



Verzamelde Blogs Van Struik OTV



Verzamelde blogs van Struik OTV, over
lean working en continu verbeteren
Keuze uit de reeks 1 t/m 10.



NR.2-Wat elke manager moet weten

Motiverende factoren en hygiëne factoren.

Eind jaren van 50 (van de vorige eeuw) heeft Herzberg een onderzoek gedaan naar motiverende factoren.

Uit dat onderzoek bleek: Er zijn motiverende factoren en hygiëne factoren.

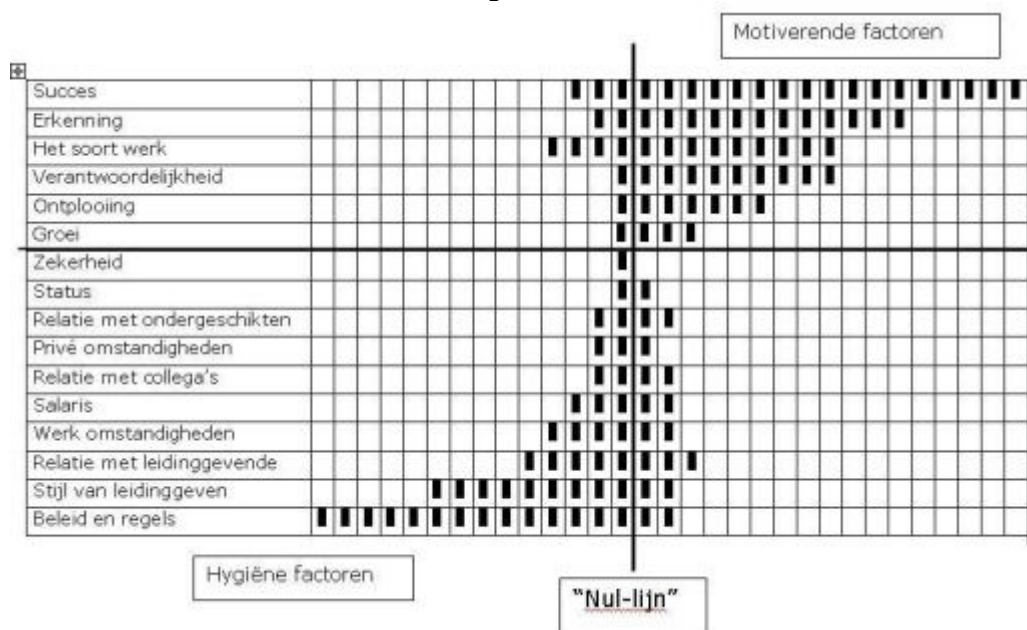
Hygiëne factoren zijn....

Factoren die wel kunnen zorgen voor ontevredenheid, maar die niet de motivatie verhogen (of bijna niet)

Motiverende factoren zijn.....

Factoren die dus de motivatie verhogen, maar als ze ontbreken de ontevredenheid niet erger maken

In eerste instantie lijkt dit een cryptische uitkomst. Het wordt duidelijker als we de uitkomst van het onderzoek in een grafiek zien.



Als voorbeeld:

Uit het onderzoek blijkt dat de relatie met de leidinggevende geen motiverende factor is. Het "ontbreken" van , of anders gezegd een matige relatie verhoogd de ontevredenheid. Als je als leidinggevende dus wilt sturen op motivatie dan gaat dat niet op deze factor.

Wat moet nu elke manager of leidinggevende weten en kunnen toepassen.

!!! Wat zijn de belangrijkste motiverende factoren.

Nr 1 ... Succes Nr 2 ... Erkenning

Dus zorg dat de mensen successen kunnen boeken. Dat zijn niet noodzakelijk klinkende, gigantische klappers. Het kunnen ook kleine dingen zijn.

En loop vervolgens niet weg met die successen. Geef erkenning aan de mensen. Waardeer de inzet. Vier het succes.

Is dit onderzoek achterhaald en/of zijn de werknemers inmiddels veranderd.

Nee, naar mijn ervaring geldt dit onderzoek nog steeds, en misschien nog wel meer dan 50 jaar geleden

Doe hier Uw voordeel mee.

Succes met verbeteren



Nr.3-Rijschool "Niet Lean" of lange lus versus korte lus.

Dit is een gedachten experiment dat ik vaak gebruik tijdens trainingen.

Het gaat als volgt:

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?

Tijdens een training antwoord iedereen; heel lang.

Mijn reactie is dan:

Ja dat is zo, maar eigenlijk gebeurt in jullie bedrijf hetzelfde.

Vervolgens pakken we voorbeelden uit de eigen praktijk, die altijd gevonden kunnen worden.

De les

Als je als organisatie wilt leren dan moet je het principe van de korte lus introduceren.

Mensen leren sneller en beter, als de terugkoppeling snel is.

Dit is trouwens ook een verklaring voor het feit dat lean working zoveel nadruk legt op korte doorlooptijd, maar daarover later meer.

Veel succes met verbeteren



Nr.4-SDCA en PDCA

PDCA

Deze afkorting is bij de meeste mensen wel bekend. In het Engels heet het "Plan Do Check Action" In het Nederlands vertaal ik het met "Plannen Doen Controleren Actie". Ontwikkeld door Shewart en daarna verder door Deming, is het de korte beschrijving van het verbeterproces. De gesloten lus die in organisaties aanwezig moet zijn.

Verbeteren wil iedereen, dus PDCA is populair en wordt vaak genoemd.
Er zit echter een adder onder het gras.

Als je PDCA wil toepassen moet je eerst kijken of je een fundament hebt. Heel hard leren lopen helpt niets als je vervolgens het moeras wordt ingestuurd. Je houdt het gemiddeld wat langer vol, maar het eindresultaat is altijd nul.

SDCA

Minder bekend is de afkorting SDCA.

Dit staat voor "Standaardiseren Doen Controleren Aanpassen"

Hiermee veranderen we het moeras in een vlakte met stevige ondergrond. Vervolgens kunnen we beginnen aan onze loopwedstrijd.

De volgorde is dus altijd: Eerst SDCA en daarna PDCA.

Waarom is dat zo moeilijk

Veel mensen die ik tegenkom bij bedrijven, zien dit in eerste instantie als een flinke open deur. "Wij hebben toch ISO, dus het fundament is er"

Voor de duidelijkheid; een ISO certificaat is geen garantie voor het aanwezig zijn van een SDCA cirkel. In veel gevallen is het juist een garantie voor het ontbreken.

SDCA gaat veel verder en raakt de kern van het dagelijkse werk.

Het probleem met SDCA zit bij "Controleren". In heel veel gevallen hebben managers de controlerende taak los gelaten of voeren die half uit.

Uiteindelijk had Deming gelijk toen hij zei:

"97,3 % van de problemen op de werkvloer is de schuld van het management"

Veel succes met verbeteren!!



Nr.5-Lean working een project?

Invoeren lean working, project of programma.

Eerst even het verschil tussen project en programma. Tenminste zoals we dat hanteren binnen de aanpak van lean working.

Een project heeft een duidelijk begin en een einde. Met andere woorden het is afgebakend in de tijd. De normale gereedschappen van projectmanagement zijn van toepassing.

Een programma heeft een start, maar geen einde. Doelen zijn minder scherp, uitkomsten minder goed meetbaar en hoe je de zaken moet aanpakken is niet altijd even helder.

De invoering van lean working is een programma. Het startschot wordt een keer gegeven, maar het einde komt nooit in zicht.

Dit gegeven maakt veel mensen, en met name managers ongerust. Tijdens mijn eerste implementatie die ik heb begeleid gaf dat zelfs veel problemen. Ik was sterk overtuigd van "Doen en al doende leert men". Terwijl het management op zoek was naar structuur, planning, voortgang, kritieke pad en wat normaal nog meer hoort bij een goed project.

We hebben dit "conflict" niet meteen kunnen oplossen, en dat had z'n weerslag op de voortgang. Dat is trouwens achteraf mijn inzicht, tijdens de invoering heeft niemand dat zo gevoeld.

Later (de implementatie liep nog) heb ik dit vraagstuk weer opgepakt. De vraag die ik me zelf stelde was: "Kan een implementatie van lean working opgedeeld worden in stappen?"

Als dat zo is dan kunnen we kijken of deze stappen generiek zijn, dat wil zeggen dat elke implementatie beschreven kan worden door dezelfde opeenvolgende stappen.

De vraag kan ik nu met ja beantwoorden.

De implementatie van lean working kan in opeenvolgende stappen beschreven worden en de stappen zijn generiek.

Deze stappen heb ik beschreven in het stuk;

-De 7 fasen in de implementatie van lean-

Dit stuk kunt u lezen op de pagina [Documentatie](#), in de map Implementatie. Natuurlijk kunt het stuk daar ook downloaden.

Doe uw voordeel met dit stuk.

Veel succes met verbeteren



Nr.7-Tijd als centrale factor

"Competing against time"

In het boek met de bovenstaande titel beschrijven Stalk & Hout een onderzoek dat ze gedaan hebben bij een groot aantal verschillende bedrijven.

Naar aanleiding van dit onderzoek hebben ze vuistregels vastgelegd.

Een van deze vuistregels heeft mij altijd zeer geboeid:

Als de doorlooptijd tot 25 % wordt gereduceerd, dan verdubbelt de productiviteit en dalen de kosten met 20 %.

Zonder meer een stevige uitspraak, en niet veel mensen zullen dit meteen geloven. Ik ben in de praktijk soortgelijke resultaten tegengekomen, en ben daardoor overtuigd van het feit dat deze vuistregel waar is.

Blijft de vraag: wat heeft doorlooptijd te maken met productiviteit en kosten?

Doorlooptijd

Doorlooptijd richt zich op het product of de dienst. We kijken niet naar de tijd die een medewerkster gebruikt om een productiestap uit te voeren. We kijken naar de tijd dat het product of dienst doorbrengt in onze organisatie.

Uit metingen blijkt dat slechts tussen de 0,1% tot 5 % van deze tijd, werkelijk iets gebeurt met het product.

Deze 0,1 % tot 5% noemen we de "Waarde toevoegende tijd"

Wat gebeurt er in de rest van de tijd

95% tot 99,9% van de tijd wordt er geen waarde aan het product toegevoegd. Geen probleem zou u zeggen.

Het product ligt stil en de mensen zijn met andere zinnige dingen bezig.

En dat is nu juist niet waar. In de rest van de tijd doen we allerlei dingen rondom en met het product (of dienst) die totaal geen waarde toevoegen, maar wel tijd, geld en energie kosten. De lange doorlooptijd laat dat ook toe, en is daarmee zelfs veroorzaker van verspilling.

Verbeterdoel, verbeterkatalysator en verbetervoorwaarde

De focus op doorlooptijd is 3-ledig

= Verbeterdoel

Verkorten van doorlooptijd is op zich een doel. Het vergroot de concurrentiekracht want hiermee onderscheiden we ons van anderen.

= Verbeterkatalysator

"Onder druk wordt alles vloeibaar"

Druk zetten op doorlooptijd betekent dat we zicht krijgen op de zwakke punten in de organisatie en de verspilling wordt angstig helder.

= Verbetervoorwaarde

Een organisatie met lange doorlooptijd is niet in staat om snel te leren.

Korte doorlooptijd betekent snelle terugkoppeling en dat betekent weer dat de organisatie leert en daarmee verbetert

De les:

Hoe u de verbeteraanpak ook noemt, sturen op doorlooptijd is en blijft belangrijk.

Focus op productiviteit zonder eerst te werken aan doorlooptijd is gedoemd te mislukken.

Veel succes met verbeteren



Nr.8-Met volle overtuiging

Wat is het grootste modderpunt?

Modder is alles wat tijd, geld en energie kost, maar geen waarde toevoegt in de ogen van de klant.

Modder is een belangrijk onderwerp als we het hebben over verbeteren en trainingen in het kader van continue verbeteren.

Voordat ik een training start op de werkplek zelf vraag ik vaak aan de mensen die daar werken: "Wat is jullie grootste modderpunt?".

Dan komt bijvoorbeeld het antwoord: "Zoeken naar de steekkar!"

De hele groep is sterk overtuigd van het feit dat, zoeken de meeste tijd, geld en energie verspilt.

Dan gaan we meten

Vervolgens gaan we meten. Dat doen de mensen zelf, gedurende een paar dagen of soms weken.

Op de werkplek hangen kruisjes lijsten waar mensen de afwijkingen op noteren. Soms alleen de frequentie (dus hoe vaak komt een afwijking voor), soms ook met het tijdverlies erbij.

En wat blijkt na de meting

"Zoeken naar de steekkar" staat niet in de top 5, en bungelt zelfs helemaal onderaan.

De hele groep is verbaasd en de discussie barst los.

Hoe kan dat nou?

Dit is geen incident. Ik ben al een flink aantal jaren bezig met lean working en ben dit heel vaak tegen gekomen.

Hoe kan het gebeuren, dat mensen die dag in, dag uit op een bepaalde plek werken, dit volledig fout inschatten?

Verklaring 1:

Door vooraf te vragen heb ik de meting verknoeid.

Naar mijn mening is dat geen goede verklaring. Een groep verandert dit soort gedrag niet naar aanleiding van een opmerking van mij. Als dat wel zo was dan was verbeteren wel heel makkelijk.

Verklaring 2:

De groep meet niet goed

Niet goed meten betekent in dit geval altijd twee dingen. De mensen vergeten te noteren, of ze hebben de uitleg bij de meting niet goed begrepen.

Uit mijn praktijk is echter gebleken dat als de meting wel goed wordt uitgevoerd, ook deze verkeerde inschatting voorkomt.

(Tip: controleer altijd kort-cyclisch de uitvoering van de meting)

Mijn verklaring:

Mij is opgevallen dat mensen altijd kiezen voor punten waar ze zelf de grootste hekel aan hebben. Het zoeken naar de steekkar bijvoorbeeld, wekt irritatie en ruzie op. Dit punt veroorzaakt onvrede en in sommige gevallen kan het helemaal uit de hand lopen. Dat is wat blijft hangen en collectieve waarheid wordt.

[Zie vervolg op volgende bladzijde]



De les

Ga altijd uit van feiten, dus zaken die gemeten zijn en die opnieuw gemeten kunnen worden.

Leg dat nadrukkelijk uit aan iedereen.

Maak dit onderdeel van een standaard check. Als iemand iets naar voren brengt dan moet automatisch het "FeitenVraagteken" boven de hoofden verschijnen.

Ga altijd naar de plek waar het werk wordt uitgevoerd, of waar het probleem zich voordoet. Daar vind je de feiten.

Maar hoe zit het dan met de maagzweer punten

Moet je dan maar over de irritatie zaken heenstappen, met het argument dat het niet in de top 5 staat.

Dat kan ik niet aanraden, en als je het wel doet dan kan die bal wel eens heel hard terugkomen.

Je kunt met de groep afspreken dat ook irritatie punten hoge prioriteit krijgen. Dat is goed, want het zijn vaak de verborgen motivatie slopers.

Het blijft echter goed om duidelijk onderscheid te maken tussen irritatie en modder.

Veel succes met verbeteren



Nr.9-Borgen deel 1

Wat is borgen?

De verbetering die moeizaam tot stand is gebracht, in stand houden.
Borgen is dus een integraal onderdeel van continue verbeteren.

Is borgen moeilijk?

Blijkbaar! Bij alle bedrijven waar ik geholpen heb met de invoering van continue verbeteren, geven de mensen aan dat ze daar heel veel moeite mee hebben. Dat blijkt ook in de praktijk.

Waarom is het moeilijk?

Dat is nu precies het vreemde. Eigenlijk is het helmaal niet moeilijk. Toch gebeurt het vaak niet want:

- Het is een verschrikkelijk saaie bezigheid. Tenminste dat vinden de meeste mensen
- De typische "borger" is heel vaak niet aanwezig. Dit is iemand die van nature al de eigenschappen heeft die bij dit werk horen.
- De organisatie belooft het borgen niet.

Welke voorwaarden ondersteunen het borgen?

De organisatie kan het borgen ondersteunen met de volgende gereedschappen

Acceptatie

Verbeteringen worden beter in stand gehouden als de mensen zelf de verbeteringen invoeren en zelf afspraken maken over borgende maatregelen.
De leiding ondersteunt dit proces, maar de medewerkers bepalen zelf de inhoud en de manier.

Leiderschap

Wie is de persoon die haar of zijn rug recht houdt. Wie gaat s'morgens voor de groep staan en zeggen dat wij ons niet aan de afspraak houden.
Wie is dat in uw organisatie?

Afspraken vastleggen

In heldere, duidelijke bewoordingen en vaak met behulp van tekeningen of foto's , vastleggen van de afspraken.
Iedereen wordt op de hoogte gebracht van deze afspraken en er wordt gecontroleerd of iedereen het begrijpt.

Voorkomen

Dit is mijn absolute favoriet. Zorg gewoon dat het echt niet meer kan gebeuren.
Als we afspreken dat op een bepaalde plek geen voorraad dozen meer mag staan, dan veranderen we die plek in een "team verbeter presentatie plek"
Reken maar dat daar geen dozen meer komen te staan.

Trainen

Vergeet nooit dat elke verandering ondersteund moet worden door training. Het vereist tijd en aandacht om een organisatie om te zetten naar borging.

Meten

Waar dat kan meet dan de resultaten en koppel die terug. Maak de meting eenvoudig en direct. Management moet hierin deelnemen en op die manier dus ook de betrokkenheid tonen.

Veel succes met verbeteren



Nr.10-Lean working in niet-productie afdelingen

Vragen

De wortels van lean working liggen binnen productie, en binnen productie is de aanpak ontwikkeld. Blijft het dan daarbij of kan het ook toegepast worden in andere afdelingen binnen het bedrijf?

Als dat kan, waarom horen we er dan zo weinig over?

Toepasbaar buiten productie?

Ja dat is mogelijk. Wel is het zo dat de lean gereedschappen die binnen productie worden toegepast niet 1 op 1 gebruikt kunnen worden.

Neem als voorbeeld de modderlijst. De modderlijst is een opsomming van allerlei zaken, die tijd, geld en energie kosten, maar geen waarde toevoegen in de ogen van de klant.

De modderlijst voor productie is vrij bekend en al min of meer standaard. De modderlijst voor kantoor omgevingen is minder makkelijk te vinden en zeker geen standaard.

De modderlijst voor kantoor en productie zijn allebei te vinden op de [documentatie- en download pagina](#). Als u de twee vergelijkt dan zult u het verschil zien.

Het vertalen van productie lean technieken naar meer-administratieve omgevingen is geen eenvoudige opgave. Daarbij komt ook nog dat in niet-productie omgevingen technieken gebruikt worden, die juist binnen productie niet van toepassing zijn.

Waarom horen we weinig over toepassingen buiten productie

Dat kan heel eenvoudig komen vanwege het feit dat we er minder aandacht aan besteden. Deze reden speelt wel een rol, maar naar mijn mening niet een belangrijke.

De hoofdreden is:

Er is met lean working nog veel te weinig gedaan binnen niet-productie omgevingen.

Veel bedrijven pakken niet door als productie eenmaal op stoom is, met continu verbeteren. Vaak is dat geen opzet. Zoals gezegd is de vertaalslag niet eenvoudig en nog niet echt op gang gekomen.

Hoe gaat dat dan verder

Nu wordt het echt koffiedik kijken.

Met name productiebedrijven die de stap durven en kunnen zetten naar een integrale invoering (dwz bedrijfsbreed) van lean working, zullen daar veel baat bij hebben. Lean working binnen productie zal straks gemeengoed zijn. De bedrijven die daarbij ook de stap zetten naar bijvoorbeeld werkvoorbereiding, finance of HRM, zullen voorlopig dun bezaaid blijven.

Veel succes met verbeteren