

De Verborgen Verspilling in Kenniswerk

In productieomgevingen zie je verspilling letterlijk door de fabriek rollen. Maar wat als je organisatie geen dozen maar beslissingen 'verplaatst'? Wat als je geen fysieke producten aflevert, maar rapporten, adviezen of beleid?

Welkom in de wereld van kenniswerk. Druk, intelligent, complex – en vaak onzichtbaar inefficiënt.



De illusie van productiviteit

In veel kennisintensieve organisaties geldt: als je achter je laptop zit, ben je aan het werk. Maar wat als 80% van je tijd naar de verkeerde dingen gaat?

Wat als jouw 'druk zijn' vooral het managen van onduidelijkheid, gebrekkige afstemming of verborgen vertragingen is?

"We zijn hier niet lui, we zijn gewoon altijd druk."

Dan heb je geen lui team. Je hebt een systeem dat vraagt om verbetering.

- ⊗ De gemiddelde kenniswerker verliest **3 uur per dag** aan het zoeken naar informatie, en besteedt **103 uur** aan onnodige vergaderingen, **209 uur** aan dubbel werk, en **352 uur** aan praten over werk per jaar.

Lean in de wereld van kenniswerk

Lean is ook hier ijzersterk. Maar de verspillingen zijn subtieler:

Een besluit dat maanden blijft zweven

Zonder duidelijke beslisroute en eigenaarschap blijven belangrijke keuzes onnodig lang in de wacht.

Vier mensen in CC die er niets mee hoeven

Overmatig delen van informatie schept alleen maar ruis en verloren aandacht.

Een HR-proces dat medewerkers ontmoedigt

Onnodig complexe processen frustreren gebruikers en kosten waardevolle tijd en energie.

Een beleidsnota die niemand leest

Veel werk voor documenten die nauwelijks impact hebben op de dagelijkse praktijk.

Dit zijn *ook* vormen van verspilling. Ze kosten tijd, energie en motivatie. En ze sluipen er makkelijker in dan je denkt.

Waarom juist nu?

1/3

Onnodige meetings

Een derde van alle vergaderingen is niet nodig;
er is te weinig ongestoorde focustijd.

3 uur

Verloren per dag

Medewerkers verliezen gemiddeld 3 uur per dag
met zoeken naar informatie.

103 uur

Onnodige meetings

Per kenniswerker, per jaar. Daarnaast: 209 uur
dubbel werk en 352 uur praten over werk.

A.I. en andere technologische oplossingen helpen pas écht als de onderliggende processen en werkstromen op orde zijn. Eerst de basis, dan pas automatiseren.

De 8 klassieke verspillingen in kenniswerk

Transport — onnodige overdracht

- Handmatig overzetten van informatie tussen systemen
- Printen van documenten om daarna te scannen
- Eindeloos forwarden van e-mails tussen collega's

Inventory — te veel in de wachtrij

- Te veel openstaande taken in persoonlijke takenlijst
- Te veel documenten die wachten op goedkeuring
- Een backlog vol met ideeën die nooit worden opgepakt

Motion — onnodige beweging/switching

- Zoeken naar de juiste versie van een document
- Wisselen tussen vijf tools voor hetzelfde doel
- Constant schakelen tussen e-mail, chat en Teams

Waiting — wachten op info/besluit

- Wachten op feedback van leidinggevenden
- Geen besluit omdat iemand op vakantie is
- Vertraging door onduidelijke prioriteiten

Overproduction — meer doen dan nodig

- Te veel detail in rapportages
- Informatie delen met mensen die het niet nodig hebben
- Vooruitwerken zonder dat de klantvraag helder is

Overprocessing — onnodige complexiteit

- Vergaderingen met te veel mensen aan tafel
- Te veel managementlagen bij besluitvorming
- Presentaties die uren kosten voor 5 minuten gebruik

Defects — fouten & herstelwerk

- Besluiten nemen op basis van onvolledige informatie
- Misverstanden door slecht geformuleerde e-mails
- Taak verkeerd begrepen door onduidelijke instructie

Skills — onbenut talent

- Specialisten inzetten voor routinetaken
- Geen tijd voor reflectie of verbetering
- Oplossingen top-down bepalen zonder teaminput

Extra verspillingen volgens Leanprofs



Verspilling in dialoog

- Vergaderingen zonder besluit of vervolg
- Te vaak herhalen wat eerder is besproken
- Praten om te praten (geen echte actie)
- Niet luisteren, maar wachten tot je mag praten



Gedrag & cultuur

- Angst om fouten te maken, waardoor niemand initiatief neemt
- Kennis vasthouden uit angst om onmisbaar te blijven
- Werk overdoen omdat er geen standaard is
- Te veel overleg om iedereen 'mee te krijgen'

Deze verspillingen zijn vaak nog moeilijker te herkennen, maar hebben enorme impact op effectiviteit en werkplezier. Ze zijn diep verankerd in hoe we samenwerken en communiceren.

Transport – onnodige overdracht

In de kenniswerkcontext omvat transport-verspilling elke onnodige verplaatsing of overdracht van informatie, documenten of mensen, zonder directe waarde toe te voegen aan het eindresultaat. Het identificeren en elimineren van deze verspilling is cruciaal voor het verbeteren van efficiëntie, productiviteit en werkgeluk. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van transport-verspilling:

- 1** Handmatig overzetten van informatie tussen systemen
- 2** Printen van documenten om daarna te scannen
- 3** Fysiek ondertekenen en opsturen van documenten
- 4** Eindeloos forwarden van e-mails tussen collega's
- 5** Onnodig reizen voor vergaderingen die digitaal kunnen
- 6** Fysieke documenten handmatig naar andere afdelingen brengen
- 7** Gebruik van externe opslagdiensten voor interne bestanden
- 8** Meerdere keren dezelfde gegevens invoeren in verschillende systemen
- 9** Verplaatsen van bestanden via USB-sticks of externe harde schijven
- 10** Lange goedkeuringsroutes met veel fysieke handtekeningen

Voorraad — te veel in de wachtrij

In de kenniswerkcontext omvat voorraad-verspilling alles wat stilstaat en wacht op verwerking, zonder directe waarde toe te voegen voor de klant of het proces. Het identificeren en elimineren van deze verspilling is cruciaal voor het verbeteren van efficiëntie, productiviteit en werkgeluk. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van inventory-verspilling:

- 1** Te veel openstaande taken in persoonlijke takenlijst
- 2** Te veel documenten die wachten op goedkeuring
- 3** Ongebruikte templates of formats in de organisatie
- 4** Een backlog vol met ideeën die nooit worden opgepakt
- 5** Overvolle inbox met oude mails
- 6** Projecten die opgestart zijn maar nooit zijn afgerond
- 7** Te veel versies van hetzelfde document
- 8** Besluitvormingsvoorstellen die in de wacht staan
- 9** Onnodige rapportages die niemand leest
- 10** Te veel licenties op tools die zelden worden gebruikt

Motion – onnodige beweging/switching

In de kenniswerkcontext omvat beweging-verspilling (motion waste) elke onnodige mentale of fysieke beweging die geen directe waarde toevoegt voor de klant of het proces. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van beweging-verspilling:

1 Zoeken naar de juiste versie van een document

3 Collega's onderbreken voor simpele vragen

5 Constant wisselen van context tussen taken

7 Verloren tijd door het zoeken naar bestanden in ongeorganiseerde mappen

9 Frequent controleren van inbox of notificaties

2 Wisselen tussen vijf tools voor hetzelfde doel

4 Te vaak klikken voor toegang tot benodigde informatie

6 Onnodig heen en weer lopen om informatie te verzamelen

8 Handmatig kopiëren en plakken van data tussen systemen

10 Onnodige vergaderingen of lange, inefficiënte overleggen



Waiting — wachten op info/besluit

In de kenniswerkcontext omvat wachten-verspilling (waiting waste) elke periode van inactiviteit of stilstand waarin een medewerker niet verder kan met zijn taak, omdat hij afhankelijk is van informatie, goedkeuring, of de actie van een ander. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van wachten-verspilling:

- | | |
|---|--|
| 1 Wachten op feedback van leidinggevenden | 2 Geen besluit omdat iemand op vakantie is |
| 3 Wachten op toegang tot systemen | 4 Vertraging omdat iemand niet reageert op e-mail |
| 5 Stilstand door onduidelijke prioriteiten | 6 Wachten op de notulen van het vorige overleg |
| 7 Wachten op goedkeuring van externe partijen | 8 Wachten op beschikbaarheid van collega's voor input |
| 9 Wachten op IT-ondersteuning bij technische problemen | 10 Wachten op de oplevering van cruciale data |



Overproduction — meer doen dan nodig

In de kenniswerkcontext omvat overproductie-verspilling (overproduction waste) elke activiteit waarbij meer werk wordt verricht dan nodig of gevraagd door de klant of eindgebruiker. Dit kan leiden tot onnodige inspanning, tijdverspilling en het creëren van output die geen directe waarde toevoegt. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van overproductie-verspilling:

- 1 Te veel detail in rapportages
- 2 Informatie delen met mensen die het niet nodig hebben
- 3 Vooruitwerken zonder dat de klantvraag helder is
- 4 Documentatie schrijven 'voor de zekerheid'
- 5 Eindeloze scenario's uitwerken die nooit worden gekozen
- 6 Ongevraagd advies geven via e-mail
- 7 Checklists maken voor situaties die zelden voorkomen
- 8 Overtollige functies toevoegen aan een product of dienst
- 9 Het verzamelen van overbodige gegevens die niet worden gebruikt
- 10 Te veel versies van een document creëren



Overprocessing — onnodige complexiteit

In de kenniswerkcontext omvat overprocessing-verspilling elke activiteit waarbij onnodige complexiteit of stappen worden toegevoegd aan processen die geen directe waarde toevoegen voor de klant of eindgebruiker. Dit leidt tot inefficiëntie, extra inspanning en verlengde doorlooptijden. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van overprocessing-verspilling:

- 1** Vergaderingen met te veel mensen aan tafel
- 2** Statusupdates die ook via mail hadden gekund
- 3** Te veel managementlagen bij besluitvorming
- 4** Presentaties die uren kosten om te maken voor 5 minuten gebruik
- 5** Onnodig formele procedures voor simpele taken
- 6** Uren finetunen aan een PowerPoint lay-out
- 7** Dubbele invoer van gegevens in verschillende systemen
- 8** Handmatige controles waar automatisering mogelijk is
- 9** Gedetailleerde goedkeuringsprocessen voor kleine uitgaven
- 10** Overmatig gebruik van geavanceerde tools voor simpele taken

Defects — fouten & herstelwerk

In de kenniswerkcontext omvat 'defects'-verspilling elke fout, vergissing of onvolledigheid die leidt tot herstelwerk, incorrecte resultaten of ontevredenheid bij de klant of eindgebruiker. Dit veroorzaakt vertragingen, extra kosten en vermindert de algehele kwaliteit. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van 'defects'-verspilling:

- | | |
|---|--|
| 1 Verkeerde bijlage meesturen | 2 Besluiten nemen op basis van onvolledige informatie |
| 3 Verkeerd ingevoerde klantdata | 4 Onjuiste of verouderde versies gebruiken |
| 5 Misverstanden door slecht geformuleerde e-mails | 6 Foutieve rapportages door kopieerfouten |
| 7 Afspraak vergeten vast te leggen in agenda | 8 Taak verkeerd uitgevoerd waardoor rework nodig is |
| 9 Fouten in data-analyse die leiden tot verkeerde conclusies | 10 Onvolledige documentatie die rework veroorzaakt bij overdracht |

Skills — onbenut talent

In de kenniswerkcontext omvat 'skills'-verspilling elke situatie waarin de talenten, kennis en capaciteiten van medewerkers onvoldoende worden benut. Dit leidt tot gemiste kansen voor innovatie, lagere productiviteit en verminderde betrokkenheid. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van 'skills'-verspilling:

- 1** Specialisten inzetten voor routinetaken
- 2** Geen ruimte geven voor initiatief van medewerkers
- 3** Oplossingen top-down bepalen zonder teaminput
- 4** Geen gebruik maken van kennis uit vorige projecten
- 5** Geen tijd voor reflectie of verbetering
- 6** Geen feedback vragen na een project
- 7** Mogelijkheden voor training en ontwikkeling negeren
- 8** Gebrek aan duidelijke carrièrepaden of groeimogelijkheden
- 9** Niet delegeren van taken om groei te stimuleren
- 10** Het niet erkennen of belonen van innovatieve ideeën



Verspilling in dialoog – ineffectieve communicatie

In de kenniswerkcontext omvat 'dialoog'-verspilling elke situatie waarin communicatie ineffectief is en geen waarde toevoegt. Dit leidt tot misverstanden, vertragingen in besluitvorming en verminderde efficiëntie. Hier zijn 10 specifieke voorbeelden van 'dialoog'-verspilling:

- 1** Vergaderingen zonder besluit of vervolg
- 2** Te vaak herhalen wat eerder is besproken
- 3** Spreken zonder voorbereiding of doel
- 4** Praten om te praten (geen echte actie)
- 5** PowerPoint gebruiken als vergaderagenda
- 6** Geen ruimte voor tegengeluid of nuance
- 7** Beslissingen uitstellen door eindeloze discussies
- 8** Informatie achterhouden of fragmentarisch delen
- 9** Conflicten vermijden in plaats van oplossen
- 10** Te veel zenden en te weinig luisteren

Hoe ga je de verspillingen te lijf?

1 Ga kijken (Gemba)

Volg de waardestream, zie het echte werk. Loopt mee met processen en zie waar informatie en beslissingen blijven hangen.

2 Stop starting, start finishing

Implementeer WIP-limieten, prioriteer flow boven output. Maak dingen écht af in plaats van steeds nieuwe zaken op te starten.

3 Dialoog die werkt

Creëer duidelijke beslisrollen, kort-cyclische besluitvorming, en leg beslissingen vast in het zicht (obeya).

4 Standaard + experiment

Maak werkafspraken zichtbaar; voer kleine PDCA-cycli uit, en leer elke week. Documenteer wat werkt.

5 Respect voor mensen

Bouw aan psychologische veiligheid zodat mensen durven spreken, leren en verbeteren.

Praktijkvoorbeeld: van vergaderdruk naar effectiviteit

Voor de verbetering

- Gemiddeld 22 uur per week in vergaderingen
- 70% van de meetings zonder duidelijke agenda
- Besluiten bleven hangen, niemand verantwoordelijk
- Informatie verspreid over 7 verschillende systemen
- Focus versnipperd over gemiddeld 14 taken tegelijk

Na de Lean-aanpak

- Vergadertijd gereduceerd tot 12 uur per week
- Alle meetings met doel, agenda en beslisroute
- Besluitlog met eigenaarschap en deadlines
- Één centrale informatiebron per project
- WIP-limiet van 3 taken per persoon.

Resultaat

Doorlooptijd van projecten daalde met 35%, langdurig verzuim daalde met 50%, productiviteit groeide met 175%!

Key takeaways

"Eerst rommel eruit, dán pas automatiseren of AI slim inzetten."

1

Mensen + flow + gedrag: dáár zit de winst

Echte verbetering komt niet alleen uit processen, maar uit de combinatie met gedragsverandering en mensgerichte aanpak.

2

De verspillingslijst geeft taal en focus

Pak 1-2 verspillingen per keer aan. Begin klein en concreet voor duurzame resultaten.

3

Hou het licht en leerbaar

Kleine, transparante en consequente verbeteringen werken beter dan grote, complexe programma's.

Wil je meer weten over hoe Leanprofs jouw organisatie kan helpen met het elimineren van verborgen verspilling? Neem contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.