**

- 12. Ga op de werkvloer kijken om de situatie te doorgronden - Go and see
- 13. Maak langzaam beslissingen door consensus, alle opties afwegend en implementeer snel
- 14. Word een lerende organisatie door kritische reflectie en continu te verbeteren

**People**

- 9. Creëer leiders die het werk begrijpen, leven volgens de filosofie en andere onderwijzen
- 10. Ontwikkel exceptionele mensen en teams die de bedrijfsfilosofie volgen
- 11. Respecteer het netwerk van partners en leveranciers door ze uit te dagen en help ze verbeteren

**Process**

- 2. Creëer continue flow om problemen aan de oppervlakte te brengen
- 3. Gebruik pull systemen om overproductie tegen te gaan
- 4. Level de workload (heijunka)
- 5. Creëer een cultuur kwaliteit: in een keer goed
- 6. Gestandaardiseerde taken en processen zijn de basis voor continu verbeteren
- 7. Gebruik visuele hulpmiddelen zodat problemen niet verborgen blijven
- 8. Scheiding van mens & machine

**Philosophy**

- 1. Formuleer een lange termijn filosofie die leidt tot waarde voor de cliënt. Baseer daar je beslissingen op, ook al gaat dit ten koste van het voordeel op korte termijn of van de winst.

# Agenda

## Dag 1: Inleiding

- Kennismaking
- Recap Green Belt
- Visie & Strategie
- Lean Accounting

## Dag 2: Verbeteren: hoe begin je? Het probleem definiëren

- DMAIC | Define
- Stakeholdermanagement
- Gemba Kaizen

## Dag 3: De huidige situatie in kaart brengen en de oorzaak van het probleem vinden

- DMAIC | Measure
- DMAIC | Analyse

## Dag 4: Verbeteren en borgen

- DMAIC | Improve
- Flow & Pull
- DMAIC | Control

## Dag 5:

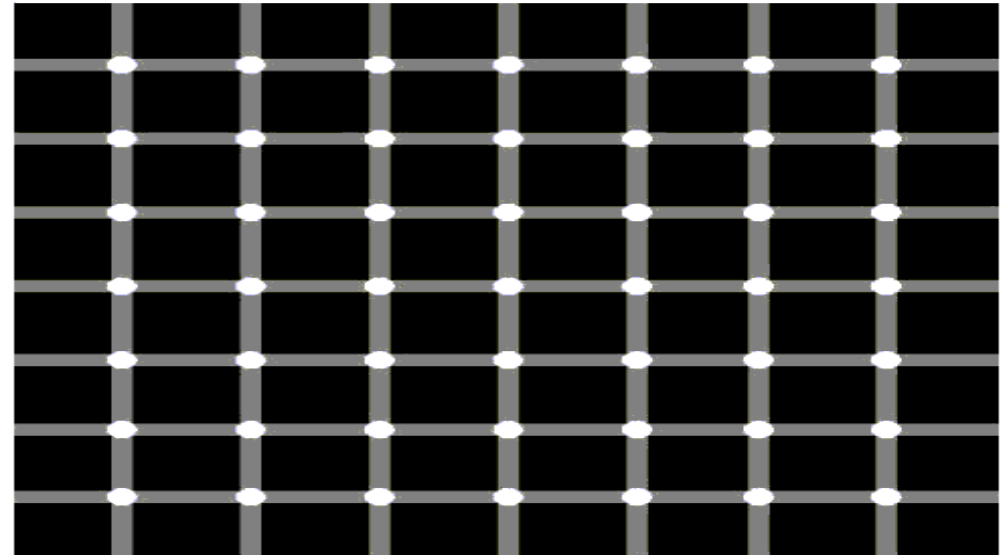
- Perfectie
- **Verandermanagement**
- Examen

# Verandermanagement

## Waarnemen

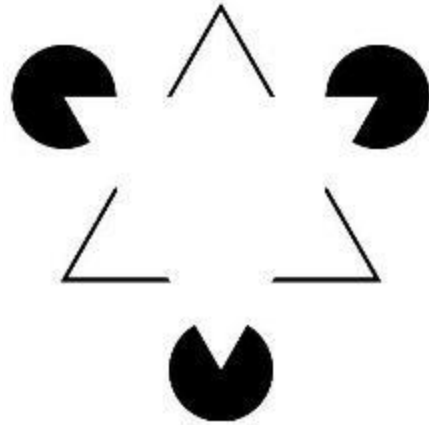
Waarnemen:

- Betekenis geven, in een context plaatsen, interpreteren
- Een proces met onze zintuigen
- Zoeken naar patronen om inzicht te krijgen in de werking van een organisatie

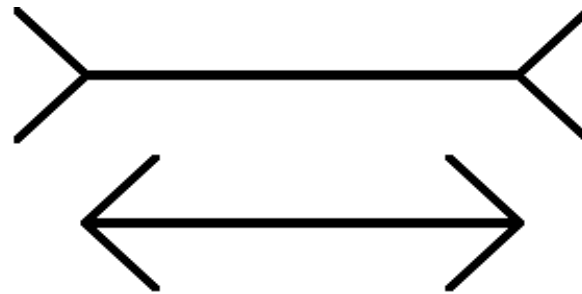


# Verandermanagement

## Waarnemen van patronen



Figuren die op zichzelf niet bestaan maar tot stand komen door de context. Een driehoek dankzij de context



Bij tegenstrijdigheden tussen zintuigelijke gegevens hechten mensen geloof aan datgene wat ze zien en niet aan het geen ze horen of proeven



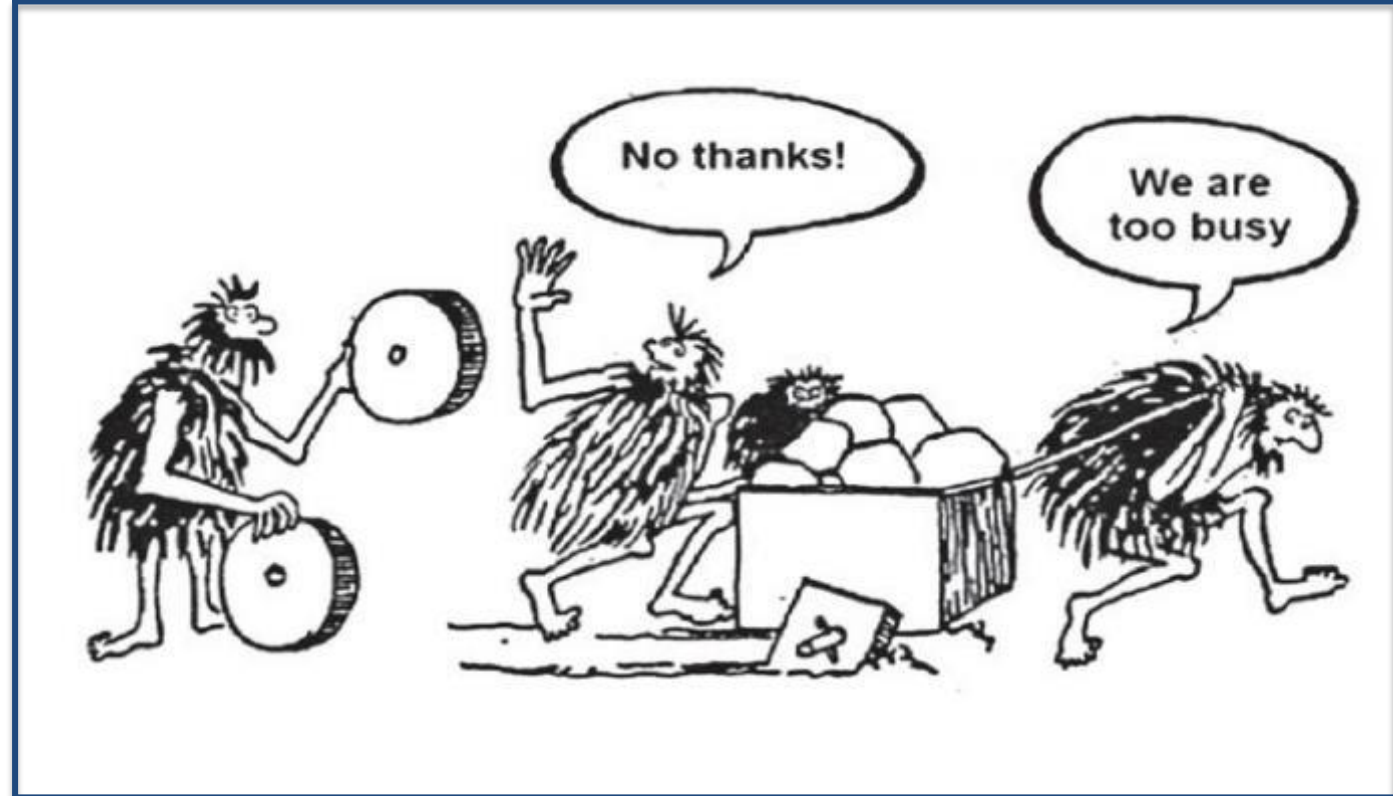
Kiki & Bouba

# Verandermanagement

## Veranderen is lastig

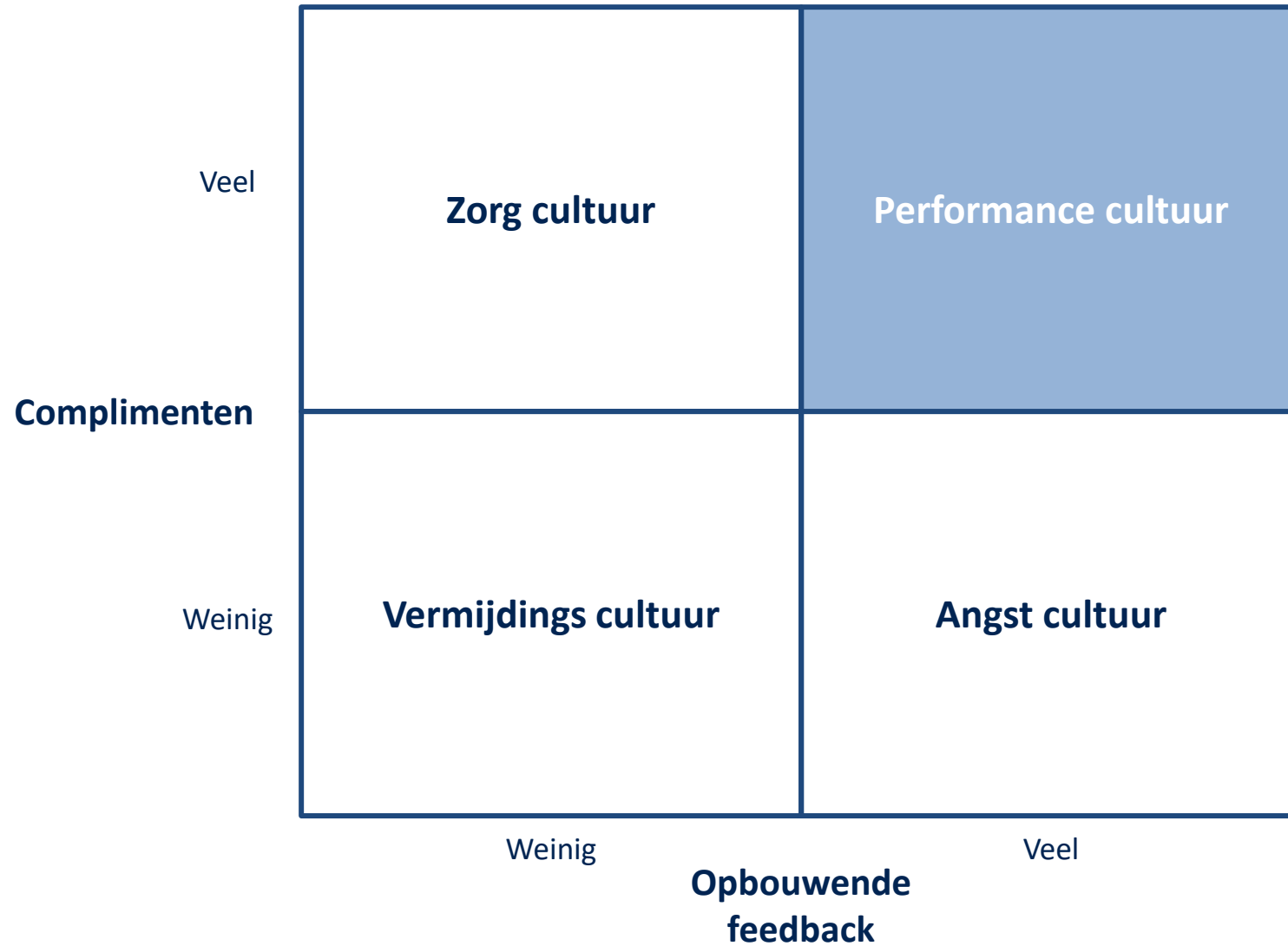
- Dat doen we al
- Ik heb geen tijd
- Heeft geen prioriteit
- Lukt toch niet
- Hebben we al geprobeerd
- Kan ik niet
- Moet dat
- Ik geloof het niet
- Bewijs maar...

### Tijd vrijmaken is ook vaak een uitdaging



# Verandermanagement

## Feedback culturen



# Verandermanagement

## Case

- Je bent als Lean Black Belt overtuigd van het belang van onderling feedback geven
- Recent heb je een feedback training georganiseerd voor de hele organisatie en de meeste mensen vonden het een leuke en interessante dag
- Echter wordt er in praktijk gebracht maar weinig tijd gemaakt voor feedback
- Daar baal je van en je wil hier iets aan doen

### **Opdracht in drietallen (10 min):**

- Bepaal welke stappen je gaat ondernemen
- Pitch je aanpak in 1 minuut

# Verandermanagement

## Vier cruciale factoren om houding en gedrag te beïnvloeden

### **Rolmodel**

“Ik zie leidinggevenden en andere collega’s zich op de gewenste manier gedragen”

### **Begrip & overtuiging**

“Ik weet wat er van mij gevraagd wordt, ik ben het er mee eens, en het is goed”

### **Ontwikkelen van talent en vaardigheden**

“Ik heb de vaardigheden en kennis om me op de gewenste manier te gedragen”

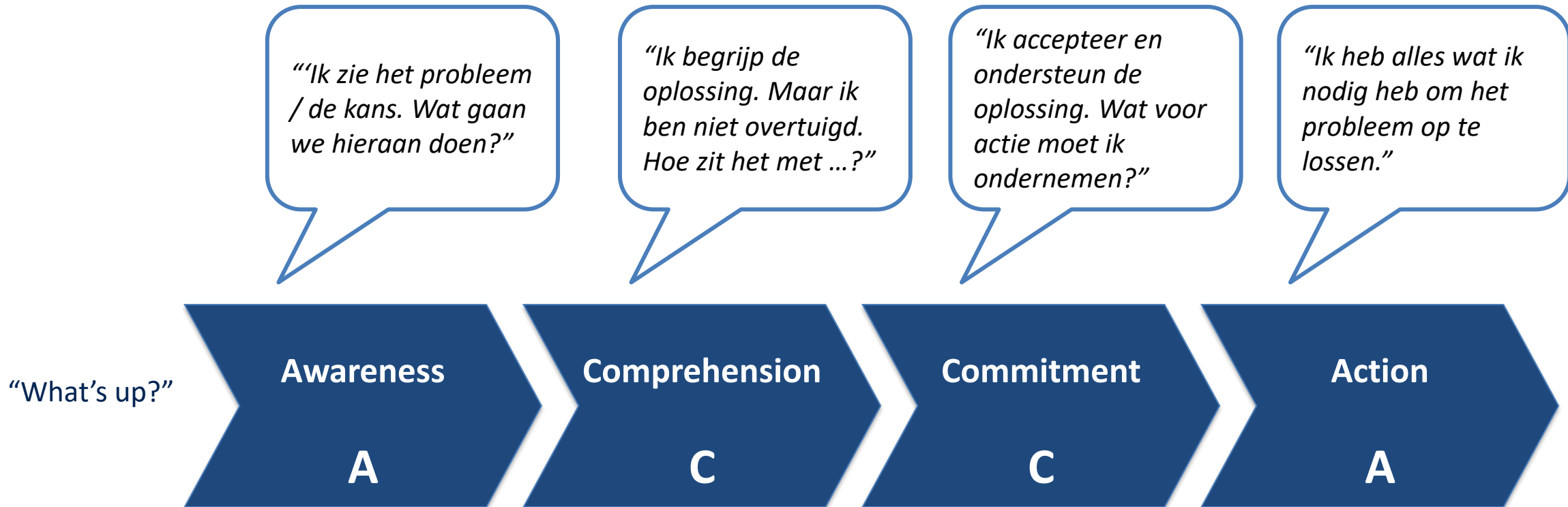
### **Bevestigen met formele mechanismen**

“De structuren, processen, systemen ondersteunen de verandering in gedrag die van mij gevraagd wordt”



# Verandermanagement

## Waar is jouw publiek op ACCA?



# Examen

- Het examen bestaat uit **50 multiple choice vragen**
- Je hebt **60 minuten** de tijd
- Je bent geslaagd als je minimaal **70%** van de vragen goed beantwoord hebt
- Het is een '**open boek**' examen: je mag het trainingsmateriaal en je aantekeningen er bij houden
  
- VERZOEK: Als je voortijdig klaar bent, verlaat dan rustig de ruimte
- TIP: Parkeer eventuele vragen waar je 'vastloopt' of veel tijd voor nodig hebt
  
- Veel succes!

# Afronding training

## Evaluatie

Wil je je tips & tops ook (anoniem) met ons delen?

[www.bureautromp.nl/review-lean-black-belt/](http://www.bureautromp.nl/review-lean-black-belt/)

Of scan de code!



## Hoe nu verder?

Waar ga je als eerst mee aan de slag?

Theorie en praktijk?

