

Nieuwsbrief januari 2007

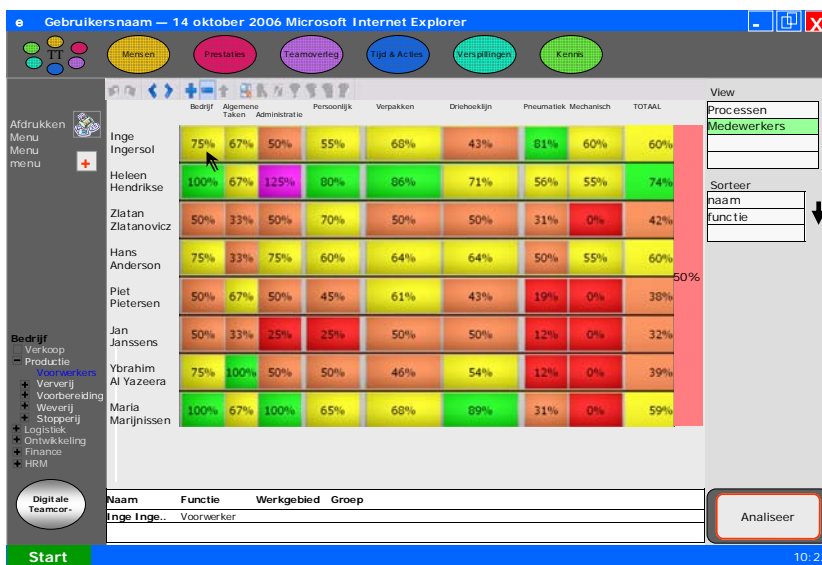
Inhoudsopgave

1 TeamToolkit seminar	4 Lean netwerkbijeenkomst 22 maart
2 Vacatures	5 Toyota's Lean model 2
3 5S: Klus of cultuur	6 Zelf een artikel schrijven

1 TeamToolkit gebruikers seminar

Op 7 december 2006 is in Eindhoven de eerste presentatie van TeamToolkit aan toekomstige gebruikers gegeven. De reacties waren positief met een aantal opbouwende kritieken. Intussen is het datamodel en het functioneel ontwerp gereed. In de komende maanden wordt de applicatie in stappen ontwikkeld. Hierbij wordt de eerste installatie in maart 2007 gepland.

Wilt u een demonstratie, stuur dan een e-mail aan info@teamtoolkit.nl.



Deze eerste module is met name gericht op het verbeteren van het functioneren van medewerkers en teams. Direct leidinggevenden hebben veel profijt van deze directe en concrete aansturing van het verbeterpotentieel bij medewerkers. Tevens wordt hierdoor voldaan aan eisen van ISO9000 en zijn opleidingssubsidies beter toegankelijk.

2 Vacatures en CV's

Bij MoT zijn er diverse vacatures, stageopdrachten en projecten:

MoT-01 Junior Lean specialist, HBO of TU, max. 2 jaren ervaring, in loondienst – www.markontarget.nl

MoT-02 Junior ICT'er met Lean affiniteit, HBO of TU, max 2 jaren ervaring, in loondienst

MoT-03 Junior procesdenker met ICT-affiniteit, HBO of TU, max. 2 jaren ervaring, in loondienst

MoT-04 Stages of afstuderen voor HBO/TU'ers bedrijfskunde – ICT - technisch

HTD-01 Hoofd TD bij klant van MoT, voor meer info mark@markontarget.nl

STD-02 Stagiair bij TD van klant van MoT, voor meer info mark@markontarget.nl

OPE-03 Operators voor diverse klanten van MoT, voor meer info mark@markontarget.nl



3 5S: Klus of cultuur?

Door: Mark van Bokhoven

In Quality Progress Stond een artikel over Amerikaanse consultants die 5S even deden. Ze constateerden dat het niet zo veel bracht als soms wordt gepresenteerd. Deze consultants laten precies zien waarom GM en veel andere bedrijven nooit zo goed worden als Toyota en enkele anderen. Kan Higashi was directeur van NUMMI (de joint venture van Toyota en GM) en zei dat hij in begin vreesde voor het tegendeel. Na enige tijd bleek wel dat de vrees ongegrond was. Waarom? Door het verschil tussen inzet en omzet.

Zoals bijna iedereen weet staan de 5 S'en voor Japanse termen die een stappenplan om de werkplek te organiseren. Deze termen zijn:

- | | |
|------------|---|
| 1 Seiri | Sorteer nodig en onnodig |
| 2 Seiton | Structureer met vaste aantallen en plaatsen |
| 3 Seiso | Schoonmaken en onderhouden |
| 4 Seiketsu | Standaardiseer en visualiseer |
| 5 Shitsuke | Steeds verder verbeteren of strikt opvolgen |



Na een flinke opruimactie worden wat gereedschappen opgehangen en met enkele afspraken over het poetsen en legen van afvalbakken. Met flink wat lijnen op de vloer en een Orde & Netheid audit is 5S bij veel bedrijven wel uitgevoerd.

De kern van 5S

Het doel van 5S is het beter functioneren van een team of proces. Hierbij gaat het om heel concrete prestaties:

- Minder zoeken en wachten omdat benodigd materiaal niet aanwezig is
- Minder fouten omdat je altijd de goede spullen hebt
- Meer verbeteringen omdat er wordt gewerkt vanuit 1 standaard
- Hogere productiviteit en kwaliteit en kortere doorlooptijd
- En minder irritatie binnen een team over het niet nakomen van 'gemaakte' afspraken

Ik vergelijk 5S'en met het klaarmaken van een kerstdiner, waarbij ik – intuïtief – dezelfde stappen doorloop.

Eerst ruim ik al het overbodig materiaal op van het aanrecht en zorg dat ik al het nodige heb (o.a. boodschappen doen). Dan zet ik alles in de juiste volgorde of groep en de juiste hoeveelheid bij elkaar in de volgorde van gebruik. Indien iets vuil is, maak ik het schoon. Als messen bot zijn, zet ik ze aan. Dan ga ik koken waarbij het kookboek een prominente plaats heeft. In het kookboek visualiseer ik de gerechten met briefjes. Ik visualiseer kook- en baktijden met kookwekkers. Als ik het gerecht eerder heb gemaakt, dan varieer ik op het recept en probeer het beter op mijn eigen smaak af te stemmen.

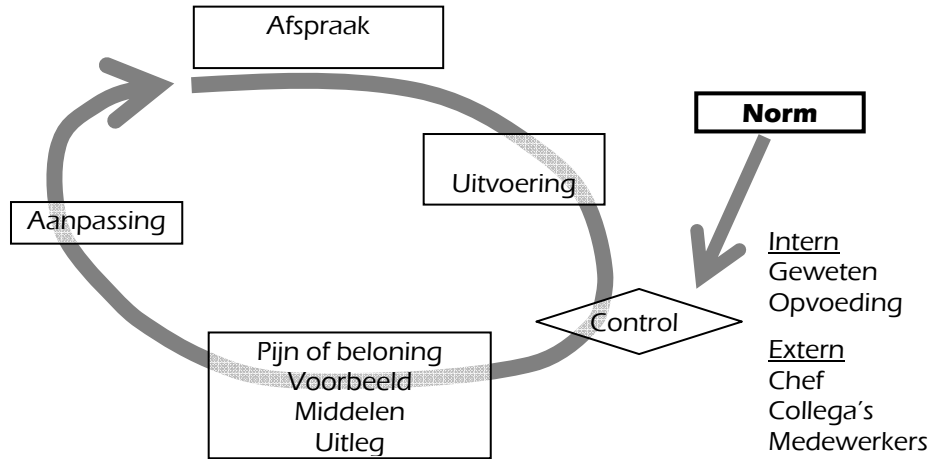
Intuïtief werkt het zo, ook in bedrijven en niet alleen voor de fysieke omgeving. Overbodigheid opruimen uit processen. Standaardiseren van informatie. Visualiseren van de voortgang van processen. In veel opzichten kan 5S nagenoeg gelijk worden gesteld aan Lean Manufacturing; het verschil is de initiële bedoeling van beide.

80% = standaard dus organiseren

Pareto heeft de 20/80-regel benoemd en sindsdien bestaat deze – ook – intuïtieve regel. Vertaalt naar de dagelijkse en ook werkende activiteiten betekent dit dat 20% van alle taken/activiteiten goed zijn voor 80% van de tijdsbesteding. Deze taken zijn terugkerend in een bepaalde periode, soms enkele dagen, meestal maanden tot jaren.

Bij standaard activiteiten die door meerdere mensen worden uitgevoerd loont het om te investeren in organisatie. Bij kritische activiteiten uitgevoerd door 1 of enkele personen loont het om goede afspraken te maken om juiste uitvoering en uitvoering bij afwezigheid te garanderen.





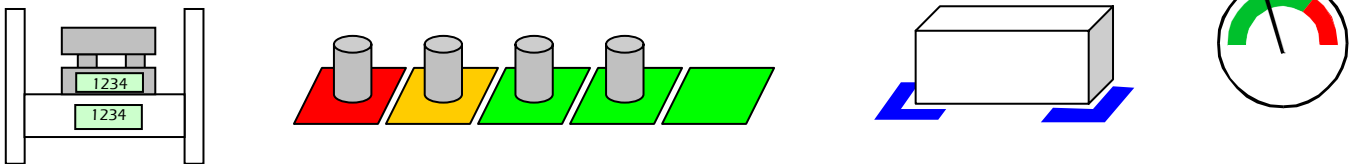
Kernbegrip: Visualisatie

Sommigen zeggen dat iets pas bestaat als het een naam heeft.

Sommigen zeggen dat er pas verandering optreedt als er bewustzijn is van een probleem (pijn) of een oplossing (beloning). Sommigen zeggen dat afspraken pas worden nageleefd als er controle is en dan pijn of beloning (Tajiri heeft 4 regels geformuleerd waarom mensen afspraken niet nakomen, zie Lean handboek 4^{de} druk blz. 24). Deze controle kan intern –geweten- of extern -chef of collega's- zijn.

Echter, een controle kan pas worden gedaan als er een norm is. In de praktijk hebben mensen normen voor bijna alles. Deze zijn voor elk individu anders en daarmee geen basis voor gezamenlijke standaarden. Door de normen te gaan benoemen en bespreken, gaan ze bestaan.

Van jongs af aan worden we opgevoed met visualisaties; plaatjesboeken, wegbewijzing, Playboy. Kinderen kunnen zich eerder uitdrukken in tekeningen dan in woorden of tekst. Toch blijven veel bedrijven en mensen hangen in het geschreven woord, zelfs in deze multi-talige wereld. Heel veel normen en afspraken zijn zeer goed te visualiseren met zeer eenvoudige middelen. Experts geven aan dat sporters hun doelen halen o.a. omdat ze deze voor zichzelf visualiseren. Ze schrijven ook de uitvinding van de relativiteitstheorie door Einstein toe aan het feit dat hij in staat was alle elementen te visualiseren en een plaats te geven.



Waarom doen we het dan niet?

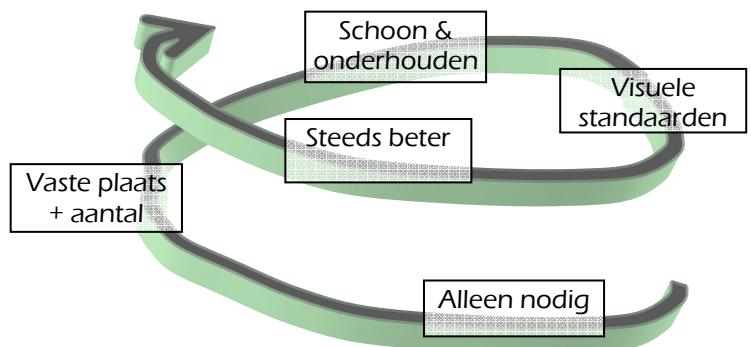
Waarom investeren we niet met 5S in een beter proces en team? Waarom visualiseren we niet? Waarom houden we ons niet aan afspraken? En, waarom worden de meeste bedrijven niet zo goed als Toyota? Waarom lukt het Toyota wel ondanks dat zij nu ook enkele kwaliteitsproblemen hebben.

Dit zijn meer vragen dan een leger professoren kan beantwoorden met een praktische oplossing.

Het enige antwoord hierop is: 5S is een levensstijl die gebaseerd is op (zelf)vertrouwen, openheid en constructief denken en doen.

James Van Patten noemt het in Quality progress: Zie 5S als vergelijkbaar met de wet van de scouting (Boy Scout Law). Deze zegt: Een scout is betrouwbaar, loyaal, hulpvaardig, vriendelijk, galant, aardig, gehoorzaam, opgeruimd/blij, ijverig, dapper, schoon en voorkomend.

Iedereen weet hoeveel moeite het kost om dergelijke waarden bij jongelingen aan te leren. Moet u zich voorstellen welke moeite dit kost bij volwassenen! Moet u zich voorstellen hoeveel moeite dit kost bij bedrijven waar de leiders slechte voorbeelden geven! Moet u zich voorstellen hoeveel moeite dit kost bij bedrijven die elke paar jaren een nieuwe leider heeft met een nieuwe Boy Scout Law!



De kern van Toyota

Toyota werkt al meer dan 50 jaar structureel aan haar visie en missie. Natuurlijk is deze steeds bijgesteld en uitgebreid, maar langzaam en steeds vanuit hetzelfde perspectief. De draadwachters, andonlampen en kanbans geven een wat vertekend beeld van een bedrijfscultuur waar visie en missie zo is ingebed dat hierover praten niets toevoegt. En daarom lijken de 5S en Lean activiteiten vooral op DOE-dingen.

Steeds staat het belang van de klant voorop en dit vind haar oorsprong in een 'traumatische bijna-failliet ervaring' eind jaren veertig. Als over 5S wordt gesproken en over het belang van de organisatie van de werkplek, dan worden termen gebruikt als:

De vloer is de spiegel van het bedrijf, zoals de ogen de spiegel zijn van de ziel.

Kan de ziel van een bedrijf een klus zijn?



Wat dan?

Zit het er niet in, dan krijg je het er niet in. Of het duurt minstens 10 jaren. Hieronder een mogelijk stappenplan om de 5S-cultuur in te voeren en tot resultaat te leiden; bij elke NEE moet u acties vaststellen om tot JA te komen

1. Zijn er in het bedrijf of er omheen mensen die de "cultuur" 10 jaren of langer kunnen bewaken en uitdragen?			
Nee			Ja
2. Zijn er voldoende mensen bekend met de "Boy Scout Law" of de "zeven gouden regels"?			
Nee			Ja
3. Worden medewerkers aangenomen binnen deze "gouden regels"?			
Nee			Ja
4. Worden medewerkers in hun functioneren en gedrag structureel aangesproken op deze "gouden regels"?			
Nee			Ja
5. Zijn de "gouden regels" vertaald in concrete bedrijfsdoelen?			
Nee			Ja
6. Zijn de lange termijn "gouden regels" belangrijker dan de korte termijn doelen?			
Nee			Ja
		Volgens MoT werkt u al volgens 5S!	

Leestips:

Alle guru's van Peter Drucker en Jack Welch tot onze nationale dieetguru van dit moment.

Vooraf: Jim Collins – Good to great (in Nederlands en Engels verkrijgbaar)

4 Lean netwerk bijeenkomst 22 maart

Op 22 maart 2007 wordt de tweede Lean Netwerk bijeenkomst georganiseerd. Deze bijeenkomst vindt plaats bij een productiebedrijf in Tiel. De opzet van de Lean bijeenkomst is dat dit kennisuitwisseling van bedrijven die Lean bij zichzelf invoeren stimuleert. Het is met opzet geen commerciële bijeenkomst. MoT faciliteert hier om de invoering van Lean te stimuleren en de drempel laag te houden (lees kosten van consultants).

De inschrijving is beperkt tot 30 personen. Eerdere deelnemers krijgen voorrang. Van elke deelnemer wordt verwacht een volgende keer gastvrouw/heer te zijn. Er zijn geen kosten aan verbonden. Meer info of inschrijven – www.leannetwerk.nl



5 Toyota's LEAN-model – nog geen vervolg

Door de grote vraag naar de beknopte presentatie over het Lean-model, is het zinvol om dit verder uit te diepen. Echter dit wordt pas in de volgende nieuwsbrief gedaan.

Wilt u toch meer weten, neem dan contact op met MoT – Mark van Bokhoven

6 Zelf een artikel schrijven

Wilt u zelf een artikel schrijven of aanpassen? Dat kan. Stuur uw tekst met uw naam en adres gegevens naar mark@markontarget.nl

