



Verzamelde Blogs Van Struik sma OTV

Deel 2



Verzamelde blogs van Struik sma OTV, over
lean working en continu verbeteren
Keuze uit de reeks 11 t/m 20.



Nr-11: Een goede planning maken

Normaal gaat deze blog toch over lean working?

Ja dat klopt. Ik wil het echter niet beperken tot lean working. Als het gaat om continu verbeteren dan is lean working daar een onderdeel van.

Continu verbeteren betekent o.a. dat iedereen in het bedrijf of de organisatie verbeter acties uitvoert, en daar altijd mee bezig blijft. Verbeteren is een integraal onderdeel van het werk geworden.

Een verbeter actie is een project, en mensen moeten dus leren om projecten te plannen en volgens plan uit te voeren.

In mijn trainingen neem ik dit onderdeel dus altijd mee. Geen lange, theoretische verhandeling, maar ook hier simpel en praktisch gericht.

De universele kern

Voor een goede planning zijn een aantal zaken belangrijk:

Waar staan we nu. Wat is dus het vertrekpunt. Bij verbouw projecten is dat bijvoorbeeld een belangrijk punt

Waar gaan we naar toe. Is het duidelijk wat de eindsituatie moet zijn, kunnen we die beschrijven en heeft iedereen hetzelfde beeld.

De stappen nodig om van "nu" bij "straks" te komen.

Dat laatste punt daar gaat het over. Veel mensen gaan daar de fout in.

We moeten bij het opsommen van de stappen, de stappen zo klein mogelijk maken.

Dus bijvoorbeeld niet: "Plaats de nieuwe gereedschapskast"

Wel: "1-Plek schoonmaken, 2-kast monteren, 3-kast op de plek zetten, 4-....."

Veel mensen vinden dat vervelend, saai en zonde van de tijd. Argument is dan vaak: "Dat weet iedereen toch wel."

Waarom opsommen van kleine stappen

Volgorde & visualiseren

Hoe kleiner de stappen hoe beter mensen de volgorde kunnen zien. Dat laatste woord (zien) is met opzet gekozen. Je gaat als het ware het project in gedachten langs lopen.

Visualiseren helpt bij het vervolgens goed uitvoeren van het project.

Werk verdelen

In het team wordt het makkelijker om het werk te verdelen. Bij grof stappen zie je vaak duikgedrag. Niemand neemt de taak op zich. Als je praat over een kleine stap dan zijn mensen eerder geneigd de taak op zich te nemen.

Makkelijker te integreren

Verbeteren moet een integraal onderdeel worden van het dagelijkse werk. Dat gaat niet als mensen lang achter elkaar bezig zijn met projecten. Per dag doe je een aantal acties, samen met het team en onderwijl gaat alles gewoon door. Je bent dus als het ware aan het "Multi-tasken"

Verbeteren wordt op die manier niet als een belasting gezien



Haalbaar

Als ik vraag aan iemand; "Hoe lang duurt het om die kast daar te plaatsen?", dan krijg ik een groffe schatting. De werkelijke tijd kan daar wel eens flink boven of onder zitten.

Als ik echter vraag; "Hoe lang duurt het om deze plek schoon te maken?", dan vraag ik naar de tijd om een detail stap uit te voeren.

De schatting voor detail stappen is veel nauwkeuriger. De tijdsom van de detailstappen, is een vrij nauwkeurige schatting van de tijd die het kost om het hele project uit te voeren.

Het plan wordt dus haalbaar, en dat geeft de mensen vertrouwen.

Werkt dit alleen bij continue verbeter projecten

Nee. Mijn ervaring met bijvoorbeeld grote technische projecten geeft aan dat het daar ook geldt.

Als je de stappen maar klein genoeg maakt, dan heb je een uitstekende basis voor een goed projectplan.

Veel succes met continu verbeteren



Nr-12: Dat hebben wij niet gedaan!

Een voorbeeld project

Bij Corus heb ik de opstart van lean working begeleid. Om de organisatie over de streep te trekken maakten we gebruik van voorbeeld projecten.

1 project was bij de inpak afdeling. Samen met de 5 teams (vijf ploegen in volcontinue dienst), de volgende doelen bereiken:

- De voorraad met 50% omlaag
- De doorlooptijd met 20 % omlaag
- Minder beschadigingen aan het product

Deze doelen hebben de teams allemaal bereikt, maar schreven dat echter niet toe aan de eigen inspanning.

Eenmalig?

Tijdens dit project was ik nog in dienst bij Corus, en nog niet lang bezig met continue verbeteren / lean working.

De reactie van de ploegen raakte mij. Ik kon het niet plaatsen en niet verklaren. Incident zou je denken, maar dat bleek later niet zo te zijn. Bij volgende projecten ben ik het opnieuw tegengekomen, en inmiddels weet ik hoe je het verklaart.

Verklaring

Het gedrag wat hierboven wordt beschreven, zie je bij teams die net begonnen zijn met continue verbeteren. Teams die langer bezig zijn vertonen het gedrag niet of bijna niet meer.

Achteraf gezien is het ook wel logisch. Als je jarenlang werkt in een situatie waarbij veranderingen en verbeteringen, van buitenaf (of erger van bovenaf) komen, dan is de knop niet zomaar om.

Let op! Zelfs het hebben van een nulmeting en eindmeting helpt niet. Dat zijn cijfers en dat overtuigt absoluut niet.

Is het dan een probleem ?

Ja als je er niet goed bewust van bent en niet op tijd actie neemt.

Het ultieme doel van continue verbeteren is: De mensen gaan zelf aan de haal met de aanpak. Verbeteren is dan een integraal onderdeel van het dagelijks werk, en wordt gedragen door iedereen.

Een beginnend team dat niet het eigen succes onderkend, zal slecht gemotiveerd zijn. Het is als het ware een koude start. Voor je het weet is de accu leeg.

Als verbeterprof (trainer, leider, motivator, voorbeeld en aanjager) is het je taak om deze teams daar doorheen te slepen. Dat is niet makkelijk. Geen alledaags werk, dat je er even naast doet.

Maar..... de beloning is uiteindelijk groot. Ik heb dat o.a meegemaakt met deze inpakteams.



De les

Kijk verder dan de technieken. Al het gereedschap van continue verbeteren / lean working is handig, maar het moet gebruikt worden door mensen. Let goed op reacties. Verbaas je over uitkomsten en onderzoek. Overleg met andere verbeterprofs.

Veel succes met verbeteren



NR-13:

Andon bord of "Kwaliteit op de 1e plaats"

Inleiding

Het basisprincipe van het Andon bord (of Andon aanpak) is eenvoudig.

Als de werknemer een probleem tegenkomt dan wordt de productie, door deze werknemer stilgezet. Het Andon signaal wordt aangezet en het team gaat gezamenlijk het probleem oplossen.

!!!! Belangrijk is het feit dat de werknemer zelf, de bevoegdheid heeft om de productie te stoppen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor het signaleren en oplossen ook heel duidelijk laag in de organisatie.

De Andon-aanpak wordt over het algemeen toegepast bij cellen of lijnen.

De algemene principes

De manier waarop Andon wordt toegepast verschilt per situatie. Er zijn echter een aantal algemene principes.

Proefgebied

Begin niet in de breedte. Kies voor de start 1 proefgebied. De methode lijkt op papier simpel, maar de praktijk is weerbarstig.

Wat is een probleem of verstoring

Definieer helder wat verstaan wordt onder probleem of verstoring. Dat wil dan zeggen: het is helder wanneer de cel of lijn stilgezet wordt.

Neem dit goed door met de mensen die in het proces werken, en controleer of iedereen het snapt!

Het verkeerslicht

Bedenk hoe de stop kenbaar wordt gemaakt aan de omgeving en hoe deze bedient wordt.

Registratie

Zorg dat er registratie van de stop en tijdsduur van de stop plaatsvindt. Liefst automatisch. Op het moment dat de stop ingaat, gaat er een zichtbare klok lopen. >>> de snelheid van oplossen wordt een doel.

De registratie wordt achteraf gebruikt om analyse uit te voeren en de oploskracht te meten en te verbeteren.

Instructie

Maak een instructie over hoe er gehandeld moet worden. Elk probleem is in oplossing verschillend, maar er zijn standaard zaken die afgesproken kunnen en moeten worden.

Wie mag de stopknop indrukken

Wie zijn vervolgens betrokken bij het oplossen

Wie verzorgt achteraf de vastlegging (soort fout, aanpak, leerpunten en vervolg acties)



In welke volgorde wordt gehandeld >> analyse van het probleem > oorzaak vaststellen >> voorlopige oplossing bedenken >> invoeren >> weer starten >> definitieve oplossing bedenken >> registratie

Wie doet de lange termijn analyse, en hoe/wanneer wordt dit met het team doorgenomen.

Maken we onderscheid in soort/ernst van de problemen. Moet dat ook in het signaal te zien zijn. LET OP. Als hiervoor gekozen wordt, dan wordt de aanpak snel complex, en loop je de kans het doel voorbij te schieten.

Doel helder bij iedereen

De kern van Andon = Er mag geen fout product door naar de volgende stap in het proces. Als het fout gaat direct aanpakken.

Begrijpen alle medewerkers dit, en wordt dit principe ook gedragen door het management en staf afdelingen.

Nog steeds komt bij veel bedrijven het omgekeerde principe voor "Productie voor kwaliteit". Vaak onbewust aangedreven door verkoop en planning.

Trainen

Train de aanpak in de praktijk.

Instrueer > introduceer een opzettelijke fout > registreer de aanpak van het team > analyseer de oefening met het team > verbeter eventueel de instructie.

Koppel terug aan de lijn of cel

De analyse over een langere periode kan in het werkoverleg besproken worden.

Zorg echter dat bij de cel of lijn een visueel management bord aanwezig is, waarop de prestatie per dag bijgehouden worden. Dus ook het aantal stops en de tijdsduur + oorzaak.

Veel succes met verbeteren.



NR-14: E-mail en lean working.

Een belangrijk basis principe van e-mail

Een e-mail bericht wordt niet als 1 geheel verzonden. Het bericht wordt altijd opgehakt in pakketjes, die afzonderlijk worden verstuurd.

Waarom is dat?

1-Optimalisatie van de route

Op het internet leiden vele wegen naar hetzelfde punt. Afhankelijk van de hoeveelheid internet-verkeer kan de ene weg sneller zijn dan de andere (of beter: minder belast).

Met kleine pakketjes zijn we dus in staat snel te schakelen tussen de verschillende routes en op die manier ook de belasting goed te verdelen.

2-Voorspelbaarheid tijdstip levering

Hier gaan we uit van de omgekeerde redenering.

Stel we hakken de e-mail niet op in kleinere delen, en een aantal internet gebruikers sturen grote e-mails weg. De helft daarvan heeft geluk en krijgt voorrang. De e-mails van deze gelukkige verstuurders pakken alle capaciteit en de rest wacht. Na 30 seconden begint het verhaal opnieuw en de kans dat een e-mail dan aan de beurt is, is relatief laag.

Niemand is natuurlijk zo dom om dan een kantoor vol planners het e-mail verkeer te gaan laten regelen.

In de e-mail techniek is "schakelen" in gebouwd. Elke e-mail krijgt in principe evenveel aandacht. We schakelen als het ware constant. De beperking die overblijft is de capaciteit van het netwerk. Dus hoeveel bits/sec kan er doorheen. Of beter gezegd hoeveel pakketjes per sec gaan er doorheen.

3-Gemak en snelheid bij het herstellen van fouten

Stel ik verstuur een groot e-mail bericht. De ontvangende computer controleert of de e-mail foutloos is aangekomen. Helaas blijkt dat niet zo te zijn, en de ontvanger stuurt een bericht terug.

Opnieuw stuur ik het hele bericht. (Met opnieuw de kans dat het fout gaat) Dit is niet erg efficient. Het is een erg onrendabel gebruik van de net capaciteit en erg traag.

De e-mail techniek pakt dit anders aan. Elk pakketje heeft een chek code (Check-sum). Per pakket kan er dus gecontroleerd worden of er fouten zijn ontstaan. Als het fout is dan hoeft je alleen maar dat pakketje opnieuw te sturen.

En dan: Wat heeft dit te maken met lean working

Alles!!

- Optimalisatie van de route, of goed verdelen van de werklust,
- Voorspelbaarheid tijdstip levering en
- Gemak en snelheid bij het herstellen van fouten,

zijn voor elke organisatie belangrijke onderwerpen. Wie wil dat niet.

En de aanpak is heel eenvoudig. Stuur geen grote series (batches) werk door uw route.



(Een serie is verzameling van 1 soort product, die zonder omstellen gemaakt kunnen worden.)

Dat is nu precies 1 van de kern aanpakken van lean working. Kleine series, met als uiteindelijk doel "Enkel stuks"

Waarom hebben we dat dan nog steeds niet ingevoerd?

Goede vraag. Blijkbaar is de aanpak in de praktijk niet zo eenvoudig.

Later in deze serie wil ik hier op terug komen en samen met u de weg naar "enkel stuks" verkennen.

De les

Ontzettend veel mensen gebruiken elke dag een belangrijk basisprincipe van lean working.

Veel succes met verbeteren

NR-15: Visualiseren

Visualisatie ?

Wat versta ik onder visualisatie.

Visualisatie = informatie vangen in een beeld.

Dat kan dus bijvoorbeeld een grafiek zijn, maar ook een route op een kaart.

Continu verbeteren en lean working maken uitgebreid gebruik van visualiseren. De hoöfdreden is "snelheid". Informatie-overdracht met een plaatje is veel sneller dan met geschreven - of verbale informatie.

Een voorbeeld

Bij Hoogovens (Corus) was mijn voorlaatste functie ; hoofd productie logistiek. Logistiek is bij uitstek een vakgebied van getallen, tabellen, parameters, etc. Je bent met abstracte dingen bezig en weinig mensen overzien het geheel. Dit zet het vakgebied in een aparte hoek van het bedrijf en maakt de communicatie erg moeilijk.

In die tijd had ik een droom.

Bij de ingang van de fabriekshal wilde ik een tafel neerzetten. In het tafelblad zaten kleine kolommen, die verticaal konden bewegen, met daarnaast bakjes met mini-producten. De kolommen gaven de installaties aan. Hogere belasting betekende een hogere kolom.

Het geheel zou aangestuurd worden door het planning systeem. Hogere voorraad en hogere belasting voor installaties waren op deze manier meteen zichtbaar

Als de nieuwe ploeg binnen zou komen dan zagen ze de planning en ook meteen alles.

Het is bij een droom gebleven. De tafel is er nooit gekomen.

Visualisatie voorbij.....Visualisatie+

Continu verbeteren betekent ook dat we onze verbeter gereedschappen continu moeten verbeteren. Hier dus de vraag: "Kan visualisatie beter"

Ik ben van mening dat het kan en eigenlijk wordt het al redelijk vaak toegepast.

De droomtafel hierboven is een voorbeeld. In dat geval is het niet alleen visualisatie (2-dimensionaal), maar maken we de stap naar 3 dimensies. De visualisatie krijgt breedte, hoogte en diepte.

Een vakgebied waar visualisatie+ vaak wordt gebruikt is de architectuur. De toekomstige gebruikers van een gebouw worden van te voren vaak getrakteerd op een maquette.



Visualisatie+ voorbij....Visualisatie++

Kunnen we dan nog verder. Ja, dat is mogelijk.

Naast de stap van 2- naar 3 dimensies, kunnen we de factor tijd inbrengen.

Raar voorbeeld: De architect kan laten zien hoe het gebouw er over 50 jaar uitziet, door de maquette snel te laten verouderen.

Tijd in visualisatie wordt ook al toegepast. Tegenwoordig is er software die gezichten op foto's in de tijd kunnen aanpassen.

Waarom dit verhaal over visualisatie

Mijn vermoeden is dat met name technische bedrijven te weinig bezig zijn met visualisatie. Op zich begrijpelijk, want tot nu toe waren de technieken ook vrij prijzig. Dat verandert echter snel en het wordt tijd om eens te kijken naar de mogelijkheden.

De voordelen van geavanceerde visualisatie kunnen enorm zijn.

Kan visualisatie++ nog beter

Ja dat kan.

In dit geval is het leuk als lezers voorstellen of voorbeelden sturen van visualisatie+++. Ik zal dat dan publiceren op de website.

Sturen van informatie moet voorlopig nog even op de pagina "[contact](#)".

Bij deze WebLog wil ik nog de mogelijkheid inbouwen om per blog, commentaar te plaatsen. Zover is het echter nog niet.

Veel succes met verbeteren

NR-16: Trainingsmateriaal.

Het ontstaan van TWI

Tijdens de Tweede Wereld Oorlog gingen veel Amerikaanse mannen het leger in. De fabrieken kregen een gebrek aan arbeidskrachten. Dit probleem werd nog verergerd door het feit dat er juist meer geproduceerd moest worden. Met name oorlogsmateriaal.

Vrouwen namen de rol van de mannen over in het productieproces. Probleem was echter dat al deze nieuwe medewerksters de ervaring en vakkennis misten. In korte tijd moesten heel veel mensen getraind worden.

De Amerikaanse regering heeft dit probleem aangepakt door het oprichten van; TWI service, Training Within Industry Service. Het doel van TWI was om een trainingsprogramma te ontwikkelen en teamleiders daarin te trainen. Het materiaal van TWI is met veel succes tijdens WOII, in Amerika gebruikt.

En toen de oorlog afgelopen was

TWI service is na WOII, door de Amerikaanse regering opgeheven. De bedrijven gingen terug naar de oude manier van werken. Massaproductie begon goed op gang te komen en weinig mensen hadden nog oren voor de verhalen over continue verbeteren en continue trainen.

Maar in Japan,

Na WOII was de situatie in Japan heel anders. Japan, een van de grote verliezers, had te kampen met een slecht ontwikkelde industrie. Japan was onder Amerikaans bestuur geplaatst en Amerika was van plan om Japan te helpen bij de ontwikkeling.

TWI service werd als middel ingezet en de bedrijven pakten de methode met twee handen aan. Het werd een doorslaand succes.

Gecombineerd met de visies van Shewart en Deming, is TWI het fundament geworden onder het succes van de Japanse industrie na WOII.

Waar kan ik dit materiaal krijgen

Het originele materiaal kan gedownload worden op de [TWI service website](#)

"The TWI Service website has one mission: to make available to all people the simple shop floor continuous improvement tools that have been proven to work in any industry, anytime. The website was created and maintained by Bryan Lund."

Helaas is dit materiaal niet vertaald. U krijgt dus de Engelse versie. Of er een Nederlandse vertaling bestaat, dat weet ik niet.

Maar ook zonder vertaling is dit waardevol materiaal, met daarnaast historische waarde

Veel leesplezier en succes met verbeteren



NR-17: Markplaats presentaties

Daar was ik even stil van.

Gisteren (donderdag 9 april 2009) heeft een klant van mij, weer een markplaats georganiseerd.

In de bedrijfskantine kunnen mensen de presentatie over hun verbeterproject ophangen of neerzetten. Collega's lopen dan langs, bekijken de presentaties en stellen vragen.

Dit keer waren er 22 verbeterpresentaties. Vanuit bijna alle afdelingen van het bedrijf. De monteur stond naast de productiemanager op de markt, allebei met een presentatie.

Het komt niet vaak voor, maar ik was er stil van. Als je een passie hebt voor verbeteren, samen met de mensen, dan moet je op deze marktplaats zijn. Helaas is de markt niet vrij toegankelijk, want heel veel bedrijven zouden hier inspiratie kunnen opdoen.

Wat mij dit keer met name opviel was het plezier waarmee de mensen presenteerden. De presentaties waren visueel van hoog niveau en marktkraamhouders spraken met veel vuur over het project.

Waarom is dit een succes. Waarom is dit een drie sterren marktplaats?

Waarom een succes?

Mijn mening:

Eigenaarschap

Het is van de mensen zelf. Het is hun project en hun presentatie

Succes

Het is eerder al geschreven. De top motiverende factoren zijn: succes en erkenning

Succes zit opgesloten in het feit dat mensen presenteren. Alle projecten zijn een succes.

De erkenning wordt gegeven door het feit dat o.a. de algemeen directeur langskomt en welgemeende complimenten geeft. Maar net zo belangrijk is de collega die langskomt en zegt dat hij of zij, naar aanleiding van de presentatie idee heeft gekregen voor een eigen project.

Veilig

Mensen hoeven niet voor een groep te gaan staan. De sfeer is ongedwongen, soms lijkt het zelfs rommelig, maar het is nooit intimiderend.

Training

Veel mensen zijn getraind in het doen van verbeterprojecten, het maken van wandpresentaties en het geven van presentaties. Collega's die niet door de uitgebreide training zijn gegaan, worden geholpen door getrainde collega's. Zo worden collega's trainers.

De training geeft de mensen vertrouwen en een eenvoudige leidraad.



Waarom hebben de mensen er plezier in

Mijn mensbeeld is erg positief. Anders zou ik niet het werk van verbeter trainer doen. Ik geloof dat elke werknemer (elk mens) graag bij de groep wil horen, een bijdrage wil leveren aan het verbeteren en zichzelf wil ontwikkelen.

Dat gebeurt echter niet vanzelf. Daar is leiderschap voor nodig. Geen egocentrisch leiderschap, maar leiderschap dat zorgt voor de succesfactoren die hierboven zijn genoemd.

Gisteren heb ik dat leiderschap gezien.

Daarom hebben mensen er plezier in.

Veel succes met verbeteren



NR-18:

Waarom zijn mijn medewerkers geen ondernemers?

In de eerste plaats.

Natuurlijk zijn medewerkers geen ondernemers. Anders waren ze niet bij uw bedrijf in dienst.

Waarschijnlijk bent u het zelf ook niet, tenzij u directeur/eigenaar bent.

De verzuchting is dus een beetje raar. U verwacht blijkbaar iets dat niet kan, of....

Probleem?

Als het gaat over dit onderwerp dan gebruiken mensen vaak een eenvoudige 2-delung:

"We hebben ondernemers en we hebben medewerkers".

Je behoort dus bij groep 1, en zo niet dan bij groep 2.

Deze 2-delung is onderdeel van het probleem. Aangezien het zo eenvoudig is hoeven we ook niet meer te denken aan ander gedrag. Mensen worden in het hokje gestopt en dat is het.

Een ander probleem is dus het feit dat medewerkers, gewoon geen ondernemers kunnen zijn. Geen ondernemers in de zuivere zin van het woord.

Is dat dan einde verhaal.

Nee, dit is niet einde verhaal

U moet loskomen van de eenvoudige tweedeling. Medewerkers zijn onderling erg verschillend en passen so wie so niet allemaal in hetzelfde hokje.

Vervolgens moet u beschrijven wat u verstaat onder "Ondernemerschap binnen het bedrijf".

Wat is dat dan precies, welk gedrag hoort daarbij, wat willen we daarmee bereiken en welk voorbeeld is al aanwezig.

Voor elk bedrijf kan dit anders uitpakken, maar er zijn in deze ontwikkeling (naar intern ondernemerschap) een aantal centrale thema's, die altijd aandacht moeten krijgen.

-Voorbeeld doet volgen-

Als u hoofd van een afdeling bent en u wilt meer ondernemerschap van de mensen in de afdeling, bedenk dan heel goed hoe u het voorbeeld moet geven. Bij verandering van gedrag of meer algemeen, cultuur is voorbeeldgedrag heel erg belangrijk.

-Belonen-

Deze discussie wordt vaak naar achteren geschoven. Mijn ervaring is dat het beter is om direct de knoop door te hakken. Vaak gaat het helemaal niet om beloning in de vorm van geld. Belonen kan op heel verschillende manieren. Draai er echter niet omheen.



-Trainen-

Het kan niet vaak genoeg gezegd worden. Elke verandering gaat gepaard met trainen. Trainen om te zorgen dat mensen zelfvertrouwen krijgen, maar ook om te zorgen dat de hele organisatie hetzelfde beeld heeft.

-Vertrouwen kweken-

Gebrek aan vertrouwen is in veel organisaties een groot probleem. Vaak heeft het veel te maken met allerlei zaken die in het verleden zijn gebeurd. Zaken die nooit zijn opgelost en een eigen leven hebben gekregen.

Verwacht niet dat intern ondernemerschap kan groeien als er geen groei van vertrouwen is.

-Leiderschap-

Vanuit "voorbeeld doet volgen" en "Vertrouwen", komen we bij leiderschap. Hier komen we dan ook op een belangrijk aspect van leiderschap : "loslaten". Als de medewerkers intern ondernemerschap moeten gaan vertonen, dan kunt u niet meer alles besturen.

Loslaten is erg eng. U bent wel eindverantwoordelijk, maar de medewerkers bepalen de aanpak.

Neem het voorbeeld van de voetbalcoach. De spelers voeren uit. De coach mag niet zelf meedoen en kan tijdens de wedstrijd beperkt invloed uitoefenen.

Waar let die coach dan op. Wat heeft hij gedaan om leiderschap in het team te krijgen. Hoe worden de spelers getraind. Is het 1 team of 11 afzonderlijke spelers. Wat is een goede coach.

Soortgelijke vragen liggen ook te wachten op u.

Veel succes met verbeteren



NR-19: Flexibiliteit volgens lean

Zoals het hoort.

Natuurlijk moet eerst duidelijk zijn wat ik onder flexibiliteit versta.
Of beter gezegd, wat volgens mij in de visie van lean working, flexibiliteit is.

Op deze website worden al 13 verschillende definities van het begrip flexibiliteit gegeven. Geen overbodige luxe om een poging te doen flexibiliteit in ons kader, scherp af te bakenen.

Daar komt ie...

"Flexibiliteit is de mate waarin de organisatie in staat is om aan de vraag van de klanten te voldoen en gelijktijdig de inspanning daarvoor laag te houden"

Als je snel leest dan trek je de conclusie: "Precies en dat wil toch iedereen".
Op elk moment en bij elke vraag, precies op tijd kunnen leveren en daar heel weinig inspanning voor plegen.
Niet zo moeilijk.

Het probleem zit in de manier waarop je dit kunt bereiken. Hoe ga je in de richting van je doel, wat is het doel en is er een optimum?

De huidige prestatie op organisatie niveau meten

Iedereen die al eens iets gedaan heeft op het gebied van verbetermanagement, zal zeggen dat we de huidige prestatie eerst moeten vastleggen. Dat wordt ons vertrekpunt.

Nu weet ik niet of de lezer ervaring heeft met het uitvoeren van dit soort metingen, maar in mijn ogen zijn ze een ramp.

Het duurt te lang, geeft oneindig veel discussie, achteraf is er altijd wel iemand niet mee eens, etc.

Mijn advies: Brand je vingers hier niet aan, maar pas een "truc" toe.

De meet "truc" die niet altijd eenvoudig is, maar wel altijd werkt

De verbeterprof moet nu eerst achterover leunen en nadenken.

De vraag is:

"Wat moeten we concreet veranderen in ons werkproces, om aan de lean definitie van flexibiliteit te voldoen?"

We maken eerst een overzicht van de subdoelen:

Vraag van de klant > variatie in hoeveelheid > Variatie in capaciteit

Vraag van de klant > Variatie in lever tijdstip > Variatie in capaciteit en korte doorlooptijd

Inspanning > Hoeveelheid mensen > Productiviteit omhoog > minder of liefst geen onnodige stappen

Inspanning > Hoeveelheid voorraad > Doorlooptijd moet heel laag zijn

Daarmee hebben we de abstracte term flexibiliteit teruggebracht tot 3 praktische- en goed meetbare zaken.

De capaciteit moet variabel zijn

De doorlooptijd moet kort zijn (hoe korter hoe beter)

Het aantal niet waarde toevoegende stappen moet zo laag mogelijk zijn.

De kernmetingen die overblijven



Het is nu relatief eenvoudig om een nulmeting uit te voeren (Nulmeting = waar staan we nu)

De nulmeting wordt opgebouwd uit:

De stroomposter met ...

Het proces in een productstroom wordt uitgetekend door de mensen die normaal in het proces werken. In de tekening geven we vervolgens aan:

Wat zijn waarde toevoegende stappen en wat niet

Hoeveel kost elke stap (een schatting). Bijvoorbeeld hoeveel kost 3 minuten boren.

Hoeveel tijd kost de stap

Wat is de totale doorlooptijd van een eenheid product.

De flexi-matrix

In hoeverre is het productieteam flexibel inzetbaar. Waar zitten de zwakke punten in de productie route.

De VarCap per machine en/of stap

De VarCap geeft aan tussen welke getallen de capaciteit van een machine of stap kan variëren.

Voor grote machines is dat vaak een eenvoudig gegeven . (Let wel altijd op de benuttingsgraad van machines, daar zitten vaak rare zaken verborgen).

Bij assemblage straten is het een hele andere zaak. Te vaak worden deze nog in sequentieel of eiland bedrijf aangestuurd. De vraag die hier gesteld moet worden is: "Kunnen we deze stap in plaats van met 2 mensen, ook door 5 mensen tegelijk laten uitvoeren. En is dat rendabel te maken?"

Vanuit nulmeting naar verbeter projecten

Vanuit de nulmeting is het nu relatief eenvoudig om verbeterprojecten te verzinnen. Mijn ervaring met trainingen is dat teamleden binnen 30 minuten , 20 a 30 % verbeteringen in doorlooptijd kunnen ophoesten. Eigenlijk allemaal projecten die relatief snel en vaak ook zelf uit te voeren zijn.

En dan....

Aanpakken.

laat de mensen de projecten uitvoeren. Neem niet het werk uit handen. Vraag wel regelmatig naar voortgang, eis een planning en spring in de bres als het ergens stukt.

De meting van het resultaat doen de mensen ook zelf.

Laat ze presenteren en vraag om het resultaat ook in de fabriek op te hangen.

Makkelijk

Ja, het is makkelijk. Tenminste in theorie. Het is geen aanpak met moeilijke wiskunde, statistiek en ondoorzichtige analyses.

De praktijk is moeilijk. Geef echter niet te snel op, als het niet meteen aanslaat.

Kijk waar het niet goed is gegaan. Praat met de mensen op de werkvloer. Neem goed in je op wat ze zeggen en ga vol goede moed opnieuw aan de gang.

Geloof me, het gaat werken.

Veel succes met verbeteren.



NR-20: Waarde toevoegend

Wie bepaalt

Als we binnen lean working spreken over waarde toevoegend, dan bedoelen we eigenlijk: Waarde toevoegend in de ogen van de klant.

Het gaat er dus niet om wat wij (als producent of leverancier van diensten) waarde toevoegend vinden, maar hoe kijkt onze klant er tegenaan?

Je moet je dus voorstellen dat de klant door de productieroute loopt en bij elke stap een rode of groene sticker plakt. Rood is NWT (niet waarde toevoegend) en groen is WT (waarde toevoegend)

In de werkelijkheid gebeurt dit nooit (tenminste ik heb het nog niet meegemaakt), en het lijkt mij ook geen goede aanpak.

We moeten dus zelf met de ogen van de klant door de organisatie gaan en als het ware de stickers plakken.

Hoe bepaal je of iets WT of NWT is.

De eerste vraag die gesteld moet worden is: "Wat wil de klant precies van ons hebben".

Als ik naar de winkel ga om een nieuwe CD-speler te kopen, dan gaat het mij om de speler. Niet om de handleiding, de verpakking, een formulier om lid te worden van de CD-speler fanclub en wat leveranciers nog meer bedenken.

Als je dus wilt weten wat waarde toevoegend is, dan stel je bij elke stap de vraag: "Als we dit weglaten of niet doen, krijgt de klant dan nog steeds wat hij/zij gevraagd heeft"

In het voorbeeld van de CD-speler zit al meteen een discussiepunt. Veel mensen zullen zeggen dat de handleiding waarde toevoegt. Mijn mening is, dat dit niet zo is.

Ik heb de handleiding nodig, maar het is meer een compensatie van een fout in het ontwerp. Het feit dat de handleiding nodig is, maakt dat er tijd, geld en energie van de klant wordt verknoeid. Een ernstige vorm van modder verkopen. Als een leverancier schernt met goede en dikke handleidingen dan moeten bij u de voelsprietten omhoog gaan staan.

Ja, maar we hebben die stap nodig om het te maken

Het begrip 'waarde toevoegend' is zeker in het begin aanleiding tot hevige discussies. Dat is ook wel begrijpelijk want het is niet echt leuk als je elke dag, met veel toewijding, een aantal productiestappen uitvoert en vervolgens komt Struiksma vertellen dat het geen waarde toevoegt.

Een argument dat vaak wordt gebruikt:.....

Als we deze stap niet uitvoeren dan komt het product nooit bij de klant, dus het is waarde toevoegend.

Dat klopt natuurlijk. Er worden veel stappen uitgevoerd die meer noodzakelijk kwaad zijn, dan puur noodzakelijk, maar het zegt niets over waarde toevoeging ja of nee.



Doolhof

Om tijdens trainingen niet in een doolhof discussies te belanden, hanteer ik een 3-deling.

Elke stap die de mensen hebben getekend valt vervolgens in 1 van de 3.

A: Puur waarde toevoegend

B: Niet waarde toevoegend, maar voorlopig noodzakelijk

C: Puur niet waarde toevoegend

Als we kijken naar aantal dan is de verdeling bij de eerste analyse globaal:

A= 20%

B= 70%

C=10%

Poging tot eenduidige definitie (voor productie bedrijven)

Ik noem het een poging want in de praktijk blijkt het toch niet altijd te kloppen.

Waarde Toevoegend

= alles wat een fysieke verandering aan het product veroorzaakt.

Zoals gezegd, sluitend is het niet maar het geeft wel richting aan de discussie en het denken

Veel succes bij het aanpakken van NWT-stappen