

EBOOK • PRAKTIJKGIDS

5 onzichtbare verspillingen op de productievloer

*Waar elke dag ongemerkt productietijd verdwijnt,
en hoe je die deze week terugpakt.*

Over dit ebook

Voor wie het is, hoe je het leest en wat je eraan hebt.

Dit ebook is geschreven voor mensen die een productieomgeving aansturen: productiemanagers, operations managers, plant managers, teamleiders, CI-managers en directeuren met een fabriek onder hun verantwoordelijkheid.

Je hoeft geen Lean-achtergrond te hebben om het te kunnen gebruiken. Heb je die wel, dan zul je merken dat dit geen herhaling is van de bekende zeven verspillingen. Het gaat over een categorie verlies die zelden in een value stream map terechtkomt, omdat ze zich verstopt in gedrag, informatie en opvolging.

HOE JE DIT EBOOK LEEST

- **Deel 1** legt uit waarom dit verlies onzichtbaar blijft.
- **Deel 2** behandelt de vijf verspillingen, elk in een eigen hoofdstuk met dezelfde opbouw: herkennen, begrijpen, en deze week iets doen.
- **Deel 3 t/m 8** geven je de instrumenten: een scan, de diepere verklaring, een 7-dagenplan, een rekenmodel en een managementcheck.

Je kunt het van voor naar achter lezen. Je kunt ook direct naar het hoofdstuk gaan dat je het meest herkent, elk hoofdstuk staat op zichzelf.

Eén advies vooraf: lees met je eigen afdeling in gedachten. Dit ebook werkt pas als je bij elke pagina één concrete plek, één concreet overleg of één concreet bord voor je ziet.

Inhoud

DEEL 1

01	De verspilling die je niet ziet	4
-----------	---------------------------------	---

DEEL 2 • DE VIJF ONZICHTBARE VERSPILLINGEN

1	Verandering zonder vaste routine	9
2	Te veel informatie, te weinig richting	12
3	Technologie die extra werk voelt	15
4	Leiden zonder vast opvolgritme	18
5	Overleggen zonder beweging	21

INSTRUMENTEN

03	De Verborgen Verspilling Scan	25
04	Waarom deze patronen zo hardnekkig zijn	29
05	Lean + Gedrag + Slimme Technologie	32
06	Van inzicht naar actie: het 7-dagenplan	35
07	De financiële kant van verborgen verspilling	37
08	De Managementcheck	40

TOT SLOT

09	Conclusie	41
10	De volgende stap: de Werkvloer Winstcheck	42

01

DEEL 1

De verspilling die je niet ziet

Niet alles wat capaciteit kost, verschijnt als stilstand of fout in een rapportage. Dit deel laat zien waar het echte verlies zich verstopt.

Het verlies zit zelden waar je het zoekt

Over kleine, terugkerende patronen met grote impact.

De cijfers van de afdeling zijn niet slecht. De OEE beweegt, de leverbetrouwbaarheid is acceptabel, de grote storingen zijn onder controle. En toch heb je het gevoel dat er meer in het team zit dan eruit komt.

Je bent niet de enige. Op veel productievloeren verdwijnt elke dag kostbare tijd zonder dat iemand het als verspilling herkent. Geen grote incidenten, geen spectaculaire fouten. Juist kleine, terugkerende patronen die zich stilletjes in het dagelijkse werk hebben genesteld.

Misschien herken je het. Een nieuwe afspraak wordt enthousiast ingevoerd en lijkt te werken, maar na een paar weken zakt de aandacht weg en sluipt het oude gedrag terug. Er hangt volop informatie op borden en schermen, en tóch blijft onduidelijk wat nú prioriteit heeft. Overleggen vullen de agenda's, terwijl de uitvoering nauwelijks versnelt. En de technologie die zou moeten ondersteunen, voelt op de vloer soms als een extra stap.

BEELD

Vergelijk het met een kleine lekkage in een leiding. Elke afzonderlijke druppel is verwaarloosbaar; niemand komt ervoor uit zijn stoel. Maar de leiding lekt de hele dag, elke dag, week na week. Als je aan het einde van het jaar zou kunnen zien hoeveel er in totaal is weggestroomd, en welke gevolgschade het onderweg heeft aangericht, zou je dezelfde dag nog een monteur bellen.

Zo werkt verborgen verspilling. Niet als incident, maar als constante.

Waarom rapportages dit niet laten zien

Wanneer een productiebedrijf capaciteit zoekt, kijkt het meestal naar de bekende plekken: machines, bezetting, planning, doorlooptijden, grote procesverbeteringen. Logisch, dat zijn de dingen die je kunt meten, budgetteren en projectmatig aanpakken.

Maar hier zit een blinde vlek: **niet alles wat capaciteit kost, verschijnt als stilstand of fout in een rapportage.**

Een machine die stilstaat, wordt geregistreerd. Een afkeurpartij wordt geteld. Maar hoe registreer je een teamleider die voor de derde keer deze week dezelfde instructie herhaalt? Een operator die twee systemen moet bijwerken met dezelfde gegevens? Een verbeteractie die na drie weken stilletjes is doodgebloed? Een overleg waarin hetzelfde knelpunt voor de vierde maand op rij wordt besproken?

Die tijd verdwijnt niet uit de administratie, ze komt er nooit in. De uren worden gewoon gewerkt. Ze worden alleen niet omgezet in vooruitgang.

Wat verborgen verspilling wél is



FIGUUR 1 · NIET ALLES WAT CAPACITEIT KOST, VERSCHIJNT IN EEN RAPPORTAGE

De rode draad: dit verlies ontstaat niet in het proces of de techniek, maar in het dagelijks handelen van mensen. In routines die niet beklijven, informatie die geen richting geeft en opvolging die wegvalt.

Dat is goed nieuws en slecht nieuws tegelijk. Slecht nieuws, omdat je het niet oplost met een investering of een projectplan. Goed nieuws, omdat de eerste verbetering meestal geen budget vraagt, alleen een scherpere blik en een kleine, consequente interventie.

Wie deze patronen leert herkennen, verbetert gericht. Niet door groter te denken, maar door slimmer te kijken. Daar gaan de volgende vijf hoofdstukken over.

De vijf verspillingen in één oogopslag

Vijf herkenbare patronen, één samenhang.

1 Verandering zonder vaste routine

Nieuwe afspraken werken even, maar zakken daarna weg. Gedrag dat leunt op goede bedoelingen blijft kwetsbaar zolang het niet is ingebouwd in het dagelijkse werk.

2 Te veel informatie, te weinig richting

Overall borden, schermen en lijsten, maar in het moment blijft onduidelijk wat echt belangrijk is. Een cockpit waarin alle lampjes tegelijk branden.

3 Technologie die extra werk voelt

Tools die data genereren maar zelden tot actie leiden. Wat bedoeld is als ondersteuning, wordt ervaren als een extra handeling naast het echte werk.

4 Leiden zonder vast opvolgritme

Afwijkingen worden besproken, maar zonder vast ritme verdwijnt de opvolging. Verbetering wordt afhankelijk van de alertheid van één persoon.

5 Overleggen zonder beweging

Veel gesprek, weinig vooruitgang. Dezelfde onderwerpen keren telkens terug en besluiten worden uitgesteld. Rennen op een loopband.

In Deel 2 krijgt elk van deze vijf een eigen hoofdstuk, steeds met dezelfde opbouw: een herkenbare situatie, de signalen, wat het werkelijk kost, waarom het gebeurt, en wat je er deze week aan kunt doen. Je kunt de hoofdstukken op volgorde lezen, of direct doorbladeren naar het patroon dat je het meest herkent.

02

DEEL 2

De vijf onzichtbare verspillingen

Vijf hoofdstukken, één vaste opbouw: herkennen, begrijpen wat er werkelijk gebeurt, en deze week iets doen.

Verandering zonder vaste routine

Goedbedoeld is niet hetzelfde als blijvend.

Maandagochtend, drie weken geleden. De teamleider presenteert een nieuwe werkwijze voor de ploegoverdracht: kortere overdracht, vaste volgorde, afwijkingen eerst. Iedereen knikt. Het is een goed idee, dat vindt het team zelf ook. De eerste week loopt het strak. De tweede week ook, grotendeels.

Vandaag loop je langs de overdracht. De vaste volgorde is verdwenen. De afwijkingen komen halverwege ter sprake, of niet. Niemand heeft besloten te stoppen met de nieuwe werkwijze. Ze is gewoon weggezaakt.

Wat gebeurt hier werkelijk?

Verbetering begint vaak met iets logisch: een goed idee, een duidelijke afspraak, een nieuwe werkwijze. In het begin werkt het. Mensen letten op, het gewenste gedrag is zichtbaar op de vloer.

En dan schuift, bijna ongemerkt, het oude patroon weer naar voren. Niet ineens, niet met opzet. Als een elastiek dat langzaam terugtrekt naar zijn oude stand.

De verleidelijke conclusie is dat mensen niet gemotiveerd zijn of “het gewoon niet doen”. Maar de werkelijke oorzaak ligt bijna altijd elders: het gewenste gedrag is nog niet ingebouwd in het dagelijkse werk. Het bestaat alleen als afspraak, en een afspraak heeft geen eigen geheugen. Zolang gedrag afhangt van “eraan denken”, verliest het op termijn altijd van de dagelijkse drukte.

WAARAAN HERKEN JE HET?

- Verbeteracties worden eerst goed opgepakt, maar zakken na enkele weken weg
- Dezelfde instructies moeten telkens opnieuw worden gegeven
- De werkplek is na een opruimactie tijdelijk op orde en valt daarna terug
- Teams weten precies wat de bedoeling is, maar doen het niet consequent
- Nieuwe werkwijzen werken zolang de bedenker aanwezig is
- Bij audits of bezoek is alles op orde; een week later niet meer
- “Borging” staat vaak in verbeterplannen, zelden in het dagelijkse werk
- Niemand besloot bewust te stoppen, het gebeurde gewoon

WAT KOST HET?

- **Tijd:** dezelfde verbetering wordt twee, drie keer opnieuw ingevoerd; leidinggevenden besteden uren aan herinneren en bijsturen
- **Aandacht:** elk weggezaakt initiatief moet later opnieuw aandacht krijgen, bovenop de lopende zaken
- **Vertrouwen:** de duurste post. “We hebben dit al vaker geprobeerd, maar het blijft toch niet staan.” Terugval vandaag maakt verbeteren morgen zwaarder
- **Eigenaarschap:** als afspraken toch verwateren, voelt niemand zich meer verantwoordelijk voor het bewaken ervan

Waarom gebeurt dit?

Onder druk kiezen mensen niet wat is afgesproken, maar wat op dat moment het makkelijkst, snelst en meest vertrouwd voelt. Dat is geen karakterfout; het is hoe een brein met beperkte aandacht een drukke dag doorkomt. Nieuw gedrag kost mentale inspanning. Oud gedrag kost niets, het loopt vanzelf.

Een nieuwe werkwijze concurreert dus dagelijks met een oude gewoonte die jarenlang is ingesleten. Zolang het nieuwe gedrag geen vast moment, vaste plek en vaste aanleiding heeft, wint de oude gewoonte zodra de aandacht ergens anders heen gaat. En op een productievloer gaat de aandacht altijd ergens anders heen.

Uitleg alleen is daarom onvoldoende. Uitleg verandert wat mensen weten, niet wat ze onder druk automatisch doen. Gedrag wordt pas stabiel wanneer het gekoppeld is aan een herkenbare trigger, einde taak, start dienst, een afwijking, en wanneer de omgeving het uitvoeren makkelijker maakt dan het overslaan.

ILLUSTRATIEF REKENVOORBEELD

Stel dat een teamleider gemiddeld 15 minuten per dag kwijt is aan het herinneren aan en herstellen van afspraken die eigenlijk vanzelf zouden moeten lopen. Bij 46 werkweken is dat ruim 55 uur per jaar, meer dan een volle werkweek van één leidinggevende, besteed aan het overeind houden van wat al besloten was. Dit is een rekenvoorbeeld om de orde van grootte te tonen, geen gemeten cijfer; jouw werkelijke getal ken je pas als je het op je eigen afdeling observeert.

ZO ZIET HET ERUIT IN DE PRAKTIJK · ILLUSTRATIEF VOORBEELD

Een productieteam voert een nieuwe regel in: elke pallet die de lijn verlaat, krijgt direct een controlesticker. Week één: 100% nageleefd. Week drie: de stickers liggen er nog, maar bij drukte wordt de stap overgeslagen, “doe ik straks wel”. Week zes: de stickerrol is op en niemand heeft een nieuwe besteld. Niemand was tegen de regel. De regel had alleen geen plek in het werk: geen vast moment, geen zichtbare herinnering op de werkplek, geen korte check of het nog gebeurde. De afspraak bestond in hoofden, niet in het proces.

DE DENKFOUT · ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

~~“De medewerkers houden zich niet aan de afspraak.”~~

ANDERS DENKEN · DRAAI HEM OM

“Misschien is de afspraak niet ontworpen om onder druk te blijven bestaan.”

Een afspraak die alleen werkt op een rustige dag, is geen afspraak, het is een voornemen. Het verschil zit niet in de motivatie van het team, maar in het ontwerp van de routine.

HET STERKERE INZICHT

Gedrag wordt niet stabiel omdat het één keer goed is uitgelegd. Het blijft pas bestaan wanneer het terugkomt in een vaste context: gekoppeld aan een herkenbaar moment en een eenvoudige routine.

Vergelijk het met een pad in hoog gras. Eén keer overlopen zie je niet terug. Dezelfde route elke dag maakt vanzelf een zichtbaar spoor, en op een gegeven moment loopt iedereen daar, zonder erbij na te denken.

WAT KUN JE DEZE WEEK DOEN?

- 1 Kies één gedraging, niet tien.** Pak de afspraak die het vaakst wegzakt en die er echt toe doet. Laat de rest even liggen.
- 2 Koppel haar aan een bestaand moment.** Niet “vaker opruimen”, maar: “aan het einde van iedere taak gaat één item direct terug naar de vaste plek.” Niet “beter overdragen”, maar: “iedere dienst eindigt met een vaste controle van twee minuten, altijd in dezelfde volgorde.”
- 3 Maak de trigger zichtbaar op de werkplek.** Een markering, een kaart bij de machine, een vast vakje op het bord, iets in de omgeving dat het moment aankondigt, zodat het niet uit een hoofd hoeft te komen.
- 4 Check twee weken lang dagelijks kort of het gebeurt,** niet om te controleren of mensen deugen, maar om te leren waar de routine schuurt. Zakt ze weg, dan is dat informatie over het ontwerp, niet over het team.

REFLECTIEVRAGEN

1. Welke afspraak op mijn afdeling werkt alleen als iemand eraan denkt?
2. Welke verbetering hebben we de afgelopen twee jaar méér dan één keer ingevoerd?
3. Aan welk vast moment in het werk zou ons belangrijkste gewenste gedrag gekoppeld kunnen worden?
4. Wat maakt het oude gedrag op dit moment makkelijker dan het nieuwe?
5. Hoe snel zouden wij het merken als een geborgde afspraak stilletjes verdwijnt?

Te veel informatie, te weinig richting

Als alles aandacht vraagt, krijgt niets het.

Loop je eigen productievloer binnen en tel wat er allemaal informatie aanbiedt. Het KPI-bord bij de ingang. De veiligheidsposters. Het planningsscherm. De werkinstructies bij de lijn. Het verbeterbord waar sinds vorig kwartaal dezelfde vier acties hangen. Twee dashboards. Een whiteboard met aantekeningen van wanneer eigenlijk?

Elk element had ooit een duidelijke bedoeling. Vraag nu een operator wat vandaag de belangrijkste afwijking is en waar hij dat kan zien.

Wat gebeurt hier werkelijk?

In plaats van helderheid ontstaat ruis. Het is als een cockpit waarin alle lampjes tegelijk branden: er is veel informatie, maar het wordt juist moeilijker om te bepalen wat er nú toe doet.

Informatie en richting zijn niet hetzelfde. Informatie zegt: dit is de stand van zaken. Richting zegt: dit verdient nu jouw aandacht, en dit is wat je ermee doet. De meeste vloeren hebben een overschot aan het eerste en een tekort aan het tweede.

Het sluipende gevolg: wanneer informatie structureel geen actie oplevert, leren mensen haar te negeren. Het bord wordt behang. Het dashboard wordt een scherm waar je langsloopt. En dan mist het team ook de signalen die er wél toe doen, niet uit desinteresse, maar omdat het onderscheid tussen belangrijk en niet-belangrijk nergens wordt gemaakt.

WAARAAN HERKEN JE HET?

- Veel informatie aanwezig, maar slechts een klein deel wordt gebruikt
- Teams lopen langs borden zonder er actief naar te handelen
- Afwijkingen zijn zichtbaar, maar zonder prioriteit of vervolgactie
- Medewerkers moeten zelf interpreteren wat relevant is
- Op “hoe staan we ervoor?” komen verschillende antwoorden
- Borden worden bijgewerkt vóór een audit, niet voor het werk
- Er komt regelmatig een KPI bij; er verdwijnt zelden iets
- Niemand kan in één zin zeggen waarvoor een bord bestaat

WAT KOST HET?

- **Aandacht en snelheid:** wie moet zoeken of zelf prioriteit moet bepalen, verliest tijd, elke dienst opnieuw
- **Reactietijd:** afwijkingen worden later opgemerkt, beslissingen duren langer, de kans op miscommunicatie groeit
- **Vertrouwen in visueel management:** als informatie geen actie oplevert, worden borden en dashboards steeds minder gebruikt, waarmee ook de goede signalen hun kanaal verliezen
- **Prioriteiten:** waar richting ontbreekt, bepaalt toeval of gewoonte wat aandacht krijgt. De hardste roeper wint, niet het grootste knelpunt

Waarom gebeurt dit?

Informatieborden groeien organisch. Elk incident, elk project, elke manager voegt iets toe, altijd met een goede reden. Weghalen voelt daarentegen als iets afpakken, dus dat gebeurt zelden. Zo stapelt informatie zich jarenlang op, terwijl de aandacht van een mens niet meegroeit.

Menselijke aandacht is een beperkt budget. Elke extra prikkel op een bord of scherm concurreert met alle andere. Wie tijdens het werk moet filteren, interpreteren en prioriteren, betaalt daarvoor met precies de mentale ruimte die nodig is voor het werk zelf. Onder tijdsdruk kiest het brein dan de goedkoopste route: overslaan.

Er speelt nog iets. Veel informatie wordt verzameld omdat het kán, of omdat het ooit gevraagd is, niet omdat iemand op de vloer er een beslissing mee neemt. Informatie zonder gekoppelde beslissing is per definitie ruis, hoe accuraat ze ook is.

ZO ZIET HET ERUIT IN DE PRAKTIJK • ILLUSTRATIEF VOORBEELD

Een afdeling heeft een dagstartbord met twaalf KPI's, netjes bijgewerkt. Tijdens de dagstart worden er drie besproken, elke dag dezelfde drie, omdat de teamleider die het belangrijkste vindt. De overige negen worden wel bijgehouden (dat kost dagelijks iemand een kwartier) maar spelen in geen enkel gesprek een rol. Als op een dag één van die negen KPI's rood kleurt, ziet niemand het, pas een week later komt het knelpunt via een klacht boven water. Er was geen gebrek aan informatie. Er was een gebrek aan onderscheid.

DE DENKFOUT • ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

~~"We moeten meer inzicht geven, laten we het toevoegen aan het bord."~~

ANDERS DENKEN • DRAAI HEM OM

"Misschien moet er niets bij, maar veel áf, zodat het weinige dat overblijft weer betekenis krijgt."

Meer data voelt als meer grip. Maar grip ontstaat niet door hoeveelheid; ze ontstaat door onderscheid.

HET STERKERE INZICHT

Informatie is pas waardevol wanneer ze richting geeft aan actie. Een goed bord laat niet alles zien, het maakt in één oogopslag duidelijk wat iemand moet zien, moet begrijpen en moet doen.

Denk aan een goed verkeersbord: minimale informatie, onmiddellijke duidelijkheid. Niemand hoeft bij een stopbord te interpreteren.



FIGUUR 2 · DE DRIE VRAGEN VOOR ELK BORD, DASHBOARD OF OVERDRACHTSMOMENT

WAT KUN JE DEZE WEEK DOEN?

- 1 Kies één bord, dashboard of overdrachtmoment**, bij voorkeur het bord waar het team dagelijks langskomt.
- 2 Leg er drie vragen naast:** Wat moet iemand hier direct kunnen zien? Wat moet iemand hier direct kunnen beslissen? Wat moet iemand hier direct kunnen doen? Alles wat geen van de drie vragen dient, markeer je.
- 3 Haal het gemarkeerde weg, of parkeer het zichtbaar.** Durf te schrappen. Wat één maand niet gemist wordt, hoeft er niet te hangen.
- 4 Vraag na een week aan drie medewerkers:** “Wat is vandaag het belangrijkste op dit bord?” Krijg je drie keer hetzelfde antwoord, dan geeft het bord richting. Zo niet, dan is er nog werk.

REFLECTIEVRAGEN

1. Welke informatie zien wij dagelijks, maar gebruiken we vrijwel nooit?
2. Welke beslissing wordt er daadwerkelijk genomen op basis van elk element op ons belangrijkste bord?
3. Wanneer hebben we voor het laatst iets van een bord of uit een rapportage verwijderd?
4. Kan een nieuwe medewerker binnen één minuut zien wat vandaag prioriteit heeft?
5. Welke afwijking hebben we recent te laat opgemerkt terwijl de informatie er wél was?

Technologie die extra werk voelt

Slimme technologie is pas slim als het werk eenvoudiger wordt.

De nieuwe registratie-app is live. In de presentatie zag het er goed uit: realtime inzicht, minder papier, betere data. Vier maanden later loop je langs de lijn en zie je een operator eerst zijn aantallen op een kladblok schrijven, “dat werkt sneller”, om ze aan het einde van de dienst alsnog in de app over te typen. Naast het scherm hangt een geel briefje met de zeven stappen om een storing te melden.

De app doet precies wat beloofd is. En op de vloer is er werk bij gekomen.

Wat gebeurt hier werkelijk?

Veel organisaties investeren in digitale tools, dashboards en AI om het werk sneller en slimmer te maken. De belofte is reëel: minder fouten, betere beslissingen, meer inzicht. In theorie klopt het ook.

Maar op de werkvloer pakt het niet altijd zo uit. Wat bedoeld is als ondersteuning, wordt ervaren als belasting: gegevens invoeren, schakelen tussen systemen, informatie interpreteren die niet aansluit op het moment waarop je haar nodig hebt. Als een navigatiesysteem dat instructies blijft geven op een route die je allang kent.

De kern van het probleem is de richting van het ontwerp. Veel systemen zijn ontworpen vanuit de vraag “welke data willen wij hebben?” in plaats van “welke handeling op de vloer moet hiermee eenvoudiger worden?” Het systeem bedient dan het kantoor, en de vloer betaalt de rekening, in handelingen, in schermen, in registraties.

WAARAAN HERKEN JE HET?

- Systemen leveren rapportages, maar weinig directe sturing tijdens het werk
- Dubbele registraties, omdat het systeem niet aansluit op het proces
- Informatie blijkt pas achteraf waardevol, niet op het beslismoment
- Lage adoptie, of medewerkers die het systeem omzeilen
- Kladblokken, gele briefjes en schaduwlijstjes naast de officiële tool
- Data die wél wordt ingevoerd maar zelden klopt
- Trainingen blijven nodig, lang na de implementatie
- “Wat levert dit de operator op?” heeft geen scherp antwoord

WAT KOST HET?

- **Productieve tijd:** elke dubbele registratie en schermwissel, vermenigvuldigd met het aantal medewerkers en diensten
- **Datakwaliteit:** invoer die als verplichting voelt, wordt slordig. Beslissingen op slordige data kosten later opnieuw tijd
- **Vertrouwen in technologie:** het duurste verlies. Eén slecht gelande tool maakt het team sceptisch over elke volgende, ook de tools die het werk werkelijk lichter zouden maken
- **Rendement:** de investering is gedaan, het beloofde voordeel blijft uit, en niemand kan precies aanwijzen waarom

Waarom gebeurt dit?

Elke extra handeling is frictie, en frictie kweekt workarounds. Wanneer het officiële pad meer stappen kost dan het informele, kiezen mensen onder tijdsdruk vanzelf het informele, niet uit onwil, maar omdat het werk af moet. De workaround is meestal een rationele reactie op een onhandig ontwerp.

Daar komt bij: technologie wordt vaak geselecteerd op functionaliteit (“wat kan het allemaal?”) in plaats van op probleem (“wat lost het hier op?”). Hoe meer functies, hoe indrukwekkender de demo, en hoe groter de kans dat de vloer straks met schermen werkt die voor iemand anders zijn gebouwd.

En zodra vertrouwen kantelt, ontstaat een vicieuze cirkel: ervaren medewerkers het systeem als verplichting, dan daalt het gebruik; daalt het gebruik, dan daalt de datakwaliteit; daalt de datakwaliteit, dan daalt de waarde van het systeem, wat het wantrouwen bevestigt. Het rendement van de investering blijft achter, workarounds groeien en introduceren nieuwe foutkansen. Uiteindelijk kost het ook draagvlak voor de volgende verbetering, die er misschien wél toe doet.

ZO ZIET HET ERUIT IN DE PRAKTIJK • ILLUSTRATIEF VOORBEELD

Een bedrijf voert een digitaal storingsmeldsysteem in. Doel: sneller inzicht in terugkerende storingen. In de praktijk moet de operator bij elke melding negen velden invullen, waarvan er vier voor hem betekenisloos zijn. Gevolg: kleine storingen worden niet meer gemeld, “daar ga ik geen vijf minuten voor invullen”, en de rapportage toont een dalend aantal storingen. Het management ziet verbetering. De vloer weet beter. Het systeem meet niet de werkelijkheid, maar de bereidheid om formulieren in te vullen.

DE DENKFOUT • ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

“Welke tool kunnen we inzetten?”

ANDERS DENKEN • DRAAI HEM OM

“Welk probleem op de werkvloer moet hierdoor eenvoudiger worden?”

Wie bij de tool begint, zoekt een probleem bij een oplossing. Wie bij het werkvloerprobleem begint, kan elke tool, hoe simpel of geavanceerd ook, beoordelen op één criterium: wordt het werk hiermee eenvoudiger, op het moment dat het ertoe doet?

HET STERKERE INZICHT

Slimme technologie werkt pas wanneer zij één concreet probleem op de vloer eenvoudiger maakt. Niet het aantal functies telt, maar de mate waarin het systeem direct helpt bij een beslissing of actie.

Zoals een vakman gereedschap kiest dat precies doet wat nodig is, op het moment dat het nodig is. Niet de grootste gereedschapskist wint, maar het juiste gereedschap in de juiste hand.

WAT KUN JE DEZE WEEK DOEN?

- 1 Loop één dienst mee met de bril van “handelingen”.** Turf hoe vaak iemand iets registreert, overtypt of tussen systemen schakelt zonder dat het zijn eigen werk vooruithelpt. Alleen al het turven maakt het patroon zichtbaar.
- 2 Zoek de gele briefjes.** Elke workaroud, elk kladblok, elke schaduwlijst is een gratis analyse: hier schuurt het officiële proces. Behandel workarounds als informatie, niet als overtreding.
- 3 Kies één dubbele registratie en elimineer haar,** of leg vast waarom ze (tijdelijk) moet blijven, met een einddatum.
- 4 Stel bij het eerstvolgende technologievoorstel drie vragen vooraf:** Welk terugkerend probleem kost nu tijd of aandacht? Waar ontstaat foutkans of vertraging? Welke beslissing moet sneller of eenvoudiger worden? Geen scherp antwoord, dan eerst het probleem scherper, daarna pas de tool.

REFLECTIEVRAGEN

1. Welke digitale tool op onze vloer kost meer handelingen dan hij bespaart?
2. Waar registreren wij hetzelfde gegeven meer dan één keer?
3. Welke workarounds bestaan er op dit moment, en wat vertellen ze ons over het officiële proces?
4. Welke informatie uit onze systemen komt te laat om er nog op te kunnen handelen?
5. Als we onze laatste technologie-investering opnieuw zouden doen: zouden we dan bij dezelfde vraag beginnen?

Leiden zonder vast opvolgritme

Verbetering die afhankelijk is van persoonlijke alertheid, is geen systeem.

De beste teamleider van de afdeling is twee weken op vakantie. In week één merkt bijna niemand iets. In week twee beginnen de kleine dingen te schuiven: het verbeterbord wordt niet meer bijgewerkt, twee acties uit de dagstart blijven liggen, een terugkerend kwaliteitsissue wordt weer “even gefixt” in plaats van gemeld.

Als ze terugkomt, kost het haar drie dagen om alles weer op de rails te krijgen. Iedereen is opgelucht dat ze er weer is. Niemand stelt de vraag die ertoe doet: waarom hing dit allemaal aan één persoon?

Wat gebeurt hier werkelijk?

Op veel vloeren zijn leidinggevendenden continu in beweging: problemen oplossen, vragen beantwoorden, afstemmen. Hun betrokkenheid is groot, de intentie om te verbeteren oprecht.

Toch blijft structurele verbetering kwetsbaar. Initiatieven starten, afspraken worden gemaakt, maar zonder vast ritme voor opvolging verdwijnen ze naar de achtergrond. Verbetering wordt afhankelijk van toeval, dagdrukke of de persoonlijke alertheid van de leidinggevende.

Let op de paradox: juist de meest betrokken leidinggevendenden houden dit patroon in stand. Omdat zij eraan denken, hoeft het systeem het niet te doen. Ze compenseren het ontbrekende ritme met persoonlijke inzet, en maken zichzelf zo tot het enige mechanisme dat opvolging garandeert. Dat werkt, tot het niet meer werkt: bij vakantie, ziekte, vertrek of simpelweg een te drukke week.

WAARAAN HERKEN JE HET?

- Afwijkingen worden besproken, maar komen later opnieuw terug
- Verbeterafspraken hebben geen duidelijk opvolgmoment
- Teamleiders besteden veel tijd aan herinneren en bijsturen
- Verbetering hangt af van één persoon die eraan blijft trekken
- Als die persoon afwezig is, valt de voortgang stil
- Acties worden “meegenomen”, en verdwijnen daarna uit beeld
- Er is geen vast moment waarop lopende acties worden nagelopen
- Structurele punten schuiven steeds door naar “volgende week”

WAT KOST HET?

- **Voorspelbaarheid en leervermogen:** problemen keren terug omdat oplossingen nooit worden afgemaakt of geëvalueerd. Het team lost hetzelfde probleem meerdere keren op
- **Tijd van de leidinggevende:** uren gaan naar ad-hoc ingrijpen en herinneren, terwijl structurele verbetering blijft liggen, wat weer méér ad-hoc werk oplevert
- **Eigenaarschap:** wanneer opvolging niet consistent is, vervaagt de verantwoordelijkheid en daalt op termijn de betrokkenheid
- **Continuïteit:** de afdeling presteert zo goed als haar meest alerte persoon aanwezig is. Dat is geen niveau, dat is een risico

Waarom gebeurt dit?

Opvolging is bij uitstek werk zonder deadline. Een storing dwingt aandacht af; een openstaande verbeteractie doet dat niet. In de dagelijkse concurrentie om aandacht verliest het belangrijke-maar-niet-urgente het vrijwel altijd van het urgente, tenzij er een vast moment voor is gereserveerd dat die concurrentie omzeilt.

Daar komt bij: veel leidinggevendenden hebben geleerd dat goed leiderschap betekent overal bovenop zitten. Persoonlijke alertheid voelt als betrokkenheid en wordt ook zo gewaardeerd. Een vast ritme voelt daarentegen al snel als bureaucratie, “wéér een overleg”. Zo wordt het reactieve patroon cultureel beloond, terwijl het structurele patroon verdacht is.

Het gevolg voor het team: als opvolging afhangt van of de baas ernaar vraagt, leert het team dat acties pas echt hoeven als ernaar gevraagd wordt. Eigenaarschap verschuift ongemerkt van het team naar de leidinggevende, precies de verkeerde kant op.

ZO ZIET HET ERUIT IN DE PRAKTIJK · ILLUSTRATIEF VOORBEELD

In de dagstart wordt afgesproken dat de afstelling van een verpakkingsmachine wordt aangepast om terugkerende stops te verhelpen. De monteur “pakt het op”. Twee weken later treedt dezelfde stop weer op. In de dagstart blijkt: de aanpassing is half gedaan, toen kwam er een spoedklus tussendoor, en daarna heeft niemand er meer naar gevraagd. Niemand heeft iets fout gedaan. Er was alleen geen moment waarop de vraag “hoe staat het met de actie van vorige week?” gegarandeerd gesteld zou worden.

DE DENKFOUT · ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

“Ik moet er strakker bovenop zitten.”

ANDERS DENKEN · DRAAI HEM OM

“Misschien heeft mijn afdeling geen strakkere leidinggevende nodig, maar een vaster ritme. Opvolging hoort niet af te hangen van mijn geheugen, maar van een vast moment dat er toch al is.”

Strakker bovenop zitten schaalt niet, vermoeit en maakt het team afhankelijker. Een ritme schaalt wel, en werkt ook als jij er niet bent.

HET STERKERE INZICHT

Effectief leiderschap betekent niet overal bovenop zitten. Het betekent zorgen voor een voorspelbaar ritme waarin afwijkingen zichtbaar worden, acties worden opgevolgd en resultaten worden geëvalueerd.

Zoals een hartslag: regelmatig en voorspelbaar houdt het geheel in balans. Niet spectaculair, wel de reden dat alles blijft werken.



FIGUUR 3 · ALERTHEID IS GRILLIG; EEN RITME IS VOORSPELBAAR, EN WERKT OOK BIJ AFWEZIGHEID

WAT KUN JE DEZE WEEK DOEN?

- 1 **Voeg geen overleg toe. Kies één bestaand moment**, de dagstart, de ploegoverdracht, het weekoverleg, en maak opvolging daar expliciet onderdeel van.
- 2 **Introduceer één vaste opvolgvraag in de dagstart**: “Wat is de status van de lopende verbeteracties?” Elke dag, dezelfde vraag, dezelfde plek op het bord. Twee minuten volstaan.
- 3 **Geef de ploegoverdracht een consistente structuur** voor afwijkingen en acties: wat speelde er, wat is gedaan, wat staat nog open, wie pakt het op.
- 4 **Kies één zichtbaar verbeterpunt en evalueer het wekelijks** op een vast moment, kort, staand, bij het punt zelf. Test twee weken of het ritme houdt, óók als jij een dag afwezig bent. Dat is de echte test.

REFLECTIEVRAGEN

1. Welke verbetering op mijn afdeling is op dit moment afhankelijk van één persoon?
2. Wat gebeurt er met lopende acties als ik twee weken afwezig ben?
3. Welk probleem hebben we het afgelopen jaar meer dan twee keer “opgelost”?
4. Op welk vast, bestaand moment zou opvolging een gegarandeerde plek kunnen krijgen?
5. Vraagt mijn team uit zichzelf naar de status van acties, of gebeurt dat alleen als ik het vraag?

Overleggen zonder beweging

Veel gesprek is niet hetzelfde als vooruitgang.

Dinsdagmiddag, het wekelijkse afdelingsoverleg. Punt drie op de agenda: de aanvoerproblemen bij lijn 2. Iemand merkt op: “Volgens mij hebben we dit vorige maand ook besproken.” Klopt. En de maand daarvoor. Er wordt opnieuw toegelicht, opnieuw geknikt, opnieuw geconcludeerd dat “we hier echt iets mee moeten”. Het punt schuift door naar de volgende vergadering.

Na afloop kijkt iedereen op zijn telefoon hoeveel er is binnengekomen tijdens het uur dat net voorbij is.

Wat gebeurt hier werkelijk?

Overleggen horen bij vrijwel iedere organisatie. Ze zijn bedoeld om richting te geven, knelpunten te bespreken en acties helder te maken, in theorie het kloppend hart van samenwerking.

Toch ervaren veel teams dat overleggen eerder energie kosten dan opleveren. Er wordt gesproken en afgestemd, maar de vooruitgang op de vloer blijft beperkt. Het voelt als rennen op een loopband: veel beweging, nauwelijks verplaatsing.

Het onderliggende mechanisme: bespreken voelt als handelen. Een onderwerp dat is besproken, voelt behandeld, ook als er niets is besloten. Zo wordt het overleg een plek waar knelpunten worden geparkeerd in plaats van opgelost. En omdat er niets besloten wordt, komt hetzelfde onderwerp vanzelf terug, met steeds iets minder energie eromheen.

WAARAAN HERKEN JE HET?

- Overleggen lopen uit en dezelfde onderwerpen keren terug
- Actiepunten blijven vaag of krijgen geen duidelijke eigenaar
- Veel toelichting, weinig besluitvorming
- De link met de dagelijkse uitvoering op de vloer is beperkt
- Notulen bestaan vooral uit “besproken” en zelden uit “besloten”
- Acties uit het vorige overleg worden niet standaard nagelopen
- Deelnemers kunnen na afloop niet zeggen wat er anders wordt
- Mensen bereiden zich nauwelijks voor, het maakt toch weinig uit

WAT KOST HET?

- **Directe tijd:** een wekelijks uur met acht mensen is ruim 350 uren per jaar, voor één overleg. Prima investering, mits er beweging tegenover staat (*illustratief rekenvoorbeeld*)
- **Besluitkracht:** knelpunten blijven liggen, kansen verlopen, de organisatie wordt trager dan haar mensen
- **Betrokkenheid:** als er veel wordt besproken maar weinig verandert, daalt het vertrouwen in overleg, en de kwaliteit van de inbreng. De beste mensen haken mentaal het eerst af
- **Geloofwaardigheid:** een overleg dat maandenlang hetzelfde knelpunt bespreekt, vertelt het team elke week dat problemen benoemen geen zin heeft

Waarom gebeurt dit?

Overleggen zonder helder doel worden vanzelf een verzamelbak. Als niet vaststaat welke uitkomst een overleg moet opleveren, is elk gespreksonderwerp legitiem, en wordt geen enkel onderwerp afgerond.

Besluiten nemen kost bovendien meer dan bespreken. Een besluit vraagt om positie kiezen, verantwoordelijkheid nemen en het risico op een verkeerde keuze. Doorschuiven is comfortabeler, zeker in een groep. Zonder expliciet moment van “wat besluiten we nu?” kiest een groep bijna altijd de comfortabele route.

En dan het eigenaarschap. “Wij pakken dit op” klinkt daadkrachtig, maar een actie van iedereen is een actie van niemand. Zonder één naam en één datum is een actiepunt een intentie, en intenties verliezen het op de vloer altijd van de waan van de dag (zie hoofdstuk 1: ook dit is gedrag zonder routine).

ZO ZIET HET ERUIT IN DE PRAKTIJK • ILLUSTRATIEF VOORBEELD

Een operationeel weekoverleg heeft een actielijst van 23 punten. Sommige staan er langer dan een half jaar op. Elke week wordt de lijst “doorgenomen”: per punt een korte status, meestal “loopt nog”. Het doornemen kost twintig minuten; er wordt in die twintig minuten niets besloten. Nieuwe punten komen erbij, oude worden zelden afgevoerd. De lijst is geen stuurinstrument meer, maar een archief van goede voornemens, en iedereen aan tafel weet het.

DE DENKFOUT • ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

~~“We moeten beter communiceren, laten we hier vaker over afstemmen.”~~

ANDERS DENKEN • DRAAI HEM OM

“Misschien is er geen gebrek aan afstemming, maar een gebrek aan besluit, eigenaar en opvolgmoment. Méér overleg voegt dan alleen méér van hetzelfde toe.”

HET STERKERE INZICHT

Een overleg is pas waardevol wanneer het het werk daadwerkelijk vooruit helpt. Niet de hoeveelheid gesprek bepaalt de effectiviteit, maar de scherpheid van het doel.

Denk aan een pitstop in de Formule 1: in enkele seconden weet iedereen zijn rol. Maximale impact in minimale tijd, omdat doel, rollen en vervolg glashelder zijn vóórdat de auto binnenkomt.

De drie principes

Verscherp de structuur van één bestaand overleg langs drie principes:



FIGUUR 4 · DE DRIE PRINCIPES VAN EEN OVERLEG DAT BEWEEGT

1. Eén helder doel. Waarom vindt dit overleg plaats en welke uitkomst wordt verwacht? Formuleer het in één zin en zet die bovenaan de agenda. Alles wat het doel niet dient, hoort in een ander gesprek, of nergens.

2. Eén eigenaar per actie. Elke actie eindigt met één naam en één datum. Geen “wij”, geen “iemand van planning”. De eigenaar hoeft niet alles zelf te doen, hij is degene die ervoor zorgt dat het gebeurt.

3. Eén zichtbaar opvolgmoment. Plan bij elke actie direct wanneer de voortgang wordt geëvalueerd, en begin elk overleg met de acties van de vorige keer. Opvolging is geen agendapunt aan het einde (“als we tijd hebben”), maar het fundament aan het begin.

Drie principes, geen tien. Juist die eenvoud maakt ze houdbaar onder druk.

WAT KUN JE DEZE WEEK DOEN?

- 1 Kies één bestaand overleg**, het overleg waarvan je vermoedt dat het het minst oplevert.
- 2 Schrijf het doel in één zin** en toets elk agendapunt eraan. Punten die het doel niet dienen: verplaatsen of schrappen.
- 3 Laat vanaf nu ieder actiepunt eindigen met eigenaar + datum.** Zonder die twee wordt het punt niet genoteerd, dat is de nieuwe regel.
- 4 Begin het eerstvolgende overleg met vijf minuten opvolging** van de vorige acties. Doe dit vier weken consequent en observeer wat er met de actielijst gebeurt.

REFLECTIEVRAGEN

1. Welk onderwerp bespreken wij al maanden zonder dat er iets verandert?
2. Van welk overleg kan ik in één zin het doel formuleren, en van welk niet?
3. Hoeveel actiepunten uit ons laatste overleg hebben één eigenaar én één datum?
4. Wat zou er misgaan als we ons minst effectieve overleg één maand zouden schrappen?
5. Wordt in onze overleggen vaker “besproken” of “besloten”?

03

DEEL 3

De Verborgen Verspilling Scan

Vijf minuten eerlijke reflectie. Geen uitgebreide analyse, maar een eenvoudige spiegel, zoals het er vandaag daadwerkelijk aan toegaat.

De Verborgene Verspilling Scan

Vijf minuten eerlijke reflectie op je eigen afdeling.

Loop per verspilling de vier signalen langs en vink aan wat je herkent op jouw afdeling, niet zoals het bedoeld is, maar zoals het er vandaag daadwerkelijk aan toegaat.

SPELREGEL

Herken je binnen een verspilling **twee of meer signalen**, dan telt die verspilling als *herkenbaar*.
Twijfel je? Doe de scan samen met een teamleider of ervaren operator en vergelijk jullie antwoorden.
Twee blikken zien meer dan één, en verschillen in de antwoorden zijn zelf al waardevolle informatie.

1 Verandering zonder vaste routine

Score ___ / 4 · herkenbaar bij ≥ 2

- ☐ Verbeteracties worden eerst goed opgepakt, maar zakken daarna weg
- ☐ Dezelfde instructies moeten telkens opnieuw worden gegeven
- ☐ De werkplek is tijdelijk op orde en valt daarna terug in oude gewoontes
- ☐ Het team weet wat de bedoeling is, maar doet het niet consequent

2 Te veel informatie, te weinig richting

Score ___ / 4 · herkenbaar bij ≥ 2

- ☐ Er is veel informatie aanwezig, maar slechts een klein deel wordt gebruikt
- ☐ Teams lopen langs borden zonder er actief naar te handelen
- ☐ Afwijkingen zijn zichtbaar, maar zonder prioriteit of vervolgactie
- ☐ Medewerkers moeten zelf interpreteren wat relevant is

3 Technologie die als extra werk voelt

Score ___ / 4 · herkenbaar bij ≥ 2

- ☐ Systemen leveren rapportages, maar weinig directe sturing
- ☐ Er bestaan dubbele registraties omdat het systeem niet aansluit op het proces
- ☐ Informatie blijkt pas achteraf waardevol, niet op het beslismoment
- ☐ Er zijn workarounds, of de adoptie van systemen is laag

4 Leiden zonder vast opvolgritme

Score ___ / 4 · herkenbaar bij ≥ 2

- ☐ Afwijkingen worden besproken, maar komen later opnieuw terug
- ☐ Verbeterafspraken hebben geen duidelijk opvolgmoment
- ☐ Leidinggevendenden besteden veel tijd aan herinneren en bijsturen
- ☐ Verbetering hangt af van één persoon die eraan blijft trekken

5 Overleggen zonder beweging

Score ___ / 4 · herkenbaar bij ≥ 2

- ☐ Dezelfde onderwerpen keren telkens terug in het overleg
- ☐ Actiepunten blijven vaag of krijgen geen duidelijke eigenaar
- ☐ Er wordt veel toegelicht, maar weinig besloten
- ☐ De link tussen overleg en dagelijkse uitvoering is beperkt

Interpretatie: hoeveel verspillingen herken je?

0

Controleer je uitkomst

Leg de scan voor aan iemand in een andere positie. Blinde vlekken zijn hier per definitie het risico.

1–2

Lokale fricties

Ideaal moment om gericht te optimaliseren. Kleine aanpassingen maken al merkbaar verschil.

3–4

Een breder patroon

Werk, informatie en opvolging hangen samen. Er gaat meer verloren dan zichtbaar is.

5

Het systeem is de factor

Niet de mensen. Dat is geen diskwalificatie, het is een helder startpunt.

0 herkenbaar: controleer je uitkomst

Mooi, maar wees kritisch. Deze patronen zijn juist onzichtbaar omdat ze verweven zijn met het dagelijkse werk; wie er middenin staat, ziet ze het minst. Leg de scan voor aan iemand met een andere positie: een teamleider, een operator, een collega van een andere afdeling. Komt ook die op nul uit, dan heb je vermoedelijk iets goed ingericht dat het beschermen waard is. Komt er wél herkenning boven, en dat gebeurt vaak, dan weet je waar je blinde vlek zit.

1–2 herkenbaar: lokale fricties

Waarschijnlijk gaat het om lokale fricties die verbetering vertragen, maar nog niet structureel doorwerken. Dit is het ideale moment om gericht te optimaliseren: kleine aanpassingen maken hier al een merkbaar verschil, en tijdig ingrijpen voorkomt dat lokale frictie zich verspreidt tot een patroon.

3–4 herkenbaar: een breder onderliggend patroon

Terugval, onduidelijkheid en verborgen verlies staan hier niet op zichzelf. Ze zijn onderdeel van hoe werk, informatie en opvolging op de afdeling zijn ingericht. Er gaat waarschijnlijk meer tijd verloren dan zichtbaar is in de cijfers. Het goede nieuws: omdat de patronen samenhangen, versterken verbeteringen elkaar. Een gerichte aanpak levert relatief snel resultaat én legt de basis voor duurzame verbetering.

5 herkenbaar: het systeem is de bepalende factor, niet de mensen

Herken je alle vijf, dan ligt de oorzaak vrijwel zeker niet bij motivatie of inzet, maar bij de manier waarop het werk is ingericht. Dat is geen diskwalificatie van jou of je team, het is juist een helder en hoopvol startpunt. Systemen zijn te herontwerpen; mensen “repareren” niet. Begin klein, met de verspilling die op dit moment het meeste kost, en bouw van daaruit verder.

DE BELANGRIJKSTE VERVOLGVRAAG

“Welke van deze vijf verspillingen veroorzaakt op dit moment het grootste verlies aan tijd, aandacht of productieve capaciteit?”

Het antwoord is meestal het meest logische startpunt. Duurzame verbetering begint zelden met grootschalige verandering, maar met één concreet knelpunt met de meeste impact. Dat geeft snel zichtbare vooruitgang en versterkt het vertrouwen in het team.

04

DEEL 4

Waarom deze patronen zo hardnekkig zijn

Gedrag · Brein · Omgeving. De mechanismen achter terugval, ruis en workarounds, en de vraag die alles verandert.

Waarom deze patronen zo hardnekkig zijn

Gedrag · Brein · Omgeving

De vijf verspillingen lijken op het eerste gezicht procesmatig: ze gaan over routines, informatie, technologie, leiderschap en overleg. Toch ligt de werkelijke oorzaak vaak dieper. In de praktijk zijn deze patronen in sterke mate gedragsmatig, en gedrag volgt zijn eigen wetten.

Wie die wetten negeert, ontwerpt verbeteringen die alleen op papier werken. Wie ze gebruikt, ontwerpt verbeteringen die standhouden. Dit hoofdstuk behandelt de mechanismen, als algemene, praktische kennis over hoe mensen werken, niet als theorie voor de boekenkast.

4.1 Cognitieve belasting: waarom mensen onder druk terugvallen

Wanneer de druk op de vloer toeneemt, vallen mensen zelden terug op wat ooit is afgesproken. Ze vallen terug op wat op dat moment het makkelijkst, snelst en meest vertrouwd voelt.

Dat is geen gebrek aan motivatie, maar een logisch gevolg van hoe ons brein werkt. Aandacht en denkracht zijn beperkte hulpbronnen. Bij tijdsdruk en complexiteit kiest het brein automatisch de route van de minste mentale inspanning, en dat is per definitie de oude, ingesleten route. Als water dat altijd de weg van de minste weerstand zoekt: is de omgeving niet bewust ingericht om gewenst gedrag te ondersteunen, dan stroomt gedrag vanzelf terug naar oude patronen.

De praktische consequentie: **elke verbetering die extra denkwerk vraagt op een druk moment, is kwetsbaar op precies dat moment.** Wil je dat iets ook onder druk gebeurt, maak het dan zó eenvoudig dat het geen denkwerk kost. Verlaag de mentale prijs van het gewenste gedrag, of accepteer dat het bij drukte sneuvelt.

Dit verklaart verspilling 1 (terugval) en verspilling 2 (informatie-overload): beide zijn in de kern een aandachtsprobleem, geen motivatieprobleem.

4.2 Gewoontevorming: trigger, routine, context

Gewenst gedrag wordt pas automatisch wanneer drie elementen samenkomen:

- **Een trigger:** een herkenbaar moment of signaal dat het gedrag aankondigt. Einde taak. Start dienst. Een rood lampje. Zonder trigger moet het gedrag uit een geheugen komen, en geheugens zijn op een productievloer structureel overvraagd.
- **Een eenvoudige routine:** een korte, altijd gelijke handeling. Hoe kleiner en consistent, hoe sneller ze inslijt.
- **Een ondersteunende context:** een omgeving waarin de routine logisch en makkelijk is. De vaste plek is dichtbij, het formulier ligt klaar, het bord hangt waar je toch al staat.



FIGUUR 5 · ONTBREEKT ÉÉN ELEMENT, DAN BLIJFT GEDRAG AFHANKELIJK VAN DISCIPLINE

Ontbreekt één van de drie, dan blijft het gedrag afhankelijk van discipline, en discipline is precies wat er op drukke dagen als eerste sneuvelt. Vaste ritmes en duidelijke triggers maken gewenst gedrag herhaalbaar en uiteindelijk automatisch. Dan kost het geen aandacht meer; dan is het gewoon het werk.

4.3 Omgevingsontwerp: de werkplek stuurt gedrag

De inrichting van de werkomgeving is nooit neutraal. Elke werkplek maakt bepaald gedrag makkelijker en ander gedrag moeilijker, of dat nu bewust is ontworpen of toevallig zo gegroeid.

Ligt het gereedschap ver van de plek waar het wordt gebruikt, dan ontstaat vanzelf een tweede, informele opbergplek. Staat de registratiecomputer buiten de looproute, dan wordt registreren uitgesteld. Hangt het verbeterbord in een gang waar niemand stilstaat, dan wordt het niet gelezen.

Draai het om en de omgeving wordt een bondgenoot: markeer de vaste plek op de werkplek zelf, zet het scherm waar de beslissing valt, hang het bord waar het team dagelijks samenkomt. **Wie gedrag wil veranderen zonder de omgeving te veranderen, vraagt mensen om dagelijks tegen hun omgeving in te werken.** Sommigen houden dat vol. De meesten niet, en dat is ze niet aan te rekenen.

4.4 Frictie: elke extra stap kweekt een workaround

Frictie is elke extra handeling, wachttijd of denkstap tussen een persoon en zijn doel. De wet is simpel: hoe meer frictie het officiële pad bevat, hoe groter de kans dat mensen een eigen pad ontwikkelen.

Workarounds zijn dus geen ongehoorzaamheid, het zijn rationele reacties op onhandig ontwerp, en daarmee gratis diagnostische informatie. Elke workaround wijst exact aan waar het officiële proces meer kost dan het oplevert. Verspilling 3 is hiervan het duidelijkste voorbeeld, maar hetzelfde mechanisme speelt bij formulieren, procedures en overleggen.

De praktische regel: **tel de stappen**. Wil je dat iets gebeurt, verwijder frictie. Wil je dat iets níet gebeurt, voeg frictie toe. Wie het gewenste gedrag de weg van de minste weerstand maakt, heeft geen discipline-campagne nodig.

4.5 Psychologische veiligheid: waarom signalen wel of niet boven water komen

Verborgen verspilling wordt zichtbaar via mensen: een operator die meldt dat een werkwijze niet werkt, een teamleider die toegeeft dat een actie is blijven liggen, iemand die een workaround laat zien in plaats van hem te verbergen.

Die signalen komen alleen boven water als melden veilig is. Wordt een gemeld probleem behandeld als kritiek, of erger, als bewijs van falen, dan leren mensen om problemen te verpakken, uit te stellen of zelf stilletjes op te lossen. De verspilling verdwijnt dan niet; ze verdwijnt alleen uit het zicht.

Voor de leidinggevende betekent dit één concrete gedragsregel: **reageer op elk gemeld probleem eerst met interesse, nooit met verwijt**. “Goed dat je dit meldt, laten we kijken wat hier gebeurt” houdt het kanaal open. De kwaliteit van je informatie over de vloer wordt bepaald door de veiligheid van de vorige melding.

4.6 De centrale herformulering: van gedrag naar systeem

Alle mechanismen in dit hoofdstuk wijzen dezelfde kant op.

DE DENKFOUT · ZO WORDT ER VAAK GEDACHT

“Waarom doen mensen dit verkeerd?”

DE VRAAG DIE VERBETERING MOGELIJK MAAKT

“Waarom maakt het huidige systeem het zo gemakkelijk om dit gedrag te vertonen?”

De eerste vraag eindigt bij motivatie, gesprekken en herhaalde instructies, en na een paar weken bij terugval. De tweede vraag eindigt bij ontwerp: triggers, routines, omgeving, ritme en frictie. Dat zijn knoppen waar je daadwerkelijk aan kunt draaien.

De vijf verspillingen zijn geen losstaande problemen, maar signalen van hoe werk, informatie en opvolging zijn ingericht. De sleutel ligt niet in grootschalige veranderprogramma's, maar in het slim ontwerpen van de werkomgeving. Kleine, goed doordachte interventies maken een groot verschil wanneer ze aansluiten bij hoe mensen daadwerkelijk werken en beslissen. Het zijn juist die consistente, dagelijkse verbeteringen die zich opstapelen tot blijvende resultaten.

Lean + Gedrag + Slimme Technologie

Drie elementen in balans. Eén werkomgeving die presteert.

Waarom houden sommige verbeteringen stand terwijl andere langzaam verdwijnen? In de visie van LeanNextGen ligt het antwoord in de samenhang tussen drie elementen. Elk element is op zichzelf waardevol. Maar pas wanneer ze in balans zijn, voelt verbeteren niet langer als een extra inspanning, maar als een logisch, natuurlijk onderdeel van het dagelijkse werk.

ELEMENT 01

Lean Management

Stabiele en efficiënte processen. Verspillingen elimineren, standaarden creëren, afwijkingen zichtbaar maken en een continue verbetercultuur opbouwen, toegepast op de eigen situatie.

Structuur zonder gedrag is papier.

ELEMENT 02

Gedrag

Begrijpen en ondersteunen hoe mensen daadwerkelijk werken en veranderen. Rekening houden met cognitieve belasting, gewoontevorming, frictie en veiligheid.

Gedrag zonder structuur is kwetsbaar.

ELEMENT 03

Slimme Technologie

AI en digitale hulpmiddelen inzetten om eenvoud en effectiviteit te vergroten, op de plekken waar het écht verschil maakt.

Technologie zonder probleem is overhead.

Wat er gebeurt als één pijler alleen staat

Alleen Lean: je krijgt uitstekende structuren op papier. Standaarden, borden, ritmes, procedures, allemaal correct ontworpen. Maar zoals hoofdstuk 1 en 4 lieten zien: een structuur die niet aansluit op hoe mensen onder druk daadwerkelijk handelen, wordt een structuur die onderhouden moet worden in plaats van een structuur die het werk draagt.

Alleen gedrag: je krijgt betrokken mensen en goede intenties, maar zonder standaarden en ritme blijft elk resultaat persoonsafhankelijk. Zodra de druk stijgt of een sleutelfiguur vertrekt, is er niets dat het gedrag opvangt. Gedragsverandering zonder structuur moet elke dag opnieuw bevochten worden.

Alleen technologie: je krijgt systemen die data produceren, maar geen probleem oplossen. Hoofdstuk 3 liet zien waar dat eindigt: extra handelingen, workarounds en dalend vertrouwen. Technologie versterkt wat er al is, een goed ingericht proces wordt beter, een rommelig proces wordt sneller rommelig.

Waarom juist de combinatie werkt

De drie pijlers vangen elkaars zwakte op:

- **Lean geeft gedrag een structuur** om in te landen: vaste momenten, standaarden en ritmes waaraan routines zich kunnen hechten.
- **Gedragskennis geeft Lean-structuren overlevingskracht:** standaarden die ontworpen zijn rond triggers, lage frictie en de echte werkcontext, houden ook stand op drukke dagen.
- **Technologie versterkt beide**, mits ze wordt ingezet op één concreet werkvloerprobleem: ze verlaagt frictie, brengt informatie naar het beslismoment en maakt opvolging lichter in plaats van zwaarder.

Praktisch betekent dit: beoordeel elke verbetering op alle drie de assen. Is de structuur helder? Is het gedrag onder druk houdbaar? Maakt de technologie het werk eenvoudiger? Twee keer ja en één keer nee is meestal precies de plek waar de verbetering over drie maanden sneuvelt.

06

DEEL 6

Van inzicht naar actie: het 7-dagenplan

Zeven dagen, elke dag één opdracht van 30–60 minuten. Niet een project starten, maar één volledige verbetercyclus doorlopen.

Wat kun je morgen al veranderen?

Het 7-dagenplan: één volledige verbetercyclus, naast je gewone werk.

Inzicht dat niet binnen een week tot een eerste actie leidt, vervaagt. Daarom dit plan: zeven dagen, elke dag één opdracht van maximaal 30–60 minuten, uitvoerbaar naast je gewone werk. Het doel is niet een groot project starten, maar één klein, echt verbetercyclusje volledig doorlopen, van observatie tot geborgde interventie.

DAG

1

Kies één afdeling 15 min

Kies één afdeling, lijn of team. Niet de moeilijkste, niet de politiek gevoeligste, kies de plek waar je zelf regelmatig komt en waar je binnen een week iets kunt testen.

VALKUIL · “Eigenlijk speelt dit overal, laten we het breed aanpakken.” Nee. Breed begint smal.

DAG

2

Doe de scan 30 min

Doorloop de Verborgene Verspilling Scan uit Deel 3 voor deze afdeling. Doe het samen met een teamleider of ervaren operator en vergelijk jullie antwoorden. Verschillen jullie? Praat dan door op de verschillen, daar zit de informatie.

VALKUIL · de scan invullen zoals het hóórt te zijn in plaats van zoals het is.

DAG

3

Observeer één terugkerend patroon 45–60 min

Kies uit de scan de verspilling die het meest herkenbaar was en ga kijken. Niet vragen, kijken. Sta drie kwartier op de vloer bij het moment waar het patroon zich afspeelt: de overdracht, het bord, de registratie, het overleg. Noteer feitelijk wat je ziet, zonder oordeel.

VALKUIL · ingrijpen tijdens het observeren. Vandaag kijk je alleen.

DAG

4

Bepaal de onderliggende oorzaak 30 min

Stel bij je observatie de systeemvraag uit Deel 4: “Waarom maakt de huidige inrichting dit gedrag zo gemakkelijk?” Zoek de trigger die ontbreekt, de frictie die te hoog is, de informatie die geen richting geeft of het opvolgmoment dat er niet is. Vraag zo vaak “waarom” tot je bij een ontwerpkeuze uitkomt in plaats van bij een persoon.

VALKUIL · stoppen bij “mensen letten niet op”. Dat is een symptoom, geen oorzaak.

DAG

5

Ontwerp één kleine interventie 30 min

Ontwerp één, niet drie, kleine interventie die de oorzaak raakt. Toets haar aan drie criteria: ze is deze week te testen, ze kost het team minder dan vijf minuten per dag, en ze heeft een duidelijke trigger (vast moment of zichtbaar signaal). Bespreek het ontwerp met iemand die het werk dagelijks doet en pas aan op basis van diens feedback.

VALKUIL · de interventie groter maken “nu we toch bezig zijn”. Klein wint.

DAG

6

Test op de werkvloer de dienst zelf

Voer de interventie uit in de praktijk. Wees erbij, in elk geval bij de start. Vertel het team waarom je dit test en dat het een tést is, feedback is welkom, ook negatieve. Noteer wat werkt en wat schuurt.

VALKUIL · de test uitleggen als controle. Het is een experiment, geen inspectie.

Evalueer en zet vast 30 min

Besprek kort met de betrokkenen: wat gebeurde er, wat werkte, wat niet? Beslis expliciet: doorgaan, aanpassen of stoppen. Ga je door, regel dan direct de borging, koppel de interventie aan een vast moment en spreek af wie de komende twee weken dagelijks kort checkt of ze blijft staan (hoofdstuk 1 vertelt je waarom die twee weken cruciaal zijn).

VALKUIL · eindigen met “dit ging goed, we kijken hoe het loopt”. Zonder expliciet borgingsbesluit heb je zojuist verspilling 1 gereproduceerd.

NA DEZE WEEK

Je hebt iets waardevollers dan een verbeterplan: een doorlopen cyclus, een team dat heeft gezien dat observeren tot actie leidt, en een werkende methode die je kunt herhalen op het volgende patroon. Verbeteren wordt een ritme, precies wat Deel 4 en hoofdstuk 4 bepleiten.

De financiële kant van verborgen verspilling

Klein maal vaak is groot.

Verborgen verspilling voelt klein omdat elke afzonderlijke gebeurtenis klein is. Tien minuten zoeken. Twee minuten dubbel registreren. Een kwartier overleg zonder besluit. Niets daarvan haalt een rapportage.

Maar verspilling die dagelijks terugkeert, moet je niet per gebeurtenis bekijken, je moet haar vermenigvuldigen. Het model is eenvoudig:

HET REKENMODEL

verloren minuten per dienst × aantal medewerkers × aantal werkdagen × interne uurkosten

Een denkinstrument om verborgen capaciteit zichtbaar te maken, geen meting, geen claim.

ILLUSTRATIEF REKENVOORBEELD 1 · DUBBELE REGISTRATIE

Stel: 5 operators zijn elk 10 minuten per dienst kwijt aan een dubbele registratie. 5×10 minuten = 50 minuten per dag. Bij 230 werkdagen: ruim 190 uur per jaar. Bij een intern uurtarief van €45: ruim €8.500 per jaar, voor één registratie, op één afdeling.

ILLUSTRATIEF REKENVOORBEELD 2 · OVERLEG ZONDER BEWEGING

Stel: een wekelijks overleg van 60 minuten met 8 deelnemers, waarvan naar eigen inschatting een derde geen beweging oplevert. 8×20 minuten $\times$ 46 weken $\approx$ 123 uur per jaar. Bij €45 per uur: ruim €5.500 per jaar, voor één overleg.

NADRUKKELIJK

Deze getallen zijn geen metingen en geen claims over wat een gemiddeld productiebedrijf verliest. Het zijn rekenvoorbeelden die één ding laten zien: kleine, dagelijkse verliezen tellen op tot bedragen die je bij een machine-investering nooit zou negeren. Jouw werkelijke cijfers ken je pas na observatie op je eigen vloer.

EÉN BELANGRIJKE NUANCE

Vrijgemaakte tijd is niet automatisch een directe kostenbesparing. Het elimineren van verliestijd geeft medewerkers wel meer ruimte om hun werk goed uit te voeren. Hierdoor is het aannemelijk dat de output en productiviteit toenemen en de kans op storingen, afkeur en herstelwerk afneemt.

Dat brengt een bedrijf dicht bij het ideaal waar iedere organisatie naar streeft: voorspelbare processen, kortere levertijden, een hogere leverbetrouwbaarheid en voldoende ruimte voor preventief onderhoud en structurele verbetering. Met als resultaat een operatie die minder afhankelijk is van overwerk, extra personeel en nieuwe investeringen.

Verborgene verspilling is dus niet altijd extra geld dat je uitgeeft. Het is vooral waarde waarvoor je al betaalt, maar die je niet benut.

Vier begrippen die je uit elkaar moet houden

Wie over de kosten van verspilling communiceert, naar het team, naar de directie, doet er goed aan vier begrippen scherp te scheiden:

BEGRIJF	WAT HET IS, EN WAARVOOR JE HET GEBRUIKT
1	Illustratief rekenvoorbeeld. Een model met aannames, bedoeld om een orde van grootte te tonen. Presenteer het ook zo.
2	Schatting. Een berekening op basis van eigen, ruwe waarnemingen (“we denken dat dit zoekwerk zo’n 10 minuten per dienst kost”). Bruikbaar om te prioriteren, niet om te rapporteren als feit.
3	Gemeten verlies. Daadwerkelijk geobserveerde en geregistreerde tijd, over een representatieve periode. Dit is de basis voor besluiten.
4	Daadwerkelijke financiële impact. Wat het wegnemen van het verlies netto oplevert, en dat is niet automatisch gelijk aan de gemeten uren maal het uurtarief. Vrijgekomen tijd levert pas geld of capaciteit op als ze ook nuttig wordt herbestemd.

Wie deze vier door elkaar haalt, ondergraaft zijn eigen verhaal. Eén ontmaskerde overdrijving (“jullie zeiden dat het een ton kostte”) kost meer geloofwaardigheid dan tien correcte berekeningen opbouwen.

Hoe je dit gebruikt

DRIE RICHTLIJNEN

- 1 **Gebruik het model om te prioriteren**, niet om te imponeren. De verspilling met het grootste product van frequentie $\times$ betrokkenen $\times$ minuten is meestal het logische startpunt.
- 2 **Reken één casus door met het team zelf**. Niets maakt verborgen verspilling zo concreet als operators die hun eigen zoektijd of registratietijd zien optellen.
- 3 **Meet vóórdát je claimt**. Een week turven levert een schatting; een gerichte observatie levert een meting. Pas daarna hoort er een eurobedrag in een presentatie.

De Managementcheck

Tien vragen die je vandaag op de werkvloer kunt stellen.

Geen analyse-instrument voor een projectgroep, maar vragen voor jou, te stellen tijdens een gewone ronde over de vloer, aan het team of aan jezelf. Elke vraag legt één van de vijf verspillingen bloot. Eén eerlijke ronde langs deze tien vragen zegt vaak meer dan een kwartaal aan rapportages.

#	VRAAG	LEGT BLOOT
1	Welke afspraak werkt alleen als iemand eraan denkt?	Verandering zonder vaste routine
2	Welke informatie zien we dagelijks, maar gebruiken we nauwelijks?	Te veel informatie, te weinig richting
3	Welke registratie wordt dubbel gedaan?	Technologie die extra werk voelt
4	Welk probleem bespreken we steeds opnieuw?	Opvolging & overleg
5	Welke actie heeft op dit moment geen duidelijke eigenaar?	Overleggen zonder beweging
6	Waar ontstaan de meeste workarounds?	Frictie in het officiële proces
7	Welke digitale tool kost meer handelingen dan hij bespaart?	Technologie die extra werk voelt
8	Waar wachten mensen op informatie of besluitvorming?	Richting & besluitkracht
9	Welke verbetering is afhankelijk van één persoon?	Leiden zonder vast opvolgritme
10	Waar verliezen we capaciteit zonder dat het in een KPI zichtbaar wordt?	De kernvraag van dit ebook

ZO GEBRUIK JE DE CHECK

Stel de vragen hardop, op de vloer, en noteer per vraag één concreet antwoord, een plek, een systeem, een overleg, een naam van een proces. Vragen zonder antwoord zijn óók een antwoord: daar zit je blinde vlek. Het concreetste antwoord met de grootste dagelijkse frequentie is je logische startpunt voor het 7-dagenplan uit Deel 6.

Conclusie

De grootste verspilling is niet altijd de zichtbaarste.

Als je één ding uit dit ebook meeneemt, laat het dit zijn: het verlies waar je naar zoekt in rapportages, is meestal niet het verlies dat je afdeling het meeste kost.

Veel verlies ontstaat doordat goed gedrag niet wordt geborgd. Doordat informatie geen richting geeft. Doordat technologie extra werk veroorzaakt. Doordat acties niet worden opgevolgd. Doordat overleg geen beweging creëert.

Geen van deze vijf verschijnt als stilstand in een systeem. Alle vijf kosten elke dag capaciteit, aandacht en, het minst zichtbaar maar het duurst: vertrouwen in verbetering zelf.

De verleiding is om hier groot op te reageren: een programma, een systeem, een cultuurtraject. Maar de vijf patronen zelf laten zien waarom dat zelden werkt. Grote veranderingen zonder routine zakken weg. Meer informatie zonder richting wordt ruis. Nieuwe technologie zonder werkvloerprobleem wordt overhead. En verbeterprogramma's zonder opvolg Ritme eindigen als agendapunt.

VAAK BEGINT VERBETERING MET

- **één patroon herkennen**, de scan en de managementcheck helpen je daarbij
- **één oorzaak begrijpen**, via de systeemvraag: waarom maakt onze inrichting dit gedrag zo makkelijk?
- **één kleine interventie ontwerpen**, met een trigger, lage frictie en een vast opvolgmoment
- **en die consequent volhouden**, twee weken dagelijks, tot de routine zichzelf draagt

Dat is minder spectaculair dan een transformatieprogramma. Het is ook effectiever, sneller en morgen te beginnen. Niet door harder te werken, maar door slimmer te organiseren. Niet door groter te denken, maar door scherper te kijken.

TOT SLOT

Het pad in het hoge gras ontstaat niet door één grote stap. Het ontstaat door dezelfde route, elke dag opnieuw.

DE VOLGENDE STAP

Herkenning is het begin

Bepaal waar bij jullie daadwerkelijk capaciteit verloren gaat.

Als je tijdens het lezen meerdere keren hebt gedacht “dit gebeurt bij ons”, dan heb je de eerste stap al gezet. De volgende stap is bepalen waar bij jullie daadwerkelijk capaciteit verloren gaat, en welke interventie het meeste oplevert.

Precies daarvoor is de **Werkvloer Winstcheck** ontwikkeld: een halve dag op locatie, op één afdeling. Geen theoretisch verhaal, maar directe observatie van het werk zoals het daadwerkelijk gebeurt. Aan het einde van die dag weet je waar het verlies zit en wat je als eerste kunt aanpakken.

TIJDENS EEN WERKVLOER WINSTCHECK KIJKEN WE SAMEN NAAR

- **drie concrete winstkansen**, met een eerste actie die al dezelfde week gezet kan worden
- **een financiële schatting** van het verborgen verlies op de bezochte afdeling
- **een helder rapport** met scores en observaties, gebaseerd op jullie eigen praktijk

Benieuwd of dit aansluit op jullie situatie? Plan een vrijblijvend kennismakingsgesprek. Daarin lichten we toe hoe de Winstcheck werkt, wat je ervan kunt verwachten en of het een logische stap is voor jullie. Daarna beslis je zelf of en wanneer je die stap zet.

PLAN EEN KENNISMAKINGSGESPREK

quickscan@leannextgen.nl

Mail ons met “**Aanvraag kennismakingsgesprek**” als onderwerp; wij nemen contact op om een moment te plannen dat jou uitkomt. Vrijblijvend, en je beslist daarna zelf of en wanneer je een volgende stap zet.



SCAN MET JE TELEFOON:
DE MAIL STAAT DIRECT
KLAAR

Hopelijk heeft dit ebook je geholpen om met een frisse blik naar je eigen organisatie te kijken. Soms is één inzicht al voldoende om een beweging in gang te zetten. Duurzame verbetering begint met bewustwording, maar krijgt pas betekenis wanneer ze wordt omgezet in concrete actie. Wil je verder sparren over de mogelijkheden binnen jouw organisatie? We denken graag met je mee.

Jos Wolters & Ivan Bas

LEAN NEXTGEN · LEAN MANAGEMENT · GEDRAG · SLIMME TECHNOLOGIE

Colofon

5 onzichtbare verspillingen op de productievloer

Waar elke dag ongemerkt productietijd verdwijnt, en hoe je die deze week terugpakt.

© Lean NextGen. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van Lean NextGen.

De praktijkvoorbeelden en rekenvoorbeelden in dit ebook zijn illustratief en als zodanig gemarkeerd. Ze zijn bedoeld om patronen en ordes van grootte herkenbaar te maken en zijn geen weergave van specifieke bedrijven, metingen of onderzoeksresultaten. De werkelijke situatie en cijfers op jouw afdeling ken je pas na eigen observatie.

Auteurs Jos Wolters & Ivan Bas

Uitgave Lean NextGen · Lean Management · Gedrag · Slimme Technologie

Contact quicksan@leannextgen.nl

Niet alles wat capaciteit kost, verschijnt in een rapportage.

Op veel productievloeren verdwijnt elke dag productietijd zonder dat iemand het als verspilling herkent. Geen storingen, geen afkeur, geen incidenten. Juist kleine, terugkerende patronen die verweven zijn met het dagelijkse werk: afspraken die wegzakken, borden die geen richting geven, systemen die extra handelingen kosten, acties zonder opvolging en overleggen zonder besluit.

Dit ebook laat zien hoe je die vijf patronen herkent, waarom ze zo hardnekkig zijn, en wat je er **deze week** al aan kunt doen. Met een self-assessment, een 7-dagenplan, een rekenmodel en tien vragen voor op de vloer.

- 1 Verandering zonder vaste routine
- 2 Te veel informatie, te weinig richting
- 3 Technologie die extra werk voelt
- 4 Leiden zonder vast opvolgritme
- 5 Overleggen zonder beweging

DE VOLGENDE STAP • WERKVLOER WINSTCHECK

Een halve dag op locatie, op één afdeling: drie concrete winstkansen, een financiële schatting en een helder rapport.

Plan een kennismakingsgesprek via
quickscan@leannextgen.nl



SCAN: DE MAIL
STAAT DIRECT KLAAR