



Organiseren en uitvoeren van Kaizen Actie



In korte tijd veel verbeteringen
doorvoeren. Met een redelijk
grote groep en binnen een
relatief groot gebied



1-Wie organiseert

Kaizen Actie is geen eenvoudige techniek. Het succes hangt in sterke mate af van de voorbereiding.

Tijdens de uitvoering moet de First Line Manager (voorman of meewerkend voorman) de leiding hebben.

De voorbereiding en de organisatie overstijgt echter heel vaak de competenties van de FLM'er. Het is dus raadzaam om deze taken ergens anders neer te leggen.

In het algemeen zal dat een niveau C of niveau D leanworker zijn.

Deze persoon werkt natuurlijk nauw samen met de FLM'er !!!!!

2-Het gebied dat aangepakt gaat worden + het doel

Vaak wordt het gebied (cel, lijn, installatie of afdeling) bepaald door:

- Een prestatie die verbeterd moet worden i.v.m. verandering in de markt. Bijvoorbeeld: de output moet met 20 % omhoog
- Een prestatie die al langere tijd onder de maat is. Bijvoorbeeld: de afkeur is al langere tijd te hoog, en er is geen zicht op verbetering

In deze gevallen is het gebied en het doel al vastgelegd.

Kaizen Actie kan natuurlijk ook opgezet worden als leerervaring, of omdat deze aanpak goed past binnen de cultuur van het bedrijf (actie gericht en weinig uithoudingsvermogen)

In dat geval moet je zeer pragmatisch het gebied en het doel kiezen.

In beide gevallen moet je letten op:

- Is het doel specifiek en meetbaar
- Is het gebied niet te groot.

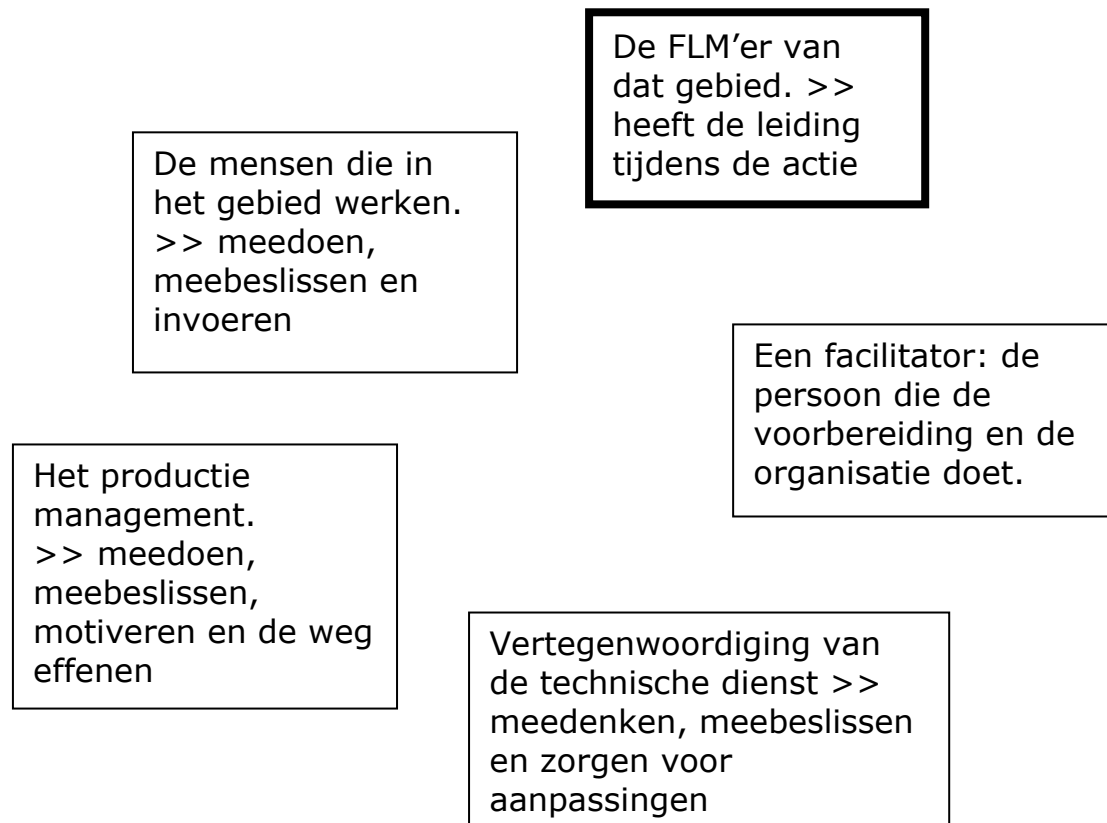


3-De deelnemers

Een Kaizen Actie duurt relatief kort, tussen de 2 a 4 dagen. In die tijd moet dus de analyse uitgevoerd worden, oplossingen worden bedacht en ingevoerd.

Dit vereist slagkracht. Het team moet dus met zorg samengesteld worden.

Hoe ziet de samenstelling eruit:



PAS OP:

Heel vaak wordt de technische dienst niet in het team opgenomen. Dit geeft absoluut problemen. Bij de TD is vaak noodzakelijke kennis aanwezig en Kaizen actie leidt altijd tot (kleine) technische aanpassingen.



4-De voorbereiding

A-De nulmeting

Verzamel de getallen, grafieken en rapporten die al beschikbaar zijn. Zorg dat je in ieder geval informatie hebt over de huidige prestatie afgezet tegen het doel.

Vaak is het ook handig om een stroomposter van het proces te maken (als die er al niet is). De stroomposter kan gebruikt worden om iedereen straks het proces uit te leggen en het werk te verdelen.

Metingen die ontbreken moeten alsnog uitgevoerd worden.

B-Analyseformulieren maken

Het doel van de analyseformulieren is:

- Structuur in de aanpak brengen
- De deelnemers duidelijk maken waarop gelet moet worden
- Voorkomen dat we iets over het hoofd zien

Bij het opstellen van de formulieren moet je opnieuw het doel in het achterhoofd houden.

Analyseformulieren zijn:

- Checklijsten
- Helpen om afwijkingen te constateren
- Maken het mogelijk om afwijkingen van een locatie voorzien
- Maken het mogelijk om het effect van de afwijking vast te leggen

C-Planning

Maak een planning voor de uitvoering van de Kaizen Actie.

Zorg voor voldoende details en zet ook de tijden erbij.

Vergeet niet om ruimte voor pauze op te nemen

D-Voorinformatie geven

Geef de mensen die mee gaan doen, of de mensen die indirect effecten zullen merken, voorinformatie. Niet alleen schriftelijk maar vooral ook mondeling. Doe dit samen met de FLM'er en zorg dat hij of zij, daar ook een rol in heeft.

Probeer niet alle informatie in detail over te brengen. Concentreer je op de hoofdlijnen, en neem ruimte voor vragen. Bedenk van te voren wat mensen willen weten, of wat de vragen zullen zijn.



E-Beschikbaarheid van mensen regelen

Regel dat de mensen die nodig zijn ook beschikbaar zijn. Neem geen genoegen met "Nee". Als bepaalde mensen echt niet kunnen verplaatsen dan de Kaizen Actie.

F-Ruimte regelen

Zorg dat er een ruimte beschikbaar is tijdens de Kaizen Actie.

Let op:

- In de buurt van het gebied.
- Genoeg wandruimte om dingen op te plakken
- Genoeg ruimte voor iedereen
- De opstelling van tafels en stoelen moet goed zijn. (Bij voorkeur rond of hoefijzer)
- Goede klimaat beheersing

G-Hulpmiddelen en faciliteiten regelen

Maak een checklijst voor hulpmiddelen en zorg dat alles er is.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Video camera
- TV of beamer
- Projector scherm
- Overhead projector
- Foto camera's
- Afdruk mogelijkheden
- Flipover vellen + standaard
- Grote vellen papier
- Stiften
- Computer (met mogelijkheid om foto's in te lezen en af te drukken)
- Analyse formulieren
- Werkkleding voor kantoor personeel
- Koffie, water + versnaperingen
- Eten



5-Een week voor de uitvoering van de Kaizen Actie

Organiseer een korte instructie bijeenkomst met het team. (dit doe je weer samen met de FLM'er).

Aan de orde komen:

- Het doel
- Het gebied
- Uitleg over de analyseformulieren
- De taakverdeling voor het hele team
- De planning van de Kaizen Actie
- Eventuele open einden (mogen er nu eigenlijk niet meer zijn)
- Vragen

6-De uitvoering van de Kaizen Actie

De uitvoering zal voor elke Kaizen Actie natuurlijk anders zijn, maar grofniveau zijn er gelukkig wel overeenkomsten.

Globaal zal de Kaizen Actie als volgt verlopen:

A-Introductie en werkverdeling

Korte introductie met een herhaling van de belangrijkste punten en huishoudelijke regels.

Vervolgens wordt het werk verdeeld. Wie gaan welk deel van het gebied bekijken en analyseren. Voor de observatie, die straks gaat lopen is het goed om in duo's te werken.

B-Observatie.

Gewapend met de analyseformulieren gaat het team naar het gebied. De productie moet gewoon draaien, dus een deel van het team gaat produceren. Deze productie zal af en toe onderbroken worden om discussie te voeren of vragen te beantwoorden.

C-Verzamelen van voorstellen

De focus ligt duidelijk op het doel. Het is goed om dat elke keer te benadrukken.

De voorstellen worden verzameld op de wand (Voorstellenposter) >> elk duo werkt een aantal voorstellen uit, op grote vellen.

- Wat hebben we geconstateerd
- Waar treedt het op
- Wat is de verbetering als we dit oplossen
- Wat is de oplossing
- Is de oplossing haalbaar binnen de gestelde tijd



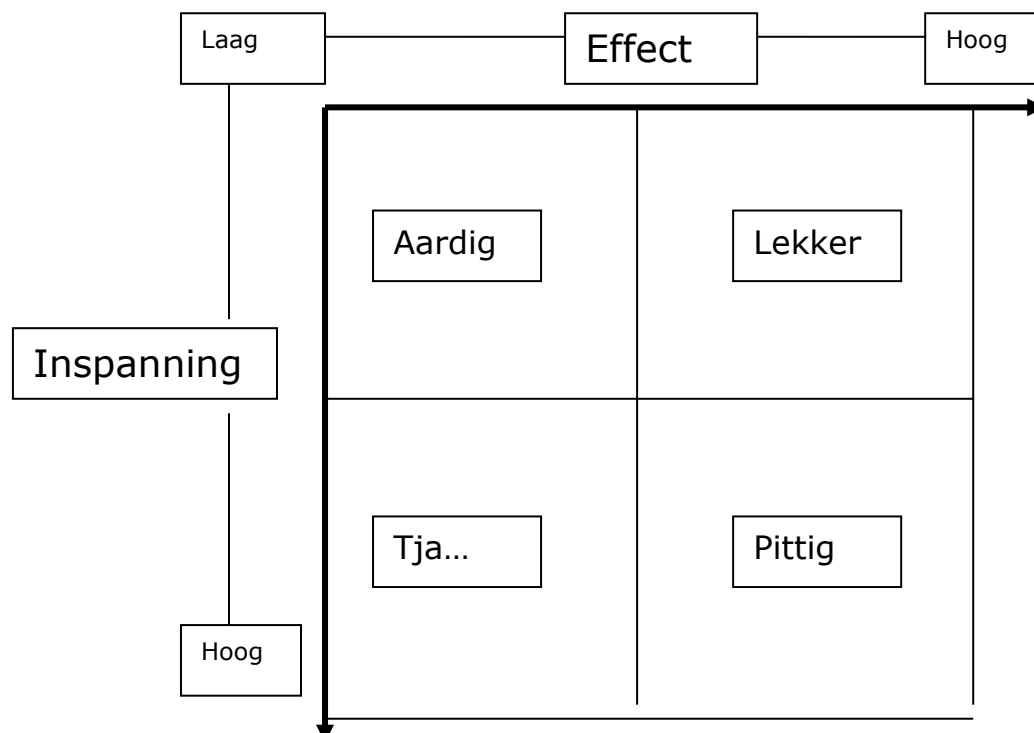
D-Marktplaats

Per duo blijft 1 persoon bij de voorstellenposter. De andere persoon gaat de markt af en bekijk de voorstellen van de anderen. Dit is het moment om vragen te stellen en verbeteringen voor te stellen.

Na een bepaalde tijd (ongeveer 30 minuten a 45 minuten) geeft de facilitator het sein dat de duo's moeten omwisselen.

E-Kiezen

Met behulp van een grote Inspanning/Effect matrix wordt met de hele groep samen de kansrijke oplossingen geselecteerd.



Aardig:

Lage inspanning en laag effect, maar bedenk: 20 van dit soort punten kan toch aardig aantikken

Lekker:

Dit zijn de punten die aantikken. Drie of vier van deze punten kunnen een grote verbetering opleveren

Pittig:

Levert veel op, maar is te moeilijk of niet binnen de gestelde tijd in te voeren. Niet meteen weggooien, misschien kan het na de Kaizen Actie binnen het reguliere verbeter programma wel ingevoerd worden.

Tja....

Veel inspanning + weinig effect. Gewoon niet aan beginnen.



F-Uitwerken van de gekozen oplossingen

De oplossingen moeten nu in hapklare actiepunten worden omgezet. Er is niet veel tijd om de acties uit te voeren dus er moet zoveel mogelijk parallel gewerkt worden (meteen een goede oefening voor iedereen).

Onderscheidt maken tussen

- Wat moet er technisch aangepast worden binnen het gebied
- Welke technische hulpmiddelen moeten offline aangemaakt worden
- Welke lay-out wijzigingen moeten in het gebied doorgevoerd worden
- Wat moet er veranderd worden vwb borden en plaatjes
- Welke instructies moeten aangepast worden
- Welke spullen kunnen afgevoerd
- Welke spullen hebben we nodig

Verdeel de taken aan de hand van de actiegebieden hierboven

Opmerking

Alles moet veilig zijn, maar het hoeft niet meteen perfect te zijn. Een plaatje dat veranderd moet worden kan voorlopig met plakband en stift aangepast.

Zorg wel voor een afwerklijst!!!!!!!

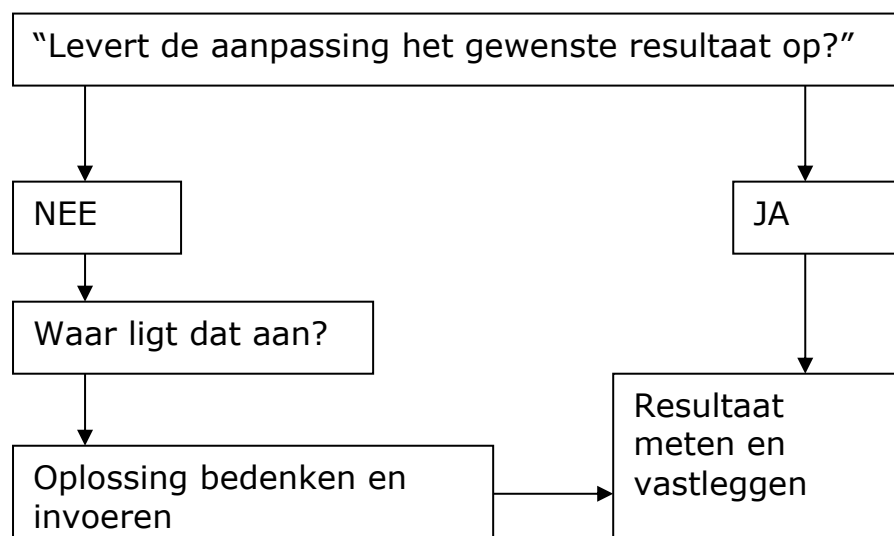
G-Aan de gang

Iedereen aan de slag. Zorg voor regelmatige korte teambijeenkomsten. Daarmee hou jezelf het overzicht en de teamleden kunnen dan het werk synchroniseren

Hou de voortgang in de gaten en grijp in als iets langer gaat duren

H-Testdraaien

Een aantal mensen uit het team gaan proefdraaien. Met de verbeteringen ingebouwd wordt de productie weer op gang gebracht. Zorg dat er per verbeterpunt een observatie plaatsvindt.

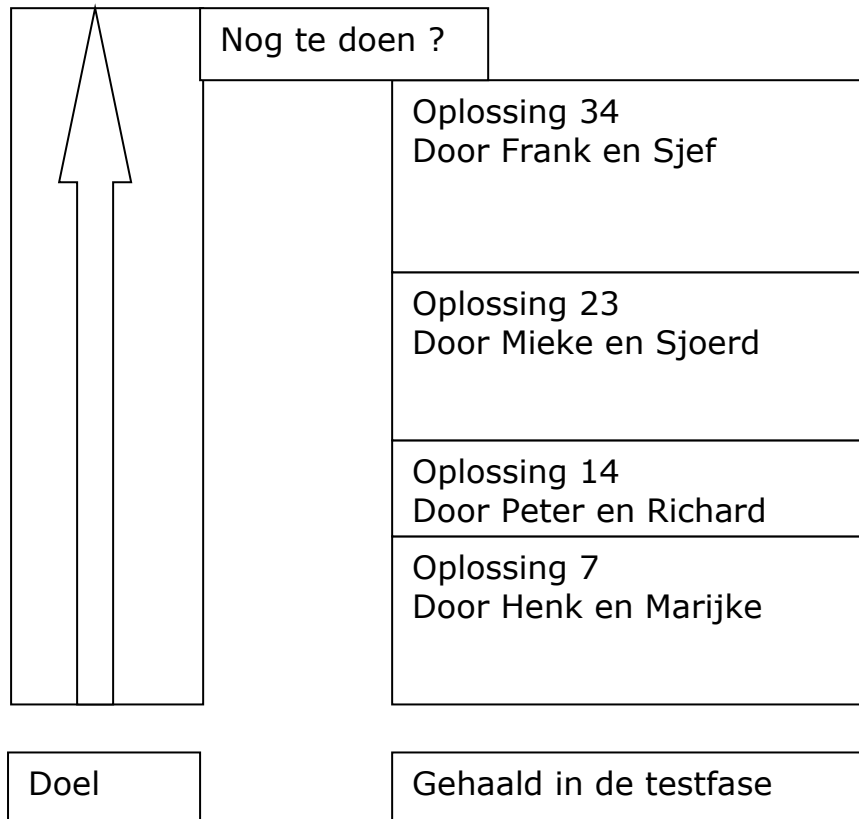




I-Eerste evaluatie

Korte teambijeenkomst om de voorlopige resultaten te bekijken.
Werk met een visueel overzicht, waar de verbeteringen op aangegeven zijn.

Bijvoorbeeld:



J-In productie nemen

"Nog te doen" staat aangegeven met een vraagteken. Als het resultaat al lager is dan het doel, dan zal dat verschil over het algemeen niet veel zijn. Het team heeft hard gewerkt, dus zorg dat bijna halen ook als een succes gevierd wordt.

Bedenk ook: Sommige aanpassingen grijpen natuurlijk in op routine die al jaren bestaat. Het kost even voordat de nieuwe werkwijze ingesleten is. Wees niet te ongeduldig.



K-In productie nemen

De normale productie wordt gestart, en de routine gaat zich opbouwen. De FLM'er controleert of de verbeterde werkwijze ook wordt toegepast en corrigeert indien nodig.

Na een bepaalde tijd (kan variëren van een paar dagen tot een week), wordt een nieuwe meting uitgevoerd.

Resultaat van de Kaizen Actie wordt opnieuw afgezet tegen het doel.

L-Evaluatie bijeenkomst

Korte teambijeenkomst (meestal binnen 1 ½ week) .

Aan de orde komen

- Het behaalde resultaat
- Aandacht voor de totale teamprestatie
- Aandacht voor bijzonder succesvolle oplossingen
- Evaluatie van de aanpak >> wat ging goed en wat ging minder
- De afwerklijst
- Vieren van het resultaat.



En dan.....
het volgende project