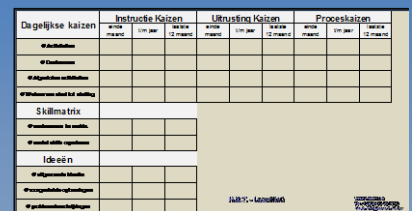


H.S.T. - LeanKMO

Lean Implementation



Dagelijkse kaizen	Instructie Kaizen		Uitvoering Kaizen		Proceskaizen	
	1ste maand	2de maand	1ste maand	2de maand	1ste maand	2de maand
# Acties						
# Doelstellingen						
# Afgeleverde verbeteringen						
# Problemen opgelost						
Skilmatris						
# Problemen te maken						
# Niet afgeleverde verbeteringen						
Ideën						
# Uitgevoerde ideeën						
# Probleemoplossingen						

LEAN METRICS DEEL 5 (METRICS VOOR DAGELIJKSE KAIZEN)

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

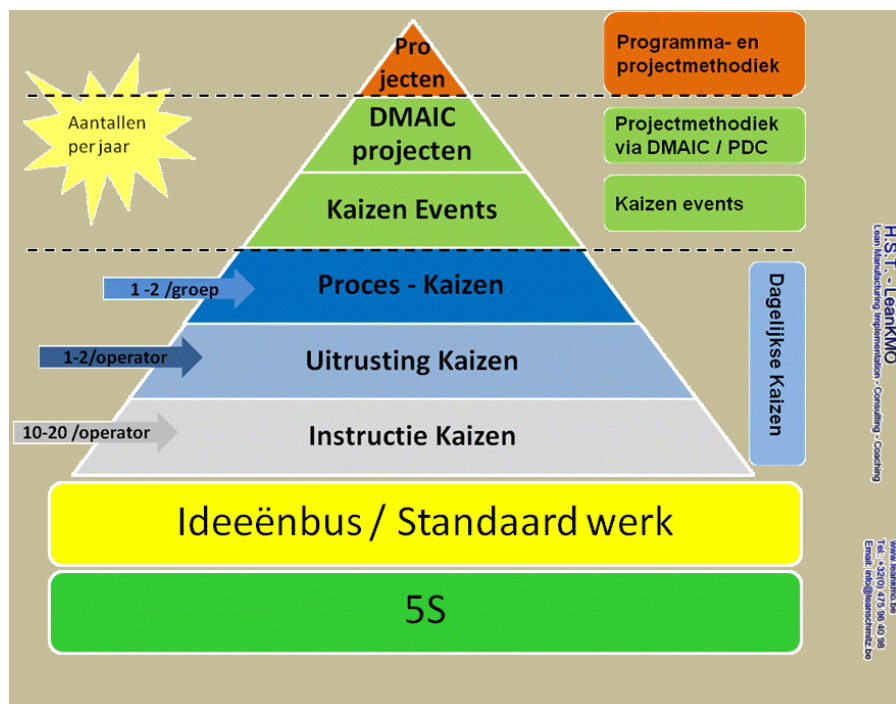
BTW BE 0865.205.257

Eric Schmitz

We hebben het gebruik van Lean Metrics opgesplitst in de twee grote activiteiten van een bedrijf: **dagelijkse operatie en projecten**.

- In deel 1 en 2 hebben we de **dagelijkse operatie** behandeld.
- Daarna zijn we begonnen met het projectengedeelte.
 - De **enkele vitale projecten** die over het ganse bedrijf heen gaan, die top down beslist en opgevolgd worden, zijn behandeld in deel 3.
 - In deel 4 is de opvolging beschreven van de activiteiten, die we omwille van hun omvang en complexiteit onderbrengen bij de projecten. Maar in feite zijn deze projecten erg divers in inhoud en kenmerken. Voor de eenvoud zijn ze opgesplitst in **DMAIC-projecten** en **Kaizen events**.
 - Tenslotte is er de lawine van **kleine eindeloos herhalende verbeteringen of Kaizen** die autonoom op de werkvloer leven. Die worden nu in deel 5 behandeld.

Dagelijkse Kaizen, groepswork, ideeënbus: in een goed draaiend bedrijf zijn er geen tientallen maar honderden van zulke activiteiten. Hoe als leiding daar sturing aangeven en de vinger aan de pols houden? (In een aparte bijlage wordt de opsplitsing van de dagelijkse Kaizen toegelicht.)



Het is praktisch onmogelijk om hier als leiding direct op in te grijpen. Het zullen hier de eerstelijns-verantwoordelijken en de mensen op de vloer zijn die het wiel van verbetering laten draaien.

Het van boven sturen zal dus vooral gebeuren door een proces neer te zetten dat het mogelijk maakt om de verbeteringen op de vloer te laten gebeuren én die verbeteringen op die thema's te laten draaien zoals de leiding voor ogen heeft.

Als leiding zal vooral het proces gestuurd worden en

zullen daar ook de metrics op afgestemd worden.

Bij de eerstelijns-verantwoordelijken en de betrokkenen op de vloer is het resultaat uiteraard belangrijk maar moet evenzeer de 'hoe' (=de manier waarop het resultaat gehaald wordt) belangrijk blijven.

Procesbewaking van dagelijkse kaizen

Als we praten over procesbewaking hebben we het over de manier waarop de dagelijkse kaizen (blijven) draaien, los van de resultaten van elke activiteit.

De bewaking richt zich dan op

- hoeveel activiteiten lopen er
- hoeveel mensen zijn er bij betrokken;
- hoe snel zijn activiteiten afgewerkt

Maar ook:

- hoeveel mensen zijn opgeleid om deel te nemen aan zulke activiteiten
- hoeveel mensen zijn opgeleid om zulke activiteiten te leiden
- welke technieken zijn er aangeleerd en worden toegepast
- hoe worden successen gecommuniceerd/ hoe worden successen gevierd

Hieronder zie een voorbeeld van metrics rond dagelijkse Kaizen. Het is belangrijk dat men zich niet concentreert op de resultaten in de periode, maar wel op de evolutie. Hoe gaan de dingen vooruit? Blijft er vaart inzitten? Daarom zijn er hier drie referentiepunten gezet: wat is er gebeurd in de maand, wat is gebeurd sinds het begin van het jaar, wat is er gebeurd gedurende de laatste 12 maanden? Indien men nog beter wil, kan men met grafieken werken. Zorg er dan wel voor dat die een voldoende tijdsperiode voorstellen (bv. 24 maanden of meer).

Niet zonder reden is hier ook een opvolging van de skillmatrix bijgevoegd. Tenslotte is één van de objectieven van dagelijkse Kaizen de vaardigheden van de werknemers continu te laten groeien.

Dagelijkse kaizen	Instructie Kaizen			Uitrusting Kaizen			Proceskaizen		
	einde maand	t/m jaar	laatste 12 maand	einde maand	t/m jaar	laatste 12 maand	einde maand	t/m jaar	laatste 12 maand
# Activiteiten									
# Deelnemers									
# Afgesloten activiteiten									
# Weken van start tot sluiting									
Skillmatrix									
# werknemers in matrix									
# aantal skills op niveau									
Ideeën									
# uitgevoerde ideeën									
# voorgestelde oplossingen									
# probleembeschrijvingen									

H.S.T. - LeanKMO

www.leankmo.be
Tel: +32(0) 475 96 49 99
E-mail: info@leanschmitz.be

Echt resultaat?

Elke ondernemer zal met deze metrics wat op zijn honger blijven. *“De zaken moeten wel blijven draaien en dat is toch iets anders dan het aantal dagelijkse kaizen van deze maand?”*

Ja en neen:

- deze activiteiten moeten direct meedragen aan de dagelijkse operatie. Dus, de metrics van de dagelijkse operatie (zie [deel1](#) en [deel 2](#) hiervoor) zijn nog steeds vervat in **Q C D S M**. En die moeten rigoureus gevolgd worden.
- een huis kan niet op drijfzand gebouwd worden en zo kunnen de dagelijkse resultaten niet gehaald worden zonder degelijke fundering, nl de kennis en inzet van uw mensen.



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

Eerstelijnsopvolging

De werking van dagelijkse Kaizen valt operationeel volledig onder de eerstelijnsverantwoordelijken. Dit is een sterk miskende groep die ook vaak ten prooi valt aan besparingen.

- Ofwel zijn ze gewoon weggerationaliseerd en dient een productieleider 30, 40, 50 mensen rechtstreeks aan te sturen. Wat niet kan, met als gevolg dat heel wat activiteiten, problemen en kansen onder de radar verdwijnen.
- Ofwel worden ze verwaarloosd en zijn het veredelde klusjesmannen.

Dagelijkse Kaizen kan alleen draaien op een directe leiding die zowel de bekwaamheid als de tijd heeft om met zijn mensen bezig te zijn. Het typische profiel van zulk een supervisor:

1. Kent het werk

Pas op: dit is meer dan algemeen. Dit betekent dat hij elke handeling van iedereen binnen zijn groep kent, begrijpt en zelf kan uitvoeren. We zijn hier in de 'echte wereld' (de vloer) en alleen 'echte' kennis (die van het kunnen) heeft hier betekenis

2. Kent de verantwoordelijkheden (binnen zijn groep inclusief die van ondersteunende groepen)

Pas op: het is deze kennis die maakt dat hij ingrijpt wanneer het nodig is en dat hij hulp roept wanneer het past. Hier worden de fenomenen van 'Ich habe es nicht gewusst' of 'ik heb het toch tegen 'ze' gezegd' en andere bureaucratische tics ingetoomd.

3. Kan opleiden

Pas op: de eerstelijnsverantwoordelijke is de beheerder van de skillmatrix. Hij is verantwoordelijk dat 'zijn' mensen de dingen goed doen. Dat kan alleen als hij continu zijn mensen kan begeleiden en verder sterker maken. Vandaar ook de eerste vereiste: het werk door en door kennen.

4. Kan verbeteren

Pas op: dit lijkt niet verrassend; in een lean omgeving moet men verbeteren. Maar continu verbeteren is ook continu veranderen. En het is deze veranderingsbereidheid die maakt dat mensen niet als techneuten, of verstarde witte ridders gaan wegen op een verstarde afdeling (zoals we er allemaal wel kennen)

5. Kan leiden

Pas op: een leider is iemand die gevolgd wordt. Hij moet dus weten waar naartoe en dan in staat zijn om anderen te laten volgen. Tenslotte is een bedrijf geen democratie maar doelgericht.

Hoe eenvoudig dit profiel ook, het is duidelijk dat dit heel wat aandacht en begeleiding nodig heeft. Dit vraagt continue aandacht en kan slechts deels uitbesteed worden aan derden. De hele organisatie en zeker de ondersteunende afdelingen + hiërarchie moeten hier continu mee bezig zijn.

Rond aandacht nog een laatste opmerking: de geschiedenis (o.a. bij de kwaliteitscirkels en verbetersteams in de jaren '80 en '90) heeft bewezen dat teveel aandacht op bepaalde momenten (lees show) dodelijk is; beter een continue aandacht om te helpen dan een periodieke aandacht voor te showen. Nog eens: we zitten met de dagelijkse kaizen in het 'echte' leven. Alleen 'echte' daden tellen hier.

Hiermee hebben we de basis rond Lean Metrics doorgenomen. Vanaf nu kunnen we aan de invulling ervan voor de organisatie en de mensen aandacht besteden.

