



Ploegoverleg Teamoverleg Ochtendbespreking Werkoverdracht



Gerichte en snelle communicatie op de werkvloer, helpt bij
continue verbeteren



Visie op produceren in West-Europa

Als we ons beperken tot West-Europa, dan is mijn visie dat produceren nog steeds rendabel kan zijn.

Een paar jaar geleden werd de maakindustrie in West-Europa min of meer afgeschreven. Wij moesten ons richten op de dienstverlening als motor voor de economie. Daarnaast propageert de regering de kennis economie. De maakindustrie laten we over aan de lage lonen landen.

Dit verhaal gaat op voor bulkgoederen, waarbij transportkosten een minder grote rol spelen en de specificaties gestandaardiseerd zijn.

De kennis economie bestaat niet lokaal. Kennis is juist iets dat makkelijk te verplaatsen is. Het duurt niet lang of China haalt ons in als het gaat om kennis.

De maakindustrie in West-Europa gaat in de richting van:

- Klantspecifieke kapitaalgoederen
- Klantspecifieke onderdelen
- Reparatie
- Kleine series
- Producten die snel geleverd moeten worden
- Kapitaal intensieve productie (waarbij loonkosten dus een minder grote rol spelen)

Deze manier van produceren wordt dan gecombineerd met de inkoop van bulkgoederen, uit de zogenaamde lage lonen landen en samenwerking met kennis-intensieve landen.

Waarom dat verhaal over produceren

De toekomst kleurt de manier waarop we productie organiseren. Meer en meer zal de nadruk komen te liggen op excellent presteren in een zeer dynamische omgeving.

De dynamiek op de werkvloer (en in het hele bedrijf) komt door:

- Kleinere series dus veel vaker omstellen
- Veel verschillende producten dus grotere druk op informatie beheersing
- Kwaliteit blijven leveren bij veel wisselen en minder nadruk op regels en voorschriften
- Een hoger percentage nieuwe producten, aangezien we de markt volgen en snel reageren.

Het bovenstaande scenario eist dat productie zich anders organiseert. Lean working past hier perfect.

Wat is dan communiceren op de werkvloer volgens lean working



Basis van lean communiceren.

- ▶ De informatie volgt een korte weg
- ▶ Afwijking en correctie liggen in de tijd heel dicht bij elkaar
- ▶ Goed communiceren is een integraal onderdeel van werkteams

Een normale dag van een werkteam, dat lean communiceert

Voorbereiding

De voorman of voorvrouw, gaat de ochtendbespreking voorbereiden. Op het visueel management bord worden de aantekeningen gemaakt

De ochtendbespreking

Staan overleg met het hele team, bij het visueel management bord.

De agenda is grotendeels standaard en omvat

- De indeling: wie gaat welk werk doen en wie is afwezig
- E-mail berichten en andere inkomende berichten
- De productie van de vorige dag; wat was goed en wat kan beter
- Meldingen uit ander overleg
- Verbeteracties die voor vandaag gepland zijn
- De productie van deze dag
- Opleiding
- Specials

Korte check in de ochtend

De voorman/vrouw gaat bij alle teamleden langs.

- Hoe gaat het?
- Zijn er vragen?
- Zijn er problemen?
- De voortgang van het werk?

In de praktijk krijg ik vaak de opmerking dat mensen deze aanpak overdreven vinden en het kost alleen maar tijd.

Het klopt natuurlijk dat het tijd kost, maar hoeveel tijd zijn we niet kwijt door problemen die we te laat constateren. Daarnaast; aandacht voor elkaar is in mijn visie noodzakelijk en daar moeten we tijd voor nemen



Bijhouden van afwijkingen

Vanaf het moment dat het team aan het werk is, houden de teamleden de afwijkingen bij.

Copyright : NRF. <http://www.nrf.nl> CEL 31.....

PARETO VERSTORINGEN WEEK 40... T/M WEEK 41...

Verstoring	Door	Aantal												
	Cel													
2 kjen E-lij- 1 kjen 2 Rij 2 rij 2 rij 2 rij	PIJPEN IN VERKEERDE KAT	32	X	X	X									
	zijde van "finger" zijn niet goed gevormd 10 stuks													
	PIJPEN TE LANG	30	X											
	pijpen te kort	30	X	X	X	X								
	pijpen te lang	30	X											
	ijzer's schroeven (Aur)	31	X											
	pijpen te weinig	30	X	X										

Kruisjeslijst bij het team Cel 31. NRF Mill <http://www.nrf.nl>

De lijst hangt aan het visueel management bord. Centraal opgesteld in de werkomgeving. Teamleden houden gedurende de dag bij welke afwijkingen optreden.

Na verloop van tijd heeft het team een (gezamenlijk) goed beeld van de grootste verstoorders. Daar worden acties voor afgesproken.

Overleg met voorlieden in de aangrenzende werkteams

Ook weer kort overleg, dat staand wordt gedaan. De voorlieden houden dit overleg. De punten zijn over het algemeen:

- ▶ Afwijkingen veroorzaakt door voorgaande teams en de acties daarop
- ▶ Planning. Loopt alles zoals afgesproken. Zijn er afwijkingen en moeten we ingrijpen
- ▶ Waar kunnen we elkaar helpen.

Korte check in middag

De voorman/vrouw, doet net als in de ochtend een ronde langs de teamleden. De vragen zijn hetzelfde, maar nu wordt ook gecontroleerd of afspraken zijn nagekomen.



Ontwikkel- en verbetertijd

Elke dag is er kort tijd ingepland (en soms langer), voor ontwikkel - en verbeterprojecten. De voorman/-vrouw bewaken dat deze tijd ook besteed wordt.

De tijd is over het algemeen zeer kort (max. +/- 15 minuten) . Dat betekent dat bijvoorbeeld verbeterprojecten zeer goed in hapklare brokken omgezet moeten worden.

Het werk aan verbeteren en ontwikkelen, rouleert ook duidelijk in het team.

Communicatie >>> voortgang van projecten wordt ook weer bijgehouden op het visueel management bord.

Dagafsluiting

Voorlieden gaan de ochtendbijeenkomst van de volgende dag voorbereiden. De teamleden doen de 5S werkzaamheden die horen bij het einde van de dag.

Waarom zo kort op de bal

Reden # 1: Leren

Rijschool "Niet Lean" of lange lus versus korte lus.

Stel ik moet mijn rijbewijs nog halen en ga les nemen bij rijjschool "Niet Lean". De eerste rijles begint zoals het hoort. De instructeur legt de bediening uit, en daarna gaan we de weg op.

Bij zo'n eerste les gaat niet alles vlekkeloos, maar het hele uur zegt de instructeur niets.

Een week later kom ik weer bij de rijjschool, en voordat ik kan instappen begint de instructeur van leer te trekken. Hij legt uit wat ik een week geleden fout heb gedaan en wat ik beter moet doen.

Een beetje van slag hoor ik het verhaal aan en stap daarna onzeker in de auto. Ook nu zegt de instructeur vervolgens weer niets tijdens de les.

Een week later

Vraag: Hoe lang duurt het voordat ik mijn rijbewijs heb?

Reden # 2: Laat het niet escaleren

Je moet problemen in de kiem smoren. Te vaak laten bedrijven "kleine brandjes" uitgroeien tot "uitslaande branden". Vervolgens is er geen redden meer aan.

Reden# 3: Laat het niet ophopen

Als we ergens beginnen met de invoering van continue verbeteren, dan zakt bij veel mensen na een paar dagen de moed in de schoenen. Wat een verschrikkelijke hoeveelheid problemen moeten we tackelen.

Klopt, maar bedenk goed dat die problemen in de loop van de tijd allemaal op de grote hoop zijn gegooid. Elke dag 1 of 2 problemen direct aanpakken zorgt dat die berg kleiner wordt en niet opnieuw kan aangroeien.

Geef de moed niet op, na een paar maanden zijn we er doorheen.



Een geval apart

De schrijver van dit verhaal heeft zelf lange tijd in de staalindustrie gewerkt. In staalfabrieken wordt eigenlijk altijd met een ploegendienstrooster gewerkt. Als het gaat om communicatie, continue verbeteren en lean working, vormt een ploegendienst een uitdaging apart.

Wat je normaal vrij snel met een dagdienstteam op kan zetten, is met een 5-ploegendienst volcontinue, bijna onmogelijk. Waarom???

Twee hoofdredenen

Verschuiving in de tijd

Ploegendienst betekent nu eenmaal dat de verschillende ploegen in de tijd verschoven werken. Het contact tussen de ploegen is dus eigenlijk minimaal

Verschil in visie en aanpak

Eigenlijk ook als gevolg van punt 1 ontstaan er in de verschillende teams een verschillende visie en verschillende aanpak. Vijf ploegen betekent eigenlijk 5 verschillende fabrieken.

Communicatie binnen en over de ploegen heen loopt daarom spaak.

>>>>De aanpak<<<<

Dat betekent natuurlijk niet dat we de situatie maar aanvaarden en op die manier door blijven modderen.

Wat kan de situatie verbeteren

A-Geduld

Communicatie problemen bij ploegendienst is niet iets dat je binnen een maand aan de kant hebt. Daar gaat wel even wat tijd in zitten, maar daarna is de winst ook aanzienlijk. Maak je op voor een verbeter marathon.

B-Nadruk op standaards

Zoek vanaf het begin de overeenkomsten en leg die vast in standaards. De afspraken worden door de teams zelf gemaakt !!!!

C-Eenduidige aansturing en controle over de ploegen heen

Absolute noodzaak. Er moet iemand zijn die, kort op de bal, afspraken over de ploegen heen controleert op naleving.

D-Rouleren in dagdienst

Niet de meest populaire maatregel, maar zeer effectief. De voorlieden van de ploegen gaan roulerend meelopen in dagdienst. DE opdracht = bekijk de werkwijze over de verschillende ploegen. Haal daar de meest optimale manier uit. Leg die vast in een standaard en overtuig je collega's dat we zo moeten gaan werken.

E-Trainen

Neem communicatie op in opleidingsmodulen en train de teamleden. Opleiding/training is een uitstekend middel om dezelfde aanpak over de ploegen op orde te krijgen



Punten A t/m D zorgen voor een gezamenlijke standaard , gezamenlijk visie en gezamenlijke aanpak.

Als die drie aspecten aanwezig zijn dan kunnen we met de “normale” communicatie aanpak aan de gang. Voor die tijd is de kans op mislukken heel hoog.

Werkoverdracht

Werkoverdracht en ploegendienst zijn eigenlijk onlosmakelijk verbonden. Het werk gaat door, maar er komt een nieuwe ploeg.

Een goede aanpak van werkoverdracht omvat:

De standaards

Afspraken over de ploegen heen hoe de zaken worden aangepakt.

5S

5S is een lean working techniek die juist binnen de ploegendienst goed kan werken en grote effecten kan hebben. Met name de afspraken rondom werkzaamheden begin- en eind van de wacht zijn essentieel.

Wat is 5S.

5S is een aanpak die zorgt dat de werkplek schoner, veiliger, overzichtelijker en productiever wordt. Gelijktijdig zorgt 5S voor hogere kwaliteit (van de arbeid en van het product)

5S staat voor:

Sorteren
Schoonmaken
Schikken
Staandaardiseren
Standhouden

Gedelegeerde overdracht

Binnen een ploeg wordt vaak door de teamleden op verschillende werkplekken gewerkt. In dat geval is het veel beter om de werkoverdracht per werkplek te organiseren.

Training

Ga er niet vanuit dat iedereen, na het lezen van de afspraken, de afspraken ook automatisch gaat opvolgen. Instructie geven, voordoen en controleren op uitvoeren zijn gewoon belangrijk. Laat dat niet achterwege.



Opdracht in het kader van communicatie

Deze opdracht wordt uitgevoerd in een groep van maximaal 5 mensen

Omschrijving opdracht

Nu

Beschrijf de huidige manier van communiceren op je werkplek
(Als de groepsleden op verschillende plekken werken, dan kies je 1 werkplek uit)

De communicatie modder

Maak een overzicht van de fouten, afwijkingen, misser, frustraties,.. in de huidige communicatie.

Kiezen

Kies twee of drie modder punten

De oplossingen

Bedenk voor die twee of drie, praktische, concrete oplossingen

Wat levert het op

Wat gaat er beter als de 2 a 3 modderpunten zijn opgelost.

!!!!!! Je mag niet zeggen: "Dan gaat het beter" , of zo iets.

Weergegeven in concrete verbeteringen.

Bijvoorbeeld: "Deze aanpak zorgt ervoor dat de bestelling van die onderdelen niet meer fout gaat"

Veel succes met continu verbeteren van de communicatie