

Nieuwsbrief mei 2007

Inhoudsopgave

Kort nieuws		3 De lean netwerk bijeenkomst
1 Consultants: Soms is minder meer		
2 De rol van voorzitter in een vergadering		

Kort nieuws

Ontwikkeling kennis module gestart

Na de 1^{ste} module (functioneren/inzetbaarheid) is gestart met de 2^{de} module van TeamToolkit. Deze 2^{de} module is gericht op het delen van operationele kennis in een 1-punt-lessen structuur. De planning is om in juli een 1^{ste} versie gereed te hebben.

TeamToolkit inzetbaarheid leverbaar

De 1^{ste} module van de TeamToolkit is vanaf 1 mei leverbaar in 2 versies. De 3^{de} volgt later dit jaar:

- 1 – Basic vanaf € 1500
- 2 – Speciaal vanaf € 5000
- 3 – Webbased n.n.b.

info@teamtoolkit.nl

Binnenkort zijn de folders gereed.

5^{de} druk Lean handboek

Vanaf begin mei is de 5^{de} druk van het Lean handboek beschikbaar. Er zijn wijzigingen in het TPM-deel, visueel management, en meer. De prijs is nog steeds ongewijzigd (sinds 2005) € 17,50 voor 1 en € 14,50 voor 26 (ex 6% BTW en verzendkosten).

Abonnement op Lean Nieuwsbrief

Vanaf 1 maart kunnen bedrijven zich abonneren op een maandelijkse nieuwsbrief over Lean Manufacturing. Deze nieuwsbrief kunt u vrij gebruiken binnen uw bedrijf en wordt voorzien van uw logo. Wilt u een proefexemplaar, stuur svp een e-mail aan mark@markontarget.nl

De kosten zijn afhankelijk van het aantal medewerkers in uw organisatie:

- 10 tot 50 medew. € 99,- / jaar
- 51 tot 100 € 175,- / jaar
- 101 tot 300 € 275,- / jaar
- 301 tot 750 € 399,- / jaar

2 afstudeerder aan de slag

In mei startten 2 afstudeerders bij een klant van MoT onderbegeleiding van MoT. De opdracht verhoogde de productie met 30% bij gelijke middelen.

Open opleiding bij partner

Bij een samenwerkende partner Comatech worden regelmatig open opleidingen verzorgd. Deze opleidingen vinden wij interessant voor u..

Bijvoorbeeld: Interne communicatie en samenwerking tussen afdelingen

[Meer informatie :](http://www.comatech.be/nl/open.php)
www.comatech.be/nl/open.php

Vacatures & stagiaires

MoT02/03-ICT HBO'er starter die nieuwe activiteiten mee op wil starten

MoT01-Wtb/Bdk HBO of WO starter die gedurende 4 jaren bij veel verschillende bedrijven het vak leert

STD-02 Stagiair bij TD van klant van MoT

Verkoper van trainingen en materialen

voor meer info mark@markontarget.nl



1 Consultants: Soms is minder meer

Gebaseerd op een artikel in Quality Progress 2006-12 blz 49-54

Wanneer bedrijven aan de slag gaan met verbeteringsprogramma's, dan huren ze vaak adviseurs of consultants in. Grote bedrijven met grote staforganisaties en goed opgezette systemen, gebruiken ze voor training. Kleinere tot middelgrote bedrijven zijn vaak sterk afhankelijk van hulp bij training, probleemanalyse, documentatie en projectmanagement. Het resultaat wordt in grote mate bepaald door de adviseur. Door de hoge kosten bereiken kleine bedrijven vaak niet het break-even punt. Hoe zet je adviseurs goed in??

Keuze van een adviseur

Organisaties weten vaak niet hoe ze de juiste adviseur moeten kiezen. Toch is dit erg belangrijk. Elke adviseur heeft zijn eigen stijl en aanpak. Veel bedrijven kiezen op basis van referenties (verwijzing door vertrouwde personen naar een adviseur). In het algemeen missen organisaties het begrip van de verantwoordelijkheid van de adviseur.

Uit onderzoek bleek dat de beslissing om een adviseur in te zetten was gebaseerd op:

1. De eerdere ervaring van de adviseur met de gevraagde implementatie
2. Kosten
3. Beschikbaarheid van interne mankracht
4. Status van het bestaande verbetersysteem
5. Bedrijfsregels en richtlijnen
6. Eerdere ervaring met adviseurs

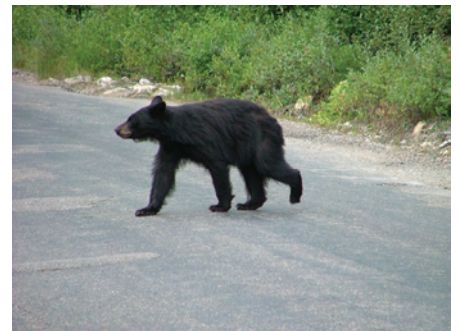
Rol van de adviseur

Sommige organisaties hebben een traditie van nauwkeurige beschrijving van het implementatieplan. Dergelijke –meest grote- bedrijven gebruiken meestal geen adviseur. Ze maken gebruik van hun eigen interne bronnen.

Andere organisatie zien op tegen de papierberg en uitgebreide planning van een implementatie. Voor de kleinere bedrijven die bijv. ISO hebben doorgevoerd is het papierwerk de op 1 na grootste "beer op de weg". De grootste was ontbrekende betrokkenheid.

De rol van de adviseur verwordt al snel tot verslaglegger en beschrijver. Het negatieve effect hiervan is dat de aanpak en het plan te omvangrijk wordt; de adviseur kent de informele manier van werken niet genoeg en is vaak ook onvoldoende aanwezig en moet dit in papier borgen.

De rol van adviseur zou vooral initiator en systeemexpert moeten zijn en niet die van tijdelijke medewerker/manager.



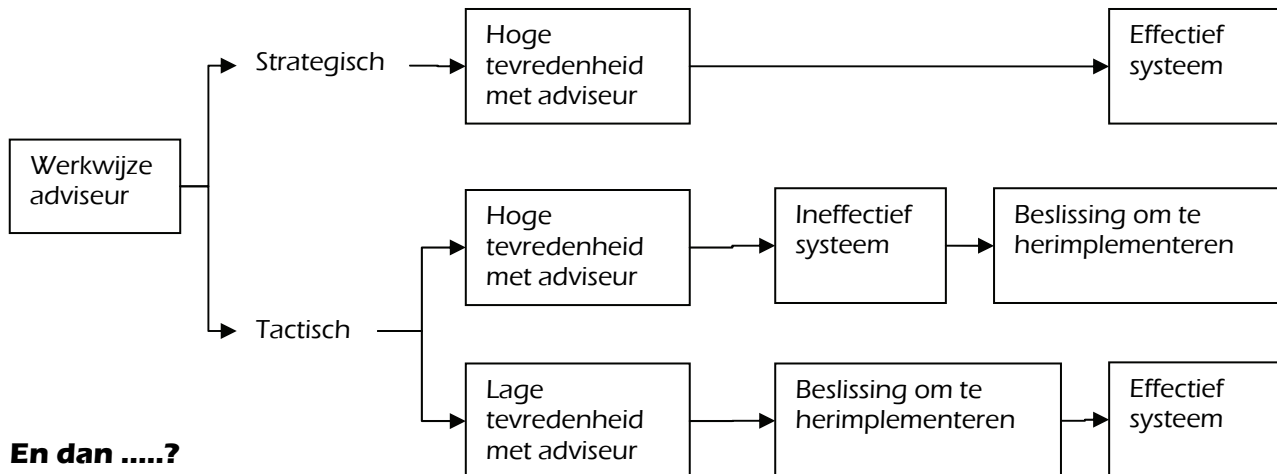
2 werkwijzen

Adviseurs gebruiken of een strategische aanpak of een tactische. In de strategische aanpak gedragen de adviseurs zich meestal als coach. Vanuit een analyse van huidig en gewenst (GAP) wordt een structuur voor het proces gemaakt. Deze structuur wordt besproken en de medewerkers en management kiezen hun weg. De adviseur past zich aan: Flexibel en proces georiënteerd.

In de tactische aanpak is de adviseur de eigenaar van de implementatie. Door de extra uren en aandacht gaan een aantal zaken sneller dan in de andere aanpak. Sommige bedrijven vinden dit prettig. Echter de resultaten hiervan zijn niet altijd goed. Ervaring leert dat adviseurs in dit laatste geval er alles aan doen om het verbeterprogramma "geïmplementeerd" te krijgen. Na vertrek van de adviseur valt het echter in elkaar omdat het niet praktisch is.

In de onderstaande figuur is weergegeven hoe de meeste implementaties verlopen.





En dan?

Het merendeel van de tekst is afgeleid van een artikel over de implementatie van ISO. Hierbij wordt verwezen naar praktijkstudies bij slechts 14 bedrijven, waarvan 10 in USA. Toch herkent bijna iedereen de bevindingen. De conclusies van het onderzoek zijn:

1. De invoering van een verbetersysteem is een grote investering voor kleinere bedrijven. Daarom is het belangrijk dat het uiteindelijke systeem effectief is. Hier gaat echter meer tijd en moeite inzitten. Op de lange termijn heeft het resultaat. Hierbij moet het nieuwe systeem aansluiten op de bestaande praktijk. Bij toekomstige veranderingen is het dan gemakkelijker mee aan te passen.
2. Adviseurs moeten systemen ontwikkelen die aansluiten op de bestaande processen. Dit kan veel tijd kosten en bij organisaties zonder eigen mankracht erg duur zijn. Ook kan een cultuurverandering nodig zijn. Voor adviseurs kan het verleidelijk zijn om 'van de plank' te verkopen. De toegevoegde waarde is groter wanneer de adviseur zich richt op het lange termijn doel.

2 De rol van de Voorzitter in een vergadering

Door: dr. Yves Van Nuland

Een vergadering zonder voorzitter leidt tot oeverloze debatten en weinig concrete resultaten en beslissingen. De voorzitter speelt een zeer belangrijke rol in het nemen van beslissingen die gedragen worden door de hele groep. Hierdoor bepaalt hij voor een groot stuk het succes van de vergadering. Hierbij zijn twee factoren belangrijk : de technieken en de methoden die hij hanteert enerzijds en zijn persoonlijke attitude anderzijds.

Technieken en methoden

De rol van de voorzitter omvat een heel gamma aan taken, die kunnen samengevat worden als volgt. Een voorzitter zit de vergadering voor en zorgt ervoor dat

- de inleiding van elk nieuw aangesneden onderwerp klaar en duidelijk gebracht wordt. Hoe beter deze inleiding gebracht wordt, hoe gemakkelijker de daaropvolgende discussie en hoe vlotter het beslissingsproces verloopt. In feite is dit niets anders dan het duidelijk schetsen van het kader waarbinnen de groep een beslissing wenst te nemen en de presentatie van de data die als basis zal gebruikt worden voor de discussie en de beslissing. Het spreekt voor zich dat de voorzitter de data niet zelf hoeft te presenteren maar dit kan vragen aan de expert op dit gebied. Het is belangrijk dat iedereen de data begrijpt voor de discussie begint.
- alle deelnemers aan het woord komen. Hiervoor vraagt hij beurtelings het advies van elke deelnemer.
- de vlot bespraakte personen op tijd het zwijgen opgelegd krijgen en de stille personen hun mening kunnen (en durven) uiten. Dit draagt bij tot de creatie van teamgeest
- alle deelnemers hun standpunt naar voor brengen en dat hij, als voorzitter, dit als laatste doet. Ook dit bevordert de teamgeest, namelijk eerst rekening houden met het standpunt van de anderen en pas dan met zijn persoonlijke zienswijze over de brug komen
- aandachtig luistert naar deelnemers (niet naar zichzelf luisteren, maar naar ideeën van collega's aan tafel)
- hij de naar voor gebrachte boodschappen regelmatig samenvat



- hij de verschillende standpunten zoveel mogelijk integreert. Indien dit niet mogelijk is, zoekt hij, samen met de groep, naar een (nieuwe) oplossing. Het is niet belangrijk wie gelijk heeft, wel dat de groep een oplossing vindt waar iedere deelnemer zich in kan vinden
- hij het beslissingsproces in vlotte banen leidt. Hij gaat na wat er allemaal nodig is opdat de groep een snelle en kwaliteitsvolle beslissing kan nemen. Hij gaat na welke de logische stappen zijn om te komen tot een conclusie. Hij houdt het te bereiken doel constant voor ogen. Hij gaat na of iedereen op een constructieve manier bijdraagt aan het proces om te komen tot een concreet voorstel van actieplan
- de groep hoofdzakelijk mogelijkheden, ideeën, suggesties voor oplossing, voorstellen, alternatieven, actieplannen, ... naar voor schuift. Van zodra hij aanvoelt dat de groep zich aan het vastrijden is in analyse, probleemonderzoek, verdediging van standpunten, verklaringen geven, rond de pot draaien, ... stelt hij de cruciale vraag "Wat willen we bereiken?". Uiteraard bestaan hierop varianten zoals: "Wat is ons doel?", "Waar willen we volgende maand staan?", "Welk concreet en meetbaar resultaat willen we volgende maand hebben?", enz
- Als blijkt dat er inderdaad te weinig gegevens zijn om een beslissing te nemen, stopt de voorzitter de discussie. Er wordt iemand aangesteld om het onderwerp verder te analyseren en de beslissing wordt de volgende vergadering genomen. Dit lijkt op het eerste gezicht niet efficiënt, maar de praktijk leert dat de onderwerpen in de toekomst beter voorbereid zullen worden en de beslissingen sneller genomen zullen worden en beter gefundeerd zijn
- de secretaris de beslissingen notuleert. Eens een beslissing gevallen is, vraagt hij aan de secretaris om voor te lezen wat hij genoteerd heeft. Deze stap laat de voorzitter en de groep toe om, voor een laatste keer, te checken of iedereen akkoord gaat met de beslissing en er een positief engagement is van iedereen om deze beslissing ook effectief te gaan uitvoeren

Attitude

Het consequent toepassen van de voorgaande technieken kan je een hele stap vooruithelpen, maar is niet voldoende om een maximale efficiëntie te bereiken. Een constructieve attitude is minstens zo belangrijk. Constructieve denkstijlen uit zich o.a. in het luisteren naar anderen, empathie betonen, groepsgeest bevorderen, vertrouwen hebben in mensen, rekening houden met anderen, planmatig te werk gaan, spreken met feiten en cijfers, openheid betonen, zich positief engageren, kleur bekennen, risico's durven nemen, respect betonen, anderen helpen zich te ontwikkelen, enz. Deze denkstijlen brengen een gesprek en een beslissingsproces in een stroomversnelling. Dankzij een eerlijke feedback van de deelnemers van de vergadering kan de voorzitter heel veel leren over zichzelf en daardoor zijn constructieve denkstijlen beter ontwikkelen. De houding van de voorzitter heeft een zeer grote invloed op de groep.

Enkele concrete voorbeelden :

- als de voorzitter moeite heeft om zich in te leven in het standpunt van de ander, mag je niet verwachten dat de deelnemers dit gaan doen. Zij gaan veeleer een verdedigende houding aannemen, wat zich onder andere uit in het willen gelijk hebben
- het aandachtig luisteren zonder filters is voor sommige voorzitters een heel moeilijke opgave. Hij zal op dat ogenblik zelf weinig aan het woord zijn (minder dan 10 % van de tijd). Hij stelt dan wel de juiste vraag aan de juiste persoon en op het juiste ogenblik. Dit is zowat de moeilijkste taak als voorzitter. Hiervoor zorgt hij, dat het voor iedereen kristalhelder is wat het te bereiken doel is. Indien hier niet aan voldaan is, stelt hij deze vragen opdat snel duidelijk wordt voor de hele groep wat wel en niet moet besproken en beslist worden
- hij observeert de verbale en non-verbale communicatie van de deelnemers om na te gaan of iedereen akkoord gaat en zich engageert met de genomen beslissingen. Indien hij twijfelt, doet hij een check door een open vraag te stellen aan de persoon of personen waarvan hij meent ontdekt te hebben dat ze niet volledig mee zijn of eens zijn met de genomen beslissing
- hij laat de anderen vooral aan het woord en spreekt zelf heel weinig
- zijn standpunt komt als laatste aan bod. Hij zoekt een oplossing waar de hele groep zich goed bij voelt. Zijn persoonlijke mening is in dit proces van ondergeschikt belang
- zijn houding (toon, ritme, stemvolume, kijken naar de deelnemers, knikken, samenvatten, langzame bewegingen met zijn lichaam, voorovergebogen lichaam, open handen en armen, ...) oefent een grote invloed uit op het gedrag van de deelnemers. Als voorzitter is hij zich hiervan bewust en zal hij door zijn non-verbaal gedrag de groep op een positieve manier kunnen beïnvloeden
- ook al heeft de groep het moeilijk om een oplossing te vinden, blijft hij optimistisch en blijft hij vragen en zoeken naar alternatieven. Hij durft tegen stroom in te roeien en door te zetten.

Alle hiervoor genoemde eigenschappen zijn terug te voeren tot één begrip: het voorbeeldgedrag van de voorzitter. Dankzij dit gedrag volgen de anderen hem spontaan. In dat geval kan je spreken dat hij als leider gehandeld heeft.



De volgende keer: de rol van secretaris, tijdbewaker en SMART-bewaker.
Meer informatie : ives.vannuland@comatech.be

3 Lean netwerk bijeenkomst in Tiel

Door: Mark van Bokhoven

Op 23 maart was de 2^{de} Lean Network dag voor bedrijven in Tiel georganiseerd. Circa 25 personen van vele verschillende bedrijven waren actief bezig met de toepassing van lean bij de gastvrouw. Na de bedrijfsintroductie werden de stappen toegelicht over het gebruik van de Lean principes bij het ontwerp van de nieuwe fabriek.

Voor de rondleiding werden groepjes geformeerd die elk een opdracht mee kregen:

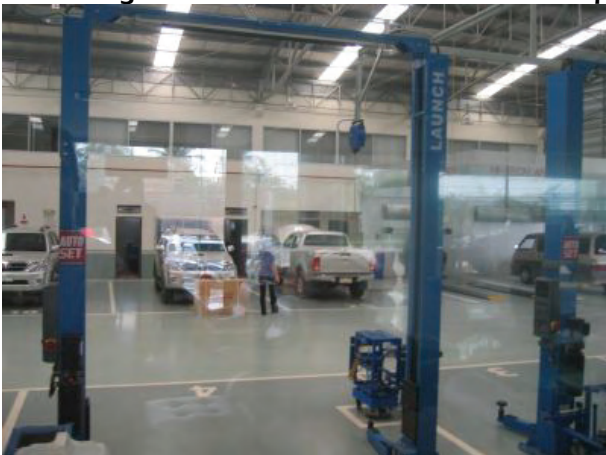
- Verbeter de toepassing van de waarde stroom analyse
- Verminder intern transport met vele procenten
- Verbeter de zichtbaarheid van de orderstroom

Voor deze workshops en de bijbehorende presentaties was achteraf te weinig tijd. Opvallend was de gelijkgezindheid van de conclusies van alle 3 de groepen.

De gastvrouw gaf aan zeer content te zijn met de input en de dag.

Meer weten: www.leannetwerk.nl

Enkele ingebrachte foto's van een visuele werkplaats van Toyota in Thailand



met dank aan Coenraadts

