

VERBETEREN BEGINT BIJ JEZELF

T O M H U G H E S

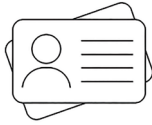
Copyright © 2024 Tom Hughes.

Dit boek is geschreven met de bedoeling om zo veel mogelijk mensen te helpen. Als u het in welke vorm dan ook wilt reproducieren of aan iemand anders wilt doorgeven, kunt u dat gerust doen, op voorwaarde dat het niet voor persoonlijk of commercieel gewin is. Anders heeft u de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de uitgever nodig.

Neem gerust contact op met Tom

Gebruik Voxer, Signal of WhatsApp in plaats van e-mail voor berichten!

V-card



LinkedIn



You Tube



**GEMBA
DOCS**





INHOUDSOPGAVE

Dankwoord.....	5
Over De Vertaler.....	9
Voorwoord.....	11
<i>Wat is lean precies?</i>	11
Chapter 1: De eerste "C" – 'Candour'	33
<i>Openhartigheid opbouwen – verander de</i> <i>mensen of verander de mensen</i>	51
<i>Openhartigheid en het elimineren van</i> <i>organisatorische wrijving</i>	56
Chapter 2: De tweede "C" – COMMITMENT.....	64
Chapter 3: De derde "C" – COACHING	92
<i>Stap 1: Wie wordt de "Ryan?"</i>	101
<i>Stap 2: Richt een 'learning club' op</i>	102
<i>Stap 2.1: De logistiek van het opzetten van een</i> <i>Leadership Learning Club</i>	104
<i>Stap 2.2: inhoud van de Learning Club</i>	105
<i>Stap 2.3: Creëer een 'lean grot'</i>	106
<i>Stap 2.4: De externe coach maakt kennis met BLK</i> <i>BOX</i>	108
<i>Triple X-leiderschap</i>	137
<i>Zeg geen nee – steun, moedig aan, en luister.</i>	139
<i>Blijf binnen uw eigen individuele span of control ...</i>	140

Chapter 4: De vierde "C" – CONSISTENTIE.....	142
<i>Agendapunten van de ochtendvergadering.....</i>	152
<i>Continue verbetering van "hoe je Lean doet" –</i>	
<i>PDCA/PDR/Hansei</i>	163
<i>Alle uitdagingen zijn kansen om te groeien</i>	170
Chapter 5: De vijfde "C" – CONTINU LEREN.....	174
<i>De waarde van standaard operationele</i>	
<i>procedures SOP's.....</i>	185
<i>Wat is een SOP?.....</i>	189
<i>Hoe schrijf je een SOP?</i>	190
<i>Hoe u SOP's actueel kunt houden/ervoor kunt</i>	
<i>zorgen dat ze worden nageleefd!</i>	193
<i>Stapsgewijze SOP's versus video-SOP's</i>	194
<i>Voor welk soort processen is een SOP vereist?</i>	196
<i>Hoe zorgen we ervoor dat de SOP's worden</i>	
<i>nageleefd?.....</i>	198
<i>Toegang krijgen tot standaard operationele</i>	
<i>procedures.....</i>	200
<i>Waarom zijn standaard operationele procedures</i>	
<i>belangrijk?</i>	202
<i>Voordelen van standaard operationele procedures</i>	205
Kortom, mijn conclusie, EEN DING AAN LEAN IS.....	207

DANKWOORD

Dit zou gemakkelijk het langste deel van het boek kunnen zijn, maar we oefenen lean, dus dat zal niet zo zijn!

Ik beschouw mezelf gelukkig dat ik dit pad van persoonlijke groei en ontwikkeling ben betreden. Veel van de mensen waarmee ik in de lean wereld in contact ben gekomen, zijn van kennissen uitgegroeid tot goede vrienden en soms tot echte vrienden – een woord dat ik niet lichtzinnig gebruik.

Mijn eerste dank gaat uit naar de heer Paul Akers voor het starten van deze hele wereld van 2 Second Lean, het schrijven van het boek en het onvermoeibaar geven aan mezelf en de wereld op een manier die niet bedoeld is voor “1 Seconde” (excuseer de woordspeling!) voor persoonlijk gewin. Ik heb zoveel geluk dat ik hem als een echte vriend mag beschouwen en de beste mentor die je je maar kunt wensen.

Aan Alex Ramirez, Steven Pax, Brannon Burton en Andries Overweg, omdat zij mijn eerste redacteurs zijn en belangrijke bijdragen hebben geleverd aan het materiaal. Hartelijk dank dat u de tijd en moeite heeft genomen om dit te doen en dat u direct genoeg bent met uw kritiek, maar vriendelijk genoeg met uw steun om dat hele proces zo productief en leuk te maken.

Aan Ryan Tierney en iedereen bij Seating Matters, vooral JB, Declan en Alison die niet alleen verbazingwekkende voorbeelden zijn van wat mogelijk is in ons kleine land Ierland,

maar ook de tijd hebben genomen om andere bedrijven te steunen, zoals jij mij hebt gesteund, op ons lean pad.

Aan Paul Vallely van Kukoon Rugs, die mij ook enorm heeft gesteund in mijn begindagen van 2 Second Lean en bij vrijwel al mijn recente inspanningen, waaronder het worden van een early adopter van GembaDocs. Bedankt voor je vriendschap en al je hulp. Het wordt zeer gewaardeerd.

Aan Patrick Magee, mijn vriend en zakenpartner, die gewoon een genot is om te kennen en om mee samen te werken. We hebben dezelfde waarden maar verschillende benaderingen, en daarom is $1 + 1$ veel meer dan 2. Ik kijk ernaar uit om samen met u een echt baken van uitmuntendheid te bouwen, meneer.

Aan Dave Lelonek omdat hij een geweldige, leuke, rechtschapen vriend is en de Lean Maniacs Signal Group heeft opgericht. Elke dag is het een inspiratie om deel uit te maken van die gemeenschap, en ik groei enorm door de blootstelling aan al die echte Lean Maniacs. Ook aan hen allen mijn oprechte dank.

Aan mijn prachtige partner, Fiona, voor het geduld om naar mij te luisteren en te praten over mijn laatste satori-moment van realisatie terwijl ik dit boek aan het schrijven was en gewoon mijn naaste en meest intieme levenspartner was. Jij bent een van de redenen waarom ik God elke dag dank dat hij hier is.

Aan mijn familie, Tiernan, Dylan, Cara en aanstaande stiefdochter Bevin, bedankt dat je de moed hebt om jezelf te zijn, want dat is tegenwoordig niet gemakkelijk. Bedankt ook voor je bijdrage aan alle liefde in mijn leven. Er is veel van.

Aan al mijn geweldige vrienden en voormalige collega's die in het boek worden genoemd: bedankt dat je er was en dat je het

leven net zo leuk en interessant hebt gemaakt als het tot nu toe is geweest!

Tot slot, aan God en mijn goeroe, Paramahansa Yogananda, die mij de uitdagingen en de wijsheid hebben gegeven om te beseffen dat het beslist niet “alles om mij draait” en dat het leren een dienend hart te hebben in deze wereld een van de beste manieren is om te bestaan op deze planeet. Elke dag is een kans om te dienen en te groeien.

Verbeteren begint bij jezelf.

Bedankt.

Tom Hughes

OVER DE VERTALER

Beste Lezer,

Mijn naam is Andries Overweg, ik ben de vertaler van dit boek. Ik ben super blij dat het af is en ik het met alle Nederlandstalige lezers mag delen. Want 'Improvement Starts With I', zoals dit boek in zijn originele vorm heet, is het boek dat ik miste toen ik met '2 Second Lean' begon. Want hoe krijg je het '2 Second Lean model' geïmplementeerd?



Als ik dit boek gehad had toen ik met '2 Second Lean' begon, dan had ik nog sneller veel succesvoller kunnen zijn.

Zelf ben ik een Lean fanaat! Mijn Lean reis begon op Hogeschool Windesheim waar ik voor het eerst in aanraking kwam met Lean. Ik begon met het lezen van alles wat ik kon vinden over Lean. Boeken zoals 'The machine that changed the world' en 'The Toyota way' waren een paar van mijn favorieten. In 2016 begon ik met werken bij Ridder Drive Systems in Harderwijk, waar ik mijn eerste logistieke project mocht doen. Het ging om het ontwikkelen van een logistiek besturingsmodel voor de operationele organisatie. Dit deed ik samen met consultants van IPL Advies. Zij introduceerden mij aan de video's en boeken

van Paul Akers en vanaf dat moment vond ik wat ik in al die andere boeken miste. Dit was het antwoord op de vraag; hoe zorg je ervoor dat Lean blijft hangen bij de mensen op de vloer en op kantoor?

Gedurende de totstandkoming van deze vertaling heb ik veel hulp gehad van mijn Lisanne, waar ik heel dankbaar voor ben. Daarnaast wil ik ook Tom Hughes bedanken voor zijn engelen geduld.

Inmiddels werk ik bij Coolblue, dat kennen jullie vast. Maar ik ben ook te boeken voor allerlei interessante talks en coaching onder de vlag van 2 Second Lean Nederland. Mocht je daarin geïnteresseerd zijn twijfel dan niet en bel mij!

Andries Overweg

Founder van 2 Second Lean Nederland

06-39807181

VOORWOORD

Mijn naam is Tom Hughes en ik heb dit boek geschreven om mensen te helpen begrijpen wat de kern is van elke grote lean-transformatie.

Mijn doel is om een prescriptieve, stapsgewijze handleiding te bieden die het probleem oplost van mensen en organisaties die aan die reis willen beginnen, maar simpelweg niet weten hoe.

Laten we dus beginnen met de grote en fundamentele vraag:

Wat is lean precies?

Dit lijkt misschien een heel voor de hand liggende vraag, maar ik stel hem omdat meer dan 98% van de mensen die denken het antwoord te hebben, het fout hebben.

Ik zeg dat omdat, hoewel er zeker honderden bedrijven over de hele wereld zijn die met succes 'leunen', er nog duizenden anderen zijn die het punt volledig missen. Ze hebben geprobeerd en gefaald, of erger nog, zichzelf voor de gek gehouden door te geloven dat ze authentieke, **gestroomlijnde** bedrijven zijn, terwijl ze in werkelijkheid slappe, saaie en totaal niet-inspirerende culturen hebben. Als de sfeer zo is, dan is het gewoon niet **lean**.

Daarom heb ik dit boek geschreven om u te helpen de **gaten te vermijden waarin zoveel bedrijven zijn gevallen.**

Ik voel mij gekwalificeerd om dit boek te schrijven omdat ik tientallen jaren ervaring heb met transformationele veranderingen binnen organisaties over de hele wereld, waarbij ik in eerste instantie niet **lean** als middel gebruikte, maar veranderingen op de ouderwetse manier tot stand bracht, met een enorme hoeveelheid inspanning en veel van fouten. We zijn erin geslaagd een aantal geweldige resultaten te behalen, maar er was onderweg ook veel bijkomende schade die met een dergelijke aanpak gepaard gaat.

Vandaag heb ik een inzicht ontwikkeld waardoor ik lean zie als HET beste middel om uw bedrijf te brengen waar u maar wilt.

Ik heb echter niet altijd op deze manier naar lean gekeken, omdat ik hetzelfde fundamentele misverstand deelde dat 98% van de mensen heeft.

Laat het me uitleggen.

Het eerste decennium van mijn carrière bracht ik door in de toeleveringsketen van de auto-industrie, waar ik rechtstreeks werkte met onder andere Toyota, Nissan en Honda, waarbij ik deze geavanceerde productietechnieken elke dag oefende. Het heette toen niet eens 'lean' (ik laat mijn leeftijd zien!), het was gewoon het 'Toyota-productiesysteem' of dingen op de 'Japanse manier' doen.

Ik heb bij grote 'tier 1' auto-toeleveranciers. Mijn eerste baan was bij Rockwell Automotive, een periode in 'tier 2' bij een bedrijf met 100 medewerkers, en daarna weer in Tier 1, waar ik in Duitsland werkte bij BTR Automotive.

Ik heb rechtstreeks met de bron samengewerkt, aangezien de meeste mensen het erover eens zijn dat het moderne Lean van

Toyota afkomstig is, dus het zou je zeker vergeven zijn als je zou denken dat ik eigenlijk had moeten weten wat lean is.

Na de automobielsector werkte ik voor de grote Franse multinational Alstom als Sourcing Engineering Director voor een divisie van \$400 miljoen voordat ik een MBA deed en tien jaar besteedde aan het transformeren van de legendarische hydraulische fabrikant Olaer in Frankrijk en de rest van de wereld. Vijf jaar in de supply chain en vijf jaar als commercieel directeur. We brachten dat bedrijf \$200 miljoen voordat overgenomen werden door Parker Hannifin. Tijdens deze niet-automobiel periode paste ik nog steeds de lean-tools en -technieken toe in die bedrijven. Het was een groot deel van mijn toegevoegde waarde.

Als je dat allemaal bekijkt, zouden de meeste mensen zeggen dat ik behoorlijk grote dingen heb gedaan en dat ik echt geen excuus had om niet te weten wat lean is.

De waarheid is dat ik, ondanks al mijn ervaring met Japanse autofabrikanten en al die internationale zakelijke ervaring op hoog niveau, er nog steeds helemaal niet van begreep.

Tot een paar jaar geleden was mijn kijk op lean eenvoudigweg het antwoord uit het schoolboek dat de meeste mensen die lean beoefenen zouden geven: **“lean is het elimineren van verspilling door continue verbetering”**.

Klinkt spannend, nietwaar?

Mijn persoonlijke mening was vroeger dat lean een uiterst nuttig stel “tools” was – het was super effectief, maar zoals we in Ierland zouden zeggen: “niet veel Craic”, wat zoveel betekent als “niet veel ‘plezier’”. Het misverstand dat ik had komt veel voor: lean wordt **met** mensen gedaan in plaats

van **door** mensen. Het fundamentele probleem is dat de meeste leiders Lean in de eerste plaats beschouwen als een kwestie van 'procesverbetering', terwijl dit in feite niet waar is. Procesverbetering is slechts één van de bijproducten.

Toen ik aangesteld werd om leiding te geven aan een bedrijfstransformatie in Noord-Ierland, waar ik momenteel woon, begon ik de fout in mijn denken te corrigeren. Ik dacht dat ik me bij het team van dit bedrijf zou voegen om een strategische verandering door te voeren, om nieuwe markten voor hun productietechnologie te vinden. Hun traditionele productmarkt was sterk in verval, dus ik dacht dat de eerste prioriteit het winnen van nieuwe klanten in nieuwe segmenten zou zijn.



Een 'Captain of Industry'-positie bij mijn eerste 2 seconden durende lean-bedrijf

In plaats daarvan presenteerden de bedrijfsdirecteuren mij op de eerste dag HUN topprioriteit. Ik zal het nooit vergeten. Hier zat ik aan mijn nieuwe bureau en de twee zussen, die de belangrijkste eigenaren van het bedrijf waren, kwamen naar me toe en zeiden: "We willen dat je Lean implementeert".

Wanneer ik dit verhaal aan een publiek vertel, gebruik ik een afbeelding van Edward Munch's beroemde schilderij 'The Scream', samen met het harde geluid van iemand die pijnlijk schreeuwt, alsof het uit een of andere slasher-horrorfilm komt. Dit vat mijn reactie samen: ik was geschokt. Ik had al meer dan tien jaar geen productiefunctie op de werkvloer meer bekleed, en ik dacht dat ik al ver voorbij was aan lean. Daar was ik veel te oud voor!

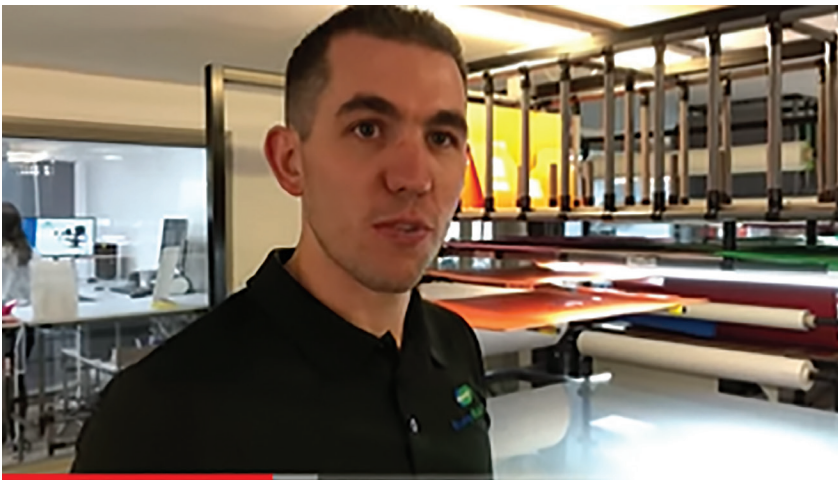


Ik aan het contempleren om "lean te implementeren"

Nadat ik mijn eerste schok te boven was gekomen, was mijn volgende reactie: "**Waar is mijn team?**" Traditioneel had ik minimaal één persoon nodig om te helpen bij het verzamelen van de belangrijkste prestatie metrics, het faciliteren van de Kaizenworkshops, het uitvoeren van de 5S-training en audits, enzovoort. Ik wist dat deze dames budget niet voor hadden. Dus ik dacht dat ik contact zou opnemen met een lokale overheidsinstantie genaamd 'Invest Northern Ireland' omdat zij misschien wat financiële steun zouden kunnen bieden, wat me op zijn minst zou helpen de middelen te verzamelen die ik nodig achtte om dit bedrijf in beweging te krijgen.

Dus een paar weken later kwamen de mensen van 'invest Northern Ireland' opdagen; het waren aardige mensen, die ons in eerste instantie advies gaven over hoe we de efficiëntie konden verbeteren en onze voorraad beter konden beheren. Ik was nog steeds niet erg onder de indruk van ze. Toen kwam een van de mensen, Geoff Crawford, naar mij toe met de nu onsterfelijke zin: **"Er is een bedrijf in Limavady...."** Ze behoren tot de wereldklasse in lean, beweerde hij, een beetje als een sekte, die elke ochtend samen rek- en strekoefeningen doen, net zoals de Japanners dat doen en met extreem veel energie, zij het een beetje raar. Hij liet me een YouTube-video zien van een man genaamd Paul Akers die door hun faciliteit toerde. Visueel blies het me weg, echt waar, maar de pure energie waar ik die dag getuige van was, blies me nog meer weg!!!

Paul Akers: "Seating Matters: Amazing Lean Organization" <https://youtu.be/QwN9g9eO90w>



Seating Matters | Amazing Lean Organization

Paul Akers



Ik had het geluk dat Geoff mij het nummer gaf van Ryan Tierney, een van de directeuren van Seating Matters, die buitengewoon behulpzaam was toen ik via WhatsApp contact met hem opnam. Ryan zei dat ik een boek moest lezen met de naam *2 Second Lean*, geschreven door Paul Akers; de man in de YouTube-video die ik al had gezien. Hij vertelde me ook dat Paul zelf heel open was en gemakkelijk om mee te communiceren. Hij raadde mij aan rechtstreeks contact met hem op te nemen. Ik vond dit hoogst ongebruikelijk; deze man is een beroemde auteur, en ik kan hem gewoon een WhatsApp-bericht sturen en hij reageert daar gewoon op? Het leek mij zeer onwaarschijnlijk.

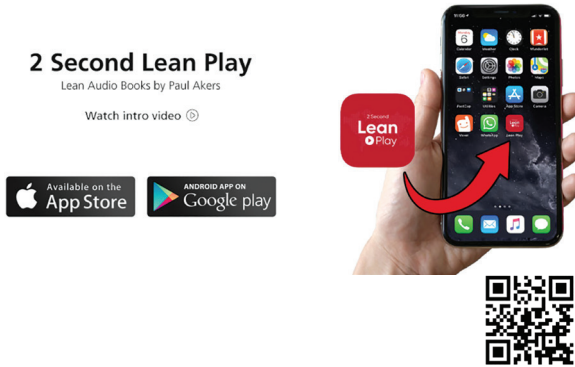


Mijn vriend Ryan Tierney van Seating Matters is op bezoek

Hoe dan ook, dat deed ik eerst niet.

Om te beginnen heb ik het audioboek gedownload op Audible en luisterde het die avond op weg naar huis. Mijn woonwerkverkeer was anderhalf uur per dag, dus tegen de tijd dat ik de volgende avond thuiskwam, had ik het hele boek geluisterd, aangezien het boek nog geen vier en een half uur duurt.

De Lean Play-app (eigenlijk kun je alle boeken van Paul, inclusief 2 *Second Lean*, gratis beluisteren op deze mobiele app die mijn softwarebedrijf, 3rd Digital, heeft gebouwd) <https://paulakers.net/lean-play>



Ik zal mezelf voor een keer de eer geven: ik kreeg veel kracht van het boek tijdens die eerste luisterbeurt. Ik heb er sindsdien meer dan tien keer naar geluisterd, en ik vergelijk het met zoiets als Bijbelteksten: elke keer dat je het leest, ontdek je iets nieuws op een ander niveau.

De openbaring voor mij was deze: in plaats van mij en misschien een rechterhand van het type 'Lean Champion', samen met een select gezelschap in de organisatie, 'lean doen', was 2 Second Lean een heel andere aanpak. Het heeft een eenvoudige structuur waarbij elke dag een 'morning meeting' wordt gehouden voor het hele bedrijf, waar iedereen verspilling leert zien en vervolgens tijd heeft om 3S (vegen, sorteren en standaardiseren) te gebruiken en verbeteringen aan te brengen, waarbij het geleerde op zijn werk wordt toegepast. Nee, niet een groep slimme en elite leiders die de lean-trein proberen te stimuleren – de **HELE ORGANISATIE leunt wel.**

Veel gemakkelijker dus dan de traditionele, sporadische aanpak die vrijwel onmogelijk vol te houden was. Om dit elke dag te doen? Duidelijk, althans voor mij...

Het andere goede nieuws voor mij persoonlijk was dat deze hele aanpak heel goed aansloot bij mijn vaardigheden en bij wat ik graag professioneel doe.

Ik hou van leiderschap. Ik heb er altijd van genoten om met mijn team te werken, ze uit te dagen, te ondersteunen en ze uiteindelijk te zien groeien. Het is een van mijn favoriete carrière-ingen aller tijden. Dat is fundamenteel waar het bij REAL lean om draait. Dus in plaats van een droog, saai proces vol analyses en grafieken, sporadische workshops en consultants te zijn, ging dit allemaal over leiderschap en betrokkenheid op alle niveaus binnen een organisatie.

Ik vond dit nu al geweldig en werd er echt opgewonden van.

2 *Second Lean boek* tegenkwam, bezocht ik Seating Matters voor het eerst voor een lean rondleiding. Na hun geweldige morning meeting sprak ik met Ryan, en zoals het een echte manager die ik tot dan toe vaak was geweest betaamt, vroeg ik hem: "Hé, Ryan, wat zijn jouw KPI's [Key Performance Indicators]?" Hij keek me vreemd aan en zei: 'Ach, daar maken we ons geen zorgen over. We concentreren ons alleen op de groei en ontwikkeling van onze mensen, en we merken dat de rest gewoon komt...' Gelukkig werd deze uitwisseling op video vastgelegd en de blik op mijn gezicht was hilarisch. Je ziet het kwartje vallen.

Ryan Tierney: “De blik op mijn gezicht”
<https://youtu.be/hD2Rv7AK5cw>



GT Ryan T giving us the essence of Lean

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



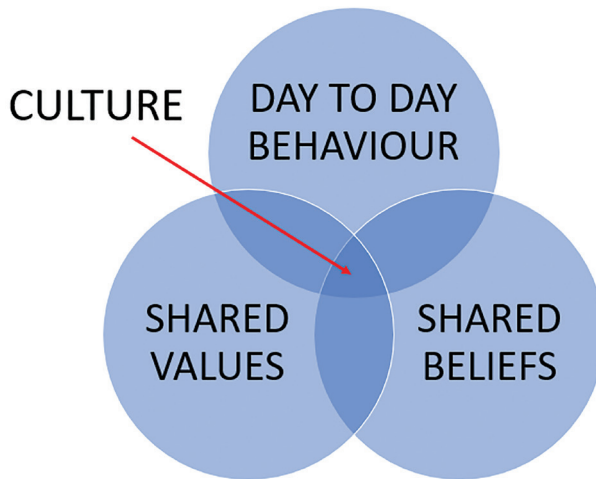
Ik heb zoveel geleerd tijdens die dag met Ryan en de rest van hun uitstekende team.

Ryan legde me uit dat ze in het begin achttien maanden hard werken hadden verspild voordat zelfs hij besepte dat 2 Second Lean eigenlijk over het opbouwen van fun lean cultuur ging. Zoals zo vaak in de ‘lean-gemeenschap’, leerde hij dat toen hij een bezoek bracht aan een ander lean-bedrijf van wereldklasse in Duitsland: Yellotools van Michael Althoff. Michael hielp hem begrijpen dat het in de eerste plaats ging om het laten groeien van mensen, en niet om het verbeteren van processen. Hij wees er zelfs op dat dit op de omslag van het *2 Second Lean*-boek staat. De slogan onder de titel luidt: “Hoe je mensen laat groeien en een Lean Cultuur opbouwt”, maar 9 van de 10 mensen lezen daar overheen...

De meeste bedrijven benaderen lean door hulpmiddelen naar mensen te gooien zonder eerst de cultuur op te bouwen. Vervolgens vragen ze zich dan af waarom het moeilijk is om

de boel draaiende te houden. Er is niets waar de instrumenten op gestoeld zijn, want met tools alleen krijg je geen betrokken mensen.

Laten we dus eens kijken naar wat het woord 'cultuur' betekent.



Cultuur kan met intentie worden 'gebouwd' en gekoesterd, of het kan een 'ongeluk' zijn, omdat de leiders zich niet bewust zijn van de gedragingen, overtuigingen en waarden die ze elke dag versterken.

Mijn ervaring is dat bij de meeste niet-lean bedrijven het laatste. Zelfs als het bedrijf alle bedrijfscommunicatie verzorgt over wat zij willen dat de cultuur wordt, in termen van posters met visies en waarden, wandkaarten en proclamaties, komt de realiteit van wat er op de vloer gebeurt zelden overeen met het mooie behang. Eén keer iets vertellen en het op het mededelingenbord plakken, werkt niet.

Dit is ook de reden voor de titel van dit boek – omdat cultuur niet iets is dat aan mensen wordt "verteld". Cultuur kan niet worden vervalst, en elke organisatie heeft er een.

Cultuur leeft en ademt, en het begint met hoe de leiders leven en ademen – in werkelijkheid. Niet hoe ze zouden willen leven en ademen of zich zouden willen gedragen, maar hoe ze het daadwerkelijk doen. Wanneer het gedrag, de overtuigingen en de waarden die feitelijk in de praktijk worden gebracht, verschillen van die aan de muur, dan is er sprake van een verkeerde afstemming, en zijn het niet die aan de muur die de overhand hebben; het is de manier waarop we elke dag dingen doen die echt zijn.

Voor alle organisaties begint verbetering dus bij Jezelf, omdat cultuur begint bij Jezelf.

Hoewel dit vanzelfsprekend is voor de leiders van een organisatie, geldt dit voor ieder individu binnen een organisatie – van de CEO tot de starter. Cultuur eindigt collectief, maar begint bij jezelf.

Toen ik voor het eerst contact opnam met Paul Akers was mijn vraag: "hoe overtuig ik het managementteam om dit te doen?"

Het antwoord verraste mij: "Begin bij jezelf." Begin met het aanvallen van je eigen verspilling. Je hebt genoeg verspilling voor 10 levens. Begin bij jezelf en trek de rest met je mee. Lean is een pull-systeem. Pull niet Push. Je zult nooit iemand ertoe kunnen dwingen om lean te doen."

Ik was niet de nummer 1 persoon bij dit bedrijf, dus ik kon ze niet vertellen wat ze moesten doen (niet dat ik dat in welk geval dan ook ooit zou aanraden!) Dus begon ik met de pull-niet-push-strategie.

Ik begon verbeteringen aan te brengen in mijn eigen werkgebied. Ik begon simpele, kleine verbeteringsvideo's te maken. Ik startte een WhatsApp-groep voor mezelf en de

rest van het managementteam om verbeteringen te delen. Ik moedigde de rest van het managementteam aan om '2 Second Lean' te lezen/luisteren. Ik begon tijdens al mijn stand-up meetings over verspilling te praten. Ik begon mensen nieuwsgierig te maken naar wat dit allemaal inhield.



Tom Morning Smoothie Improvement

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Beginnend bij mezelf, werd ik van de ene op de andere dag een Lean Maniac.

Ik was niet de eigenaar van het bedrijf, maar zelfs als ik dat wel was geweest, is dit de juiste aanpak. "Je zult nooit iemand ertoe aanzetten om Lean te gaan doen."

Of je nu de bedrijfseigenaar bent of de starter die net gebeten is door de Lean-bug. Verbeteren begint bij jezelf. Het is een pull-systeem! Je geeft het goede voorbeeld en wordt een magneet voor de rest. Het gebeurt misschien niet van de ene op de andere dag, het kost tijd en doorzettingsvermogen, maar het is ook de leukste en meest vervullende reis die je ooit in je carrière zult maken als je eenmaal momentum hebt.

Nogmaals, een lean cultuur is iets speciaals, en het is een goed idee om duidelijk te maken waar de reis voor de meeste organisaties zal beginnen en om het verschil in waar we naar streven als we mensen laten groeien om samen een lean cultuur op te bouwen.

Dit is GIGANTISCH omdat aan veel van je teamleden misschien nooit de vraag is gesteld: "Hoe kunnen we dit beter doen?" Ongeacht de slogans die aan de muur hangen, denken velen misschien dat ze alleen maar betaald zijn voor het werk van hun handen. Ze zijn op het werk geweest om "gewoon hun werk te doen", en in en uit te kloppen – in werkelijkheid of alleen maar figuurlijk – en er wordt niet van hen verwacht dat ze hun hoofd veel gebruiken door veel na te denken.

Het is geweldig om duidelijk te maken wat we bedoelen als we zeggen dat we mensen laten groeien en samen een lean cultuur opbouwen.

Het betekent dat we ALLEMAAL:

Leren anders denken en te doen

Leren verspilling te zien

Leren om onze ego's bij de deur te laten

Leren samenwerken als gelijken

Leren creatief te handelen en experimenten uit te voeren om verbeteringen aan te brengen

Leren mislukkingen te omarmen in het streven naar perfectie

Leren fouten naar aan het licht te brengen en ze niet te verdoezelen

Leren spreken zonder te beledigen en luisteren zonder te verdedigen

Leren plezier te hebben door elke dag beter te worden in wat we doen

Bouwen aan sterke, samenhangende banden op in ons hele team

Wees er trots op dat we de beste ter wereld worden in wat we doen

Dit is wat 'mensen laten groeien en ontwikkelen' betekent. Dit is de lat. Het gaat erom ieder van ons te stimuleren dit te "willen" doen en te leren dit "in staat" te zijn.

Sommigen van ons zullen het meteen 'snappen'. Bij anderen zal het langer duren. Anderen kunnen er nog steeds een afkeer van hebben en het er nooit mee eens worden.

Als je het goed aanpakt, zal dat aantal echter klein zijn, omdat de overgrote meerderheid van de mensen veel liever naar een werkplek komt waar ze echt gewaardeerd, gerespecteerd en aangemoedigd worden om te groeien.

Ik zou willen stellen dat de heersende houding in de wereld van vandaag is: "Iedereen wil dat alle anderen veranderen, zodat de wereld bij hen past". Het is een luie, passieve houding, die betekent dat jij als individu jezelf machteloos maakt omdat je nergens de controle over hebt; iedereen 'doet het'.

'Verbeteren begint bij Jezelf' betekent dat als er een probleem is, je kijkt naar wat je eraan kunt doen, hoe je kunt bijdragen en wat je kunt veranderen. Dit gaat van boven naar beneden in het organigram.

Ik ben de tel kwijt van het aantal keren dat ik contact heb gehad met een leider, manager of teamlid die zegt: "Waarom doen 'zij' X niet?" en "Waarom doen 'zij' X niet?" Als ik vraag: "En..., doe je het zelf?" het antwoord is altijd – en ik bedoel *altijd* – hetzelfde: "nee", samen met een gemompelde zin als: "Ik had er nog niet zo over nagedacht..."

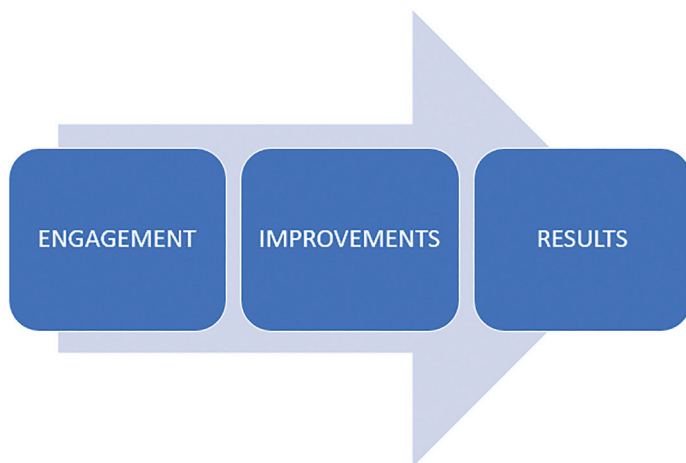
Wat je niet zelf hebt gekocht, kun je niet verkopen. Modelleer het gedrag dat je wilt zien.

De eenvoudige structuur en discipline van een morning meeting bouwt cultuur op en lost dit probleem op als het doelbewust wordt uitgevoerd. Dit komt doordat er verwachtingen worden gesteld en het gedrag wordt versterkt als team bij elke persoon, elke dag opnieuw. Geen dubbelzinnigheid. Het is mooi in zijn eenvoud.

Slechts een week of twee na mijn eerste bezoek aan Seating Matters begon ik aan mijn eigen lean-reis bij dat eerste bedrijf en begon dit principe echt toe te passen.

Sindsdien heb ik het grote geluk gehad dat ik de kans heb gehad om andere mensen te leiden of te helpen aan de slag te gaan. Dit heeft ertoe geleid dat ik een algemeen proces heb ontwikkeld om de omgeving te creëren en elke keer het beste uit dat systeem te halen. Het werkt om betrokkenheid, verbetering en resultaten te stimuleren in verschillende omgevingen. In die volgorde. Eerst de Handen (iedereen doet dat, lean of niet), dan harten, dan hoofden!

Dit is een heel belangrijk punt om dit al vroeg te maken; dat is de volgorde van de procedure.



Dat is het proces, en het is eenvoudig.

Als je een bezem kunt pakken, kan je al worden betrokken – dat kunnen we allemaal. En om succesvol te zijn, MOETEN we allemaal – van de CEO tot de junior starter, van de kantoor mensen tot de operationele medewerkers. Geen uitzonderingen.

Dit zorgt ervoor dat je een gelijk speelveld creëert en wederzijds respect voor iedereen bouwt, ongeacht hun plaats op het organigram. Iedereen beseft dat ze ertoe doen.

Als iedereen de standaarden gaat verhogen door de werkomgeving elke dag schoon te maken, zullen ze al snel vragen gaan stellen als:

- Hebben we wel genoeg bezems?
- Management, kunnen we meer bezems kopen – ja/nee? Zal het management ons steunen?
- Waarom heb ik elke dag moeite om de bezems te vinden?

- We hebben voor elke bezem een plek nodig... Misschien moeten we standaardiseren waar ze worden bewaard?
- Waar komt al dit vuil vandaan?
- Kunnen we het bij de bron oplossen?
- Waarom is X kapot?
- Waarom hebben we er zoveel?

En door en door. Naarmate we ons ontwikkelen, komen we meer problemen tegen bij het schoonmaken. Wij stellen steeds meer vragen en bieden leiderschapsondersteuning op passende wijze. Daarmee bedoel ik training geven, **te beginnen met Jezelf**, dat de basis van betrokkenheid wordt versterkt met kennis, we zien verbeteringen, en naarmate we productiever worden door talloze verbeteringen, krijgen we resultaten.

Te veel mensen falen omdat ze meteen resultaten willen, of zelfs verbeteringen. Zo werkt het simpelweg niet. Lean is gebouwd op harten. Het is gebouwd op betrokkenheid. Zoals Ryan Tierney zegt: als je dat begrijpt, "komt de rest gewoon".

Zoals we in lean zeggen: "Alles in het leven is een proces of de uitkomst van een proces", en het proces dat we in dit boek presenteren, voegt nog meer duidelijkheid toe aan de inhoud van het boek van Paul, omdat het fungeert als een reeks stabilisatoren die je kunnen helpen valkuilen te vermijden wanneer je het implementeren van '2 Second Lean' 'gewoon doet'. Ik raad je dus sterk aan om het boek van Paul te lezen, er zelf het een en ander over op te schrijven, en je te verdiepen in de diepere betekenis van het op het eerste gezicht veel te simpele systeem.

Het Verbetering begint bij Jezelf proces bestaat uit 5 stappen.
*Side none van de vertaler:

In de Engelse versie van het boek spreekt Tom over de Vijf C's:

- Candour = Openhartigheid
- Commitment = Commitment
- Coaching = Coaching
- Consistency = Consequent
- Continuous Learning = Continu leren

Omdat Openhartigheid niet met een C begint gaan we in de Nederlandse versie voor Openhartigheid en worden de vijf C's de O met vier C's

- Openhartigheid
- Commitment
- Coaching
- Consequent
- Continu leren

Dit zijn de belangrijkste stappen die u moet doorlopen om ECHT lean te kunnen implementeren. Als een van deze wordt gemist, zal je onherroepelijk falen. Je zal zijn als een vogel die met een gebroken vleugel probeert te vliegen: jij en je organisatie zullen veel in het rond fladderen, maar jullie inspanningen komen niet van de grond!

Ze vereisen allemaal inspanning van de individuele en collectieve energie van de organisatie, maar als je de energie erin stopt om de nieuwe cultuur op te bouwen, zal de hoeveelheid energie die nodig is om deze in stand te houden minder zijn. Het is net als het aanleren van een nieuwe gewoonte of het opgeven van een oude: in het begin kan het moeilijk zijn, maar het wordt gemakkelijker.

'Verbeteren begint bij jezelf' kan uw organisatie helpen een baken van succes te worden, waardoor uw leven eenvoudiger, leuker en zonder onnodige rompslomp zal worden.

Het is een eenvoudig proces, maar niet gemakkelijk. Zoals Michael Althoff zegt: "Lean is al het harde werken dat het leven gemakkelijk maakt".

Ik gebruik vaak het voorbeeld van een hele organisatie van mensen die staan te popelen om elkaar maandag weer te zien en samen aan het werk te gaan!

Zou jij daar willen werken?

Wil jij dat mogelijk maken?

Lees dan verder!

PS: aan het einde van elk hoofdstuk vermeld ik de belangrijkste TAKEAWAYS voor dat hoofdstuk.

Ik hoop dat je ze nuttig vindt.

Geniet ervan!

TAKEAWAYS

- De meeste mensen begrijpen ten onrechte dat lean in de eerste plaats gaat over het verbeteren van processen, terwijl het in werkelijkheid gaat om het opbouwen van cultuur en het laten groeien van mensen, en dat begint bij ieder van ons als individu – 'jezelf'.
- Lean is geen droog, analytisch proces; het is een middel om volledige teambetrokkenheid en totale participatie te stimuleren.
- **Lean moet elke dag worden onderhouden, anders zal het altijd erg moeilijk zijn om een echte lean-cultuur op te bouwen of in stand te houden.**

HOOFDSTUK 1

De eerste "C" – 'Candour'

Het Oxford English Dictionary definieert 'Candour' als: **'De kwaliteit van open en eerlijk zijn; Openhartigheid (Candour wordt vanaf hier weer Openhartigheid)'**.

Laten we dit snel opklaren : openhartigheid is de basis waarop elke goede, gestroomlijnde organisatie is gebouwd.

Je zou met recht kunnen zeggen dat niemand een werkelijk geweldig leven kan leiden zonder een flinke dosis directheid. Het gaat erom dat je eerlijk kunt zijn tegen jezelf en anderen, zodat veranderingen teweeg kunnen worden gebracht. Zonder openhartigheid lopen de zaken vast.

Maar helaas is openhartigheid in de huidige samenleving steeds zeldzamer geworden. Onze onderwijssystemen brengen een cultuur voort waarin iedereen een medaille wordt toegekend. Waar ouders hoogtij vieren die alleen 'positief' willen zijn naar hun kinderen, dit heeft geleid tot een situatie waarin echte openhartigheid als schokkend kan worden ervaren. Die conditionering van de afgelopen decennia heeft geleid tot de algemene overtuiging dat **'aardigheid goed is' en 'directheid onbeleefd'**. Eerlijk gezegd is het een schande!

Het resultaat van dit onvermogen om eerlijk te zijn tegenover jezelf en tegenover andere mensen te kunnen zijn, leidt tot een

enorme hoeveelheid disfunctioneren in onze maatschappij. Ik heb het niet alleen over bedrijven, maar ook over ons persoonlijke leven. 'Vriendelijkheid' is vaak een ander woord voor simpelweg te zwak zijn om je ontevredenheid te uiten, en deze vorm van aardigheid is zeker niet de altruïstische daad zoals deze vaak wordt voorgesteld.

Het punt is dat de keuze om aardig maar zwak of direct en openhartig te zijn, een persoonlijke keuze is, en daarom kunnen we zeggen dat openhartigheid begint bij jezelf.

Vaak kiezen mensen voor de 'leuke' optie, omdat dit op de korte termijn gemakkelijk is. Te aardig voor elkaar zijn is echter vaak de hoofdoorzaak van de interne disfunctie tussen eigenaren, individuen en afdelingen bij de meeste bedrijven. Mensen hebben niet de moed om situaties frontaal aan te pakken en lopen in plaats daarvan de vergadering uit terwijl de belangrijke dingen ongezegd blijven, waarna het gezeur achter gesloten deuren en onder vriendelijke collega's plaatsvindt. Ondertussen worden de muren van de silo's alleen maar hoger en het disfunctioneren steeds erger, terwijl de organisatorische omgeving stagneert en muf wordt. Op de lange termijn kost een gebrek aan openhartigheid veel geld.

Mijn goede vriend Alex Ramirez (een veteraan uit de olie- en gassector waarin hij hoge functies bekleed en sinds 2020 waarschijnlijk de beste ter wereld is op het gebied van de implementatie van lean-culturen) vertelde me een geweldig verhaal over de manier waarop openhartigheid zijn lean-traject had beïnvloed. Hij vertelde me dat dit de BELANGRIJKSTE REDEN was waarom ze deze weg zijn ingeslagen.

Hier is zijn verhaal.

“Ik ging elke maand naar onze fabriek in Louisiana om hun voortgang te checken met onze continue verbeter methodologie die wij als bedrijf al twintig jaar volgden”. (Zijn bedrijf is een miljarden organisatie!). “Het was een vervelende, systematische, tool gedreven aanpak waarbij onze medewerkers data presenteerden om problemen te bespreken, wat goed klinkt, maar er was gigantisch veel verspilling.” We waren meer gefocust op het gebruik van tools en het presenteren van grafieken op een mooi dashboard dan op het daadwerkelijk laten oplossen van echte problemen door echte mensen.

We hadden onlangs een nieuwe fabrieksmanager, Jodie, een geweldige kerel, en ik vroeg hem: ‘Jodie, waarom werkt dit niet?’ Waarom is het elke keer dat ik kom, dat we dezelfde dingen doornemen, en dat het niet werkt?’ Hij keek mij aan en vroeg: ‘Alex, wil je echt de waarheid weten?’ ‘Natuurlijk, kerel, WTF?’ Toen antwoordde Jodie: ‘We voeren gewoon een showtje op zodat jij gelukkig kunt zijn. Dat is de waarheid. Deze shit werkt niet’.

Ik antwoordde: ‘Bedankt, Jodie. Ik kom daar nog even op terug’.

Toen dacht ik erover na en dacht erover na, en ik dacht: hoe kon ik dit missen? Hoe kon ik niet zien dat ze het alleen maar deden om mij een plezier te doen?

Toen liet Edson (een andere collega van Alex) me 2 Second Lean zien, en ik dacht: ‘Dit is het! Dit is het!’ en ik nam contact op met Paul (Akers) en de rest is geschiedenis.

Het was echter dat openhartige moment waarop mijn team me in mijn gezicht kon vertellen dat ‘we willen je gewoon een plezier doen.’ Deze shit werkt niet. Het is gewoon meer van hetzelfde, en we zijn mooi van je af als we het showtje iedere maand voor je opvoeren’.

Ik had een grote hansei moment (zelfreflectie in het japans), en wat ik ontdekte was dat wat ik deze collega's aanbood niet waard was, en het is moeilijk omdat dat de bedrijfsnorm was; je past de team methodiek voor continu verbeteren toe en je verwacht resultaat. Het is gewoon het boek volgen. Ik was een goede student, maar moest toen die beslissing nemen en tegen de gevestigde orde ingaan, de manier van verbeteren die al 20 jaar bestaat en die ik aan iedereen heb geleerd, werkt niet. Dat onder ogen komen was moeilijk maar erg belangrijk voor de volgende stap.

Ik moest iets beters vinden voor deze jongens.

Toen ik 2 Second Lean aan Jodie liet zien en hij ermee begon te werken, zag hij geweldige resultaten, maar toen ik het begon te doen in Houston, en ik daar elke ochtend was, waren de resultaten gewoon geweldig.

Dit verhaal toont de vier stadia van openhartigheid die nodig zijn om een werkelijk geweldige lean-cultuur te hebben. Die vier fasen zijn:

- De moed om te STOPPEN
- De moed om je uit te SPREKEN
- De moed om te LUISTEREN
- De moed om ACTIE te ondernemen

Als we willen dat lean en openhartigheid deel gaan uitmaken van de cultuur, moeten we alle vier deze aspecten koesteren. Een groot deel van wat er gedaan moet worden is het wegnemen van angst in de organisatie, zodat mensen zich veilig genoeg voelen om dit soort gedrag te vertonen.

Om te beginnen heeft iemand de ballen nodig om "aan de andon te trekken" (de Japanners hebben een stopkoord

waaraan iedereen aan de lijn kan trekken als er een probleem is, en de productie stopt totdat ze het probleem oplossen – een perfect voorbeeld van “Problemen bespreekbaar maken”). Als die faciliteit er niet is, blijven de zaken doorgaans disfunctioneel en muf.

In het geval van Alex was hij gemotiveerd om **de eerste stap naar STOP te zetten**, simpelweg omdat hij het beu was om alle handelingen uit te voeren. In wezen was hij aan het “oplossen wat hem stoorde”! Als hij niet was gestopt, had de rest van het transformatieproces in zijn bedrijf misschien nooit plaatsgevonden. Ze zouden nog steeds hun saaie, niet erg effectieve CIT-vergaderingen houden, en hun leanreis zou misschien wel nooit van de grond zijn gekomen!

Twintig jaar lang had het managementteam van die fabriek (en trouwens de hele organisatie) hun grafieken gepresenteerd aan de pijp van het hoofdkantoor die weer langskwam (dat is Alex in dit geval!), en iedereen bleef het proces herhalen zonder vragen te stellen. De kans is groot dat alle betrokkenen het proces vervelend vonden en er zelfs een hekel aan hadden, maar ze bleven allemaal doorgaan met de poppenkast zonder dat iemand ooit stopte met de vraag: “Heeft dit enige zin?”

Het punt is dat IEMAND de moed moet hebben om heel duidelijk te zeggen dat wat we aan het doen zijn helemaal nergens op slaat, en dat is waar; **Verbeteren begint bij jezelf** om de hoek komt kijken. Het heeft geen zin om te wachten tot iemand anders het doet: JIJ moet het doen als dingen niet soepel lopen. Neem die verantwoordelijkheid.

Voor leiders in een organisatie geldt *verbeteren begint bij jezelf* omdat je het goede voorbeeld moet geven door STOP te roepen als blijkt dat een proces ondermaats werkt. Een groot deel van de rol van een lean leider is om het voor zijn teamleden ook

veilig te maken om te STOPPEN, waardoor er een zogenaamde STOP-cultuur ontstaat. Dit moet in je gedrag worden verwerkt. Dat gaan we in de volgende stappen doornemen.

De tweedestap, '**Maak alles bespreekbaar**', zou openhartigheid zijn in de meest traditionele vorm, de betekenis waar de meeste mensen aan denken als ze het woord horen. Dat betekent dat zowel Alex als Jodie de moed hebben **om zich uit te spreken** en openlijk te bespreken waarom het heilige huisje lelijk is.

Hoe vaak zijn we getuige geweest van het STOP-moment, vooral als de grote baas stopt en er een ijzige stilte valt terwijl we gewoon doorgaan met de normale gang van zaken? Niemand is dapper genoeg om de kans te grijpen en zich uit te spreken om te zeggen wat nodig is.

Uitspreken is een functie van moed en veiligheid. Het moed gedeelte is een zaak van het individu, en het veiligheids gedeelte is de taak van leiderschap om die veilige omgeving te creëren waarin problemen aan de oppervlakte komen en niet verborgen blijven, en processen, en niet mensen, worden aangevallen.

In het geval van Alex is het belangrijk dat hij zich niet uitsprak om op het falen van iemand anders aan te wijzen of hem of haar ergens van te beschuldigen. Hij stopte met de vraag **waarom het proces niet werkt?** Hij gaf niemand de schuld en viel hen niet aan; hij stoorde zich aan het proces, niet aan de mensen, wat een groot verschil is, en door te stoppen nam hij met zijn openhartigheid de verantwoordelijkheid voor de situatie op zich. Verbeteren begint bij jezelf.

Een veelvoorkomend probleem voor bedrijfsleiders is dat ze naar de cultuur, processen en systemen van hun organisatie kijken en zich afvragen waarom ze niet zo goed zijn als ze

zouden willen. Vaak zal de eerste reactie van de leider zijn om andere invloeden dan zichzelf de schuld te geven – bijvoorbeeld: “Het is moeilijk om goede mensen te krijgen vandaag de dag”, “Mensen willen niet in onze regio werken”, “We kunnen geen mensen krijgen”, “Corporate zegt dat we het zo moeten doen”, enzovoort, enzovoort.

Deze houding is doorgaans de overheersende houding ten aanzien van de meerderheid van de bedrijfsleiders. Ze zullen geen verantwoordelijkheid nemen voor de situatie waarin ze zich bevinden, wat betekent dat ze zich machteloos voelen om daar invloed op uit te oefenen, wat betekent dat ze geen actie ondernemen om te veranderen.

Dit is een illustratie van ‘Verbetering begint bij jezelf’. In dit geval begint het helemaal niet.

Ik ben hier om je te vertellen dat deze houding **totale onzin is**.

Er zijn overal bedrijven van wereldklasse met geweldige mensen die volledig betrokken zijn en uitstekend werk leveren in dezelfde omgeving waarin uw bedrijf disfunctioneel is geworden. Seating Matters heeft letterlijk wachtlijsten van mensen die er willen werken, en binnenkomen is niet eenvoudig. Toch heeft vrijwel elk ander bedrijf in onze regio moeite om een warm, rechtopstaand lichaam voor hen te laten werken.

Wat is het verschil? Ik hoor je vragen. Simpel: **leiderschap**.

De waarheid is dat, hoe de bedrijfscultuur er ook uitziet – goed of niet zo goed – **jij als leider deze hebt gecreëerd**, en niemand anders – niet de overheid, niet de samenleving als geheel, en zeker niet jouw overtuiging dat mensen de meeste mensen niks kunnen, of lang niet zo goed meer zijn als dat ze vroeger waren. Jij hebt de mensen aangenomen, ook al heb je dat niet

rechtstreeks gedaan; daarom is het jouw verantwoordelijkheid. Jouw gedrag zet de toon. Wat je tolereert, accepteer je. Wat helaas waar is in de meeste organisaties die geen lean-cultuur hebben, is dat ze zich eenvoudigweg op hun gemak voelen in hun disfunctioneren. Ze geloven dat de disfunctie "normaal" is en gewoon iets dat getolereerd moet worden. De uitschieters en de bedrijven van wereldklasse onder ons bewijzen dat dit niet het geval is.

Zelfs als u niet een van de bedrijfsleiders in uw organisatie bent, welke functie u ook bekleedt, u bent er nu – niemand anders heeft u daar geplaatst. Spiritueel ben je precies waar je hoort te zijn. Het is karma, toeval bestaat niet.

Het goede nieuws over deze simpele waarheid is dat **als je het zelf gecreëerd hebt, je het zelf ook ongedaan kunt maken**. Jij hebt controle over wat er hierna gebeurt. Jij hebt de controle om iets beters neer te zetten. Het punt is echter, zoals Einstein destijds zei: "Een probleem kan niet worden opgelost op hetzelfde bewustzijnsniveau als dat waarop het is gecreëerd". Je moet dus je niveau verhogen of aan de kant stappen en het iemand anders laten doen.

Het nemen van dat niveau van verantwoordelijkheid voor je situatie is voor veel mensen niet gemakkelijk, maar als het je lukt om het te doen, is het voor de meesten een bevrijdende ervaring. Het kan behoorlijk stressvol zijn om andere mensen onder controle te houden, evenals eventuele externe factoren die zich kunnen voordoen. Wanneer je dit niveau van verantwoordelijkheid op je neemt en beseft dat je het hebt gedaan, dan is het je eerste taak om jezelf en je eigen bijdrage aan de huidige status quo te beoordelen en daaraan te werken.

Dit kan heel diep gaan, en sommige fundamentele vragen vragen om echte openhartigheid. Je moet jezelf afvragen hoe

je niet alleen de wereld ziet, maar ook **je eigen houding en overtuigingen** die zullen bepalen of je het in je hebt om een echte lean leider te zijn.

Voor leiders gaat het erom **dat ze moeten geloven dat mensen fundamenteel deugen en daadwerkelijk hun best willen doen op het werk**. Ik weet niet of Alex deze diepgewortelde overtuiging al had voordat hij bewust aan zijn lean-reis begon.

Als je geloofssysteem inhoudt dat je denkt dat mensen gewoon het liefst zo weinig mogelijk doen en niet te vertrouwen zijn, dan zal het extreem moeilijk voor je zijn om een leider te zijn binnen een gestroomlijnde organisatie.

Lean leiders komen 'uit de doos' met **een diepe zorg naar en respect voor andere mensen**. Als dat geen reeds ingebedde karaktereigenschap van je is, dan is het heel moeilijk om te leren en onmogelijk te faken. Om dat te bereiken moet je in wezen op een bepaalde manier nederigheid naar anderen hebben, wat betekent dat je niet echt gelooft dat je alle antwoorden hebt; jouw hele team kan bijdragen aan het creëren van een beter bedrijf.

Lean leiders denken dat hun team alle antwoorden heeft. Managers (zij die geen lean leaders zijn maar een hoge positie op het organigram bekleden!) denken dat zij zelf alle antwoorden hebben en dat het team alleen maar hoeft te worden verteld wat het moet doen. Als u tot het laatste kamp behoort, moet u deze houding veranderen of uw cv gaan oppoetsen als uw bedrijf serieus een lean toekomst wil leiden.

We hebben dit onlangs besproken in de Lean Maniacs-groep (een chatgroep op Signal opgericht door Dave Lelonek van Sticky RX. Een groep voor Lean-mensen om best practices en verbeteringen te delen – het is verbazingwekkend!) over het

verschil tussen de 3 soorten leiderschap: "Dictator-types" die gewoon zeggen tegen hun mensen: "Jullie moeten het op mijn manier moeten doen en niet anders". 'Empowerment-types' die mensen gewoon vertellen 'het op hun manier te doen' met weinig of geen begeleiding, en ten slotte 'Lean-types' die zeggen 'volg mij, en we gaan samen de antwoorden vinden'.

Deze laatste stijl is wat wij zoeken in lean leiderschap!

Een lean leider vertelt niet wat zijn of haar mensen moeten doen, maar ze stellen vooral vragen. Het team krijgt geen voorgeschreven oplossingen van een lean leider maar helpt hen problemen creatief op te lossen, waarbij ze nooit het eigenaarschap voor de problemen die spelen uit handen geven. Wanneer leiders mensen antwoorden geven op hun problemen, nemen ze in zekere zin ook de verantwoordelijkheid voor het oplossen ervan, wat voor alle betrokkenen absoluut geen goede zaak is. Niemand groeit in dit scenario.

Ik heb hierover al een eerste opleiding gevolgd tijdens mijn tweede baan in de automobielsector, toen ik een jonge kwaliteitsmanager was. Elke ochtend liep ik langs de kunststof spuitgieterij, zo'n veertig verschillende machines en een aantal productieruimtes. Dit leidde ertoe dat ik meer wilde weten over eventuele aanhoudende problemen die ik vanwege mijn aard onmiddellijk wilde oplossen voor mijn collega's. Niet omdat ik een dictator was, maar gewoon omdat ik een goedaardige kerel was die niet beter wist. Gelukkig kon mijn operationeel directeur boven mij zien wat er gebeurde.

Tegen de tijd dat ik klaar was met mijn ronde, ging ik terug naar mijn bureau, zwaar belast nadat ik minstens een zestal problemen had verzameld waarvan ik persoonlijk de verantwoordelijkheid had genomen om ze op te lossen.

Hij zei tegen mij: "Weet je dat je zojuist een stel apen op je schouders hebt gezet?" Ik antwoordde dat ik geen idee had waar hij het over had.

Hij beschreef het proces waarbij ik met een van de operators in gesprek ging over problemen met een machine.

Hij zei: "Die operator heeft een probleem, een aap, en hij wil die maar wat graag aan iemand weggeven." Hij ziet je aankomen, en hij is erg blij om hem aan je te geven. "Zie hier een aap op je schouder wordt gezet!"

Toen hij het scenario op deze manier uitlegde, viel het kwartje!

Zijn advies was om te helpen, te coachen, te ondersteunen en vragen te stellen, maar nooit om de aap te accepteren. Houd het waar het hoort!

Het was een geweldig advies dat mij nooit meer heeft verlaten. **Houd de apen waar ze horen.** Het is beter voor iedereen.

Wil lean goed werken, dan moet het authentiek zijn. Het moet gaan over het opbouwen van cultuur en het laten groeien van mensen. Houd dat als uw enige focus, en de resultaten zullen komen.

Nogmaals, terug naar het begin van mijn carrière. Bij Rockwell droegen wij allemaal hetzelfde groene uniform – van junior ingenieurs zoals ik tot de operators op de werkvloer en tot aan senior managers.

Er waren geen 'management'-parkeerplaatsen of een 'management'-kantine; we gebruikten allemaal dezelfde parkeerplaats en dezelfde eethoek. Er was een bezoekerstoilet bij de receptie, maar verder gebruikten we allemaal hetzelfde soort toilet.

Onze cultuur werd sterk beïnvloed door onze belangrijkste klanten, die toevallig Japanse autofabrikanten waren.

Ik werkte als kwaliteitsingenieur, en als we reageerden op kwaliteitsproblemen, lieten onze klanten ons niet toe dat we een 'operator fout' op de documenten met corrigerende maatregelen vermeldden. Dit zou tot dan toe traditioneel zijn geweest. Alle Europese klanten, zoals GM, waren veel relaxter over zulke dingen. Onze Japanse klanten hebben ons ingeprent dat het ALTIJD een proces probleem is en nooit een mensenprobleem. Als iemand een fout maakte, kwam dat doordat het proces niet robuust of duidelijk genoeg was of omdat de operator niet voldoende was opgeleid. Er moest altijd een echte hoofdoorzaak zijn, een proces of een systeemprobleem. We konden nooit alleen het individu de schuld geven.

Dus deze overtuigingen en houdingen waren in deze omgeving in mij verankerd, en daarom had ik het gevoel dat ik op dit niveau al 'lean' werd. Als je dit leest en deze punten resoneren: briljant! Als dat niet klinkt als het soort omgeving waar je van zou genieten, kan het een tijd zijn om na te denken.

Terugkomend op ons voorbeeld van Alex: Jodie vertrouwde hem omdat hij al wist dat Alex over deze waarden sprak en sprak, dus het voelde veilig voor hem om iets te zeggen.

Als je echte Openhartigheid binnen je organisatie wilt hebben, is het vooral belangrijk dat de leiders op deze manier gaan denken en handelen. **Maak het veilig voor de mensen en val elke dag slechte processen aan.**

Wat de rest van de organisatie betreft: wees moedig! Wanneer u een probleem ziet dat zich in JOUW gebied bevindt, binnen

het JOUW controlegebied, SPREEK JEZELF UIT en ga door met het proces om het aan te pakken.

Het derde essentiële onderdeel van Openhartigheid is de moed om te luisteren en introspectie te verrichten .

Toen we naar het verhaal van Alex lazen, kreeg hij informatie waar hij enerzijds om vroeg, maar anderzijds – en dit is belangrijk – een probleem is dat hij liever niet had willen horen!

Dit is een onderdeel van Openhartigheid waar zelden over gesproken wordt. Iedereen concentreert zich op het geven van feedback, maar wat heb je eraan als we geen omgeving hebben waarin openhartigheid respectvol kan worden ontvangen?

We hadden een uitdrukking die mijn leiderschap mentor bij Olaer in mij prentte. Het was eigenlijk een van de basisregels die we aan het begin van onze internationale bijeenkomsten herhalen:

“SPREEK ZONDER TE BELEDIGEN.” LUISTEREN ZONDER TE VERDEDIGEN.”

Het zou zo gemakkelijk voor Alex zijn geweest om in de zelfverdediging modus van vechten of vluchten te gaan toen Jodie hem vertelde over het showtje dat ze al zo lang hadden opgevoerd als Alex langskwam. Het kan een persoonlijke aanval lijken als iemand je wijst op een tekortkoming in wat je hebt gedaan of hoe je je hebt gedragen. Daarom moeten we ervoor zorgen dat als we openhartig zijn, we net zo respectvol zijn in de taal die we gebruiken als Alex dat was naar zijn mensen. Gebruik zoveel mogelijk opbouwende woorden, vooral als de situatie verhit is. Het is iets dat zelfbeheersing vereist.

In het geval van Alex voelde hij zich een dwaas. Hij maakte al jaren deel uit van deze poppenkast. “Hoe kon ik dit gemist hebben?”

Onzekere mensen hebben de neiging hun borst op te blazen en in de aanval te gaan of het probleem te proberen af te wenden. Natuurlijk, als onze omgeving zo is, wie gaat er dan openhartigheid laten zien? Alleen de zeer moedige of de zeer domme mensen onder ons.

Openhartige leiders hebben de volwassenheid om groter te zijn dan hun instinctieve drang om te vechten of te vluchten. Ze kunnen diep ademen, ontspannen en om meer dialoog vragen. In plaats van te proberen weg te rennen of zich te verdedigen, kunnen ze 'naar voren leunen' en om meer vragen om tot het 'waarom' te komen.

Dat soort gedrag is misschien niet voor iedereen natuurlijk, maar door oefening kan de reactie een gewoonte worden. We moeten een cultuur opbouwen die zowel angst verdrijft als het veilig maakt voor mensen om problemen aan de oppervlakte te brengen. Om Candour op te bouwen, staat VEILIGHEID VOOROP!

Het vierde essentiële aspect van Openhartigheid is HANDELEN.

Mijn oude mentor bij Olaer gebruikte een ander citaat: "Visie zonder actie is een dagdroom". "Actie zonder visie is een nachtmerrie". Het is een "Japans spreekwoord" of een quote van Soichiro Honda, oprichter van het wereldberoemde autobedrijf Honda.

Uiteindelijk kunnen we allemaal stoppen, spreken en luisteren, maar als er geen actie op volgt, was het dan niet allemaal gebakken lucht?

Alex beseftte dat hij "niets anders" te bieden had, en toen hem 2 Second Lean door Edson werd gepresenteerd, was dit

de oplossing om in actie te komen. Door dit te doen, liet hij eindelijk de aangeboren energie van de organisatie zich uiten.

Als we een stap terug doen om na te denken, ben ik er zeker van dat iedereen die dit leest en ooit in een organisatie met meer dan twee personen heeft gewerkt, zich kan identificeren met dit eenvoudige Openhartigheidsproces in vier stappen!

Een makkelijke keuze is die bijeenkomst waar we allemaal een hekel aan hebben, maar we gaan er allemaal gewoon mee akkoord, doen wat we moeten doen, en niemand zegt iets!

Mijn persoonlijk slechtste voorbeeld hiervan was toen ik bij Olaer werkte en onze CEO erop stond om ongeveer twintig van de hoogste mensen in het bedrijf, de meesten van hen, algemeen directeurs van hele landen, gedurende twee dagen per maand bijeen te brengen. Het was de slechtst georganiseerde vergaderstructuur die ik ooit heb gezien.

Meestal zat de agenda ramvol. De presentatie van iedereen overschreed de gezette tijd. Vervolgens zouden we proberen beslissingen te nemen over strategische kwesties. Dat was het ergste. Proberen een beslissing te nemen met een twintigtal mensen met een sterke wil, was als tanden trekken. Ik vergeleek die discussies met het nemen van de beslissing om iemand te opereren, hem open te maken, een paar uur rond te snuffelen en hem dan gewoon achter te laten, wijd open. Het zou over het geheel genomen beter zijn geweest als we ons er überhaupt nooit druk over hadden gemaakt, want het enige wat we deden was veel schade aanrichten in de vorm van ruzies en gekneusde ego's zonder iets opgelost te hebben.

Het was ook gebruikelijk dat mensen e-mails op hun laptop zaten te beantwoorden terwijl iemand een presentatie aan de groep presenteerde, wat ik wanhopig onbeleefd vond.

De vergaderingen begonnen 's ochtends om 8.30 uur en waren zelden vóór 19.30 uur 's avonds afgelopen. Het was vermoeiend. Het waren de enige keren dat ik er echt over nagedacht om ontslag te nemen bij het bedrijf waar ik zoveel van hield, en dat is de absolute waarheid.

Uiteindelijk had ik er gewoon genoeg van: ik trok aan het **stopkoord**. Ik heb mijn CEO (nu een goede vriend genaamd Mike Blenkinsop) in het nauw gedreven en had de moed om **iets te zeggen**. Ik vertelde hem dat ik dacht dat de bijeenkomsten bulshit waren. (Ik spreek nauwelijks zonder te beledigen, maar ik pretendeer niet perfect te zijn!). Ik vertelde hem over de ergste problemen en vroeg of ik de kans zou mogen hebben om het op mijn manier te doen. Hij vond het verontrustend, maar hij **luisterde**. Uiteindelijk was hij het ermee eens, omdat hij er ook een hekel aan had om ze te runnen. Dus uiteindelijk was het niet zo moeilijk om te **handelen**.

Het is verbazingwekkend hoe vaak maar één persoon nodig is om openheid te tonen over een slechte situatie, en dan iedereen een zucht van verlichting slaakt dat iemand eindelijk de cyclus heeft doorbroken! Het was niet "mijn taak" om de verantwoordelijkheid te nemen voor het oplossen van dit probleem, maar dat is wat lean mensen doen. Het maakt niet uit waar we zitten in het organigram – we treden op en **nemen de volledige verantwoordelijkheid**.

Ik leidde die bijeenkomsten als 'Genghis Tom'. Totale duidelijkheid. Totale openhartigheid.

Elke bijeenkomst begon met de basisregels: spreek zonder te beledigen, luister zonder te verdedigen. Geen open laptops of het beantwoorden van e-mails tijdens de vergadering; iedere presentator krijgt de volledige en respectvolle aandacht van alle aanwezigen. Er werden pauzes van een half uur gepland,

zodat mensen konden socialiseren en dringende operationele problemen konden oplossen.

We hadden strikte agenda's en timings. Iedereen die presenteerde, moest mij zijn of haar presentaties minstens drie dagen vóór de bijeenkomst sturen, en ik controleerde ze op de kwaliteit en kwantiteit van de inhoud – geen 80 diapresentaties van meer dan een half uur.

Ik heb de bijeenkomst zo ontworpen dat deze voornamelijk over eenrichtingscommunicatie gingen. Eén persoon voor velen. Geen grote discussies. Voor alles wat een besluit nodig had, vroeg ik om handopsteking van mensen die hartstochtelijk om onderwerp X gaven, en zij konden een werkgroep vormen die hun besluit tijdens de volgende bijeenkomst aan de hele groep zou presenteren. Geen eindeloze discussies over openhartoperaties meer.

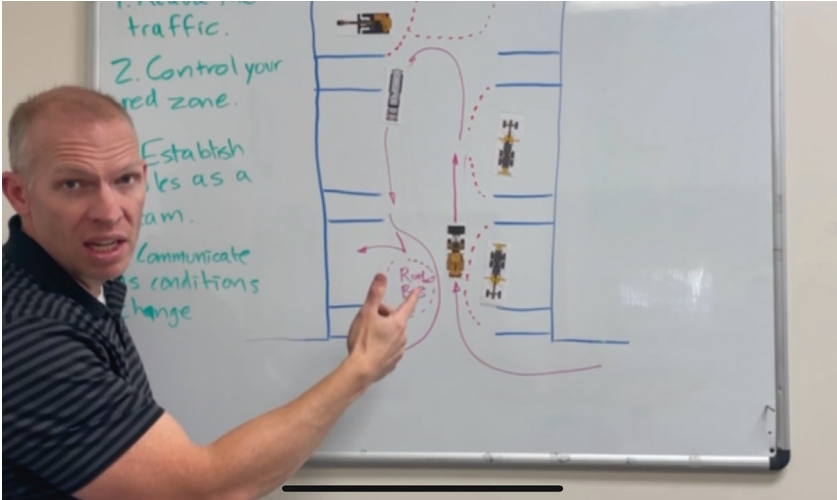
We waren op tijd klaar, zodat mensen informeel konden kletsen, socialiseren en verbindingen konden opbouwen – wat in de eerste plaats de echte reden voor de bijeenkomst was.

Het was gewoon een zwart-wittransformatie, en iedereen – en ik bedoel iedereen – vond het geweldig.

We keken allemaal erg uit naar de bijeenkomsten, zo leuk en productief en met de tijd om vriendschappen op te bouwen.

Er is maar één persoon nodig om openhartigheid te tonen, en die opgekropte, gefrustreerde energie kan vrijkomen. Die ene persoon kan iedereen zijn. **Verbeteren begint bij jezelf.**

Ik besprak dit soort openhartigheid onlangs met een van mijn lean vrienden, Brannon Burton van Sunrok Construction, en hij vertelde me over een praktijk die hij met nieuwe medewerkers deed en die me versteld deed staan.



Brannon legt verspilling uit in een van onze Lean Maniac-video's

Hij zei dat wanneer hij iemand nieuw aan boord brengt, hij hen vertelt dat hij hen soms dingen vertelt die ze niet willen horen – niet omdat hij een klootzak wil zijn, maar omdat hij oprecht wil dat ze succesvol zijn en ze de beste feedback wil geven. Net als veel mensen vindt hij zelf openhartigheid lastig. Door deze aanpak te volgen, kan hij de basis leggen: er is "niets mis met jou".

Dit betekent dat ze al vroeg weten of er koerscorrecties nodig zijn. De echt belangrijke boodschap hier is dat het niet gaat om de persoon die de feedback geeft – de energie erachter is een gevende energie; het is er om de persoon die het ontvangt te helpen.

Hij bepaalt de verwachtingen van het individu ten aanzien van openhartigheid en geeft hen de kans om de bedoeling erachter te begrijpen. Dat is leiderschap!

Openhartigheid opbouwen – verander de mensen of verander de mensen

Al vroeg in het lean-proces moet u openhartig zijn – eerst tegenover uzelf en daarna tegenover anderen. Als uw team zich niet 100% op authentieke wijze op één lijn zal houden rond lean, zult u altijd met een dode last aan de haal gaan – een lange weg van frustratie.

Voor de werknemers van een bedrijf die een lean cultuur transformatie doormaken, zal de meerderheid van de mensen absoluut meedoen als het leiderschap er goed in slaagt om bij zichzelf te beginnen. Het is een pull-proces en geen push-proces. Je zult nooit iemand ertoe aanzetten om lean te gaan doen.

Mijn ervaring is dat er bij het creëren van veranderingen in organisaties altijd early adopters zullen zijn die het meteen 'snappen' en met verandering aan de slag willen. Geweldig! Moedig ze aan en geef ze veel erkenning om de mensen die aan het twijfelen zijn, aan boord te krijgen.

Er zal een grotere groep zijn die wil afwachten. "Meenen ze dit echt?" We zouden ze kunnen beschouwen als de 'zwijgende meerderheid'. Als u morning meetings gaat houden, weet u wat ik bedoel! Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Het kost de meeste mensen gewoon tijd om te begrijpen wat er gebeurt en zich erin te verdiepen. Het leiderschap heeft daarbij geduld nodig. Later in het boek gaan we daar dieper op in.

Er zijn ook stevast mensen die het niet leuk vinden om op deze manier lean te doen; ze denken dat ze erboven staan. Dat is de openhartige waarheid. 'Wat is dat allemaal voor een onzin?' Ik weet dit al. Waarom moeten we dit elke dag doen?"

Ze stellen hun hart er niet voor open en verzetten zich tegen de verandering in hun geest. Vaak deden deze mensen het heel goed in het 'oude systeem' van tribale kennis, waar ze de macht hadden omdat ze de beste brandweerlieden waren en daarvoor op een soort voetstuk stonden. Als gelijken spelen in het team kan een grote deuk in hun ego zijn, dus verzetten ze zich.

Het is niet zo dat deze mensen niet kunnen worden overtuigd met geweldig leiderschap – dat kan zeker wel. Mijn advies is echter om eerlijk tegen jezelf te zijn – wees heel openhartig: ben je bereid de harde veranderingen door te voeren die nodig kunnen zijn om een fantastische lean-cultuur te bewerkstelligen? Soms zullen die mensen gewoon moeten gaan.

Ik heb het persoonlijk te vaak gezien – bijvoorbeeld in een familiebedrijf, waar de 'lean guy' voortdurend gefrustreerd is omdat de cultuur geen vaste voet aan de grond krijgt, zonder te beseffen dat zijn mensen dagelijks te maken krijgen met het gebrek aan afstemming in het senior team. dat de boel tegenhoudt. Er is veel meer werk nodig om een cultuur op te bouwen dan om deze af te breken. Eén slecht geplaatste opmerking van een leider tegen een medewerker galmt door de hele organisatie, vooral in een klein tot middelgroot bedrijf, en het is voor iedereen duidelijk dat het bedrijf als geheel dit niet echt meent. Frustratie en middelmatigheid zullen voortduren als er geen actie wordt ondernomen om de grondoorzaak op te lossen. Als u om de een of andere reden niet **'de mensen kunt veranderen of andere mensen kunt aannemen'**, probeer dan niet de lean weg te bewandelen. Dit meen ik oprecht!

Die individuen kunnen zelf kiezen of ze Lean willen worden, maar als ze niet willen of kunnen veranderen, moet de keuze voor hen worden gemaakt. Ze moeten door het leiderschap worden gestuurd.

Ik ga er niet omheen draaien, en als u serieus bent over lean, dan geldt dat ook voor u en het leiderschap van uw organisatie.

Paul Akers ontsloeg zijn zwager al vroeg op hun leanreis omdat hij actief de vooruitgang belemmerde. Ik ken andere soortgelijke voorbeelden binnen de lean-gemeenschap. Als je grootsheid wilt, heb je totale openhartigheid en afstemming nodig.

In mijn eerste 2 Second Lean-organisatie was er dagelijks sprake van interpersoonlijke wrijving en soms van schreeuwende ruzies. Het was behoorlijk giftig, maar ik heb nog nooit iemand daadwerkelijk ontslagen zien worden, wat het probleem ook was. Dus toen we begonnen met morning meetings en het prediken van 'respect voor mensen', was dat een enorme verandering, en de grote meerderheid van de mensen omarmde die. Waarom niet? Er is er echter altijd één! Of misschien twee of drie.

We hadden een relatief nieuw teamlid dat niet mee wilde werken aan lean, vooral het 3S- en schoonmaak gedeelte dat een integraal onderdeel is van de lean cultuur. Uiteindelijk zei hij tegen zijn teamleider dat hij "weg moest!" en probeerde hem fysiek te intimideren. Toen ik hiervan hoorde, vertelde ik het seniorenteam dat hij moest gaan – geen uitzonderingen. Het leiderschap kwam met de volgende argumenten "we hebben moeite om mensen te krijgen" en "hij is echt goed in X". Velen die dit lezen zullen dit al eerder gehoord hebben. Ik antwoordde dat er op dit niveau van gebrek aan respect met zero tolerance moest worden gereageerd. GEEN UITZONDERINGEN.

Geen van hen wilde deze man ontslaan. "Jij doet het!" werd mij verteld.

Nou, *verbetering begint bij jezelf*, dus ik nam de verantwoordelijkheid, belde de man en ontsloeg hem ter plekke. Met openhartigheid vertelde ik hem precies waarom.

Dit soort gedrag zou hier nooit getolereerd worden. Hij kon het niet geloven, omdat hij zich had verdiept in het verhaal dat hier nog nooit iemand is ontslagen, dacht hij dat hem niks gemaakt kon worden...

De volgende dag tijdens de Morning Meeting vertelde ik de rest van het team dat hij weg was en waarom, en dat er dingen aan het veranderen waren! Ik zal de beste vriend zijn voor degenen die op onze trein willen stappen en geduld hebben met degenen die nog aan het idee moeten wennen, maar als je echt tegen ons bent, zal ik je met plezier ontslaan. Niet omdat ik een vervelend individu ben, maar omdat ik het zie als het juiste om te doen, zodat de rest van ons een werkplek van wereldklasse kan hebben. Dergelijke openhartigheid zorgt voor duidelijkheid, en over het algemeen vinden mensen dat leuk!

De 'gemakkelijke' route op de korte termijn zou zijn geweest om gewoon met de stroom van het senior managementteam mee te gaan, maar 'Verbetering begint bij Jezelf' – vooral als het om openhartigheid gaat.

Toen ik in Frankrijk werkte aan een cultuuromslag, vertelde een van de Franse senior managers me deze zin: " *Pour promoter les autres* ". Het komt uit de tijd van de Franse Revolutie en betekent 'de rest aanmoedigen', gebruikt in verwijzing naar openbare onthoofdingen door guillotine!

Het is eenvoudig: als u een leider bent, moet u wellicht " *de autres aanmoedigen* " als iemand het duidelijk niet eens is met de verandering. Het laat zien dat het leiderschap de verandering serieus neemt en maakt onderscheid tussen degenen die wel en degenen die dat niet doen. Als het leiderschap openlijk tolereert dat mensen tegen het systeem vechten, zullen de anderen zich binnenkort afvragen: "Waarom zou ik al die moeite doen?" en

stopt iedereen met het investeren in lean. Meet de evolutie van uw organisatie niet aan de hand van het gedrag van degenen aan de top van uw lean-engagement, maar aan de hand van degenen aan de onderkant. Als je een van de " *autres* " bent, is het tijd dat je verandert of veranderd wordt. Stap aan boord of zoek een andere plek om je carrière voort te zetten. Er is nog meer openhartigheid voor je.

Een veel voorkomend probleem is het fenomeen 'we kunnen niet zonder X-persoon' dat ik hierboven noemde. Ook al gedraagt deze persoon zich als een klootzak en heb je er talloze gesprekken over gehad, ze veranderen niet. Ze hebben echter zoveel kennis of zijn zo'n harde werker dat het leiderschapsteam zich zorgen maakt of ze zonder hen kunnen overleven.

Mijn eigen ervaring en die van talloze andere lean-leiders is dat er een zero tolerance moet zijn als het gaat om het omarmen van lean, vooral voor senioren. Het enige probleem is het te lang wachten en tolereren van een rotte appel in het vat. Doe het gewoon, trek de pleister er in één keer af, dat is veel beter.

Voorals het een manager is, zul je waarschijnlijk een schat aan energie en creativiteit aantreffen die wacht om te worden ontketend als die persoon verdergaat. Niemand is groter dan het bedrijf, en zelfs als er een paar weken sprake is van verstoring terwijl je uitzoekt hoe je het gat kunt dichten, is het op de middellange termijn altijd veel beter.

Als u mensen aanneemt, zorg er dan voor dat u een goede screening toegepast op iedereen bij wie u aanneemt. Een screening tool die we bij Lumen gebruiken, is om mensen tijdens het rekruteringsproces *2 Second Lean te laten lezen en ze er vervolgens over te ondervragen*. Ze snappen het, of ze snappen het niet, en als ze het niet snappen, laten we ze niet binnen.

Met de tijd, met uw interne proces voor het opbouwen van een gestroomlijnde cultuur en een filter om alleen geweldige mensen binnen te halen, zal uw cultuur alleen maar sterker en sterker worden. **Verander de mensen of verander de mensen.**

Openhartigheid en het elimineren van organisatorische wrijving

We hebben gekeken naar het proces van het op één lijn brengen van individuen binnen het team met Lean door gebruik te maken van de 'verander de mensen' of 'verander de mensen'-benadering, maar vaak zijn er dingen die verder gaan dan het individuele niveau en zelfs het afdelingsniveau die ervoor zorgen dat lean geen vaste voet krijgt binnen een organisatie.

Uit ervaring heb ik ontdekt dat vooral de belangrijkste prestatie-indicatoren van de organisatie, en meer specifiek de afdelingsdoelstellingen, een grote oorzaak kunnen zijn van fictie, conflicten en intern disfunctioneren.

Ik heb de patronen keer op keer herhaald zien worden.

Verkoopafdelingen worden uitsluitend gedreven door verkoop en houden zich bezig met frictie veroorzakende activiteiten, zoals het doen van leveringsbeloften waarvan ze weten dat deze waarschijnlijk niet door de productie zullen worden nagekomen om orders binnen te halen en doelstellingen te behalen.

Toeleveringsketens worden gestuurd door productie-output, zonder tijdige levering of kwaliteitsdoelstellingen, wat ertoe leidt dat kleine individuele orderregels maanden te laat komen met veel schreeuwende klanten waar verkoop- en service mensen mee te maken hebben.

Inkoop wordt in de steek gelaten vanwege de voorraadniveaus, waarbij ze ofwel te veel of te weinig voorraad hebben, zonder enig eigendom van de verkoop vanwege de prognoses waartegen ze kochten.

Technische afdelingen dekken zich in, want het enige waar ze om geven is niet de schuld krijgen van mislukkingen, dus alles is overontwikkeld en te duur om te maken en te verkopen.

Dat zijn er maar een paar, en de meeste pre-lean bedrijven zullen een duidelijk interdepartementaal conflict hebben dat duidelijk is voor het senior leiderschapsteam, maar dat zojuist onderdeel is geworden van het 'normale disfunctioneren'.

Zelfs alleen al de 'cadans' waarop een bedrijf hoofdzakelijk draait, veroorzaakt disfunctioneren. De meeste bedrijven werken met een maandcyclus, wat enorme oneffenheden veroorzaakt met productiepieken aan het einde van de maand, wat resulteert in stress en eindeloze verspilling. Het veranderen van de focus naar wekelijks of dagelijks maakt de zaken gewoon soepeler. Dat effect heb ik zo vaak gezien.

Bij mijn tweede baan in de automobielsector was ik kwaliteitsmanager van een bedrijf met honderd medewerkers. Mijn kantoor bevond zich net op de hoek van de werkvloer aan de hoofdweg naar het expeditiegebied van het magazijn. Hier zag ik het KPI/cadans-effect uit de eerste hand.

Elke dag was hetzelfde ritme. Tot ongeveer 15.30 uur was alles relatief rustig. Daarna, tot 17.00 uur, wat onze eindtijd was, pandemonium! Mensen renden letterlijk door het gangpad met dozen die moesten worden verzonden toen we dichterbij 17:00 uur kwamen.

De reden?

Onze psychopaat-directeur had een verkoopdoel van £25.000 per dag. Als dat wordt gehaald, geweldig! Als daar niet aan werd voldaan, kwam hij in zijn driedelig pak de werkvloer op, werd paars en maakte een soort haardroger voor de productiemanager, teamleiders en iedereen die de pech had om binnen schreeuw afstand te zijn!

Nu zeg ik niet dat dit een goede zaak is! Het is alleen zo dat, welke vervolgmaatregel u ook neemt, dit het ritme van uw bedrijf zal bepalen, wat werkelijk tot problemen kan leiden.

Tijdens mijn Franse ommekeer was de maandelijkse verkoopgrafiek als een hockeystick, en dat kwam alleen maar omdat niemand van het management zich echt om de verkoop bekommerde tot de laatste week van de maand, toen ze aan hun meerdere moesten rapporteren, dus de haast was dan ineens groot je kon je klok erop gelijk zetten.

Dus om het beter te laten verlopen, zijn we voor ons overgegaan op wekelijkse metingen. Raad eens? Geen hockeystick meer.

Laten we dit soort problemen nu binnen uw organisatie aan de oppervlakte brengen. Wees als team openhartig tegen elkaar en begin met het nemen van maatregelen die de afstemming bevorderen, en geen barrières daarvoor opwerpen.

Om dat te bewerkstelligen hebben we openhartigheid nodig binnen ons team, waarbij iedereen van ons zijn verantwoordelijkheid neemt. Vergeet het verleden; het gaat om beter worden. Verbeteren begint bij jezelf.

Naast de KPI's kan ook de manier waarop mensen worden betaald in sommige organisaties een groot probleem zijn. We moeten de beloning afstemmen op het gedrag dat we verwachten, of er op zijn minst voor zorgen dat de manier

waarop we mensen betalen geen actieve belemmering vormt voor teamwerk en verbetering.

Bij het eerste bedrijf waar ik 2 Second Lean implementeerde, waren de financiële prikkels voor de werkvloer een van de grootste problemen om verder te komen met lean. Sterker nog, ik stond erop dat we niet eens met de morning meetings en de rest van het proces zouden beginnen voordat we het hadden opgelost.

Er bestond een eeuwenoud systeem van stukloon, waarbij mensen puur op basis van hun productie werden betaald. Als een arbeider een slechte productie had, kreeg hij het minimumloon. Dit leidde ertoe dat mensen zich specialiseerden in een bepaalde machine en informeel 'hun machine' werden omdat ze daarmee gemakkelijk hun productietarget konden halen. Ze wilden niet crosstrainen om nieuwe machines te leren, omdat ze tijdens de trainingsperiode een minimumloon zouden krijgen. Ze wilden ook geen tijd verspillen met het opleiden van andere mensen, omdat ze dan productie zouden verliezen, op het minimumloon zouden terechtkomen en de grip op "hun machine" zouden verliezen.

Laten we zeggen dat teamwork er niet door werd bevorderd.

Er was ook een aanwezigheidsbonus die dezelfde 80% van de mensen voortdurend ontving en de rest nooit. Als je één ochtend te laat was of een dag miste, verloor je een maand. Als iemand te laat was of een dag miste, deed hij dat meestal meerdere keren per maand. Het deed duidelijk niets om iemand te motiveren.

Het was een grote uitdaging om het leiderschapsteam ervan te overtuigen deze structuur te laten vallen en naar een andere structuur over te stappen, maar het is ons gelukt. Dit idee van

boeken en legde heel duidelijk uit wat we van de teamleden wilden.

De twee belangrijkste bedrijfseigenaren en ik gingen met elk teamlid face-to-face om de tafel zitten en legden de verandering uit, waarom we dat deden, en dat lean nu de enige weg vooruit was. Geen uitzonderingen. We hebben de verantwoordelijkheid op ons genomen om de verandering effectief te communiceren, van oog tot oog met Candour.

Overigens hebben we zelfs de functies gewijzigd. We zijn van 'Operators' naar 'Teamleden' gegaan en van 'Supervisors' naar 'Teamleiders'. De tweede verandering was het belangrijkste. Het woord 'supervisor' geeft aan dat er over de mensen moet worden gelet omdat we ze niet vertrouwen., terwijl "Teamleider" iemand is die leider is van een team van mensen. Een subtiel maar belangrijk verschil.

We hebben de eerder genoemde 'supervisors' ook gevraagd of ze avondcursussen voor leiderschap wilden volgen, waarvoor iedereen zich had aangemeld.

Allemaal belangrijke veranderingen die in de organisatie moeten worden doorgevoerd om de start van de cultuurverandering te faciliteren.

Openhartigheid is als een spier: je moet hem trainen!

Geloof me, het leren opbouwen van je openhartigheid-spieren zal het beste zijn wat je ooit hebt gedaan, en als je je ervan bewust bent dat je het gebruikt en dat duidelijk maakt aan de hele organisatie, zullen de dingen alleen maar beter worden.

Wees niet langer op uw gemak met disfunctie; begin een 'stop'-cultuur te ontwikkelen. Als je ziet dat het moeilijk is of dat de dingen niet gaan zoals je zou willen, stop dan en denk na over

wat er moet veranderen. Begin altijd bij jezelf en onderneem actie om het probleem op te lossen.

Zelfs de meest natuurlijke lean leiders moeten dit in de praktijk brengen, want als de dingen niet gaan zoals jij zou willen, is onze natuurlijke neiging om te vragen: "Waarom doen ze geen X, Y of Z?" Bedenk dat de eerste reactie van een lean leider als een situatie als deze zich voordoet is: "Doe ik het?" of daar verder op voortbouwend: "Heb ik de voorwaarden geschapen waarin X, Y of Z kunnen gebeuren?" "Heb ik duidelijkheid gecreëerd rond die verwachting?" "Heb ik het ze gewoon 'verteld', of heb ik een duidelijk gedocumenteerd proces gegeven?" Zelden is het antwoord op al deze vragen naar waarheid "ja".

Wat je niet echt in jezelf hebt gekocht, kun je niet verkopen.

Dat omvat ook hoe u het doet met het opbouwen van uw lean-cultuur. Het gaat nooit over "hen"; het gaat altijd over jou.

Verbeteren begint bij jezelf en openhartigheid begint bij jezelf. Vergeet het niet!



Hier begint openhartigheid

TAKEAWAYS

- Openhartigheid kent vier fasen: STOP, SPREEK JEZELF UIT, LUISTER en HANDEL. Het creëren van een veilige omgeving voor uw organisatie door op deze manier te handelen is een groot onderdeel van lean.
- Onderzoek jezelf en je team en zeg toe dat je alles zult doen wat nodig is om “de mensen te veranderen of de mensen te veranderen”.
- **Kijk naar uw KPI's en stimuleringsmethoden. Zijn er mensen die zich actief inzetten tegen lean?**

HOOFDSTUK 2

De tweede "C" – COMMITMENT

"De kwaliteit van iemands leven staat in directe verhouding tot zijn streven naar excellent zijn, ongeacht het gekozen vakgebied." – Vince Lombardi

Niets dat de moeite waard is in het leven kan worden gekocht of gedelegeerd. Je gezondheid, vaardigheden ontwikkelen, aanleg voor iets hebben, goede relaties met anderen of een uitstekende bedrijfscultuur. Een analogie die ik gebruikte bij een recente klant die hoogwaardige fitnessapparatuur maakt (waar je later meer vertrouwd mee zult raken), nadat ze Seating Matters hadden bezocht en dezelfde cultuur wilden, was dat dit hetzelfde is als voor het eerst naar de sportschool gaan en daar iemand te zien met een lichaamsbouw van wereldklasse. Jij besluit dat je hetzelfde wilt, dus zoek je een coach van wereldklasse om je te trainen. Dat is mooi: de coach kan je adviseren over het nemen van de juiste stappen om je doel te bereiken, hij kan je een trainingsschema geven, het dieet en kan zelfs tegen je schreeuwen als je motivatie nodig hebt. Super! De ongelukkige waarheid is echter dat alleen jij de gewichten kunt tillen. Alleen jij kunt besluiten om goed te eten en de cheeseburger te laten liggen. Alleen jij kunt de belofte om te veranderen waarmaken en deze nakomen. Alleen jij kunt je cultuur opbouwen. commitment begint bij 'jezelf'.

Die man met een lichaamsbouw van wereldklasse, met een sixpack, kreeg dat niet door een paar halfslachtige trainingen per week te doen in sportschool of elke week na een tiental biertjes een pizza naar binnen te werken. De enige manier om iets van wereldklasse bereiken als dat je hoogste prioriteit is. Als het een van je vele "prioriteiten" is, is het zeer onwaarschijnlijk dat je uitstekende resultaten zult behalen.

Interessant genoeg werd het woord 'prioriteit' tot het midden van de 20e eeuw alleen in het enkelvoud gebruikt. Voordien betekende de essentie van het woord dat er maar één kon zijn. We zijn voor de gek gehouden door te denken dat het woord 'prioriteiten' meervoud is, wat leidt tot een wildgroei aan multitasking en veel saaie prestaties.

Als ik naar iemand als Paul Akers of Ryan Tierney kijk, of, eerlijk gezegd, naar iemand die aan het hoofd staat van een top lean organisatie, dan denk ik dat als je de leiders doormidden snijdt, die organisatie ook lean blijft. Ze leven en ademen de hele tijd lean. Iedereen in de organisatie geeft totaal commitment aan wat ze aan het doen zijn. Het zijn allemaal buitengewoon openhartige mensen die helemaal vol zijn van het verbeter virus, zoals ik al eerder zei, beginnen zijn eerst met het verbeteren van wat ze in de spiegel zien: zichzelf. Zonder enige twijfel is lean hun topprioriteit, maar toch zijn het geen 'mensen die maar een ding kunnen'. Paul is een briljante leider, een geweldig bedrijfsstrateeg, een geweldige verkoper, een geweldige spreker in het openbaar en een vraatzuchtige lezer. Hij heeft niet alleen een geweldig bedrijf, maar hij heeft ook talloze keren een IronMan gedaan, naar meer dan 100 landen gereisd, is piloot en heeft de Everest Base Camp en de Kilimanjaro beklommen, en zo maar door.

Hoe doe je dat allemaal?

Wanneer u besluit een commitment aan te gaan om een lean-cultuur van wereldklasse te laten cultiveren, moet u zich realiseren dat u GEEN nee zegt tegen veel andere dingen; u zegt gewoon volmondig JA tegen het serieus nemen van uw persoonlijke ontwikkeling en het besteden van tijd daaraan, zodat u binnen uw organisatie een leider van wereldklasse kunt worden, zodat uw jou op zijn beurt een bedrijf van wereldklasse kan worden met als resultaat mensen, processen en producten van wereldklasse.

Voor de meesten van jullie die dit boek lezen: als je geen "ja" zegt tegen het opbouwen van een gestroomlijnde cultuur, zeg je JA tegen voortdurende disfunctie en middelmatigheid in een organisatorische omgeving die in paniek raakt van alles wat ze tegenkomt dat afwijkt van wat er normaal gebeurt. Voor 98% van de mensen is dat hun zakenleven. Het kan een 'mooie omgeving' zijn met 'goede resultaten', maar is deze ook uitmuntend? Is het echt iets spectaculairs? Zouden mensen van over de hele wereld naar u toe willen reizen om te leren hoe u de dingen bij u in het bedrijf doet? Het antwoord zal waarschijnlijk een volmondig NEE zijn als u geen significante verandering aanbrengt in de manier waarop u met uzelf en de mensen om u heen omgaat. Ik ga Einstein opnieuw citeren, en zijn toepasselijk citaat hier is: "De definitie van krankzinnigheid is steeds weer hetzelfde doen terwijl je andere resultaten verwacht".

Een goede vraag die je kunt stellen over waarom je je aan Lean zou willen binden is: **"Waarom wil je überhaupt een Lean organisatie?"**

Er zijn **goede en minder goede redenen** die u, nogmaals, zullen helpen begrijpen of dit iets voor u is. Veel antwoorden op deze vraag bevinden zich aan de 'juiste' kant van het spectrum, waarvan we er hier slechts een paar kunnen bekijken.

Ik wil een bedrijf van wereldklasse. Ik wil die positieve energie die lean-organisaties van wereldklasse hebben.

Ik wil de stress en de strijd elimineren die gepaard gaat met een ongeorganiseerde puinhoop, met al het brandjes blussen dat daarmee gepaard gaat, het nooit kunnen nemen van een pauze, de slechte kwaliteit van het gezinsleven die daarmee gepaard gaat, enzovoort.

Uiteindelijk **zorgt een onvervulde psychologische behoefte ervoor dat je verandering wilt**. Hoe groter de behoefte, hoe meer motivatie je krijgt om te veranderen.

Ik 'snapte' 2 Second Lean onmiddellijk omdat het managementteam in mijn eerste bedrijf mij onder druk zette om 'Lean te implementeren', en dit was **de enige manier** die ik zag om de transformatie te bewerkstelligen.

Voor Ryan Tierney van Seating Matters was hij zo gestrest door het runnen van zijn fabriek dat hij googlede: "Hoe run ik een fabriek?" en kwam de video's van Paul Akers tegen op YouTube. Hij was meteen verslaafd. Hij zag 2 Second Lean als **de enige manier** om zijn problemen op te lossen, en veel opties had hij op dat moment niet voorhanden!

Voor Paul Vallely van Kukoon Rugs (een ander geweldig 2 Second Lean-bedrijf uit Noord-Ierland) was het, het begroeten van mensen die voor hem werkten en het terug krijgen van een grom of helemaal geen reactie. Hij wilde niet zijn hele leven in zo'n saaie, onpersoonlijke, levenloze omgeving werken waar binnen zijn organisatie geen verbinding en warmte bestond. Hij zag 2 Second Lean als **de beste manier** om zijn probleem op te lossen.

De specifieke reden kan voor veel andere Lean-leiders die ik ken anders zijn, maar de uitkomst was hetzelfde: zij zagen 2 Second

Lean als **HET voertuig om hen van een ongemakkelijke situatie naar een betere plek te brengen**. Toen ze de 2 Second Lean-principes begonnen toe te passen, was het hun enige focuspunt.

Eerlijk gezegd: hoe groter de pijn, hoe groter het brandende verlangen dat je hebt naar je doel, hoe beter. Als je niet een oprecht brandend verlangen hebt dat de kern vormt van je motivatie om een lean-cultuur op te bouwen, dan zul je het waarschijnlijk opgeven als het moeilijk wordt, wat op een bepaald moment zeker zal gebeuren. Een 'brandende boot' helpt leiders zeker bij het maken en nakomen van hun belofte.

Wanneer ik de bedrijfsleiders analyseer die zich niet met lean bezig houden, mensen die lean organisaties bezoeken, vermeld staan van wat die bedrijven bereiken, maar er vervolgens zelf niets inhoudelijks mee doen, zie ik drie hoofdredenen die achter hun gedrag schuilgaan.

De eerste is dat ze niet begrijpen wat ze zien.

Ze zien de fysieke verbeteringen, zijn getuige van de efficiënte werkomgeving, communicatieborden en gelikte processen, en denken dat dit is wat ze moeten doen. Ze proberen de uitkomst te kopiëren, en niet de oorzaak van de uitkomst, waarbij ze zich niet richten op het laten groeien van mensen en het opbouwen van een cultuur die deze verbeteringen oplevert. Maar gewoon de uiterlijke schijn proberen neer te zetten als je dat probeert, ga je 99.9 van de 100 keer op je bek.

De tweede reden is dat ze in hun huidige situatie niet genoeg ongemak ervaren.

Het leven kan goed zijn – misschien niet briljant of van wereldklasse, maar er zit niet genoeg vuur in de leider om meer

te weten te komen en tot actie over te gaan. Of dat, of het is de excuus mentaliteit die eerder in het hoofdstuk Openhartigheid werd genoemd. Het resultaat is in ieder geval nul commitment tot het doorvoeren van veranderingen.

Goed is de vijand van uitstekend. Comfort stimuleert geen transformatieve verandering; pijn wel. Dus zonder een inhoudelijke reden te zien om die verandering door te voeren, zullen de meeste leiders kiezen voor de huidige status quo of kleine, veilige veranderingen doorvoeren die niet verder gaan dan de oppervlakkige in termen van cultuurverandering.

Met andere woorden: ze zien opties. Vaak veel! Allemaal gemakkelijker dan dit "lean ding" te doen dat ze niet echt begrijpen.

Dat is de derde reden: ze weten niet wat ze moeten doen.

Gelukkig! Daarom is dit boek geschreven! Om mensen een 'how to manual' te geven die ze kunnen gebruiken om nieuwsgierigheid om te zetten in actie.

Terug naar *de motivaties* van degenen die overwegen om verder te gaan met lean – aan de "niet zo goede" kant van de antwoorden op de motivatie vraag staan de antwoorden die als volgt klinken:

'Ik wil meer geld verdienen' of, alternatief: 'Ik wil meer uit mijn mensen halen', of 'Ik wil meer voor minder'. De financiële motivatie is oké als deze onderaan uw lijst met onvervulde behoeften staat, maar als deze bovenaan uw lijst staat, vergeet het dan.

Jouw mensen zijn niet dom. Als je lean gebruikt als gewoon een andere manier om ze te manipuleren en nog meer te exploiteren, zullen ze dat in korte tijd ontdekken, en het zal

mislukken. Dat is een van de redenen waarom lean vaak geen echte, authentieke buy-in krijgt binnen grote bedrijven. **Leiders doen het niet omdat ze dat willen, maar omdat hen is opgedragen het te doen.** Het gaat om het halen van de KPI's en de week-, maand- en kwartaalresultaten. Het draait allemaal om resultaten en verbeteringen, zonder te begrijpen dat de betrokkenheid die andere dingen, die eindresultaten, drijft. Er zit geen hart achter om het te doen; het is gewoon weer een bedrijfsinstrument en, in de slechtste voorbeelden, gewoon "iets anders" dat bedrijven opstapelen in een toch al gestresste organisatie.

Het punt is dat elke ECHTE lean organisatie die ik ken geld verdient voor de lol – serieus veel meer geld vergeleken met hun concurrenten – en daar is een heel simpele reden voor. De reden hiervoor is dat echte lean bedrijven zeer zeldzaam zijn, en het zeer onwaarschijnlijk is dat ze een concurrent in hun segment hebben die ook maar een heel klein beetje bij hun in de buurt komt. Uitstekende lean organisaties hebben een volledig **betrokken** groep mensen die zeer **gemotiveerd zijn om elke dag verspilling te elimineren uit alles wat ze doen**, met een **dienende houding** ten opzichte van hun klanten, volledig gefocust op het elke dag leveren van **uitstekende waarde en service aan hun klanten**.

Doet uw bedrijf dat? Op dat soort intensiteitsniveau?

Wat zou er volgens u met uw resultaten gebeuren als dat wel het geval was?

Denk daar eens over na en overweeg welke houding u zou kunnen hebben om aan verandering te werken.

Het punt is: als je lean in jouw organisatie wil laten slagen, dat het vanuit het hart moet komen en je de ziel van mensen moet aanspreken, niet hun portemonnee.

Het is triest maar voor de hand liggend: iedereen wil beter, maar slechts weinigen zijn bereid eerst zichzelf te veranderen en die verandering vervolgens lang genoeg vol te houden om de resultaten te laten zien.

Dat is het tweede waaraan u zich commiteert: dat wat er ook voor nodig is, u zult het doen, en u zult niet opgeven.

Ik kan je nu al vertellen dat je onderweg een paar hobbels zult tegenkomen omdat je je op een nieuw pad bevindt. Echte lean-leiders houden vast aan hun visie en gaan hoe dan ook door, waarbij ze verbeteringen doorvoeren, maar altijd met voorwaarts momentum. De beste leiders genieten van de reis en begrijpen dat de onbetwiste uitdagingen er een essentieel onderdeel van zijn. **De groei zit eigenlijk verborgen in die uitdagingen, omdat jij en de organisatie groeien door ze te overwinnen.**

Om deze mentaliteit te illustreren, wil ik u een voorbeeld geven van mijn allereerste dag van "echt" 2 Second Lean. Na een aantal maanden hard gewerkt te hebben om het managementteam van het bedrijf ervan te overtuigen 'het gewoon te doen', was ik halverwege mijn allereerste morning meeting, vol enthousiasme over deze verbazingwekkende verandering aan het vertellen was, toen het tot me doordrong dat ruim de helft van de 50 mensen in het publiek hadden helemaal geen idee wat ik zei.

Lege gezichten staarden mij aan.

Ruim de helft van deze mensen verstond geen Engels, omdat het vreemdelingen waren die de taal nauwelijks beheersten.

Ik verborg mijn schrik goed en ging door, waarbij ik de rest van de dag een goed de schijn ophield, maar toen ik die avond in de auto naar huis reed, maakte ik me echt zorgen.

Wat moet ik hiermee doen? Zullen we dit 2 Second Lean-ding überhaupt kunnen doen? Ik voelde me een sukkel. Zou dit project, na al dit getouwtrek en overtuigen met het senior team, het veranderen van de betalingsstructuur en het aan iedereen vertellen hoe geweldig lean zou zijn, ten onder gaan voordat we begonnen waren? Ik had hier mijn reputatie volledig op het spel gezet. De waarheid was dat ik mijn schepen had verbrand. De verplichting was voor mij al te groot om terug te gaan.

Achteraf gezien was dat een hele goede zaak.

Ik heb toen zelfs gebeden.

Toen viel het mij op:

GEBRUIK HET PROBLEEM ALS EEN KANS.

Ik snaptje het meteen.

Ik zou alle communicatie vereenvoudigen, niet meer dan een dozijn woorden op een enkele slide, en ik gebruikte Google Translate om de tekst om te zetten in ZES verschillende talen: Engels, Pools, Litouws, Bulgaars, Lets en Hongaars, en ik hield het educatieve deel van de morning meeting zo visueel mogelijk en het dramatisch vertraagd. Ik ging veel langzamer dan normaal, maar het gaf meer tijd om het leren te laten bezinken.

EXPRESSING GRATITUDE

Išreikškite dėkingumą

HATÁSAI / Wdzięczny / КЛҮТ

PAR GALĪGU / БЪДЕТЕ

ВЕЛИКИ

Eng / Lith / Hun / Pol / Lat / Bul

Een voorbeeld van een van mijn Morning Meeting-slides

Ik begon de volgende dag met deze aanpak en het begon meteen traktatie te krijgen. Ik vroeg Ramunas of een van de andere goed engels sprekenden om andere delen van waar we het over hadden in het Russisch of Litouws te vertalen, en vanaf dat moment maakte ik er bij elke bijeenkomst een duidelijk punt van om dit te doen. Ik zou het eigenlijk als steuntje in de rug gebruiken als de vergadering een beetje mislukt of saai wordt, om wat interactie en lichtzinnigheid te stimuleren.

Ik was heel bewust om zelfs de verlegen en teruggetrokken mensen, die zenuwachtig waren om te spreken (stel je de angst voor die velen hebben voor spreken in het openbaar, maar vermenigvuldigd dat omdat het niet je moedertaal is!), erbij te betrekken om een bijdrage te leveren.

Voor onze Boekenclub plaatste ik elke dag vertalingen van Google Translate en kopieerde en plakte ik de pdf-versies in vreemde talen van *2 Second Lean* in de WhatsApp-groep van ons bedrijf, zodat iedereen de kans kreeg om te leren. Natuurlijk waren de vertalingen niet perfect, maar dat was de helft van het plezier. Iedereen moest een Book Club-slide doen tijdens de Morning

Meeting. Als hun taal niet geschikt was, kon een van hun vrienden het voor de groep naar het Engels vertalen. Het daagde iedereen uit, maar bracht hen uit hun comfortzone en in de groepsdynamiek.

Later vroeg ik om een vrijwillige vertaler, Normunds genaamd, die de belangrijkste boodschappen in het Russisch zou vertalen en uitleggen, de taal die de meeste buitenlandse jongens konden begrijpen.

Het werkte allemaal fantastisch.

Ik denk dat de reden hiervoor is dat ik heb laten zien dat ik echt om elke persoon in de organisatie gaf en dat niemand die met ons mee wilde gaan op deze reis achter zou blijven. Voordien kende het management van veel buitenlanders hun echte naam niet, dus het was een verschil van dag en nacht.



Klaar voor een morning meeting bij mijn eerste 2 Second Lean-bedrijf

Het was voor mij persoonlijk een hele klus, maar het was het zeker waard. **Als ik er niet 100% inzet voor had gegeven, zou ik gefaald hebben.** Eerlijk gezegd denk ik dat 9 van de 10 mensen de eerste hindernis zouden hebben opgegeven, maar dat deed ik niet. Ik weigerde het op te geven.

Hieronder kunt u enkele video's bekijken van wat we hebben bereikt.

GT Investni Operationele uitmuntendheid

https://youtu.be/1ic_Kcu-fTY



GT INVESTNI OPERATIONAL EXCELLENCE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



GT Beste dag van verbeteringen ooit!

<https://youtu.be/99b-opXwXRQ>

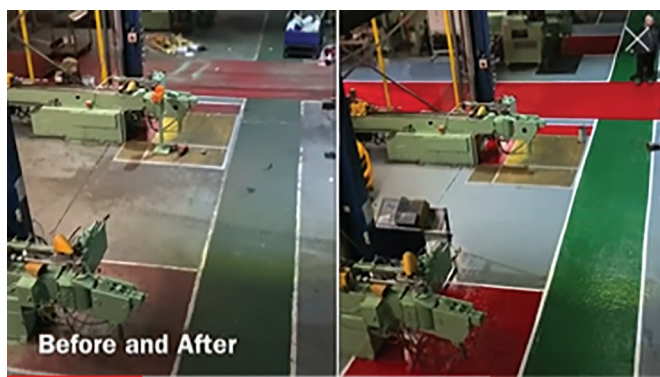


GT BEST DAY OF IMPROVEMENTS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



GT Gelukkig Nieuwjaar Transformatie <https://youtu.be/SQ2TUWby6Fs>



GT Happy New Year Transformation

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Ik kan je oprecht vertellen dat ik persoonlijk enorm ben gegroeid door de hele ervaring en ook dat die morning meetings en verbetermomenten enkele van de gelukkigste momenten in mijn carrière waren, gewoon mensen zien opbloeien. Ook als team groeide de organisatie exponentieel. Het was fantastisch.

Maar het is allemaal voortgekomen uit wat voor velen een ongeschijnlijk onoverkomelijk obstakel zou zijn geweest, en daarom is er een serieuze toewijding nodig om iedereen echt goed te laten worden in lean. 'Kan niet' kan in veel situaties worden vertaald als 'wil niet'.

De rest van waar ik het in dit hoofdstuk over heb, helpt je alleen maar om enkele van de rationele barrières te overwinnen die je misschien hebt opgebouwd om 'Ja' te zeggen tegen de lean belofte.

Het inzetten op lean betekent niet dat uw bedrijf de omzet niet in een buitengewoon tempo kan laten groeien, dat u

geen focus op geld kunt hebben, of dat productontwikkeling geen belangrijke onderscheidende factor voor uw bedrijf kan zijn als een van deze zaken van strategisch belang is voor jou. Als u ondernemer bent en echt van lean houdt, neemt al het operationele brandblusmateriaal weg, waardoor u "in het bedrijf moet blijven zitten". In plaats daarvan kun je met lean 'aan de business' werken en mag je een paar maanden kitesurfen in Zuid-Amerika, terwijl je goed geoliede machine met hier en daar wat aandacht van jou gewoon doorgaat met wat hij doet. (Paul Akers kan dit soort dingen doen!). Ik heb vaak tegen mensen gezegd dat als je bedrijf niet functioneert zonder dat je er elke dag mee bezig bent, je geen echte bedrijfseigenaar bent; je hebt een baan in een bedrijf waarvan je toevallig de eigenaar bent. Ik kwam onlangs een citaat tegen dat iets soortgelijks zei, maar voegde eraan toe: "En je baas is een psychopaat..."

Het is belangrijk om te begrijpen dat, ongeacht het primaire resultaat dat u voor uw bedrijf nastreeft, lean het middel kan zijn dat u daarheen brengt. Om te herhalen wat we eerder zeiden: "Alles in het leven is een proces of de uitkomst van een proces", dus **lean op zichzelf is niet het doel, maar het is een fantastisch middel om het doel te bereiken dat je zoekt**. De focus ligt altijd op continue verbetering, en dat zal al uw mensen en processen voortdurend verbeteren. Als uw concurrentie niet hetzelfde doet, kunt u alleen een concurrentievoordeel ontwikkelen met betere mensen, processen, producten of diensten.

Wanneer u committeert om lean toe te gaan passen, moet u begrijpen dat het proces van het creëren van een lean-cultuur helemaal draait om pull, met slechts een klein beetje push.

De aantrekkingskracht begint ermee dat JIJ de Lean-beoefenaar wordt, de 'triple X-leider', die elke dag het

uitzonderlijke, buitengewone voorbeeld is. Dat betekent dat je elke dag actief verbeteringen doorvoert, binnen jouw eigen controle. Dit betekent dat u uw eigen normen moet verhogen en de problemen waarmee u dagelijks wordt geconfronteerd, groot en klein, moet aanpakken. Het betekent dat je je eigen 'stopcultuur' ontwikkelt en deze voortdurend op een hoog niveau doorleeft en leert aan anderen om u heen.

Dit is jouw #1 commitment, en het begint met Jezelf, niet met het wijzen naar andere mensen. Als je dit echt omarmt, kun je niet falen.

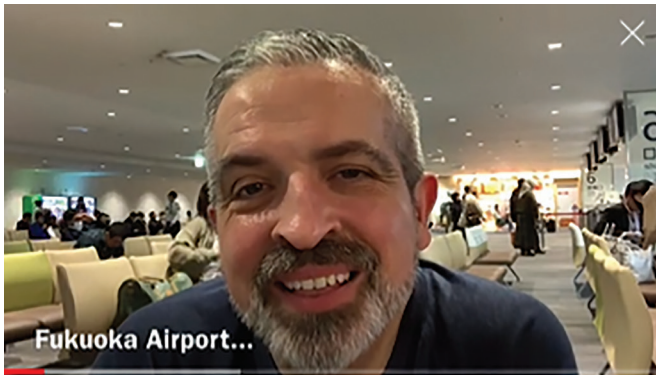
Ik kwam dit soort leiders voor het eerst tegen toen ik met Paul Akers in Japan was.

Ondanks alle vroege contacten met Japanse bedrijven waar ik in het begin van mijn carrière het geluk mee heb gehad, plus het feit dat ik de hele wereld over heb gereisd en meer dan 50 landen heb bezocht, was ik nog nooit in Japan geweest. Het was absoluut geweldig om voor het eerst te worden blootgesteld aan die prachtige cultuur en omgeving. Alles was gewoon beter dan thuis! In dit hoofdstuk kun je enkele video's bekijken die ik tijdens de reis heb gemaakt. Laten we zeggen dat de mensen me gewoon omver geblazen hebben met hun wederzijds respect voor elkaar, en dat de houding ten opzichte van detail en kwaliteit overal in het land een blijvende indruk op mij heeft achtergelaten. Het zal niet de laatste keer zijn dat ik daarheen ga.

Hoe dan ook, wat nog meer indruk op mij maakte, was het feit dat ik bij Paul zelf was. Hij is een natuurkracht. Hij houdt er echt van om zijn wijsheid aan anderen over te dragen; het gaat zeker niet alleen maar om geld voor hem verdienen. Zijn openhartigheid is totaal van de kaart. Als iets niet werkt, heeft hij een zeer gevoelige trigger om het te voelen en actie te

ondernemen. Hij verbeterde voortdurend alles om hem heen, voortdurend. Hij is nooit gestopt. Het was geen studie-missie over lean; het was een lean-studie-missie! Hij predikte niet alleen lean, hij deed het ook, en hij hield er duidelijk van om die kennis met anderen te delen, zodat zij hun leven kunnen verbeteren. Ik heb een korte video gemaakt over het "verschil tussen Paul Akers en normale mensen" waarin deze verschillen worden samengevat toen ik vanuit Japan op het vliegveld naar huis was.

Het verschil tussen Paul Akers en een normaal mens <https://youtu.be/Lhx1BKowh-Y>



The difference between Paul Akers and a normal person

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Hoe dan ook, terug naar de lean-studie-missie in Japan.

Een van de beste verbeteringen betrof de manier waarop we de persoonlijke headset-intercoms beheerden die we allemaal droegen als we op een rondleiding door verschillende fabrieken gingen, zodat we elkaar konden verstaan. De meeste mensen zouden ze gewoon in een doos hebben gestopt toen we klaar waren, waardoor het een wirwar van draden werd. In plaats

van iedereen ze willekeurig terug te laten stoppen terwijl er overal draden aan hingen, creëerde Paul een kwaliteitsnorm voor de manier waarop de draad om het apparaat zou worden gewikkeld om alle overvloedige beweging rond het in de war raken van de draden te verminderen. Vervolgens presenteerde hij de nieuwe standaard aan ons op een PowerPoint in de bus, zodat we allemaal op de hoogte waren van de standaard, en ons hielp te begrijpen dat ALLES EEN PROCES IS!

Paul in de bus – ALLES IS EEN PROCES
<https://youtu.be/X5xhJ-wQMu4>



Paul on the bus - EVERYTHING IS A PROCESS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Toen kwam zijn assistent Mami-San op het idee om op elk exemplaar een nummer te plakken om de moeite verder te verminderen. Het was geweldig.

De Lean Bus 071119
<https://youtu.be/7TdnlpHJqJc>



The LEAN Bus! 071119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Ik vroeg Paul: "Hoeveel verbeteringen maak je per dag?" Zijn antwoord was: "Rond de dertig of veertig", en nadat ik hem in actie had gezien, geloofde ik hem.

Ik wilde dat zelf ook, die mentaliteit van Paul. Ik besloot voor mezelf: ik heb de belofte gedaan dat ik vanaf nu minstens vijf verbeteringen per dag ga doorvoeren.

Ongeveer drie dagen later, op de laatste dag van de tour, had ik hopeloos gefaald. Ik had letterlijk geen enkele verbetering doorgevoerd! We waren aan het lunchen voordat we aan de laatste middag van de reis begonnen – een bezoek aan de Heilige Graal; de Lexus-fabriek. Ik vertelde Paul over mijn mislukking. Nou ja, ik was tenminste openhartig!

Ik vroeg hem: 'Hoe doe je dat?' "Hoe zie jij al die verbeteringen?" Nogmaals, ik had het geluk om zijn reactie op video vast te leggen, die hieronder wordt gelinkt. Samenvattend zei hij echter dat ELKE keer dat hij worstelingen ervaart of dingen

in een bottleneck ziet samenkomen, hij een kans ziet om te verbeteren.

Hoe Paul Akers kansen ziet om te verbeteren

https://youtu.be/kB_qbOTgWvY



How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean

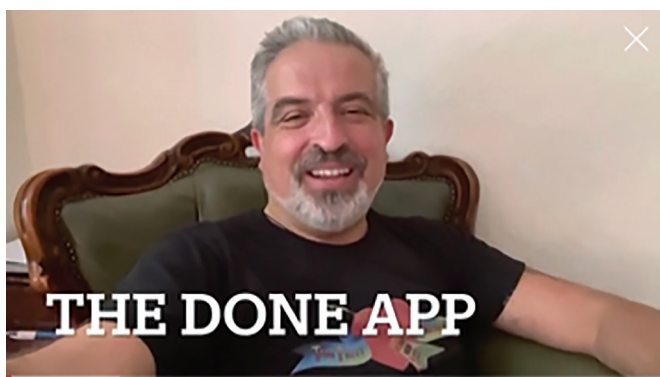


Eerlijk gezegd had ik in het verleden soortgelijke dingen gehoord van verschillende mensen en andere bronnen, maar deze keer was er iets anders; er ging een schakelaar van begrip om, die tot op de dag van vandaag is gebleven en verfijnd.

Elke keer dat we een worsteling zien of dat dingen niet goed verlopen, is er een kans op verbetering.

Sinds die dag zijn er 118 weken verstreken en sindsdien heb ik minstens 25 verbeteringen per week aangebracht. Ik volg en registreer ze allemaal in een fantastische app voor het opbouwen van gewoontes genaamd "DONE". Het is de belangrijkste app-tool in mijn leven. Ik gebruik het om gewoonten op te bouwen en in stand te houden door mezelf verantwoordelijk te houden, door mezelf aan die verplichting te houden. Hieronder vindt u een video over hoe ik de app gebruik.

Hoe ik de Done-app gebruik <https://youtu.be/Z7nDFGMFHK8>



The Done App - creating and sustaining habits and impro...

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Als u dat doet, als u consequent een Triple X-leider bent, wordt u een magneet die uw team met u meetrekt. Uiteindelijk zullen al degenen die het krijgen, ertoe worden aangetrokken om te volgen, en degenen die dat niet doen, zullen wegvallen. Bij iedereen die zich actief verzet, kan een klein duwtje in de rug komen. Mijn vriend Ryan Tierney van Seating Matters heeft het het beste verwoord toen hij zei dat lean leiders bordercollies moeten zijn en geen bulldogs. De lean leider is niet de bulldog die blaffend, schreeuwend en bijtend dwars door de kudde heen raast, luid en egoïstisch is en de kudde uit elkaar jaagt. De Lean-leider probeert niemand ertoe aan te zetten om aan Lean te doen; ze zijn een veel slimmer beest dan dat!

De bordercollie leidt de kudde (hun mensen!) het grootste deel van de tijd op zachte wijze. De kudde weet nauwelijks dat ze er zijn, maar ze gaan mee met de stroom van de anderen. De bordercollie is voortdurend waakzaam en zorgt ervoor dat iedereen de goede kant op gaat. Als er een of twee de

verkeerde kant op gaan, laat hij zijn aanwezigheid voelen met een blik, een blaf of zelfs een beet, zodat ze hun koers kunnen corrigeren. De kudde kan onder leiding van een goede bordercollie grote afstanden afleggen, maar voordat ze het weten, zitten ze in de stal en is het allemaal voorbij!

Dat is de verplichting waarover u een besluit moet nemen. Dat is wat je jezelf moet afvragen. Ben ik bereid de bordercollie te zijn? Ben ik degene die dat doet?

Andries Overweg, een Lean Maniac uit Nederland die een van de mensen was die mij hielp bij het redigeren van dit boek, heeft een uitstekende video gemaakt waarin het 'Leiden als een border collie' wordt geïllustreerd:

Leid als een border collie
<https://youtu.be/XW8rOeKVNwU>



Lead like a sheepdog

Andries Overweg



Elk uitzonderlijk lean-cultuurbedrijf heeft op zijn minst één lean-leider nodig – of, anders gezegd, een lean-fanaat – die persoon die enthousiast wordt over de kleinste verbetering en die deze graag viert, maar toch altijd positief ontevreden is en op zoek

is naar mogelijkheden voor verbetering. De lean fanaticus zal degene zijn die de slaap verliest als het niet goed gaat met lean zijn, en hij zal nooit, maar dan ook nooit opgeven. Ze hebben die 100% persoonlijke commitment gemaakt. Paul Akers noemt deze mensen de 2% – degenen die echt lean worden.

Deze persoon is degene die zegt: "Geweldig, wat nu?", waarmee hij de organisatie tot steeds grotere hoogten uitdaagt. Die persoon hoeft niet de eigenaar of de CEO te zijn, maar het helpt zeker. Als ze die rol niet vervullen, moeten ze zeker een nummer 2 of 3-positie hebben en moet het voor iedereen duidelijk zijn dat de lean-cultuur de prioriteit heeft en dat ze serieuze autoriteit hebben om beslissingen te nemen over middelen en het aannemen en ontslaan van mensen. minimaal. Als die persoon naar iemand anders moet rennen om de aankoop van een doos paperclips goed te keuren, is dat geen goed gezicht. Ze hebben organisatorische geloofwaardigheid nodig. Anders is het weer een serieuze ijsberg die tijdens zijn reis een serieus gat in de romp van je lean schip zou kunnen slaan.

Wanneer u besluit een commitment aan te gaan om te leanen, besluit u dat uw bedrijf voor altijd, of in ieder geval in de nabije toekomst, elke dag morning meetings en 3s-activiteiten (schoonmaken, sorteren, standaardiseren) zal uitvoeren. Dit is niet wat ik 'traditioneel lean' noem, waarbij 'kaizen-evenementen' sporadisch plaatsvinden en daarna gaat iedereen weer aan het werk. Ik heb persoonlijk nog nooit een werkelijk verbazingwekkende cultuur gezien. Als lean geen alledaagse bezigheid is, waarbij quality time wordt besteed aan het centraal stellen ervan, zal de cultuur van continue verbetering nooit stand houden en, zoals Paul Akers in zijn boek zegt, je het gevoel geven dat je voortdurend "een trein aan het duwen bent". Het is een strijd om de normen zelfs maar te handhaven, laat staan om ze voortdurend te verbeteren. Toch is het idee van een uur per dag dat je niet hoeft te concentreren op het

maken van dingen of het leveren van je diensten voor veel mensen volkomen vreemd. Hoe betaalt dat zichzelf terug?

Toen ik mijn eerste lean-transformatie uitvoerde, was het voor mij als lean-leider een serieus probleem om de andere senior mensen, die feitelijk de eigenaren van het bedrijf waren, ervan te overtuigen dat het een goed idee was om hun 50 medewerkers in een kringetje te laten staan. een uur in deze vergadering en dan nog een half uur te laten 3s'en en verbeteringen door te laten voeren. Voor hen was dat gemakkelijk \$700 per dag, zonder dat er ook maar 1 product werd gemaakt. Dit waren mensen met een rekenmachine. Wat levert het hen op? Bovendien hebben ze het druk, maken ze al overuren om aan de vraag van de klant te voldoen, en willen we dat ze een uur per dag stoppen met het maken van dingen?



Ik kan je vertellen dat dit aanvankelijk geen gemakkelijke hindernis voor mij was. Ik had het geluk (zoals vaak!) toen ik de kwestie besprak met een van mijn beste vrienden, Nic Jameron, die ik voor het eerst ontmoette toen hij werd aangenomen als productiemanager toen ik een fabriek in Frankrijk runde. Hij is een briljante leider, productiemanager en supply chain-man.

Nic Jameron & ik tijdens onze Olaer-dagen

Toen ik 2SL met hem besprak en hem vertelde over mijn uitdaging om het team te overtuigen, zei hij dat het gemakkelijk te begrijpen was. "Wat?" zei ik verbaast. Hij legde het op zijn zeer Franse manier uit: dat het eenvoudig was. "Het enige wat

je hoeft te doen in een dienst van acht uur, 15% beter te maken, en dat uur is daarna voor altijd gratis". Zo had ik er nog nooit over nagedacht, maar het is waar. Bij die organisatie behaalden we binnen vijf maanden een productiviteitsverbetering van 24%, en dat was inclusief het 'verloren uur'. Dat was nog maar het begin.

Het aangaan van dit commitment is dus logisch: **het kan een maand of twee duren, maar het zal niet lang meer duren voordat die investering definitief is terugbetaald.**

Je hoeft er ook geen heel uur voor te reserveren. Afhankelijk van de context raad ik mijn coaching cliënten momenteel aan om te beginnen met 10 of 15 minuten en gewoon te kijken wat het voor hen oplevert in termen van toegevoegde waarde. Er is echter een half uur nodig om te 3s'en en deze verbeteringen aan te brengen.

Bij de meeste organisaties met een fysieke dimensie in hun proces komt het zeer zelden voor om 45 minuten ruimte in het proces te vinden. Tenzij er een beperking is op het gebied van gezondheid en veiligheid, kun je gewoon het schoonmaken aan het einde van de dienst elimineren. Ik heb gezien dat dit in veel bedrijven 45 minuten ontspanning kan betekenen, waar een bezem worden vastgehouden en er een wildgroei aan mensen is die wegrennen voor rookpauzes. Zelden is er op deze momenten echt toezicht van het management, dus stop daar volledig mee, laat de machines tot het laatste moment draaien en klok dan uit.

Het eerste is dan de Morning Meeting voor het hele bedrijf en de 3S-verbeteringstijd, inclusief het schoonmaken, maar tijdens dit half uur is het management aanwezig op de Gemba die hun mensen aan coachen, helpen en ondersteunen bij hun schoonmaak en verbeteractiviteiten. Dus zelfs deze keer is

commitment zelden "*le mer a boire*", zoals mijn Franse vriend zou zeggen. Dit betekent dat het "niet de zee is om te drinken!"

Tot nu toe hebben we ons geconcentreerd op het 'waarom' van Commitment voor decision makers, de mensen aan de top van een organigram. Om met lean te kunnen werken moet iedereen in de organisatie echter een echte persoonlijke reden hebben om ermee aan de slag te gaan, een daadwerkelijk voordeel dat voor hen persoonlijk ten goede zal komen: de WIIFM (de "What's In It For Me?").

Dit kwam heel toevallig ter sprake toen ik werd uitgenodigd voor mijn eerste meeting tussen adviseur en klant. De algemeen directeur hield een "hoe staat het ervoor met het bedrijf toespraak", ondersteund door andere leden van het leiderschapsteam. Ik had niet verwacht dat ik geïntroduceerd zou worden of gevraagd zou worden om te spreken, maar het gebeurde: ik werd op de proef gesteld en uit mijn comfortzone getrokken!

Na een korte introductie stelde ik een reeks vragen aan het publiek en vroeg hen hun hand op te steken en deze ook omhoog te houden als het antwoord "ja" was.

Ik stelde deze vragen:

Wie wil er graag minder stress in zijn dagelijkse werk?

Wie wil er nu minder wrijving tussen afdelingen?

Wie wil er nu blijere klanten?

Wie wil er elke dag minder moeite hebben met het doen van werk?

Toen ik deze vragen aan het stellen was, gingen er steeds meer handen omhoog en bleven deze omhoog. Mijn doel was om een kamer vol met opgeheven handen te fixen.

Wie wil er graag meer geld verdienen?

Wie zou hier graag op het stuur willen tikken als ze naar het werk rijden omdat het zo'n geweldige plek is om te werken?

Er hing een geweldige sfeer in de kamer, en toen alle handen omhoog waren, zei ik: 'Briljant. Bedankt iedereen! Ieder van ons heeft nu een reden om "lean te willen doen". Allemaal heel "Ik ben Spartacus!" (je begrijpt wat ik bedoel als je de klassieke Kirk Douglas hebt gezien):

**'Ik ben Spartacus'-scène uit de klassieke Hollywood-film
Spartacus uit de jaren zestig
<https://youtu.be/FKCmyiljKo0>**



I'm Spartacus - Spartacus (8/10) Movie CLIP (1960) HD

Movieclips

Maar vooral in deze begindagen hebben we signalen nodig aan de organisatie dat er dingen aan het veranderen zijn en dat dit serieus is.

Even voor de lol: als ik vragen was blijven stellen en nog steeds een of twee handen naar beneden kreeg, zou mijn laatste vraag zijn: "Wil je hier werken?", en als ze nog steeds hun hand hadden gehouden zonder enige twijfel zou ik ze hebben gevraagd te vertrekken, misschien niet erg plechtig. Dat zou ons terugbrengen naar Openharigheid...

Het einde van dit hoofdstuk naderen, wil ik erop wijzen dat voor velen verbale en mentale commitments heel gemakkelijk te maken zijn. Als we met Nieuwjaar zeggen dat we dit of dat gaan opgeven of een nieuwe gewoonte gaan aannemen of die verandering gaan doorvoeren, hoevelen van ons zetten dit dan daadwerkelijk om in concrete, echte acties die blijvend zijn?

Laten we eerlijk zijn: dat zijn er niet veel.

We hebben een paar uitspraken over lean die hier van toepassing zijn.

De eerste komt van Taiichi Ohno, die een belangrijke rol speelde bij het creëren van het Toyota Productiesysteem. Sommigen zouden zeggen dat hij "de vader van Lean" was: "De beste verbetering is degene die je nu kunt realiseren". Een ander voorbeeld dat ons helpt tot hetzelfde inzicht te komen, is er een die ik voor het eerst hoorde van het bedrijf van Paul Akers, de lean-principes van FastCap, maar die blijkbaar oorspronkelijk van Winston Churchill kwam: "Action, This day".

Dus, op basis van wat we tot nu toe hebben onderzocht in de hoofdstukken Openhartigheid en Commitment, welke actie(s) gaat u vandaag doen?

TAKEAWAYS

- ECHTE lean-cultuur begint met 'jezelf'. Om succesvol te zijn, moeten leiders 'bordercollies' zijn en leiding geven door een zeer hoge standaard te stellen bij het daadwerkelijk beoefenen van lean, zodat het werkt.
- Iedereen in de organisatie moet begrijpen dat lean niet gaat over wachten tot alle anderen veranderen; het gaat over ons allemaal, als individuen die voorbeelden op hoog niveau zijn.
- **Lean is geen 'doel op zich', maar een middel waarmee u uw organisatie kunt brengen waar u maar wilt.**

HOOFDSTUK 3

De derde "C" – COACHING

**"Een goede coach vertelt je wat je moet horen,
niet wat je wilt horen." – Sagi Kalev**

Elke organisatie die 2 Second Lean succesvol implementeert, heeft minstens één coach van wereldklasse binnen het kernteam, vaak de leider van het bedrijf, maar niet noodzakelijkerwijs. Of deze individuen hun lean-reis zijn begonnen als coaches van wereldklasse, is hoogst onwaarschijnlijk. Om hun respectievelijke organisaties te laten groeien, moesten ze daarom leren om gaandeweg geweldige coaches te worden.

De beste manier om je coachingsvaardigheden te ontwikkelen is zonder twijfel door jezelf te gaan coachen. Coachen begint bij Jezelf.

Het enige probleem met die aanpak is dat als je niet van nature begaafd bent en er gewoon mee aan de slag gaat als een stier in een porseleinkast, je binnen zeer korte tijd een bedrijf vol halfgebroken mensen kunt hebben. De grootste valkuil is als je pull versus push niet volledig begrijpt en daarom hun mensen probeert te manipuleren of te dwingen om "lean te doen", wat de hele lean-transformatie onherstelbaar kan schaden voordat deze zelfs maar is begonnen.

Ik had mijn eigen reeks van vallen en opstaan, bij het helpen van anderen om met lean aan de slag te gaan binnen mijn bedrijven waar ik een senior leider was, maar pas toen ik andere bedrijven begon te coachen op het gebied van lean, kon ik een heel duidelijk en weloverwogen beleid ontwikkelen. Een raamwerk om een daadwerkelijk proces op te zetten om volledige betrokkenheid bij het lean-proces te krijgen.

Dat proces is getest en zal fungeren als een reeks stabilisatoren om u te helpen uw Lean-implementatie een goede start te geven, of om een basis te bieden voor het hernieuwen van uw huidige inspanningen als uw bedrijf al langere tijd aan Lean doet. Alles is immers een proces of de uitkomst van een proces, ook de manier waarop je aan lean doet.

Het hele idee om lean aan andere bedrijven te coachen ontstond volledig per ongeluk.

Het gebeurde omdat mijn eerste 2 Second Lean-bedrijfstransformatie een uitzonderlijk voorbeeld was en in relatief korte tijd goede publiciteit kreeg. Als gevolg daarvan werd mij gevraagd om een presentatie te geven over de vraag "Hoe hebben we het gedaan?" op een conferentie voor een belangrijke organisatie, Manufacturing NI. Ik had het daar echt naar mijn zin. Sinds ik een jongen was, vond ik het leuk om voor een publiek op te treden en in bands te spelen. Bovendien kwam bij deze gelegenheid mijn oprechte passie voor het onderwerp naar voren.

Ik begon lokaal in Ierland een goede reputatie op te bouwen omdat ik leek te weten wat ik aan het doen was. "Muzikale meningsverschillen" zorgden er echter voor dat ik afscheid nam van die oorspronkelijke organisatie, hoewel gelukkig op goede voet met het eigenaars team.

Rond deze tijd begon het coronavirus net impact te krijgen en leek de hele wereld op slot te gaan. Het waren vreemde tijden. Maar op een typische 'lean guy'-manier zag ik nog steeds overal strijd, en een opmerkelijke in die tijd was hoe lokale supermarkten echt moeite hadden om het hele handen disinfecteren ding te laten werken. In het begin was het eigenlijk moeilijk om het spul te pakken te krijgen, en tijdens een bezoek aan mijn plaatselijke winkel zag ik hoe twee personeelsleden worstelden om vloeistof van de ene plastic fles naar de andere te decanteren, terwijl de vloeistof alle kanten op ging. In strijd schuilen kansen, dus na korte tijd merkte ik dat ik samenwerkte met mede-Lean Maniac Patrick Magee van Lumen Electronics – een ander bedrijf dat 2 Second Lean beoefent – dat ik eerder dat jaar had bezocht. Patrick en ik hadden een klik en werden vrienden. We hadden het erover gehad "of de kans zich ooit zou voordoen om samen aan een product te werken", en hier was het dan. We gingen een ontsmettingsdispenser ontwikkelen.

Met de hulp van onze andere partner, James McGilloway op het gebied van mechanisch ontwerp, hebben we de eerste versie in recordtijd gelanceerd, van idee tot product in ongeveer zes weken (serieus!). Ik had al een geweldige route naar de markt gevonden en we verkochten al snel meer dan duizend stuks aan retailers in het hele Verenigd Koninkrijk en Ierland. Het zag er goed uit!

Toen begonnen ze terug te komen. Er waren enkele ernstige problemen met de robuustheid van het ontwerp en de strenge eisen van de toepassing. Het was de komende maanden niet zo leuk, met voortdurende problemen, reparaties en vervangingen.

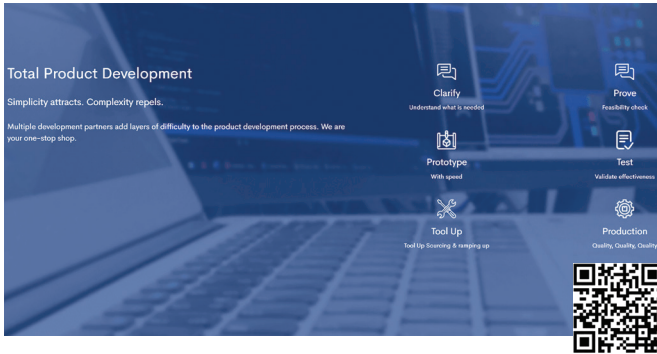
Toch zijn Patrick en ik door de tegenslagen elkaar meer gaan respecteren en zijn we hechtere vrienden geworden. Velen zouden hebben geprobeerd te vluchten of van de haak te

komen, omdat het echt pijnlijk was. Niet Wij. Samen met James hebben we een "GEN2"-versie van het product ontwikkeld, dat werkelijk van wereldklasse is en over de hele wereld wordt verkocht, waardoor onze reputatie werd hersteld en de oorspronkelijke klanten blij worden van hun aankopen. Het was iets dat ik heel erg ter harte nam, omdat ik nog nooit betrokken was geweest bij iets dat eerder zo fout was gegaan. GEN2 ging veel meer over het herwinnen van het vertrouwen van onze klanten in ons dan ooit over geld verdienen.

Eind 2020 vertelde ik Patrick dat ik van plan was om bedrijfscoaching te gaan doen, omdat ik dat gewoon graag deed, toen Patrick antwoordde: "Waarom doe je dat niet voor ons?" Dat initiatief zorgde ervoor dat Patrick en ik besloten om samen een partnerschap aan te gaan binnen Lumen Electronics, omdat onze vaardigheden elkaar goed aanvullen. Ik voor de strategie, commerciële, management- en mechanische zaken, en Patrick als elektronische goeroe. We zijn allebei gek op lean.

Dus begonnen we Lumen naar nieuwe hoogten te tillen bij alles wat we deden. We ontwikkelden een nieuwe strategie van 'Total Product Management', waarbij we de productontwikkeling van begin tot eind verzorgden, van proof of concept tot massaproductie, van elektronica, mechanische en zelfs softwareontwikkeling. Het is een uniek concept – tenminste in Ierland – en tot nu toe werkt het prima.

De Lumen Electronics-website <https://www.lumen-electronics.com/>



Ik bij Lumen met Patrick (rechts) en John McKenna (links)

Hoewel we voor altijd positief ontevreden zijn over wat er bij Lumen gebeurt, wordt het een lichtend voorbeeld van wat lean kan doen binnen een kleine bedrijfsomgeving. We hebben onlangs zelfs de wereldberoemde AME 2 Second Lean Tour georganiseerd met Paul Akers en Richard Evans:

Lumen AME Lean Tour

<https://youtu.be/x9VHPyyJGsE>



Lumen Electronics AME #8 Tour

FastCap



Het was een doorslaand succes. We krijgen nu klanten die ons vragen hoe ze kunnen namaken wat ze bij ons zien, wat voor mij een bron van coaching voor klanten werd, en hoewel Lumen nog klein is, heb ik tijd om andere bedrijven te geven, wat een super situatie is.

Gedurende deze tijd werd ik ook goede vrienden met andere mensen in de lean community, zoals Ryan Tierney. Er komen voortdurend bedrijven bij hen langs voor lean tours, en ik ben de 'go-to-person' geworden voor mensen die hulp zoeken.

Mijn eerste 'echte' coachingklant was een bedrijf genaamd BLK BOX uit Belfast, dat hoogwaardige fitnessapparatuur maakt en verkoopt. Dit zijn de jongens die ik in het vorige hoofdstuk noemde. Hun algemeen directeur, Greg Bradley, is een visionair in de fitnessindustrie en heeft het bedrijf vanuit het niets opgericht. Ze hadden Seating Matters bezocht voordat COVID van start ging en raakten enthousiast over lean, maar

hun lean-ambities werden opzij gezet door de kleine afleiding van een wereldwijde pandemie...

Nu werd het wat rustiger op dat front, en in de tussentijd waren ze in omvang verdubbeld en hadden ze een aantal productieprocessen in eigen beheer genomen die voorheen waren uitbesteed. Ze zochten wat hulp omdat de zaken enigszins chaotisch waren geworden.

Toen Greg mij benaderde, vroeg hij in eerste instantie om iemand die hem kon helpen zijn productie in een betere staat te brengen. Ik legde uit dat er in Noord-Ierland waarschijnlijk een tiental mensen beter waren om daarover te praten, maar als hij wilde dat iemand hem zou coachen om te helpen een lean cultuur op te bouwen, dan zou ik daar heel enthousiast over zijn.

Ik was eerder benaderd door een groot lokaal betonbedrijf met ruim 1000 medewerkers om hen te helpen een lean-cultuur op te bouwen. Ik had veel werk gestoken in het ontwikkelen van een methodologie die ze konden gebruiken, maar uiteindelijk was ik teleurgesteld toen ze er niet voor gingen. Hun berg van verspilling ligt er hoogstwaarschijnlijk tot op de dag van vandaag nog steeds.

Ik besprak die mogelijkheid met Paul Akers, die in die tijd ook voor mij een vriend, mentor en surrogaatvaderfiguur was geworden – zoals hij me eraan herinnert: een heel jonge vader!

Hij hielp me bij het samenstellen van dat eerste raamwerk, dus ik stond te popelen om het uit te proberen. Ik was heel blij dat Greg ermee instemde dat ik BLK BOX zou komen helpen om een lean bedrijf van wereldklasse te worden. De jongens betaalden mij om dit coachingswerk te doen, maar voor mij ging het nooit om het geld; het ging er altijd om hen te helpen

uitgroeien tot een organisatie van wereldklasse. Mijn doel was volkomen in strijd met dat van een traditionele consultant die veel betaalde dagen bij het bedrijf wil krijgen. Ik wilde ze helpen momentum te krijgen, zodat hun lean-proces zelfvoorzienend zou worden en ik zo snel mogelijk weer weg zou zijn.

Ik ben blij te kunnen melden dat dit precies is wat er is gebeurd. De tijd met BLK BOX heeft mij geholpen dit raamwerk te bewijzen en te verbeteren. Naar mijn mening zou dit raamwerk voor vrijwel alle organisaties kunnen werken, met of zonder een externe coach zoals ik, die het eerder heeft gedaan.

Persoonlijk raad ik echter aan om de externe coachroute te volgen. Iemand zoals ik die het meerdere keren heeft 'gedaan' helpt zeker een aantal van de valkuilen te vermijden die worden gecreëerd door 'softe problemen' (jongen, wat heb ik een hekel aan die term!). Softe kwesties zijn (niet 'kunnen') het verschil tussen slecht en uitstekend. De softe kwesties gaan over leiderschap, bekwaam management en cultuuropbouw. Zij vormen de basis en oorzaak van de "harde cijfers" – of die cijfers nu slecht of uitzonderlijk goed zijn!

Mijn eerste gesprekken met Greg hadden veel te maken met de hoofdstukken Openhartigheid en Commitment die we al hebben behandeld. Als externe coach was het voor mij van cruciaal belang dat mijn rol goed gedefinieerd was. Ik was hier om te adviseren, aan te sporen en te ondersteunen, maar niet om de gewichten te heffen. Alleen het leiderschapsteam kon dat doen.

Er zijn verschillende cruciale voordelen die een externe coach heeft ten opzichte van alleen het gebruik van een interne hulpbron.

De eerste is dat de externe coach nieuwe ogen en een frisse kijk op de organisatie biedt. Sommige van die minder slimme praktijken – zoals de niet-productieve vergaderingen waar iedereen aan gewend is geraakt maar waar niemand iets over zegt, of het managementteamlid met de slechte houding die alle anderen gewoon hebben leren verdragen – de externe De coach kan de voor de hand liggende zaken opmerken en deze kwesties aan het leiderschap voorleggen. Het zet hen vaak aan tot actie, terwijl zelfs zij zich voorheen op hun gemak voelden met het disfunctioneren.

Nog beter is het als de externe coach een brede en diepgaande ervaring heeft om een goede spiegel te bieden, vooral als de leiders lange tijd in één organisatie zijn ondergedompeld. Dit geldt vooral in een door de eigenaar opgebouwd bedrijf, waar de leider niet zwaar is blootgesteld aan best practices uit andere organisaties/sectoren. De externe coach kan een mooie stimulans zijn om op een andere manier naar zaken te kijken.

De externe coach mag de dingen benoemen zoals deze doot de coach worden gezien, zonder op enigerlei wijze als partijdig te worden ervaren. Het is moeilijker voor een interne persoon om dat te doen zonder gezien te worden als iemand met persoonlijke bagage of zonder bang te zijn mensen te veel van streek te maken als er moeilijke dingen moeten worden gezegd, vooral als die communicatie gericht is op het topmanagement.

Een goede externe coach kan een Consigliere zijn; Het laatste wat je wilt is een adviseur...

Samen met Greg stelde ik een stappenplan op over hoe ik het team zou ondersteunen om aan de slag te gaan. Het zou vier tot zes weken duren voordat we met de morning meetings zouden beginnen, en dit waren de belangrijkste stappen in de aanloop daar naartoe.

Stap 1: Wie wordt de “Ryan?”

Je vraagt je misschien af: wat betekent dat?

Het antwoord is simpel: uit het observeren van bedrijven van over de hele wereld, en vooral degenen die lean goed hebben geïmplementeerd, is het duidelijk dat er bij elk bedrijf een **duidelijke leider is voor lean**, of dat nu Ryan Tierney van Seating Matters is (daarom ik gebruik hier de term ‘Ryan’), Paul Akers bij Fastcap, of mijn vriend Brannon Burton bij Sunroc Corporation, er is altijd een duidelijke en zichtbare lean leider.

Nu worden ze altijd ondersteund door een aantal andere uitzonderlijke leanleiders die zich naast deze jongens hebben ontwikkeld, maar er is altijd wel iemand aan de top die duidelijk verantwoordelijk is voor de hele cultuur en de effectiviteit ervan.

Er zijn maar heel weinig dingen die goed worden gedaan door een ‘werkgroep lean’, dus zeggen: **“We zijn allemaal verantwoordelijk” werkt simpelweg niet.** Niemand ligt ‘s nachts wakker en vraagt zich af wat hij moet doen als Lean op een horde stuit, OF ligt wakker, opgewonden met een nieuw idee om uit te proberen om de zaken nog beter te maken. Er moet simpelweg één individu zijn, een spil die het geheel bij elkaar houdt.

Bij BLK BOX werd overeengekomen dat de “Ryan” een kerel zou zijn genaamd Peter McCauley, hoofd van de productie. Peter was een senior lid van het leiderschapsteam en had een passie voor lean en het ontwikkelen van mensen. Hij was een ideale keuze. Hij had de duidelijke en zichtbare steun van Greg en de andere senior leiders binnen dat team.

Stap 2: Richt een 'learning club' op

Het doel van de Learning Club is om het seniorenteam dagelijks ZELF binnen hun invloedssfeer te laten oefenen met lean en hun teams aan boord te laten "trekken, niet duwen". Van deze groep willen wij een team van interne coaches maken. Het idee is om een magneet van opwinding/excellentie te creëren die andere mensen nieuwsgierig maakt naar wat er gebeurt.

Nieuwsgierigheid was iets waar ik destijds over leerde via iemand die ik kende en die een kind had met autisme, met name een aandoening die PDA (Pathological Demand Vermijding) wordt genoemd. Kinderen met deze aandoening kunnen niet omgaan met het traditionele schoolsysteem en reageren slecht op elke vorm van bevel, eis of zelfs een verzoek. Het drijft hen tot angst en ze kunnen op allerlei manieren reageren, waarvan er maar weinig bijzonder positief zijn. Geen enkele vorm van traditioneel wortel-en-stok-ouderschap werkt bij dat soort kinderen. Ik luisterde naar een lezing van een deskundige over dit onderwerp, en hij zei dat nieuwsgierigheid de sleutel tot leren voor PDA-mensen was. **Als nieuwsgierigheid kan worden gecreëerd, wordt er ruimte gemaakt voor leren.** Het viel me op dat dit niet alleen voor mensen met een PDA gold; het geldt voor ons allemaal. Velen van ons hebben zich klaargestoomd voor een academisch examen dat we alleen maar moesten afleggen met schriftelijk leren, om het na een paar dagen allemaal te vergeten. Als het onderwerp leren echter iets is waar we oprecht nieuwsgierig naar zijn, wordt het een automatisch, gemotiveerd proces. Dit is de sleutel en een van de belangrijke factoren bij het creëren van aantrekkingskracht.

De Learning Club helpt bij het scheppen van nieuwe verwachtingen in een vroeg stadium. Iedereen moet verbeteringen aanbrengen en meedoen terwijl we met het leiderschapsteam de toon zetten voor hoe lean wordt uitgevoerd. Dit is niet slechts het traditionele

'top-down management commitment' dat zich in de meeste organisaties vertaalt in het feit dat het senior management de rest van het bedrijf alleen maar 'ondersteunt' om het te doen, maar het feitelijk niet zelf doet. Dit is de manier waarop de meeste veranderingsinitiatieven in organisaties in een bedrijf worden "geduwd" en dit is al tientallen jaren de normale *werkwijze*. **Het is ook de reden waarom de overgrote meerderheid van de initiatieven voor organisatieverandering geen grip krijgt of geen stand houdt. Als je een stap terug doet en naar deze normale manier van doen kijkt, mislukt het omdat het hypocriet is. "Doe wat ik zeg, niet wat ik doe".**

Dit punt kan niet genoeg benadrukt worden. Iedereen, vooral senior leiders, moet ophouden "kantoor tijgers" te zijn. In een productieomgeving betekent dit dat je je handen vuil moet maken door naar de werkvloer te gaan waar het werk wordt gedaan. Regelmatig, elke dag.



Een leiderspet – Deze foto heb ik gemaakt tijdens de studiemissie in Japan. Hij was van de eigenaar van een bedrijf met een omzet van \$30 miljoen, Maul Tech. Hij was zeker niet bang om zijn handen vuil te maken

Paul Akers reageerde onlangs op een groep senior executives van een miljardenbedrijf die hem vroegen wat het belangrijkste is wat ze konden doen om “lean te implementeren” door hen te vertellen **“hun hoofd uit hun reet te halen en aan de slag te gaan”**. **Naar de werkvloer en zij aan zij te werken met hun mensen**”. Niet iets wat die jongens gewend zijn om te horen!

Voor degenen die niet op productieafdelingen werken of zaken niets opleveren, betekent het gewoon dat u de handen uit de mouwen moet steken en samen met uw mensen in de loopgraven moet duiken waar de waarde wordt gecreëerd.

Het is niet alleen het juiste om te doen, het helpt ook om momentum op gang te brengen, omdat de veranderingen zichtbaar zijn en andere mensen zich beginnen af te vragen wat er aan de hand is met dit club gebeuren. Er begint nieuwsgierigheid te ontstaan.

Mijn ambitie met Learning Club bij BLK BOX was dat mensen die oorspronkelijk niet bij de club zaten, zouden vragen om lid te worden om die aantrekkingskracht te creëren. Ik ben blij om te kunnen zeggen dat dit precies is wat er is gebeurd. Twee anderen hadden gevraagd om in week drie mee te doen.

Stap 2.1: De logistiek van het opzetten van een Leadership Learning Club

Laten we nu eens kijken hoe we de Learning Club hebben gestructureerd.

We moesten tussen de zes en tien mensen uit het senior team selecteren – directeuren, managers, supervisors en/of influencers die zouden deelnemen.

- We zouden een startbijeenkomst houden met het team om voor iedereen duidelijkheid te scheppen over de doelstellingen en de methodologie die we hanteerden.
- gedurende een periode van vier weken het 2 *Second Lean -boek* lezen of beluisteren. Hier is de app waarover ik je vertelde en die daarbij kan helpen: <https://paulakers.net/lean-play>
- Creëer een WhatsApp-groep om kennis en verbeteringen te delen.
- Elke vrijdagmiddag hielden we twee tot drie uur durende Learning Club-bijeenkomsten om een gedeelte van het boek te bespreken en de verbeteringen te laten zien die individuele personen hadden aangebracht. Over het algemeen keken we naar een paar aanvullende video's over de belangrijkste punten, maar zeker niet naar de dood door PowerPoint.

Dit zou niet alleen klassikaal zijn, maar ook naar de werkplek gaan om verspilling te leren zien en eraan te werken.

Stap 2.2: inhoud van de Learning Club

De drie grote concepten waar we ons in de Learning Club op concentreerden waren:

- Het opbouwen van een lean-cultuur gaat over pull, niet over push. Verbetering begint met 'ik'.
- Lean gaat over het laten groeien en ontwikkelen van mensen.
- Lean gaat over herhaling en totale participatie.

We gebruikten het *2 Second Lean*- boek als ruggengraat voor de Learning Club, waarbij we wekelijks de inhoud bespraken. De aanvullende kerninhoud, vooral met betrekking tot wat de interne coaches moesten doen, wordt uiteengezet in paragraaf 2.4.

Stap 2.3: Creëer een 'lean grot'

Gedurende deze tijd was ik bevriend geraakt met Alex Ramirez (uit het Candor-hoofdstuk!), via de geweldige "Lean Maniacs" Signal-groep geleid door Dave Lelonek van Sticky RX.

Dave Lelonek van Sticky RX <https://youtu.be/ZRPmhFNocGA>



Can't find anything to improve? BS

Dave Lelonek



(Dit boek klinkt als een pamflet voor de beste lean-bedrijven ter wereld, maar zo werkt de lean-gemeenschap. Sommigen van ons hebben elkaar zelfs nog nooit ontmoet, vooral vanwege COVID, maar er is een snelle groep vrienden die samen leren en groeien!). Alex had leiding gegeven aan wat naar mijn mening de beste 2 Second Lean-implementatie ter wereld van 2020 was.

Toen ik aan het consultancy-optreden van BLK BOX begon, had ik met Alex overlegd over de dingen die volgens hem de belangrijkste succesfactoren binnen zijn strategie waren. Volgens hem was de 'Lean Grot' een van de cruciale facilitatie-instrumenten.

Een Lean Grot is een verzameling van de gereedschappen en materialen die mensen nodig hebben als ze verbeteringen gaan doorvoeren. We maken het ze gemakkelijk om aan de slag te gaan – zaken als Kaizen-schuim, messen om met het schuim te werken, vloertape/markers, enzovoort. Alex's Lean Cave is als een luxe bouwmarkt, maar voor velen kan het een stuk eenvoudiger zijn dan dat.

Zoals veel van de beste ideeën lijkt het zo voor de hand liggend – tenminste nadat iemand anders het heeft bedacht!

Het creëren van een Lean Grot helpt bij het creëren en behouden van momentum. Alle belangrijke hulpmiddelen en materialen zijn aanwezig om meteen verbeteringen aan te brengen. Het team hoeft er niet naar te vragen of te wachten tot ze binnenkomen. De Lean Grot maakt "Action this day" mogelijk al begindagen van lean, en zelfs als uw bedrijf al aan lean doet, zou ik zeggen dat het nooit te laat is om een Lean Grot te creëren.

Alex vertelde me onlangs dat mensen in een van de nieuwe fabrieken die 2 Second Lean implementeren, de Lean Grot beschreven als de bodem van een kerstboom! Ze zouden zien wat er allemaal beschikbaar was, en de gereedschappen en materialen stimuleerden ideeën over hoe ze konden worden gebruikt om het leven gemakkelijker te maken. Het werkt dus twee kanten op: de Lean Grot zorgt ervoor dat verbeterideeën werkelijkheid worden, maar de items in de Lean Grot stimuleren ook nieuwe ideeën!

Stap 2.4: De externe coach maakt kennis met BLK BOX

Om een volledige rol voor mezelf te kunnen spelen, kon ik niet alleen over observationele kennis beschikken; Ik zou één tot twee dagen per week (minstens een week vóór en tijdens de Learning Club fase) hands-on moeten werken in de productieruimtes en moeten begrijpen wat er gebeurt op de administratieve/technische gebieden (zie stap 2!). Dit was om een goed gevoel te krijgen van de bestaande cultuur, problemen en uitdagingen, zodat ik kon spreken uit ervaring in plaats van vanuit geruchten wanneer ik met het hele team communiceerde en mogelijk belangrijke verbetervoorstellen ter overweging aan het senior team deed.

Of je nu wel of niet een externe coach inschakelt, het is super belangrijk voor de "Ryan" en zijn senior supporters om ter plaatse (op de Gemba!) Goede kennis te hebben over hoe de dingen ECHT gebeuren binnen de organisatie.

Hier is een persoonlijk verhaal om het belang van basiskennis te illustreren, vooral voor een bedrijfsleider.

Voordat ik bewust lean gebruikte als methodologie voor organisatietransformatie, werd ik ingeschakeld om een fabriek in Frankrijk te runnen. Destijds sprak ik geen Frans, en ik was enigszins afgeschrikt door dat vooruitzicht. Er moesten tijdens de ommekeer nog een aantal problemen op het gebied van de arbeidsverhoudingen worden opgelost, en ik had nog nooit eerder een fabriek gerund, laat staan in een vreemd land waar ik de taal niet goed sprak, zoals Frankrijk!

Voordat ik deze rol op mij nam, stond ik erop om twee weken op de werkvloer door te brengen en samen met de jongens producten te bouwen. Dit was nog nooit eerder gebeurd. Het

is niet oneerlijk om te zeggen dat de Franse zakencultuur een beetje benauwd kan zijn, en dat senioren dit soort dingen gewoonweg niet deden. Ik weet dat de meeste leden van het middenmanagement team dat aan mij zou rapporteren, dachten dat ik een gekke Ierse man was. In veel opzichten zou ik die analyse niet tegenspreken...

Mijn eerste briefing van het in Londen gevestigde bestuur/eigendomsteam was dat 'Frankrijk' daar een heel moeilijke groep mensen had werken – typisch 'lui Frans' met een slechte instelling. Dat was het probleem. Ze hadden de faciliteit graag gesloten en naar Oost-Europa verplaatst om kosten te besparen, maar vanwege de arbeidsregels van die vervelende Fransen zou dat een fortuin hebben gekost, dus moesten ze het maar verdragen.

Hoe dan ook, mijn twee weken waren ZEER verhelderend! Ik ontdekte een absoluut geweldige groep mensen die gewoon naar hun werk wilden komen, goed werk wilden leveren waar ze trots op konden zijn, wat respect wilden krijgen en naar huis wilden gaan. Sindsdien heb ik ontdekt dat dit geldt voor elke nationaliteit op deze planeet. **Lean “gaat nooit fout” vanwege de werkvloer! Het gaat alleen maar mis vanwege waardeloos management en gebrek aan leiderschap.** Vergeet dat nooit!



Het Olaer-gebouw (nu Parker) in Colombes, een buitenwijk van Parijs waar ik "op de Gemba" leerde

Het echte probleem lag op het niveau van het middenmanagement; ze haatten elkaar eigenlijk allemaal, en daarom hadden de verschillende afdelingen moeite om in samenhang samen te werken. De vorige productiemanager had een hekel aan de technisch manager, die een hekel had aan de kwaliteitsmanager, die op zijn beurt een hekel had aan de productie- en technische managers. Zoals ze in Frankrijk zeggen: het was een "*bordelle*" of een "*connerie*"! Je kunt die woorden opzoeken als je wilt. De vertalingen is niet prettig. De verkoop viel onder een andere directeur, en die jongens moesten de slechte prestaties gewoon verdragen.

Ik nam mijn vriend Nic Jameron aan een geweldige productiemanager, en het duurde niet lang voordat de kwaliteits- en technische managers werden vervangen door betere alternatieven. Weet je nog: Verander de mensen of verander de mensen.



Ikzelf en Nic vertegenwoordigen de Franse en Ierse naties!

Het punt is dat het zonder mijn tijd op de Gemba misschien veel langer had geduurd voordat ik besepte wat het echte probleem was. Zonder kennis ter plaatse had ik nog steeds kunnen werken in de veronderstelling dat het probleem op de werkvloer lag.

Als leider moet je werken vanuit kennis, niet vanuit aannames. Je kunt geen mensen coachen als je de omgeving niet begrijpt. Wees nooit te goed om naar de Gemba te gaan en je handen vuil te maken. Taiichi Ohno had een beroemde praktijk genaamd "Ohno's cirkel", waarbij hij een cirkel op de vloer tekende en de manager instrueerde daar urenlang te blijven terwijl hij het proces observeerde. Echte informatie uit de eerste hand. Geen gegevens. Geen rapport. Echte waargenomen gegevens. Ga naar het probleem, probeer het niet op te lossen vanaf je bureau!

Binnen 18 maanden was ik 'Frankrijk uit', en onder het geweldige rentmeesterschap van Nic en de heer Christian Lecossier werd het uiteindelijk het juweel aan de kroon van ons bedrijf, Olaer. Het was ons R&D-centrum, ons expertisecentrum voor volume productie, en het feit dat we in Parijs waren, deed ook geen pijn als het erom ging klanten en belangrijke belanghebbenden naar een plek te brengen waar ze onder de indruk konden zijn. Letterlijk voor de resterende tijd die ik bij Olaer doorbracht, was het bijna elke maand een vakantie om daarheen te gaan. Ik hield zoveel van die omgevingen en de mensen.

Bij BLK BOX heeft mijn Gemba-tijd mij geholpen om in te zien dat er, net als bij de meeste pre-lean organisaties, bergen verspilling waren, enkele interdepartementale fricties vanwege persoonlijkheden en tegenstrijdige belangrijke prestatie-indicatoren. Dit leren is absoluut essentieel voor de hoofdcoach.

Zoals altijd waren er ook enkele 'verander de mensen of verander de mensen'-kwesties die ik naar boven moest halen. Allemaal heel normaal! Allemaal mogelijkheden om te verbeteren door de cultuur te veranderen naar lean.

Stap 2.4.1: Learning club inhoud – de details

Het doel was om **een sterk team van interne coaches op te bouwen, zodat we een sterke ondersteunende organisatie zouden hebben toen we begonnen met het uitrollen van de Morning Meetings** en Improvement Time.

We gebruikten het 2 *Second Lean*- boek als basis voor de club, namen delen van de inhoud en bespraken deze om de belangrijkste punten te benadrukken.

Bij elk hoofdstuk is een link en QR-code opgenomen naar een generieke versie van de presentatie van elke week.

How we are building a LEAN CULTURE

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1LlnP7XJFC5rOw0hfSORD04p-JdglBp65UtbdD7z9aU8/edit?usp=sharing>



Scan to go to
presentation



Toen ik dit bij BLK BOX deed, was het vooral een kennismaking met mezelf, mijn eigen lean-reis, en wat lean wel en niet is, samen met hoe onze roadmap er de komende weken uitzag.

Ik heb een belangrijk punt gemaakt over hoe ik lean vroeger zag versus wat ik nu eigenlijk weet dat lean is. Pull, niet Push, mensen laten groeien, herhaling en totale participatie.

Dit is vooral handig om er vroeg bij te zijn, omdat veel mensen in onze organisaties slechte ervaringen hebben met ‘corporate lean’ op andere plaatsen waar ze hebben gewerkt, vooral in grotere. Bij BLK BOX hadden we dit probleem zeker. Dit leidt mensen naar een plaats van zelfgenoegzaamheid en, in sommige gevallen, van arrogantie met een ‘ik weet wat lean is’-houding. We moeten dat meteen op de kop slaan. Wat de TIMWOODS (een acroniem dat consultants gebruiken om mensen te helpen de acht verspillingen uit het hoofd te leren) ook mag hebben geleerd, tenzij er sprake was van totale

participatie, is dit compleet anders. We doen dit allemaal. Elke dag.

Onze focus ligt op betrokkenheid, niet op de belangrijkste prestatie-indicatoren, flipcharts en droge workshops. Het gaat er niet om dat alle anderen beter worden; het gaat erom dat JIJ verbetert en het goede voorbeeld geeft.

De introductie omvat het basissysteem van 2 Second Lean, met:

- De Morning Meeting, waar we cultuur opbouwen en samen verspilling leren zien. We gebruiken het om voor iedereen verwachtingen te scheppen. We moeten allemaal elke dag één verbetering van 2 seconden doorvoeren.
- 3S (sweep, sort, standardize) Improvement Time, waar we allemaal de mogelijkheid hebben om ons geleerde toe te passen op onze werkplekken en processen en onze verbeteringen in onze WhatsApp-groep te plaatsen.
- Versterk de verwachting in de morning meeting de volgende dag door onze verbeteringen te vieren en ons begrip van verspilling te verdiepen om de verbeteringscyclus gaande te houden.

Het is een cyclus. Het is een proces, en omdat het een proces is, moeten we altijd kijken hoe het verbeterd kan worden!

Week 2: 2 Second Lean eerste deel

Learning Club

Chapters 1 - 6

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1KP1yGPnPhT1CJzLF4UeZGJ7SEa0jLXmtZ3tSv5yBl4/edit?usp=sharing>



Scan to go to presentation



We beginnen met het doornemen van de drie grote concepten: pull en niet push, mensen laten groeien, herhaling en totale participatie. Dit is geen toeval. Ik wil dat de jongens dat ervaren. Ik wil dat ze zichzelf de vraag stellen: "Waarom doen we dit weer?" Dan is het grappig als ik test wie het zich herinnert en om te zien hoe weinig van hen dat doen! Het is veel beter om te leren door te doen dan alleen door te zien en te luisteren.

Vervolgens bespreken we de hoofdstukken één voor één als groep. Veel van de belangrijkste principes komen aan het begin van het boek naar voren.

Ik dacht altijd dat hoofdstuk 1, "Wat is lean?" van 2 *Second Lean* eerlijk gezegd een beetje tijdverspilling is. Op het eerste gezicht lijkt het erop dat dit slechts de toon zet voor wat komen gaat. Als je echter dieper kijkt, lijkt het op de "voor" van de "voor en na", wat een cruciaal concept is in lean en een concept dat we heel vaak gebruiken om elkaar te motiveren door deze "voor en na" in onze WhatsApp te plaatsen. groepen. Als het goed wordt gedaan, is het echt de olie op het vuur van uw lean cultuur.

Dit hoofdstuk beschrijft hoe Paul gelukkig was in zijn onwetendheid. Het gaat goed met zijn jonge bedrijf: de bank houdt van hem; volgens hem hoeft hij slechts een paar dingen aan te passen, zoals zijn voorraadbeheersysteem. Het is pas wanneer Tracey de uitspraak 'je weet niet wat je doet!' uitspreekt, dat hij de wake-up call krijgt! De waarheid is dat de meeste bedrijfsleiders niet willen luisteren. Waarom zeg ik dat? Omdat "de meeste" bedrijven gemiddeld zijn, "zich op hun gemak voelen in hun disfunctioneren".

De leiders zijn ofwel:

- Te arrogant en denken dat ze alles weten, dus denken ze dat er geen betere manier is
- Onwetend van het feit dat dingen echt anders kunnen
- Bang om een grote verandering door te voeren, omdat ze geen vertrouwen hebben in hun eigen kunnen
- Zijn niet gemotiveerd genoeg om te veranderen, omdat ze gewoon een 'lifestyle business' willen

Dat is de uitdaging voor het leiderschapsteam van uw bedrijf. Waar bevindt u zich binnen dit spectrum? behoort u tot de minderheid?

Voor de hoofdstukken 2 en 3: "Bedoel je dat ik echt zo slecht ben?" Voerden we een spel uit waarbij drie teams een gekleurde sticker op een stuk A4-papier plakten, het vouwen, het in een envelop stopten en FACTUUR op het eindproduct schreven en het aan een klant overhandigden.

Eén team van vier personen werkte in een batch proces.

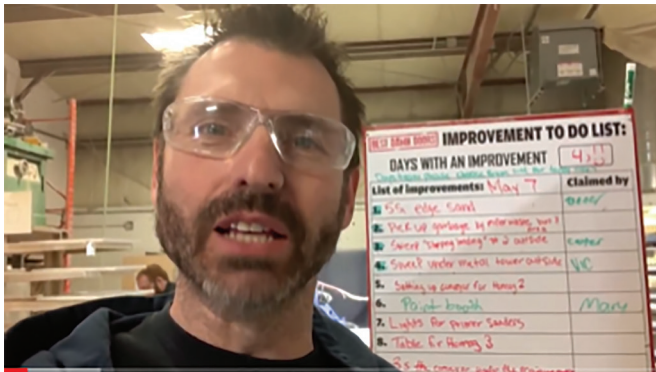
Een ander team van vier gebruikte een one piece flow proces.

Een derde "team van één" gebruikte een u-vormige cel met één operator.

We hebben dit als een race uitgevoerd om te zien welke het meest effectief was. Misschien kun jij raden wie als eerste klaar was? Probeer het uit en ontdek het zelf!

Voor hoofdstuk 4, 'Vanaf hier wordt het alleen maar beter', hebben we ons gericht op de principes van waarde en niet-waardetoevoeging, met een briljante video van Brad Cairns, bekend van Best Damned Doors, die dit principe perfect illustreert.

Brad Cairns toegevoegde waarde versus niet-waarde toegevoegde https://youtu.be/D800WMr7e_s



Value added V.S. No value added - Woodworking version ...

Quantum Lean



Simpel gezegd: er is pas sprake van toegevoegde waarde als er sprake is van een fysieke transformatie of iets waarvoor de klant bereid is te betalen. Al het andere is gewoonweg verspilling als het iets is waar de klant niet voor wil betalen of als het bedrijf er liever minder van doet! Brad is ijverig in zijn rigoureuze kijk op witverspilling, en hoewel het de vraag is of dat strikt correct is, is mijn persoonlijke mening dat het veel beter is om vanaf dat punt te beginnen dan met alle excuses onder de zon te komen

over waarom uw verspilling oké is, in plaats van het alleen maar te verminderen – of beter nog, het weg te doen! Ik heb andere video's van Ryan Tierney en Hugh Carnahan gebruikt om het begrip van dit concept verder te verdiepen, die ik hieronder ook opneem.

Ryan Tierney Toegevoegde waarde versus niet-toegevoegde waarde <https://youtu.be/VWMJ0OPA0G8>

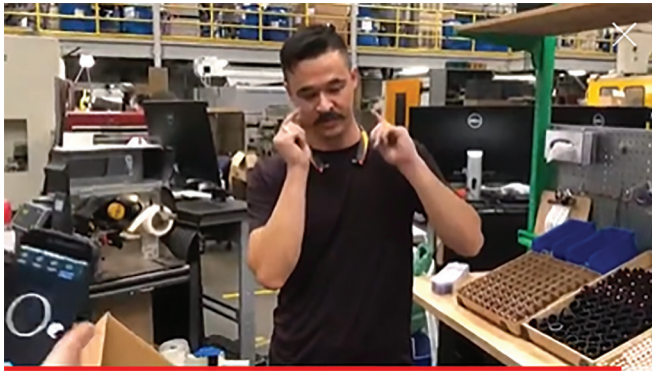


Are you adding value to the customer?

Ryan Tierney



Hugh Carnahan NVA Eenvoudig <https://youtu.be/Lpkmn4uFCBM>



Hugh Value Add NVA SIMPLE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Voor hoofdstuk 4 gaan we ook in op de acht verspillingen en maken we van deze gelegenheid gebruik om TIMWOOD te verbannen. Veel bedrijven, vooral de grote bedrijven die consultants gebruiken, willen hun mensen graag over de verspillingen vertellen door acroniemen te gebruiken.

- T – Transport
- I – Inventory
- M – Motion
- W – Waiting
- O – Overprocessing
- O – Overproduction
- D – Defects

Een alternatief met een vergelijkbaar eindresultaat is DOWNTIME.

- D – Defects
- O – Overproduction
- W – Waiting
- N – Not using talent

- T – Transport
- I – Inventory
- M – Movement
- E – Extra processing

Een paar van de jongens in onze groep zaten in het 'wij weten wel wat lean is'-kamp. Het was leuk om een video af te spelen waarin de Paul Akers het gebruik van acroniemen bespreekt, omdat deze het BEGRIP niet bevorderen, maar alleen uit het hoofd leren. Hier zit geen diepgang in.

Paul Akers "Hoe je de 8 verspillingen niet moet onthouden" <https://youtu.be/BsItNCgbsV8>



How to NOT memorize the 8 wastes

Paul Akers

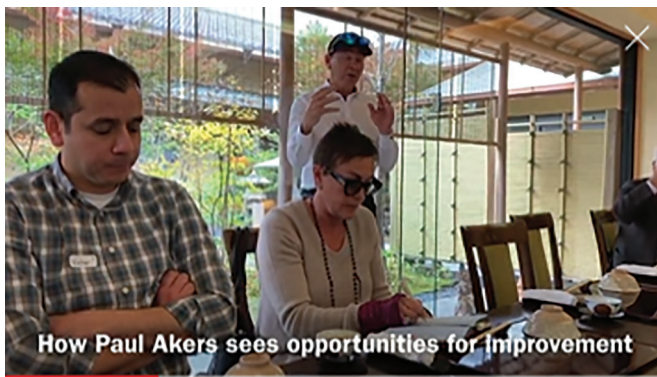


In plaats daarvan zijn we mensen gaan coachen om 'verhalen over verspilling' te vertellen. Paul had onlangs een podcast gemaakt die zeer actueel was over deze kwestie. Hij had het erover dat hij vrienden zou uitnodigen voor het avondeten, maar ze wisten niet zeker hoeveel er zouden komen, dus maakten ze te veel salade (**Overproductie** – de moeder van alle verspilling, zoals je zult zien!). Dus moesten ze de overgebleven salade in een doos doen (**Motion**), die vervolgens in de koelkast werd gezet (**Transport & Excess Inventory**). Na een paar dagen

raakte de salade niet op en ging hij op datum (**Defects**), wat betekende dat hij de prullenbak in moest en de container eruit moest schrapen (**Extra bewerking**). Ondertussen **wacht de vrouw van Paul** tot hij naar de bank komt en haar een knuffel geeft (**Talent niet gebruiken** – haar talent!). Ik heb het laatste stuk daar toegevoegd, maar je snapt het wel (sorry, Leanne!). Het zorgt ervoor dat iedereen het verhaal van verspilling begrijpt en, mettertijd, het verhaal van verspilling binnen hun eigen controlegebied, het werk dat ze doen dat er echt toe doet – en vergeet niet: acroniemen zijn waardeloos!

Hoofdstuk 5 introduceert het concept van “**los op wat je stoort concept**”. Dit is een van de krachtigste concepten in het boek. Het is de eenvoud die zo mooi is: geen diagrammen, grafieken of ingewikkelde analyses. Als het je irriteert, doe er dan iets aan. Mijn voorbeeld waarbij Paul helpt mijn ogen te openen voor moeite (zie de video hieronder). Als er een moeite is of als de zaken zich opstapelen, doe je het waarschijnlijk niet goed – tijd voor verbetering!

Hoe Paul Akers kansen ziet om te verbeteren https://youtu.be/kB_qbOTgWvY



How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Hoofdstuk 6 gaat over de vice-president van Lexus, die Paul zijn satori-methode gaf, waarbij het bij lean om de mensen draait, en niet om de processen. Laat de mensen groeien – focus daarop, en de rest volgt!

Zoals je je waarschijnlijk kunt voorstellen, was dit een behoorlijk intense middag...

Week 3: 2 Second Lean tweede deel

Learning Club

Chapters 7 -11

Tom Hughes

https://docs.google.com/presentation/d/1Mu5-WdagNhv-k5MIBMbNLCM-1Ah14pUlu_Vc_S0GwWc/edit?usp=sharing



Scan to go to presentation



We beginnen de Learning Club altijd met het doornemen van alle belangrijke punten van de voorgaande week. We maken geen grapjes als we zeggen dat herhaling de sleutel is tot leren, en het is leuk om met het team het kwartje te zien vallen, dat alleen omdat iemand 'is verteld' vrijwel nooit werkt zonder herhaling. Dit is zo belangrijk om te versterken met onze interne coaches, door ervaring, en te leren dat "iets een à twee keer vertellen" zelden werkt!

Misschien heb je de 'herhaling' opgemerkt in het derde kernconcept van de Learning Club, namelijk 'Herhaling en totale participatie', en vraag je je af waar dat over gaat. Lean is

eenvoudig; er is echter een “maar”, en dat is dat lean ook erg diep is.

Laten we de acht verspillingen nemen. Bij een gewone, traditionele lean-implementatie kunnen mensen, ALS ze geluk hebben, een dag of twee formele training krijgen rond de acht verspillingen. Vervolgens spijkt het bedrijf de mededelingenborden en muren op de werkvloer met grote borden waarop de TIMWOOD wordt verkondigd, of welke andere oppervlakkige proclamatie ze ook maar willen, en dat is de “training” compleet voor de mensen. Ze weten wat de acht verspillingen zijn, toch?

Fout. Ze hebben misschien wel gehoord van de acht verspillingen, maar ze “kennen” de acht verspillingen niet.

Zoals je weet houd ik van spiritualiteit en beschouw ik mezelf als half hindoe, ook al kom ik van een boerderij in County Derry in Noord-Ierland – nauwelijks een broeinest van volgelingen van de goeroe! Ik hou van dit verhaal over een Indiase goeroe, Sri Yukteswar, die werd gevraagd door iemand die zijn kennis van de Schriften probeerde te testen. De onbeschofte hoofdpersoon vroeg: ‘Kent u de Bhagavad Gita [de Hindoebijbel]?’ Waarop Yukteswar antwoordde: “Ik heb het meer dan honderd keer gelezen, maar nee, ik weet het niet.”

Dat is hoe ik lean zie, en dat is de houding die je als coach moet aannemen.

Het plaatsen van de borden betekent niet dat je mensen hebt opgeleid en zeker niet dat ze het begrijpen. Dat gebeurt door herhaling, en als het ‘goed’ wordt gedaan, door **creatieve herhaling**. Het is niet voldoende om mensen eenvoudig te vragen de acht verspillingen op te zeggen of zelfs maar het verhaal van de verspillingen te vertellen. De training die tijdens

de Morning Meeting wordt gegeven, moet herhaaldelijk naar de acht verspillingen kijken, maar vanuit verschillende invalshoeken. Er zijn bijvoorbeeld tientallen verschillende manieren om naar overmatige beweging te kijken, en naar de dingen die deze veroorzaken. De vaardigheid van de mensen die de Morning Meeting leiden, is manieren vinden om te herhalen, maar niet saai te worden. Dat mag nooit gebeuren.

Dus blijf altijd vernieuwen en daag jezelf uit!

Het bezoek van Paul aan HOKS en zijn satori-moment is een van de aandachtspunten van deze week.

Ik heb het geluk dat ik mijn eigen persoonlijke ervaring kan delen met mijn bezoek aan HOKS en wat voor een uitzonderlijke operatie ze hebben.

HOKS deel 1

<https://youtu.be/eg80MaiGQWM>



GT Tom Hoks Visit Pt 1 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS deel 2

<https://youtu.be/LzH5lByH4ZI>



HOKS Tour 061129 Pt. 2

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS deel 3

<https://youtu.be/ru8o-YDCHA4>



HOKS TOUR part 3 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Om aanwezig te zijn terwijl alle mensen van dat bedrijf hun 3S doen, is zo'n inspirerende ervaring. Het energieniveau dat ze tentoonspreiden is niets minder dan maniakaal. Iedereen geeft

alles, inclusief de eigenaar van het bedrijf van \$40 miljoen, die energiek de ramen buiten hun ontvangstruimte schoonmaakt. Ze hebben zelfs een team mensen die de straat buiten de fabriek schoonmaken! Het is krankzinnig.



***De eigenaar van HOKS die de ramen
schoonmaakt: levende lean cultuur***

HOKS is de plek waar 5S (traditioneel lean) door de kunst van het weghalen 3S werd, 'sorteren' wordt bij standaardiseren ondergebracht en 'standhouden', wat meestal het moeilijkste onderdeel is van traditioneel lean (om het gaande te houden!) weggegooid omdat wij daar met onze aanpak geen omkijken naar hebben omdat wij daar iedere dag mee aan de slag gaan!

Als ik 3S les geef, verdeel ik het in subgroepen om mensen te helpen begrijpen wat er achter elke "S" zit en zodat ze anderen kunnen coachen.

Schoonmaken is:

- **Schoonmaken**
- **Het Identificeren van problemen**
- **En op basis daarvan de standaard verhogen**

Laten we het eerst hebben over "**SCHOONMAKEN**"!

Een van de meest voorkomende misvattingen, zelfs van mensen die al heel lang aan 'lean' doen, is dat schoonmaken een activiteit van laag niveau is. Voor hen is het net wat mensen doen als ze niet slim genoeg zijn om met een verbetering te komen. Zonder eromheen te draaien is dat soms het geval, maar zeker niet altijd.

Persoonlijk was ik ervan overtuigd dat het niet "gewoon een beetje vegen" is, het is veel meer dan dat.

Ik gaf gevolg aan dit vermoeden door de vraag te stellen: "Waarom maken we elke dag schoon?" in de Lean Maniacs Signal-groep gerund door Dave Lelonek – in mijn ervaring de beste groep ter wereld. Ik kreeg een aantal werkelijk inspirerende antwoorden. Hier zijn er slechts enkele.

- Respect voor jezelf.
- Respect voor anderen.
- Respecteer uw werkgebied.
- Verban slordigheid – een geweldige werkomgeving leidt tot geweldig werk.
- Minimaliseer afleidingen zodat u zich op het werk kunt concentreren.
- Een schone en overzichtelijke werkomgeving is een vorm van visueel management dat afwijkingen en verbetermogelijkheden aan het licht brengt.
- Door schoon te maken kunnen we elke dag onze normen verhogen.
- Door schoon te maken ontstaat er eigenaarschap over de ruimte.
- Als iedereen schoonmaakt, laat dat zien dat we hier allemaal samen in zitten.

Als we al deze antwoorden samenvatten, zou ik het in drie woorden samenvatten:

SCHOONMAKEN BOUWT CULTUUR

Laat dus nooit iemand zeggen: "Ze zijn alleen maar wat aan het vegen". De man die alleen maar de bezem rond duwt, neemt het eigendom van zijn gebied over en respecteert zichzelf, anderen en zijn werk. Hij investeert in de cultuur. Het laat zien dat hij BETROKKEN is.

Vooraf je interne coaches moeten dit 'snappen'.

Mensen worden met verschillende snelheden lean, sommige meteen en bij sommige duurt het maanden. Ik heb jongens gezien die al maanden 'veegmachines' zijn, en dan maken ze een kleine verbetering, het eenvoudigste, zoals het creëren van een plek voor de bezem of de schoonmaakmiddelen. Als ze enige aanmoediging en erkenning krijgen, wakkert dat de vonk aan, en 'snappen' ze het nog meer. Ga zo door, dan staan ze binnen de kortste keren in vuur en vlam met de rest van het team.

Dit alles vereist geduld, empathie en emotionele intelligentie. Allemaal kenmerken van de lean-leider en de coach.

HET IDENTIFICEREN VAN PROBLEMEN

Ik had een zin die ik gebruikte bij mijn eerste lean-transformatie: **'Je veegt niet alleen met de bezem; Je veegt ook met je hoofd!'** Naarmate de tijd verstrijkt, gaan we op zoek naar de bronnen van het vuil. Schoonmaken op zichzelf is immers geen activiteit met toegevoegde waarde. Ja, ik weet het, er is nog een tweedeling binnen lean, maar het is waar. We willen dus manieren vinden om het ontstaan van vuil te verminderen, waar het vandaan komt en hoe het zich verspreidt. De meeste fabrieken die ik heb gezien, zitten vol met verbetermogelijkheden op deze gebieden.

Wanneer u het hele werkgebied schoonmaakt, identificeert u dingen die afwijkend zijn. Moet die "X" daar zijn? Waarom staat 'Y' er niet bij? Dit is het begin van een probleemoplossend proces dat verbeteringen oplevert.

EN OP BASIS DAARVAN DE STANDAARD VERHOGEN

Als je ziet hoeveel moeite HOKS doet met schoonmaken, letterlijk de vloer poetsen om vlekken te verwijderen, kun je ook gaan begrijpen dat schoonmaken ook een vorm van voortdurende verbetering is. Wanneer mensen aan hun lean reis beginnen, zijn velen alleen maar bezig met het opruimen van vuil. Om Ryan Tierney te citeren: ze gebruikten een keer per week sneeuwschuivers om de boel schoon te maken. Naarmate de verbeteringsinspanningen vaste voet krijgen, bereiken deze niet alleen hetzelfde niveau als vorige maand of jaar; Naarmate het reguliere schoonmaakproces vaste voet aan de grond krijgt, willen mensen het verbeteren.

"Laat het beter achter dan je het gevonden hebt" is zo'n krachtige uitdrukking. Het bevordert niet alleen het respect voor elkaar door niet te verwachten dat iemand anders de rommel opruimt, maar vraagt ons ook om de rommel niet zomaar achter te laten zoals we hem hebben aangetroffen, maar beter!

Wanneer dit in je cultuur past en wordt versterkt door goede coaching, leidt dit uiteraard tot continue verbetering omdat de lat steeds hoger wordt gelegd.

Hoofdstukken 8 – 11 en WhatsApp-oefening!

Deze hoofdstukken schetsen de kern van wat ik beschouw als het systeem van 2 Second Lean, de Morning Meeting, 3S Improvement Time en de versterking van gedrag door het

vieren van succes tijdens de Morning Meeting, gebaseerd op de verbeteringen die we de dag ervoor in de WhatsApp-groep hebben gepost.

Ik moet zeggen dat ik me in mijn hele carrière nog nooit zo goed heb gevoeld als toen ik verbeterijd coach was in mijn eerste transformatieproject. De energie was ongelooflijk. Ik krijg er een kick van als ik zie hoe mensen boven zichzelf uitstijgen. Natuurlijk zijn er mensen die het vanaf het begin snappen, en die mensen houden er nooit mee op. Elke dag dat jij als leider/coach je rondes maakt, is het zo leuk om de verbetering van vandaag te zien of hoe ze vooruitgang boeken op een grote verbetering die een half uur per keer wordt weggewerkt, vaak met jongens van allerlei verschillende afdelingen die meehelpen. Dat is een van de verrassende voordelen van 2 Second Lean. Weinig van de grotere verbeteringsprojecten die naar voren komen, worden door één persoon alleen uitgevoerd; vaker wel dan niet, maken ze gebruik van **steun van andere mensen in het team om dit mogelijk te maken**. Iemand die bijvoorbeeld aan een pijpbuigmachine werkt, vraagt de man op de lasersnijmachine om een stuk metaal voor hem af te snijden. Hij zou hulp krijgen van de man op de kantbank om hem gebogen te krijgen. Dan zou hij iemand moeten vragen om het voor hem te lassen. Dan moet er geschilderd worden! De man die voor de spuiterij zorgde, besteedde het grootste deel van zijn verbeterijd aan de verbeteringen van anderen. Het geheel smeert alleen maar de verbindingen tussen mensen en verschillende afdelingen. **Het bouwt teams** .

De **voor en na** zijn ook een groot deel van het vieren van die prestaties. Ik beschrijf ze als de benzine op je lean vuur. Het is van cruciaal belang dat je coaches voortdurend vieren en aanmoedigen.

Tot nu toe hadden we in de Learning Club enige betrokkenheid bij de WhatsApp-groep – de gebruikelijke early adopters die hun verbeteringen postten. Het was goed, maar niet geweldig.

Ik wilde dat ze voelden hoe geweldig het eruitzag . Ze hadden nog nooit eerder een Verbetertijd of een echte morning meeting gehad. Dus deed ik een klein coaching-experiment.

“mensen”. Jullie hebben allemaal 20 minuten de tijd om naar je persoonlijke werkruimte te gaan en deze te 3S te maken of een verbetering aan te brengen, en ik heb een voor en na nodig van iedereen die in de WhatsApp-groep heeft gepost, en we geven een prijs voor de beste. Video’s verdienen extra punten ten opzichte van foto’s. Nou, ga maar!”

Het had een ramp kunnen zijn, maar dat was verre van een ramp.

Ik zat te wachten in de vergaderruimte en binnen 15 minuten pingde WhatsApp als nooit te voren! En ja hoor, binnen 20 minuten waren de 12 mensen weer in de kamer, een beetje buiten adem en vol energie. De kamer voelde geweldig, maar daar ging het niet om.

Ik had geen tijd om “een video te maken” of om te compileren wat de jongens hadden gedaan. Daar had ik nog niet eens aan gedacht, dus de oplossing op dit moment was om gewoon live vanaf mijn laptop door het media gedeelte in WhatsApp te scrollen. Dus daar gingen we. Voor de meeste mensen was het de eerste keer dat ze een video maakten die niet-familieleden zouden zien. De meeste jongens deden een voice-over en legden op een goed humeur uit wat ze deden, waarbij ze gewoon de camera op hun werk richtten. Zelfs voor hen lachte, juichte en klapte iedereen bij elke ‘after’. **Wat ons**

vooral opviel, was dat veel meer mensen zich bezighielden met video's waarin iemands gezicht te zien was; ze kregen absoluut het grootste gejuich en veruit de beste reactie.

Deze eenvoudige oefening was absoluut de kickstart van het momentum voor dit team. Er is een mooi citaat dat dit weergeeft: **“Mensen zullen vergeten wat je tegen ze zegt, Ze zullen vergeten wat je hebt gedaan, maar ze zullen nooit vergeten welk gevoel je hen hebt gegeven”.** Maya Angelou.

Dit zegt veel over wat echt commitment inhoudt, gevoed door goede coaching. Zoals we al hebben ontdekt, gaat lean niet over de grafieken en diagrammen – het gaat over harten en zielen, in die volgorde. Betrokkenheid wordt opgebouwd, onderhouden en opgebouwd vanuit de harten van de leiders om een solide gemeenschap op te bouwen van mensen die echt om elkaar geven.

Als uw betrokkenheid afneemt, komt dat niet omdat u geen verbinding maakt met de hoofden van mensen. Dat komt omdat je geen verbinding maakt met de harten van mensen, en die verbinding begint ALTIJD met het feit dat de leider een open hart heeft. Andersom gebeurt het vrijwel nooit. Het begint ALTIJD bovenaan.

Ik ga even een beetje spiritueel worden.

Je kunt geen open hart hebben als je gespannen bent over het manipuleren van mensen om te doen wat je wilt dat ze doen, of als je een energie van frustratie en woede hebt over mensen of dingen die niet gaan zoals jij wilt. Zoals altijd begint verbetering altijd met 'jezelf', en het begint ALTIJD met het leiderschapsteam dat die cyclus geeft en op gang brengt.

Ik herinner me dat ik bij een bedrijf waar ik de transformatie leidde, toen ik het managementteam aanmoedigde om veel veranderingen door te voeren, ze indeelde in het 'niet doen van domme ****'-kamp van dingen die je niet moet doen. Dingen zoals het mensen moeilijk maken, volwassenen volwassenen echt als stoute kinderen behandelen als ze veiligheidshandschoenen verwisselen omdat ze duur zijn, het opruimen en inrichten van de fabriekskantine om geen vreselijke en deprimerende plek te zijn om je lunch te eten, beknibbelen op gereedschap en onderhoud, dat soort basiszaken – geen dingen van hoog niveau!

Helaas werkt het in mijn ervaring simpelweg niet zo. **Als je een gedragscyclus wilt doorbreken of een deugdzzaam gedrag wilt beginnen, moet het beginnen met het management dat de verandering doorvoert, en dat betekent dat het management zijn hart opent en geeft.** Het kan ook even duren voordat de wederkerigheid zichtbaar wordt; deze dingen moeten worden gedaan in de geest van "gewoon het juiste zijn om te doen".

Mijn maatje Alex noemt dit de 'cirkel van vertrouwen'.

Het bestuur komt in beweging. De "werkvloer" reageert. Het management neemt een nieuwe stap. De "werkvloer" doet meer. Het vertrouwen gaat omhoog. Zo werkt dat.

Terug naar WhatsApp!

Deze oefening zorgde er DIRECT voor dat ze inzagen wat het effect van het maken van een voor en na had in een groep mensen die voor hetzelfde bedrijf werken. Ze konden direct ervaren hoe hun collega's lachten, glimlachten en hun prestaties vierden. Het zette de boel in vuur en vlam! Dat is wat er gebeurt als je het goed doet.

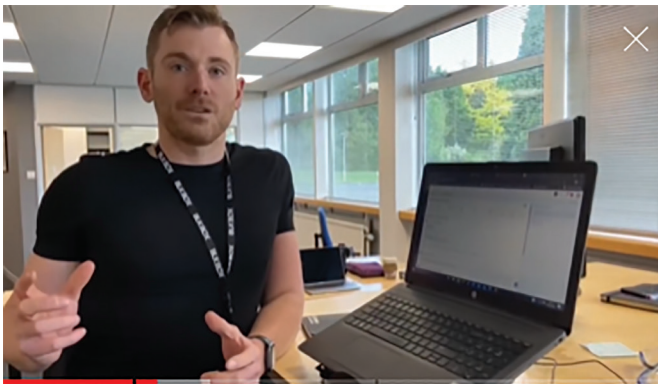
BLK BOX week 2 compilatie
<https://youtu.be/KWd3b-Y6cY0>



Awesome BLK BOX week 2 compilation
Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



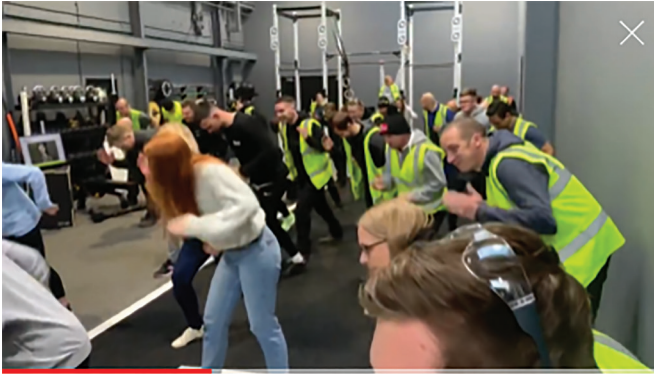
BLK BOX beste van week 1 video's
<https://youtu.be/lu9y06L7nic>



BLK BOX best of week 1 videos
Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



BLK BOX: geweldige energie- en leerclubclip
<https://youtu.be/QjeJpBcZNA>



BLK BOX ENERGY AND LEARNING CLUB

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Ik denk vaak dat mensen zichzelf zelden in de schoenen van een ander kunnen verplaatsen. Vooral als coach is dit belangrijk.

Denk er over na. Je bent een nieuwe starter of junior medewerker en je gaat naar de Morning Meeting. Deze 'grote' mensen vertellen je dat ze willen dat je verbeteringen aanbrengt en berichten plaatst in de WhatsApp-groep van het bedrijf. Dus na een week of twee heb je de moed om een bericht te plaatsen. Er was lef voor nodig om dat te doen. Jij plaatst de post en de reactie is?... krekels. Niemand bedankt je. Hoe zou JIJ daarover denken?

Hoe groot acht jij de kans dat die nieuwe starter nog een video gaat maken laat staan deze te posten in de groep.

Het is geen rocket science! Die kans is nihil.

De les die we in dit geval dus moeten horen dat 100% moet worden ingebouwd in uw 2 Second Lean-routine, is dat u

ervoor zorgt dat **elke afzonderlijke verbeteringsbijdrage wordt erkend en dat de bijdragen die echt 'uitzonderlijk zijn' publiekelijk worden gevierd.**

Dat team van de Learning Club is van cruciaal belang om de zaken in deze eerste weken vooruit te helpen. Zij zouden de eerste leiders van de morning meetings worden en, net zo belangrijk, de twaalf apostelen voor lean! We hebben duidelijk gemaakt dat zij degenen waren die momentum moesten opbouwen in de WhatsApp-groep, door **de toon te zetten door zelf verbeteringen aan te brengen en hun respectievelijke teams te coachen om aan de slag te gaan met hun verbeteringsinspanningen.**

Week 4 Leerclub

Learning Club

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1HwzXRo9wTTp77QVfpGJbWRE3lzAaGR2VMPRnMKaW2lc/edit?usp=sharing>



Scan to go to presentation



Hier is een heel belangrijke slide die we deze week hebben besproken om de gedragsverwachtingen van onze coaches vast te stellen.

COACHING

TRIPLE X LEADERSHIP

Ask / Support / Encourage / LISTEN!

Don't say NO.....

Keep to "span of control" - 2SL

Mistakes will happen - LEARNING is the important thing!

Thank your people on WhatsApp

Deflection! Excitement! Passion!

Growing people is more important than improvements

Triple X-leiderschap

We hebben triple X al aangestipt in het hoofdstuk Openhartigheid, maar we zullen hier dieper op ingaan.

Het eerste punt is super belangrijk: hoe ouder de persoon, hoe belangrijker het is om hem mee te nemen. Triple X staat voor buitengewoon, uitzonderlijk voorbeeld.

Paul Akers "Triple X Leiderschap"

<https://youtu.be/nAOETYLhB7M>



The Key to Lean

Paul Akers



Onze Learning Club-coaches moeten triple X vertonen door de leiding te nemen. Door de verbeteringen door te voeren, het team te coachen en elke dag minstens één keer iets te posten in de WhatsApp-groep, moeten ze hun mensen aanmoedigen.

De triple X-leider toont altijd waardering voor de inspanningen van anderen. Ze bedanken mensen face-to-face en via WhatsApp, vieren ze tijdens de Morning Meeting en zijn enthousiast over de verbeteringen van anderen.

Ik heb het geluk dat ik natuurlijk heel enthousiast wordt van de kleinste verbeteringen die mensen in het team maken. Sommige daarvan die mij persoonlijk hebben geraakt, zouden voor iemand anders niet zo geweldig lijken. Dingen zoals de eerste verbetering die iemand met zeer slecht Engels en superstil is, zoals het monteren van een bezem op zijn werkstation. Het is misschien geen rocket-science Instagram-verbetering, maar het laat zien dat deze persoon betrokken is. Het laat zien dat hij betrokken wil raken en het beter wil doen. **Om het nogmaals te zeggen: in deze vroege stadia doen de verbeteringen er niet toe – het betrekken van mensen wel!**

Een andere vaardigheid die de lean-leider/interne coach moet ontwikkelen is de **'kunst van het deflecteren**. Dit is niet zoals een normale zakelijke BS-wereld, waar iedereen de eer voor alles probeert op te eisen, ongeacht of ze het hebben gedaan of niet! Ik had een oude baas die altijd zei: "Succes heeft vele vaders, maar falen is een wees". In een andere giftige organisatie presenteerde iemand het verbeteringswerk en de resultaten van mijn afdeling als zijn eigen werk, zonder te beseffen dat ik in de ruimte zat! In een lean bedrijf, vooral als triple X-leider, is het tegenovergestelde het geval. Probeer de eer aan anderen te geven en zelf minder eer te verwerven. Ik zeg niet dat ik moet liegen, maar **wees grootmoedig over de manier waarop krediet wordt verdeeld**. Geef credits indien

mogelijk door naar iemand anders in het bredere team, vooral naar nieuwere, minder ervaren leden.

Dat is allemaal een hoge lat, maar waarom zou je toestaan dat die lat nog lager ligt? Dit is een belangrijk punt dat leiders en coaches moeten begrijpen. Lean faalt alleen maar omdat de leiders niet consequent triple X zijn, vanuit het hart opereren en daardoor niet de betrokkenheid krijgen waar het allemaal uit voortkomt.

Als uw lean-proces problemen ondervindt, is de eerste plaats waar u als leider-coach naar moet kijken in de spiegel.

Zeg geen nee – steun, moedig aan, en luister.

Mogelijk ziet u de regel 'ZEG GEEN NEE!' Dat is zo belangrijk, vooral in de begindagen van 2 Second Lean. Ik heb vreselijke leiders koud water zien gieten over de embryonale ideeën van een teamlid, en het is een van de snelste manieren om je lean cultuur te vernietigen. Moedig ieders ideeën aan, tenzij iemands idee een negatieve invloed heeft op de veiligheid of kwaliteit of grote uitgaven met zich meebrengt die hoogstwaarschijnlijk zonde zullen zijn. Ook als je als coach een veel beter idee hebt!

Het allerbelangrijkste, vooral in de beginperiode, is dat ieders ideeën worden verwelkomd en voor zover mogelijk worden overgenomen. Ik heb zogenaamde leiders "eh" en "ah" gezien als een teamlid een enthousiaste puppy was vol ideeën voor verbetering, maar hun goede energie werd de kop ingedrukt omdat het niet helemaal perfect was – of nog belangrijker, niet perfect genoeg in de ogen van de leider. Dus ja, twee van de andere regels op de dia bouwen voort op dit punt: **"fouten zullen gebeuren"** en **"het laten groeien van mensen is belangrijker dan verbeteringen"**. Betrokkenheid en het opbouwen hiervan is het hoofddoel. Met vakkundige zorg

zullen er altijd verbeteringen volgen. Het is een marathon, geen sprint.

Blijf binnen uw eigen individuele span of control

Een ander veelvoorkomend probleem wanneer een organisatie de weg van 2 Second Lean inslaat, is dat sommige mensen willen dat alle anderen verbeteren – behalve zichzelf. Dus als een coach tijdens Verbetertijd zijn ronde doet op de Gemba, wat een van hun belangrijkste taken is, krijgen ze verbetersuggesties zoals: “Hé, waarom veranderen we niet het ERP-systeem [Enterprise Resource Planning-systeem waarmee het hele bedrijf wordt gerund] en dan zou mijn leven gemakkelijker zijn?” “Waarom kopen we niet een nieuw XYZ- ding van meerdere miljoenen dollars, dan zou alles beter zijn?” Een belangrijke taak van de coach is om de aandacht van het individu terug te brengen naar zijn eigen controlegebied. Repareer waar JIJ last van hebt en wat je nu kunt veranderen. Dat is wat onze verwachting is, en breng ze daarop terug. Het is niet zo dat we de grote dingen niet zullen repareren of veranderen; het is alleen dat daar nu niet de nadruk op ligt. Laten we het team laten zien welke geweldige verbeteringen we nu kunnen doorvoeren, en naarmate we dat steeds vaker doen, zal het bedrijf meer vertrouwen krijgen om grotere veranderingen te ondersteunen en meer investeringen te doen om verbeteringen tot stand te brengen.

NU WAS HET TIJD OM AAN DE SLAG TE GAAN!

Met onze BLK BOX Learning Club was dit de laatste wekelijkse sessie voordat we aan de slag zouden gaan met lean “proper lean” – en dit betekende het starten van de Morning Meetings.

We gingen nog drie weken door met Learning Club. De inhoud hiervan zal nu worden besproken in het slothoofdstuk, Consistentie.

TAKEAWAYS

- **Alle werkelijk geweldige lean organisaties hebben geweldige coaches aan het hoofd.**
- Coachen leer je het beste door te doen.
- Een Learning Club biedt een geweldig platform om je interne coaches te laten groeien en verwachtingen te scheppen.
- **Lean gaat nooit mis op de werkvloer. Het is ALTIJD een leiderschapsprobleem.**

HOOFDSTUK 4

De vierde "C" – CONSISTENTIE

"Succes is noch magisch, noch mysterieus, succes is het natuurlijke gevolg van het consequent toepassen van de basisbeginselen." – E. James Rohn

Er zijn zoveel 'k'-woorden die ik voor dit hoofdstuk had kunnen kiezen! Kata ('routine' in het Japans), Kaizen (kleine stappen van continue verbetering) en Continuous Improvement als term op zich, maar ik heb genoeg genomen met consistentie.

Ik heb dat woord bewust gekozen omdat het niet erg sexy is. Consistentie zou kunnen klinken als het saaie deel van het 'lean recept', het rince and repeat gedeelte, maar het kan niet worden weggelaten, en op voorwaarde dat de andere C's worden behandeld, is dit waar de betrokkenheid wordt opgebouwd, er verbetering plaatsvindt en de resultaten worden bereikt.

Consistentie in deze zin gaat over het zetten van de ene voet voor de andere.

Ik beklom de Kilimanjaro in 2014 en het was veruit de zwaarste fysieke uitdaging die ik ooit ben aangegaan. We wandelden vijf dagen lang meer dan twaalf uur per dag, sliepen nooit meer dan een paar uur per nacht vanwege de vriestemperaturen, en ik moest de afgelopen dagen dezelfde basis kleding dragen

omdat mijn spullen nat werden zonder enige mogelijkheid om het te drogen. Het was moeilijk!



Op weg naar Kilmanjaro met Mike Blenkinsop en Mike Kay, mijn goede vrienden uit Olaer

Op de ochtend van de dag dat we de top zouden bereiken moesten we om 3 uur in het donker opstaan en naar de top wandelen om daar op tijd voor zonsopgang te zijn. Het waren ook veruit de koudste temperaturen waarin we moesten wandelen, omdat het midden in de nacht en op de hoogste hoogte was. Het water bevroor in mijn drinkfles in mijn rugzak omdat het ZO KOUD was. Ik was absoluut uitgeput door het gebrek aan slaap en de inspanningen van de afgelopen vijf dagen. Het was een behoorlijk ellendige periode, kan ik je vertellen.

Het enige dat me er doorheen hielp, was letterlijk het concept van 'stap voor stap'.

Ik maakte me geen zorgen over de volgende vier of vijf uur inspanning die het zou kosten om de top te bereiken. Ik concentreerde me gewoon op het nemen van elke afzonderlijke stap. Dat was niet zo moeilijk. Alles daarbuiten, en het zou onoverkomelijk hebben geleken. Het had mij kunnen doen overgeven. Dus nee, ik deed stap voor stap en het is gelukt!

Mijn vriend uit Houston, Alex Ramirez, gaf me onbedoeld een soortgelijke inspiratie terwijl hij aan het tennissen was tegen iemand die veel jonger en fitter was dan hij. Toen ze voor het eerst met elkaar begonnen te spelen, was hij altijd aan het verliezen. Hij was altijd op zoek naar het fraaie moordenaarschot om zijn tegenstander te verrassen. Maar zodra hij zich simpelweg begon te concentreren op het over het net krijgen van de bal, eenvoudig en consistent, begon hij de hele tijd te winnen. In de woorden van Alex: **"Je hoeft geen held te zijn; doe gewoon de simpele dingen CONSISTENT"**.

Dat is waar dit hoofdstuk over Consistentie over gaat: het opbouwen van een consistente routine die voortdurend evolueert maar nooit wordt gemist binnen uw organisatie en die

voor u werkt. Die consistentie is opgebouwd uit basisprincipes wanneer u lean toepast.

Het eerste fundamentele element is de Morning Meeting, die uw hele Lean-cultuurverandering zal aandrijven en deze jarenlang gaande zal houden! Het kan niet worden gezien als een alledaagse, saaie, schilderen-op-nummer-sessie waar de helft van de mensen komt, zoals veel reguliere interne bedrijfsbijeenkomsten zijn.

Het moet anders zijn.

Ik gebruik de term 'domino-effect' om te beschrijven hoe groot de impact van de morning meeting kan zijn als deze op de juiste manier wordt uitgevoerd.

Het Domino-effect (morning meeting voor ons!) <https://youtu.be/YXn08b5I1lo>



Domino Effect
The Alignment Group



Het domino-effect houdt in dat wanneer je een gedragsverandering aanbrengt, dit een kettingreactie zal veroorzaken en ook een verschuiving in het daaraan

gerelateerde gedrag zal veroorzaken. In de woorden van Stanford-professor BJ Fogg: "Je kunt nooit slechts één gedrag veranderen. "Ons gedrag is met elkaar verbonden, dus als je één gedrag verandert, veranderen ook andere gedragingen."

Jouw Morning Meeting is vergelijkbaar met het domino-effect, omdat het de enige kans is die de leiding van het bedrijf krijgt om **de toon te zetten** (Uitmuntentheid!), mensen op één lijn te brengen en iedereen te motiveren om hun werk, collega's en organisatie te verbeteren en betrokken te zijn. **Behandel de Morning Meeting nonchalant, behandel uw cultuur nonchalant.**

Ik zei tegen de jongens van BLK BOX dat ze het voorbereiden van hun MM op dezelfde manier moesten behandelen als hoe ze zich zouden voorbereiden op een presentatie voor een belangrijke klant. Het is net zo belangrijk om dat goed te doen. We willen dat iedereen uitkijkt naar de Morning Meeting als een stimulerende ervaring, om die cultuur op te bouwen, die mensen te laten groeien, verspilling te leren zien en samen succes te vieren!



Nico leidt een van de eerste Morning Meetings bij BLK BOX

Een van de vragen die Greg (de directeur van BLK BOX) mij stelde was of we lean moesten beginnen op “een gebied”, zoals productie. Het is een goede vraag, en zoals de meeste goede antwoorden begint deze met: “Dat hangt ervan af”. Toen ik ooit de aanpak voor het betonbedrijf met 1000 mensen voorbereidde, zouden we een bedrijfseenheid van zo’n honderd mensen uitkiezen en een ‘centre of Excellence’ voor lean bouwen. Het idee was dat we op één gebied fantastisch werk zouden leveren en die allerbelangrijkste nieuwsgierigheid zouden opbouwen, zodat de andere eenheden dat ook zouden willen doen. Trekken, niet duwen.

Voor een organisatie met de omvang van BLK BOX en minder dan 100 mensen was ik echter fel tegen deze aanpak.

Lean heeft zo’n slechte reputatie dat het alleen iets voor de productie is, dat dit alle verkeerde boodschappen zou hebben verzonden.

Als je 2 Second Lean gaat doen en je hebt minder dan 100 mensen, dan is één enkele Morning Meeting de juiste keuze.

Een andere veel voorkomende vraag is: “moeten we dit ELKE dag doen?”

Voor mij is het antwoord een volmondig ‘ja’. Het gaat om consistentie!

Ik ken geen enkel levendig, op een lean-cultuur gebaseerd bedrijf dat dit niet dagelijks doet. Het gaat over dat woord uit het begin van het hoofdstuk, “Consistentie”. **Elke dag hebben we een routine, een kata.** We hebben geen “vrije dag” om lean te doen. Door lean op deze manier te benaderen, kan uw organisatie ook momentum opbouwen. In wezen bouw je een gewoonte op, en dat doe je niet met een sporadische aanpak.

Niemand onderhoudt een succesvolle levensstijlverandering door het de ene dag wel en de andere dag niet te doen.

2 Second Lean hoeft als model niet getest te worden. Honderden, zo niet duizenden bedrijven over de hele wereld doen dit al op een succesvolle en vergelijkbare manier. Zoals de beroemde Toyota-betrokkenheid vergelijking luidt: **'Iedereen, elke dag, betrokken'**. Er staat niet: "Sommige mensen zijn op sommige dagen soms betrokken als het ze uitkomt"!

Er waren bijna 100 mensen bij BLK BOX, dus we hadden al een uitdaging over waar we de bijeenkomst moesten houden, zodat iedereen goed betrokken kon worden, en vervolgens over voldoende audiovisuele faciliteiten, zodat iedereen zich met de inhoud kon bezighouden. Uiteindelijk kozen we voor drie grote schermen en een luidsprekersysteem dat de klus deed. De eerste paar bijeenkomsten waren ze echter nog niet op het niveau waar we ze wilde hebben, en het was lastig omdat niet iedereen de inhoud kon zien die werd gepresenteerd. Dit zijn problemen die je absoluut moet oplossen voordat je begint.

De eerste week waren de mensen die de Morning Meeting leidden afkomstig uit het leiderschapsteam van het bedrijf. Hoewel de meeste van deze mensen gewend waren presentaties te geven, hoefden ze niet vaak 15 tot 20 minuten lang voor bijna 100 mensen in een ruimte een presentatie te geven. Dat was voor ieder van hen andere koek.

Op een paar uitzonderingen na zijn we die eerste week doorgekomen op een mengsel van adrenaline en goede wil, maar over het algemeen ging het geweldig!

Ik gebruikte hetzelfde advies voor de mensen die de morning meeting hielden als in mijn eerste 2 Second Lean-bedrijf:

- Projecteer uw stem zodat mensen u kunnen horen (als er een microfoon is, leer dan hoe u deze goed vasthoudt!).
- Bedank altijd iedereen die een bijdrage levert.
- Klap altijd eerst als je een bijdrage wilt vieren (dat werkt namelijk zeer aanstekelijk!).
- Wees ten slotte een expert als het gaat om de inhoud.

Die laatste was een toevoeging voor BLK BOX.

Veel van de jongens (waaronder ook meisjes in die groep!) besteedden te veel tijd aan het lezen van hun dia's in plaats van zich met hun publiek bezig te houden, waarbij ze de dia's als steunpilaar gebruikten. Eerlijk gezegd is dat echt saai. Het is prima voor een "newbie" of iemand die geen leiding geeft, om nerveus te zijn en niet een standaard televisiepresentator. Ik zou zeggen dat het zelfs heel goed is, omdat de rest van het team contact maakt met die persoon die buiten hun comfortzone komt. Het ontbreken van een gepolijste prestatie is in dat geval eigenlijk positief omdat het de teamgeest opbouwt. Het is echter anders als u een senior medewerker in uw organisatie bent. Jij geeft leiding. Je stelt een norm. Als je super nerveus bent omdat je de stof niet kent en oogcontact vermijdt door de dia's voor te lezen, is dat niet goed. Je nerveuze, negatieve energie zal op anderen overgaan.

Wat er ook gebeurt, of je nu een nieuweling of een senior medewerker bent, **repeteer en ken je materiaal, want dat maakt allemaal deel uit van de groei-ervaring.** Door de tijd te nemen om je te verdiepen in een nieuwe invalshoek van je opleidingstraject verdiep je niet alleen je eigen kennis, maar

ook die van het hele team. Volgens het oude Latijnse citaat: **“De beste manier om te leren is door les te geven”**.

De jongens van BLK BOX waren op dit punt vanaf het begin behoorlijk uitzonderlijk, omdat het niet slechts één persoon was die de morning meeting leidde gedurende die eerste dagen/weken. De eerste paar weken wisselden de senioren elkaar af, daarna werd het uitgerold naar de twaalf apostelen (interne coaches) en daarna op vrijwillige basis naar anderen daarbuiten. Het waren super positieve ontwikkelingen.

Een andere veel voorkomende vraag die mensen hebben, gaat over de agenda van de Morning Meeting.

Ik heb veel verschillende benaderingen van de Morning Meeting gezien vanuit mijn eigen ervaring met lean en ook tijdens lean tours van andere organisaties. De meeste benaderingen kunnen teruggaan op de manier waarop Fastcap de Morning Meeting vorm geeft, en er zijn een aantal geweldige bronnen over hoe je dat kunt doen op de website van Paul Akers:

Materialen voor Fastcap-morning meetings
**[https://paulakers.net/2011/books/2-second-lean/
morning-meeting-document](https://paulakers.net/2011/books/2-second-lean/morning-meeting-document)**

Morning Meeting Document

November 17, 2011 by [Paul](#)

[Morning Meeting Document](#) (PDF)

- [2 Second Lean](#)
- 📄 [2 Second Lean, Lean](#)
- < [How to Shoot a Smooth Video](#)
- > [Lean in One Page / In a Nutshell](#)



Van wat ik echter heb gezien, kan de Morning Meeting van een bedrijf met zes medewerkers aanzienlijk verschillen van die van een bedrijf met honderd medewerkers. De reden daarvoor is dat er met minder dan acht mensen een volledige interactieve discussie kan plaatsvinden, terwijl wanneer het aantal groter is, het moeilijk is om dat te faciliteren zonder dat veel van de mensen toeschouwers zijn en, in de meeste situaties, dezelfde mensen. die van nature nogal extravert zijn, zullen de neiging hebben de meeting te domineren, waardoor de onderwerpen saai worden voor de rest van de groep. In grotere organisaties heeft de aard van de communicatie dus de neiging naar buiten gericht te zijn – één op velen in plaats van zwaar discursief te zijn.

Dit betekent dat de agenda van de Morning Meeting en de manier waarop deze wordt uitgevoerd, behoorlijk kan verschillen, afhankelijk van de organisatie.

Hier vindt u een reeks agendapunten die kunnen worden gebruikt als een "keuze-en-mix" voor de manier waarop u besluit uw agenda te beheren. Ik heb ze in twee categorieën verdeeld: categorieën die je helpen bij het "opbouwen van cultuur" en categorieën die betrekking hebben op onderwijs (Growing People).

Het hebben van agendapunten op een rooster (IEDEREEN komt om de beurt) vanaf de eerste dag helpt het idee van totale participatie te bevorderen en neemt een deel van de last van de leider van de Ochtendvergadering weg. Het dient ook om anderen voor te bereiden op het op zich nemen van die mantel.

Agendapunten van de ochtendvergadering

CULTUUR ITEMS

Rekoefeningen / Fysieke ijsbreker – het beste op een rooster waarbij elk teamlid de leiding heeft

Dankbaar – rooster

Cijfers? – Kies een of twee belangrijke KPI's, maar pas op dat u er niet te veel selecteert!

Shout-outs – open

Waar ben je trots op?

Principes – volgens schema

Citaat van de dag/lean quote van de dag

Vier – video – alle verbeteringen van gisteren

Prijsuitreikingen

ONDERWIJS ITEMS

3S/acht verspillingen per dag – volgens een schema dat door de verschillende verspillingen/"S'en" circuleert

3S Hero – volgens een rooster door het hele team

Favoriete verbeteringen van andere bedrijven

Boekenclubpagina – rooster item door het hele team

Kwaliteitsmoment

Veiligheidsmoment

CULTUUR ITEMS

Rekoefeningen / Fysieke ijsbreker

Velen vinden het vreemd dat westerse bedrijven allemaal aan het stretchen zijn! Hoewel het persoonlijk zeker nuttig is om het energieniveau van mensen te verhogen door een beetje lenig te zijn, is het belangrijkste doel erachter een ijsbreker voor de groep. Het IS een ongewone activiteit. Niet veel bedrijven doen het, en ik geloof dat het helpt om **jouw organisatie uit te bouwen tot een eigen kleine cultus van 'ons!'**. Als je ze doet, maken mensen oogcontact en glimlachen, en er worden verbindingen gelegd. Als je de leider afwisselt, geef je ook de meer introverte teamleden de kans om hun persoonlijkheid te uiten en voor mensen om een band met hen op te bouwen. Of ze nu goed of slecht leidinggeven, het is allemaal goed. Ik kan me niet voorstellen dat ik een ochtendvergadering zou doen zonder de rekoefeningen. Het zou gewoon niet hetzelfde zijn.

"Dankbaar"

Het punt van dankbaarheid kan ook vreemd lijken, maar het koesteren van die houding van dankbaar zijn voor wat we hebben is een van de hoekstenen van lean. Sommige mensen gebruiken de term 'gevers'. **Bij Lean gaat het erom dat we allemaal geven, en geven lijkt gemakkelijker als we het doen vanuit een plek van overvloed.** De dankbaarheid helpt dat te cultiveren. Door ze op een rooster te zetten waarbij mensen te horen krijgen dat ze morgen zullen spreken, is een andere manier om Morning Meeting-leiders op te bouwen. Ze krijgen de kans om slechts 'een klein beetje' te spreken, maar vaak zorgt het punt van dankbaarheid ervoor dat de persoon een stukje van zijn of haar leven buiten het werk onthult en een

zekere kwetsbaarheid uitdrukt. Het bouwt allemaal een team op en laat de cultuur groeien.



Uit een recente lean tour: Daniel Lopez bij Sussex Caravans het bespreken van Gratefuls & Praise

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)

Ik benadruk altijd dat de morning meeting nooit een 'productiebijeenkomst' kan zijn, zoals het ingaan op de details van wat ieder van ons vandaag moet doen. Gebruik daarvoor vijf tot tien minuten durende stand-up meetings. Dat is niet waar de morning meeting over gaat. Het staat echter ook niet los van de realiteit, dus de cijfers 'hoe gaat het gisteren/deze week/deze maand' zijn ook positief om mee te nemen naar de morning meeting, waardoor iedereen de kans krijgt om te weten wat de prioriteiten zijn en waar er mogelijk knelpunten zijn of is er ondersteuning nodig. Hetzelfde effect kan zelfs worden bereikt, ook al is het erg moeilijk om goede cijfers te

krijgen om over te praten. Alex Ramirez vertelt me dat ze bij zijn bedrijf gewoon langs de teamleiders gaan met de vraag: "Hoe was het gisteren?". Ze weten allemaal of ze een goede dag hebben gehad of niet, dus hierdoor kunnen ze praten over de positieve en minder positieve punten van de dag ervoor en waar ze wel wat steun kunnen gebruiken. Het is zeker niet bedoeld om iemand in elkaar te slaan of een afdeling te schande te maken. Elk hard, direct gesprek van die aard moet buiten de Morning Meeting plaatsvinden.

Shout-outs

"Shout outs" zijn een ander punt van cultuur bouwen dat altijd open moet blijven zodat mensen willekeurig hun mening kunnen uiten. Het uiten van dankbaarheid en het vieren van het teamlid dat zijn uiterste best heeft gedaan, helpt uw team samen te brengen. U kunt peilen hoe levendig uw cultuur is door hoe graag mensen bereid zijn de steun van hun collega's uit te roepen.

Waar ben je trots op?

"Waar ben je trots op?" is een agendapunt bij Seating Matters om betrokkenheid op te bouwen. Volgens Ryan Tierney heeft iedereen IETS waar ze trots op zijn en waar ze mensen over willen vertellen. Dit is vooral goed als het absoluut niets met de werkplek te maken heeft, omdat het laat zien dat mensen zichzelf aan het team geven als ze delen.

De laatste keer dat ik deelnam aan de Morning Meeting bij Seating Matters, presenteerde de dame die de bijeenkomst hield een foto van haar met haar kleinkinderen, waarop ze aan iedereen vertelde hoeveel plezier ze beleefde aan de nabijheid van hen en hoe trots ze op hen was. Het was zo hartverwarmend.

Het is dit openstellen en onthullen van hun echte, niet werk gerelateerde zelf, dat de echte brandstof in uw betrokkenheidstank. Het gaat niet alleen om het betrekken van het management; het gaat om het samenwerken met het team op meerdere niveaus. Dit schept vertrouwen, betrokkenheid en toewijding aan de zaak.

Lean-principes

Dit is een agendapunt dat ik "met een agenda" heb gebruikt tijdens mijn eerste 2SL-implementatie. We hadden zoveel problemen met de cultuur, het gebrek aan wederzijds respect en het geven van de schuld aan mensen als er iets misging. **Ik heb de Lean-principes van het bedrijf ontwikkeld toen ik verschillende culturele problemen tegenkwam, om het eigenaars team en het bredere team ertoe te brengen deze onder ogen te zien en een andere aanpak te kiezen.** Ik gebruikte principes als 'geen BMW' om humor in serieuze onderwerpen te injecteren. Ik zou vragen wie wist waar BMW voor stond. Ik kreeg allerlei autogerelateerde antwoorden, variërend van humoristisch tot serieus. Mijn "onthulling" zou Blame, Moan en Whine zijn. Ik wil daar hier niets meer van horen, en we zouden een paar keer moeten lachen. Een ander initiatief om verandering in dit soortgelijke onderwerp te bevorderen was "Val het ____ aan, niet de ____". Vraag om te raden wat de lege plekken vertegenwoordigen en onthul vervolgens: "Val het proces aan, niet de persoon". Ik herhaalde het nieuwe punt een paar dagen voordat ik verder ging met een nieuw punt, en toen ik er in totaal 21 had ontwikkeld, zette ik dat op een dagelijkse herhaling routine die we dag na dag zouden doorlopen om het verder in ons geheugen te griffen. Daarmee bouw je cultuur.

Citaat van de dag

Ik gebruikte dit item vroeger met een soortgelijke agenda. Ik was niet alleen op zoek naar een paar mooie klinkende woorden; Over het algemeen wilde ik een serieuze boodschap overbrengen achter het citaat dat ik gebruikte. Lean-citaten van de grondleggers van lean zijn ook briljant als onderwijsinstrumenten. Het vinden van een citaat kan ook een taak zijn die de persoon die de morning meeting voorziet, kan uitvoeren als onderdeel van zijn voorbereiding naarmate uw cultuur volwassener wordt. Afhankelijk van het aantal mensen in uw bijeenkomst kunt u kiezen of dit onderdeel van uw bijeenkomst een gelegenheid is om het concept achter de offerte dieper te bespreken.

Vier succes

Dit is een essentieel stukje cultuuropbouw dat de beste lean organisaties doen aan het einde van hun morning meeting. Laat op zijn minst de beste verbeteringen van gisteren van het team zien.

De beste praktijk is om elke voor en na en ten minste een fragment van elke verbeteringsvideo in een video van minder dan vier minuten te plaatsen aan het einde van de morning meeting, om deze op een motiverende hoogte af te ronden. Mensen vinden het leuk om "hun stukje" te zien, en het is het beste als het voice-over verhaal de mensen bij hun naam roept. Toen ik voor het eerst begon met het plaatsen van YouTube-verbeteringsvideo's en compilaties daarvan in de WhatsApp-groep van het oorspronkelijke bedrijf waar ik 2 Second Lean deed, ontdekte ik via de achterdeur dat mensen ze deelden met vrienden en familie, een beetje zoals we zeggen in Ierland: "Op de televisie zijn!" Ik hou van dit soort herkenning en het gevoel van waardering dat dit oplevert.

Tom Hughes “Erkenning: de sleutel tot succes” <https://youtu.be/IFjWtif8UEk>



Recognition : the key to engagement

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Vaak hebben deze jongens nog nooit de woorden ‘bedankt’ te horen gekregen met betrekking tot hun werk, en nu maakt iemand waanzinnig coole video’s en maakt ze zichtbaar voor het bedrijf en, in sommige gevallen, met gestroomlijnde video’s die gezien door duizenden mensen over de hele wereld in de lean community. Wat is hier niet leuk aan? Door die video aan het einde van de vergadering te laten zien, wordt de toon gezet voor het team om eropuit te gaan en het helemaal opnieuw te doen!

Erkenningsprijzen

Normaal gesproken zou niemand lean associëren met de Oscars, maar ik heb het verband in actie gezien. Ik kwam op het idee toen ik samenwerkte met de jongens van BLK BOX. Ze maakten elke dag hun feestvideo’s, maar ik dacht dat er meer kon zijn. Ik kwam op het idee van een prijsuitreiking om steroiden erkenning te geven. We vertelden het team dat er prijzen zouden zijn voor Beste Verbetering, Beste Video, Beste Voor & Na, Beste Team en Uitstekende bijdrage. Ik weet niet

zeker of ze echt wisten wat ik bedoelde met de B-BRA's (BLK BOX Recognition Awards).

Die vrijdagochtend kwam ik binnen, gekleed in een smoking met zwarte das. Bij de ingang van de Morning Meeting speelden we typische prijsuitreikingsmuziek, en ik stelde mensen op om de prijzen uit te reiken, compleet met enveloppen met daarin de nominaties en winnaars. Het was erg leuk. Ik weet dat ik waarschijnlijk door veel mensen als een beetje gek werd beschouwd, maar dat is de helft van het punt. Als de zaken oud worden, probeer dan iets anders en voer het experiment uit. Het kan mislukken, maar het kan ook een groot succes worden. Het ergste wat je kunt doen is Einsteins definitie van waanzin voortzetten, steeds weer hetzelfde doen en andere resultaten verwachten.

In dezelfde geest nodigen sommige bedrijven (denk aan Seating Matters) externe sprekers uit om de bijeenkomst op te fleuren en een nieuwe invalshoek op een onderwijs onderwerp te presenteren – bijvoorbeeld gezondheid en fitness, waarbij ze een toptrainer binnenhaalden en laat een aantal nieuwe technieken zien en geef lezingen over voeding en lichaamsbeweging.

Uiteindelijk is de hoofdzonde dat de morning meeting saai wordt. Doe wat je moet doen om dit koste wat het kost te voorkomen.

ONDERWIJS ITEMS

In het 'Onderwijs' segment bevindt zich de 'inhoud'. Dit is het belangrijkste onderdeel van het verwezenlijken van onze agenda voor het groeien van mensen, oftewel het "leren zien" van verspilling.

Er is een overvloed aan informatie beschikbaar, vooral op YouTube, die uitstekend materiaal biedt voor het trainen van uw

mensen. Soms lijkt het een eeuwigheid te duren om het uit te graven aan het begin van je reis, maar het wordt gemakkelijker.

3S/Acht verspillingen per dag – volgens een schema dat door de verschillende verspillingen/“S’s” circuleert

In het begin is het zinvol om achtereenvolgens een paar Morning Meetings aan elke verspilling of “S” van de 3S’s te besteden, zodat mensen niet het gevoel krijgen dat ze op een te oppervlakkige manier over het onderwerp heen kijken. Nadat de eerste basis is gelegd, kunt u aan de slag gaan met het opstellen van een dagelijks schema, waarbij u dagelijks de acht verspillingen en 3S doorloopt.

Die herhaling stopt nooit, maar naarmate je vordert, kunnen er andere opleidingspunten worden toegevoegd, verschillende lean tools (bijvoorbeeld: Kanban of Kamichibai Boards), producttraining, benchmarking van concurrenten op een bepaald aspect, of een trend/ontwikkeling in de sector. Zolang het uw mensen helpt hun kennis te verdiepen en verbeteringen te stimuleren, is het allemaal goed. Het is echter heel belangrijk dat uw herhaling niet oud wordt. **Saaï is niet wat wij zoeken. Om dit punt duidelijk te maken, heb ik de term ‘creatieve herhaling’ bedacht**. Ja, we willen ons begrip van de acht verspillingen en 3S verdiepen, maar we moeten ervoor zorgen dat we elke afzonderlijke verspilling vanuit verschillende invalshoeken bekijken, in plaats van steeds weer hetzelfde. Tegelijkertijd is het prima om een briljant stukje stof een paar keer te herhalen om er zeker van te zijn dat het leerproces erin doordringt. Het vereist eigenlijk gewoon een goed beoordelingsvermogen om een evenwicht te vinden.

Het is geweldig om je training te krijgen van de mensen binnen je team. Er zullen altijd mensen zijn die veel sneller op een hoger niveau lean worden dan anderen, dus het is geweldig

om die leiders als voorbeeld te gebruiken om anderen binnen het team op te leiden en te inspireren.

3S Hero – volgens een rooster door het hele team

In mijn eerste organisatie deed ik de '3S Hero'-sessie op rooster, waarbij elk teamlid een video moest maken van hun werkplek, hoe ze de 3S hadden gebruikt, en de 3S's moest uitleggen zoals we ze leerden. Het Engels van sommige jongens was erg slecht, dus we lieten ze het in hun eigen taal doen, met de hulp van een collega, om te vertalen. Dit is nog een voorbeeld waarbij een obstakel kan worden omgezet in een kans; Mensen ertoe aanzetten elkaar te helpen en uit hun comfortzone te komen, terwijl ze aan anderen laten zien wat ze geleerd hebben en de mogelijkheid hebben om gezamenlijk te leren, is weer precies het sap dat lean vloeit.

“Favoriete verbetering van andere bedrijven”

Dit is er een die Seating Matters elke dag doet. Net als ik zijn de jongens van Seating Matters lid van verschillende WhatsApp- en Signal-groepen waar tientallen verbeteringen van verschillende bedrijven worden gedeeld. Degenen die resoneren met hen worden gedeeld met hun team om hun gedachten te simuleren over hoe deze innovaties kunnen worden toegepast binnen hun werkomgeving.

Kwaliteits-/veiligheidsmoment

In mijn eerste bedrijf hadden we vroeger een agendapunt 'Defecten', maar ik denk dat Alex van Vallourec het veel beter verwoordt met 'Quality Moment'. Ze gebruiken dit om een recent defect dat intern is opgetreden of een klant heeft bereikt onder de aandacht te brengen, het team te informeren en te communiceren over welke tegenmaatregelen zijn genomen

om herhaling te voorkomen. Ze gebruiken een vergelijkbare aanpak voor Safety Moments om bijna-ongevallen, ongevallen of nieuw beleid of nieuwe processen rond veiligheidsverbetering onder de aandacht te brengen.

Maar je kunt (en moet eigenlijk!) je eigen ding doen met je morning meeting en verbetertijd!

Dit zijn slechts enkele agendapunten die uw creatieve sappen kunnen doen laten stromen, maar de kans is groot dat u uw eigen stijl en agendapunten zal ontwikkelen die het **beste bij jou en je organisatie passen**. De sleutel is consistentie, mis nooit de morning meeting en zorg ervoor dat deze bijeenkomsten vol positieve energie blijven. Het gaat over het voortdurend verdiepen van het begrip van uw mensen over de cultuur en verspillingen, zodat de verbeteringen en de daaruit voortvloeiende resultaten komen!

Naast de Morning Meeting is er het tweede fundament van '3S Improvement Time', waarbij het team de kans krijgt om het geleerde in de praktijk te brengen door het toe te passen op het aanbrengen van verbeteringen, waardoor de strijd en verspilling bij alles wat we doen wordt verminderd. Zoals we eerder hebben aangegeven, hebben de meeste bedrijven hier een half uur voor nodig. Voor de meeste organisaties is dit voldoende tijd om goed op te ruimen en verbeteringen aan te brengen.

Vanuit een leiderschapspectief is het belangrijkste punt dat ik hier kan maken zichtbaar geïnteresseerd te zijn en "Triple X" voor uw team met consistentie. **Als je na de morning meeting terug naar je bureau rent, zend je de verkeerde signalen uit**. Als u slechts 'af en toe' zichtbaar aanwezig bent, wordt dezelfde niet-consistente boodschap zonder verplichting uitgezonden. De hele organisatie moet deel uitmaken van de Gemba, VOORAL het leiderschapsteam. Geen excuses.

De morning meeting en de verbeterijd vormen samen uw "kata". Dit is een Japanse vechtsport term die het beste overeenkomt met ons Nederlandse woord 'routine'. Een goed lean-proces is gebaseerd op een duidelijke kata en het belangrijkste, als je echt uitmuntend wilt zijn, is degene die je dagelijks met consistentie doet.


Continue verbetering van "hoe je Lean doet" – PDCA/ PDR/Hansei


Een belangrijk onderdeel van uw lean-systeem moet het creëren van een feedbackloop zijn over uw algehele proces en hoe het verloopt. PDCA staat voor Plan Do Check Action en wordt vaak de "Deming Cycle" genoemd, naar de schepper WE Deming. PDR of Plan Do Review is een soortgelijke variant van hetzelfde proces.

PDCA-cyclus

<https://youtu.be/RrWW4wDYf2k>


PDCA Cycle

<i>Plan</i>	<i>Plan</i>	
<i>Do</i>	<i>Do</i>	
<i>Check</i>	<i>Check</i>	
<i>Act</i>	<i>Adjust</i>	



PDCA Cycle | Plan Do Check Act | Deming Cycle

LeanVlog



Als Taiichi Ohno de "Vader van Lean" is, zou Deming de "Grootvader" kunnen worden genoemd, omdat hij een leider

was van de oorspronkelijke groep Amerikaanse ingenieurs die deze principes na de Tweede Wereldoorlog naar Japan brachten. In wezen gaat het erom dat u er bewust voor zorgt dat de kwaliteit van uw proces invoer voortdurend wordt beoordeeld om ervoor te zorgen dat het proces stabiel blijft en resultaten van hoge kwaliteit oplevert.

Het tweede deel dat ik aanbeveel is meer een houding dan een systeem: 'Hansei.'

Dit Japanse woord heeft verschillende betekenissen, afhankelijk van de definitie die je gebruikt, maar de algemene betekenis die ik kies om te coachen is 'met spijt terugkijken'. Ik leerde dit principe voor het eerst kennen in Japan tijdens mijn lean study-missie.

We hadden een geweldig bezoek aan een Japanse basisschool tijdens de lunch. Er waren ongeveer 500 kinderen aan het lunchen in deze kantine, heel blij, glimlachend en met elkaar pratend. Desondanks kon onze groep nog steeds met elkaar praten zonder onze stem te verheffen! De kinderen gingen naar boven en verzamelden hun dienbladen met gezond voedsel, terwijl ze de ober al vertelden dat als er iets was waarvan ze dachten dat ze het niet zouden eten om verspilling van voedsel tot een minimum te beperken.

Toen ze klaar waren met eten, stopten ze alle resten in de juiste afvalcontainers, en er was nauwelijks afval! Heel wat anders dan in het Westen. Toen ze de cantine verlieten, ging elk kind individueel naar boven om het keukenpersoneel te bedanken dat hun maaltijd had bereid, en vervolgens, je zult niet geloven wat ze gingen doen.

Het volgende deel van de lunch ging over het schoonmaken door de hele school! De scholen hebben daar geen conciërges

– de kinderen doen alles zelf: vloeren en ramen, stofzuigen en polijsten, de gazons en plantenbakken wieden, en zelfs de oude bladeren onder de struiken vandaan halen! De energie was ongelooflijk, en het was heel duidelijk uit hun houding dat ze dit graag deden. Ze waren blij, glimlachten en hadden plezier; het was niet alsof je naar dwangarbeid keek! Het meest indrukwekkende deel heb ik echter nog niet bereikt!

Aan het einde van de schoonmaaktijd kwam elke klas bij elkaar voor hun hansei. Er is geen officiële leider. De kinderen zeggen dingen als: 'Ik was niet echt in vorm vandaag, ik was gewoon aan het rommelen. Sorry daarvoor. "Morgen zal ik het beter doen!" Niet iedereen, slechts een paar, en het was geen beschamende oefening. De andere kinderen zouden een houding teruggeven van "dat is oké, bedankt dat je het ons vertelt; morgen zullen we het beter doen". Ik vond het gewoon geweldig om er getuige van te zijn. Ik was enorm onder de indruk.

Het volwassenheidsniveau van deze kinderen was gewoon adembenemend. Ze waren nog maar negen jaar oud...

Toen ik aan het coachen was bij BLK BOX, legde ik de jongens uit dat regelmatig '**met spijt terugkijken**' een geweldige oefening en geest was om te cultiveren. Ik moedigde hen aan om te vragen: "Hoe heb ik het gedaan?" Na de morning meeting hadden ze leiding gegeven, met een geest die verderging dan: 'Geweldig, maat!' maar willen actief opbouwende kritiek over hoe we het de volgende keer beter kunnen doen, als individu of als team.

Elke week op vrijdagmiddag deden we een 'Hansei' om na te denken over de 'dingen die goed gingen' en de 'dingen die niet zo goed gingen' van de week ervoor, waarbij we verschillende manieren bekeken die we konden gebruiken om die uiterst

belangrijke betrokkenheid te verbeteren. . Ik ontdekte jaren geleden dat het gebruik van deze termen een heel andere smaak heeft dan de traditionele 'dingen die fout zijn gegaan/ dingen die goed zijn gegaan'-benadering. Het stimuleert meer eerlijkheid en minder verwijten binnen het team en zorgt ervoor dat de creatieve sappen gaan stromen. We leren allemaal samen.

We hebben een proxy-statistiek bedacht voor onze betrokkenheid om vast te stellen hoe het met ons gaat. Dit was om te tellen hoeveel mediaberichten we in onze WhatsApp-groep kregen en deze te gebruiken als indicator voor hoeveel verbeteringen we doorvoerden en wat de mate van betrokkenheid was.

We hebben ook een ranglijst samengesteld van de mensen en afdelingen die de meeste verbeteringen doorvoerden en de hoogste mate van betrokkenheid hadden. Deze cijfers zijn ook in de morning meeting aan iedereen gecommuniceerd. Het idee is om anderen mee te trekken en extra erkenning te bieden aan degenen die verder gaan dan dat.

BLK BOX, een sport fitness bedrijf met een sterke cultuur die daarmee samenhangt, had een groep mensen die ervan hielden om te concurreren. Dus op een positieve manier werd de top van de competitie iets waar afdelingen en individuen naar streefden. Het toverde een glimlach op de gezichten van de mensen. Het was leuk, en ook al werkt dit misschien niet in elk bedrijf, **de sleutel is om te ontdekken wat leuk is voor UW mensen**, een team opbouwt en de betrokkenheid consequent stimuleert.

Het ontwikkelen van deze dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse mijlpaal controles binnen je kata en het consistent toepassen ervan is zo belangrijk om ervoor te zorgen dat je inspanningen

niet ontsproten, wat zeker wel zal gebeuren. Niemand zei dat dit gemakkelijk was. Deze tests maken deel uit van de ontwikkelingsmogelijkheden van uw team bij het uitvoeren van 2 Second Lean. Als mensen geen verspilling meer zien of niet weten waar de volgende verbetering vandaan komt, is dat een teken, een kans om te groeien. Het vereist toewijding en betekent dat u dieper moet graven om uw team meer training en opleiding te bieden, zodat zij de verspilling kunnen zien of de volgende verbetering kunnen ontdekken.

Dat is waar uw team de grootste en beste onderdelen van 2 Second Lean zal vinden, op voorwaarde dat ze niet de gemakkelijke weg kiezen en het systeem de schuld geven. Het is niet het systeem; het is hun diepgaande begrip dat ontbreekt.

De vier P's: prioriteit, practice (oefening), Patience (geduld) en (perseverance) doorzettingsvermogen

Ik had echt het geluk dat ik in deze fase van mijn BLK BOX-coaching een bericht op sociale media tegenkwam van een vriend van mij, gitaarleraar, die vertelde over hoe je gitaar kunt leren spelen. Hij sprak over oefening, doorzettingsvermogen en geduld. Ik dacht dat het een groot crossover potentieel had om lean te doen. Je moet het regelmatig doen, en daarmee bedoelen we elke dag: oefenen. Je moet ermee doorgaan, zelfs als je er geen zin in hebt (doorzettingsvermogen), en ten slotte is het onwaarschijnlijk dat de resultaten binnen een dag of twee zullen verschijnen; het kost tijd voordat je bewijs van succes ziet (geduld). Ondanks dat lean de 'kunst van het weghalen' is, heb ik er nog een 'P' aan toegevoegd: prioriteit.

Dit alles gebeurt allemaal niet als je van lean geen prioriteit maakt. Het is eigenlijk belangrijker dan al deze zaken, want zonder dit heeft geen van de rest een kans.

Om dit te illustreren zal ik het voorbeeld van mijn eigen gitaarspel gebruiken.

Tom Hughes “De kracht van de 4 P’s en 3X” <https://youtu.be/huNed633Ua8>



The power of 4Ps and 3X

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Toen ik een kind was, had ik een gitaar en leerde ik een tiental akkoorden, maar omdat ik een goede zanger was en op die manier in bands speelde, voelde ik me nooit gemotiveerd om op een goed niveau gitaar te leren spelen. Voor mijn 40e verjaardag gaf ik ongeveer \$1000 uit aan een mooie Takamine-gitaar, omdat ik dacht dat dit het moment was om meer moeite te doen om te leren spelen. Ik heb het een paar weken gedaan en ben toen gestopt. Ik kon nog steeds geen enkel deuntje goed spelen, ondanks dat ik de akkoorden kende, ik wist wat ik moest doen – zoals in ‘hoe’ je intellectueel gitaar moet spelen – maar ik had er nooit een **prioriteit van gemaakt** om tijd te besteden aan **oefenen** nodig was om een goede gitarist te worden, of het **geduld** en **doorzettingsvermogen** had om die resultaten te behalen. De prioriteit was het probleem. De rest kan ik voor andere dingen doen, zoals meditatie bijvoorbeeld. Ik heb al meer dan drie jaar geen ochtendmeditatie gemist.

Mijn meditatiepraktijk is de basis waarop de rest van mijn leven is gebouwd, en ik haal er enorme voordelen uit. Op het moment dat ik dit schrijf, leer ik nu om een meditatieleraar van hoog niveau te worden, en ik voel me erg op mijn gemak om vanuit een plek met sterke ervaring te kunnen komen om dit te doen. Het enige verschil tussen meditatie en de gitaar? Prioriteit.

Ik sprak onlangs met een andere senior corporate lean buddy over dit soort dingen, die nu andere divisies en eenheden binnen zijn enorme organisatie helpt om 2 Second Lean toe te passen. De mentaliteit van een 'typische' bedrijfsmentaliteit kan echter een enorme barrière vormen. Iedereen is zo gefocust op zijn KPI's (en alleen op de KPI's!) en levert zijn kortetermijnresultaten op in de hele keten, en ik kan categorisch zeggen dat als dat uw focus en nadruk is bij het toepassen van lean, uw inspanningen van korte duur zullen zijn. Bij echte culturele transformatie zijn de resultaten vaak het laatste wat duidelijk wordt.

De focus moet ALTIJD op betrokkenheid liggen. Dat gaat over een oprechte buy-in van iedereen: totale participatie. Dit is vooral belangrijk aan het begin van uw lean-traject. Als het om het behalen van resultaten gaat, zullen uw mensen uw gebrek aan authenticiteit ruiken omdat dit slechts een "hulpmiddel" is, u zult geen betrokkenheid krijgen en u zult falen op uw reis voordat u zelfs maar echt bent begonnen. Het draait dus allemaal om betrokkenheid, betrokkenheid, betrokkenheid.

Als je betrokkenheid krijgt, wat gemeten kan worden aan glimlachen en lichaamstaal, is het volgende dat je zult zien verbeteringen als mensen in hun eigen tijd op de trein springen. Het individuele begripsniveau van elke persoon ontwikkelt zich in zijn eigen persoonlijke tempo naarmate hij het "snapt". Trek met slechts een klein duwtje.

Laat de mensen groeien, bouw de cultuur op, en de rest zal volgen.

Push is alleen voorbehouden aan mensen die het proces actief tegenhouden en zich er destructief tegen verzetten. Op hen zijn twee woorden van toepassing, zonder enige tolerantie: op krassen!

Naarmate de verbeteringen op stoom komen, zult u de resultaten zien verbeteren. Het kan een paar maanden duren. Over het algemeen vindt de fysieke transformatie van de werkplek binnen enkele weken plaats, en echte tastbare verbeteringen beginnen in de eerste weken maar maanden door te druppelen voordat ze echt momentum krijgen. Vervolgens beginnen de resultaten van de grond te komen en blijven ze van de kaart afwijken naarmate je kata consistentie en momentum ontwikkelt.

Dat gebeurt alleen met prioriteit, oefening, doorzettingsvermogen en geduld, of anders gezegd: openhartigheid, betrokkenheid, coaching en consistentie. Het is allemaal een kwestie van leiderschap, menselijk gedrag, en niet een klein beetje liefde – een weinig gebruikt woord in zakenkringen.

Alle uitdagingen zijn kansen om te groeien

Echt lean wordt niet in het hoofd gevoeld; het wordt gevoeld in het hart. Het is een op het hart gebaseerde uitwisseling tussen zielen. Als uw lean-reis ooit in een richting gaat die u niet bevalt, kijk dan als leider in de spiegel om te ontdekken waar u de fout ingaat. Open vervolgens uw hart voor uw mensen in een geest van begrip, zodat u weet wat er moet veranderen. Vaak ben jij het die moet veranderen. Soms zullen ze beseffen dat ze moeten veranderen, en andere keren zul je als leider de

mensen moeten veranderen of de mensen moeten veranderen. Wat er ook gebeurt, elk obstakel is een kans op groei. Elke interactie, elke uitdaging begint bij 'Jezelf'.

Het echte leren doe je niet in de makkelijke tijden; het gebeurt als het moeilijk is. Het leren vindt niet plaats wanneer iemand anders het probleem voor u oplost; het gebeurt pas echt als je naar je eigen oplossingen zoekt door dieper te graven en manieren te vinden om dingen te laten werken.

Er is een Indiase gelijkenis over de rups die worstelt om uit de cocon te komen. Het kan een hele dag moeite hebben om zichzelf eruit te duwen, en als dat lukt, wordt het een prachtige vlinder. Een "aardig" mens zou kunnen kijken naar de arme rups die worstelt en hem "helpen" door de cocon weg te snijden om hem vrij te laten. Dat soort vriendelijkheid kan echter dodelijk zijn. De vlinder moet zich uit de cocon worstelen en het vocht uit zijn vleugels persen zodat hij kan vliegen. Zonder de strijd gebeurt dat niet, en het verwelkt en sterft. **Succes komt voort uit de strijd.** Hoewel er shortcuts bestaan, is het mogelijk dat deze op de lange termijn geen goed resultaat opleveren. Je moet je eigen weg er doorheen vinden.

Het doet denken aan een van mijn favoriete lean-citaten van de heer Amezawa, die ik het genoeg had te ontmoeten tijdens mijn studiemissie bij Paul Akers.

"Wees blij als je problemen hebt. Het zijn kansen om te groeien."



Ik met meneer Amesawa – een echte wijsgeer

Je zult ALTIJD uitdagingen hebben in het leven. Het is zo ontworpen. Je kunt je energie verspillen door te proberen 'verzet te bieden aan wat is', jezelf mee te trekken in stress, angst en drama, OF je kunt bewust ontspannen, je hart openen en vragen: 'Wat moet ik hiervan leren? uw uitdagingen in welke vorm dan ook en kijk hoe het gaat.

Je hebt altijd de keuze welke aanpak je kiest, maar ik kan je beloven dat het omarmen van deze houding je op een veel betere weg zal leiden dan de wijdverbreide huidige praktijk om de wereld de schuld te geven van je problemen.

Het werkt allemaal veel beter als je beseft dat "Verbetering begint bij jezelf".

TAKEAWAYS

- **Bouw je eigen kata die elke dag plaatsvindt: morning meetings en 3S/verbeteringstijd.**
- morning meetings gaan in de eerste plaats over betrokkenheid, het opbouwen van cultuur en het laten groeien van mensen door middel van onderwijs.
- Zorg ervoor dat je een feedbackloop hebt om ervoor te zorgen dat je kata nooit oud wordt. Positieve energie is de sleutel.

HOOFDSTUK 5

De vijfde "C" – CONTINU LEREN

"en er is meer...." — Jimmy Cricket (een nogal "Cheesy" komiek uit Noord-Ierland)



Jimmy Cricket (let op de visuele controle op de laarzen!)

Toen ik mijn lean vrienden om bijdragen aan dit boek vroeg, verwachtte ik dat mijn vriend Ryan Tierney van Seating Matters Commitment zou kiezen. Ik verwachtte dat hij een enorme barrière zou beschrijven die hij moest overwinnen om een van de beste kleine MKB-bedrijven ter wereld te worden. Hij

verraste mij toen hij dit hoofdstuk van Continu Leren als zijn bijdrage koos.

Ik gebruik niet de exacte woorden van Ryan, maar hier is zijn verhaal.

“Het veranderde allemaal toen ik naar Japan ging om samen met Paul Akers de lean study-missie te doen.

Ik zorgde ervoor dat ik vlak achter Paul ging zitten, zodat ik elk klein stukje informatie kon oppikken en zoveel mogelijk uit de ervaring kon halen.

Ik zal het nooit vergeten. JB [nog een geweldige Seating Matters Lean Leader] zat naast mij.

Ik had een totaal “gloeilamp moment”.

We waren net bij Mifuni geweest en meneer Amezawa zat voor in de bus en hij zei iets in de trant van: ‘Toyota maakt niet alleen auto’s. Wij onderwijzen en trainen mensen’. Ik schreef het op in mijn boek, en die avond was ik in gesprek met JB en zei dat dit mijn belangrijkste conclusie van deze reis was, en dat de reis nog maar net was begonnen!

Ik zei: ‘We zijn niet alleen een bedrijf dat stoelen maakt. Wij zijn een onderwijs- en trainingsorganisatie die stoelen maakt.’

Tegenwoordig hebben we bij Seating Matters meer dan 500 mensen gehad voor lean tours, en ik zeg dat aan het begin van elke lean tour:

‘Wij zijn een onderwijs- en trainingsorganisatie die toevallig stoelen maakt’.

We kunnen alles maken. We zouden auto's kunnen maken. We zouden robots kunnen maken. Het maakt niet uit.

Wij zijn een onderwijs- en opleidingsorganisatie die Continu Leert. De morning meeting is het belangrijkste onderdeel van onze dag omdat we voortdurend leren.

Elke dag kiezen we tijdens de morning meeting een ander leeronderwerp, en iedereen moet om de beurt die bijeenkomst houden en de avond ervoor het materiaal herzien om hun begrip van dat onderwerp te verdiepen tot een niveau waarop ze het kunnen onderwijzen. aan anderen.

Dat begon allemaal met dat "gloeilamp moment" in Japan. Toyota is een onderwijs- en trainingsorganisatie. Ik dacht dat dit ongelooflijk is. Dit is precies wat wij zijn.

Daarvoor deed ik lean en maakte dezelfde fout als de meeste andere mensen: ik raakte verstrikt in de visuele eigenschappen van vergevorderde lean organisaties. "Maar toen ik eenmaal begreep dat we een onderwijs- en trainingsorganisatie waren, veranderde alles...."

Dit punt is van cruciaal belang om op de juiste manier met lean om te gaan. Het gaat niet om de 'visuals', en zeker niet om de grafieken en het behang van de traditionele westerse bedrijfscultuur. Ze hebben hun plek, maar ze spelen geen centrale rol bij het opbouwen van een duurzame cultuur, zoals we hebben gezien.

Om voortdurend te blijven verbeteren, moeten lean organisaties continu leren, op het niveau van het individu, op het niveau van 'jezelf', om hun cultuur in stand te houden en te verdiepen.

De Morning Meeting vormt de kern van dat proces en iedereen in de organisatie moet erkennen dat dit het doel is. Om mensen te onderwijzen en op te leiden.

Oorspronkelijk was Consistentie 'bijna' het einde van dit boek, maar net als alle Lean Maniacs stop ik nooit met leren. Terwijl ik het aan het schrijven was, heb ik een aantal nieuwe dingen ontdekt die ik gewoon niet kon laten om te delen. Daarom heb ik dit extra hoofdstuk toegevoegd, en het helpt echt om dit punt te illustreren. Leren begint bij jezelf. Lean mensen stoppen nooit, en hebben een onverzadigbare leerzucht.

Ik hoop dat je de twee laatste delen nuttig vindt.

Er zijn twee punten: "Uw acht verspillingen zijn misschien niet dezelfde als die van Toyota" en "Het belang van normen".

Beide gaan over het versterken van uw lean-systeem, maar op heel verschillende manieren.

We dachten dat we 'lean zondes' bedreven toen we de 'traditionele' verspillingen in twijfel gingen trekken, maar in werkelijkheid is het heel sterk in de traditie van het Toyota Productiesysteem om je manier van denken te vernieuwen en het systeem op de beste manier toe te passen voor de omstandigheden. .

Standaarden vormen letterlijk de basis van lean – zonder standaarden zijn uw resultaten altijd afhankelijk van het toeval. Beide concepten zullen dus voor de meesten van jullie waarde toevoegen.

Laten we nu met de eerste beginnen!

VOORBIJ DE ACHT VERSPILLINGEN: “UW ACHT VERSPILLINGEN ZIJN MOGELIJK NIET HETZELFDE ALS DIE VAN TOYOTA”

Als je de Lumen AME-tourvideo uit hoofdstuk 2 hebt bekeken, heb je al een idee van wat we hier gaan bespreken.

Mijn ervaring is dat het voor vrijwel alle lean bedrijven zonder enige twijfel gemakkelijker is geweest om momentum te bereiken en te behouden op productiegebied dan in bedrijven die meer kantoor gebaseerd zijn, met computergebaseerde, virtuele processen. Het is zelfs nog moeilijker voor organisaties waar een aanzienlijk aantal mensen op afstand werkt.

Na de aanvankelijke adrenalinestoot bij het aan de slag gaan met lean, het 3S-en van de kantoorroimte, het opruimen van hun pc-desktops en het creëren van bestandsmap structuren, is het heel gemakkelijk voor de mensen in die delen van de organisatie om zich terug te trekken, omdat ze simpelweg net weten waar ze nu nog kunnen verbeteren.

Ik heb geprobeerd bedrijven te helpen dit probleem te overwinnen door te leren dat “alles waar de klant niet voor wil betalen” of “alles waar het bedrijf liever minder van zou doen” als een manier voor die mensen om verspilling binnen hun processen te identificeren (vergelijkbaar met de Brad Cairns-aanpak die in het hoofdstuk Coaching wordt genoemd), maar eerlijk gezegd heeft het een beperkt effect, en het is nog steeds een hele strijd om deze teams te betrekken.

Een deel van het probleem is dat de traditionele acht verspillingen niet goed aansluiten bij deze functies, vooral niet bij degenen die een zeer beperkte fysieke dimensie aan hun werk hebben. Dat komt omdat de zeven verspillingen van Taiichi Ohno, wat er later acht werden, geschreven waren voor Toyota uit de

jaren vijftig – een bedrijf met weinig geld dat failliet dreigde te gaan. Ze konden het zich niet veroorloven om geld op te slaan in inventaris of in bergen halffabricaat, dure kapitaalgoederen, dus de verspillingen die hij bedacht waren bedrijfs killers voor TOYOTA, maar nu worden diezelfde verspillingen naar de externe plaats gebracht. Millenniumbedrijven, waarvan velen met totaal andere uitdagingen of verspillingen kampen, met weinig of geen fysiek product. Ze kunnen nauwelijks méér verschillen van Toyota van na de Tweede Wereldoorlog.

Mijn zakenpartner bij Lumen Electronics, Patrick Magee, was de man die dit opmerkte en dit "satori" (ontwakingsmoment) beleefde terwijl hij zag hoe Paul Akers de lean legende Norman Bodek (RIP) interviewde tijdens een reis in Japan. Norman beschreef dit probleem als de reden waarom meer dan 98% van de Amerikaanse bedrijven er niet in slagen om aan lean te doen.

Bij Lumen Electronics hadden we dit probleem zeker. We konden de traditionele acht verspillingen heel goed toepassen op onze fysieke en vooral productieprocessen, maar de meeste waarde die we creëren zit in een computer, het ontwerpen van elektronische circuits of het schrijven van ingebedde software code. Simpel gezegd: veel van de acht verspillingen waren puur irrelevant. We hebben bijvoorbeeld niet teveel technisch werk geproduceerd, we hadden geen vorkheftruck, en proberen te zeggen dat 'inventaris' analoog is aan computerbestanden die een paar dollar per maand op een server kosten is het besparen op voorraad niet iets wat we hoeven doen. Het maakt een lachertje van echte verspilling die in productiebedrijven weldegelijk relevant zijn.

Ondertussen hadden we zeker echte zakelijke uitdagingen waar onze Kaizen-activiteiten een beperkte impact op hadden.

Dus nam Patrick gedurende enkele maanden het voortouw bij het schrijven van **ONZE acht verspillingen voor het elektronische ontwerpproces die ONZE pijnpunten aanpakten die ons slapeloze nachten bezorgden, maar ook onze schaarse middelen verspilden en onze KLANTEN pijn bezorgden.**

Patrick gebruikte mij als klankbord en we hadden een aantal stevige discussies. Wat deden was volgens lean goeroes "ketterij!", maar na die paar aanvankelijke schermutselingen wist Patrick mij ervan te overtuigen dat dit de juiste weg was.

Uiteindelijk kwamen we met onze acht verspillingen, die als volgt zijn.

Project Ambigüiteit: dit is wanneer het niet duidelijk is wat de scope van een project is of wat de resultaten ervan zijn en dit leidt tot ontevredenheid van de klant omdat wat we leveren niet is wat ze verwachtten, of, van onze kant, waar we dagenlang gratis werken om een kenmerk of prestatieniveau dat niet bij het begin was gepland. Dit is de 'moeder van alle verspillingen' voor dit proces, want wanneer we dit ervaren, worden veel andere verspillingen vermenigvuldigd, net als bij traditionele overproductie.

Variaties: waarbij niet-standaard componenten of processen worden gebruikt, wat de complexiteit vergroot bij het leveren van een technisch resultaat of problemen veroorzaakt in de toeleveringsketen bij de lancering in productie.

Slechte code: code die fouten bevat (werkt niet goed) of die net zo slecht is, is voor iedereen behalve de auteur moeilijk te begrijpen. Dit veroorzaakt massa's niet-waarde-toegevoegde tijd door een andere ingenieur die probeert de tech-stack uit te werken en die overdracht te beheren voordat ze kunnen

beginnen met het toevoegen van waarde (dat wil zeggen, de code fysiek wijzigen).

Slechte hardware: waarbij een component zich niet gedraagt zoals we hadden verwacht vanwege onvoldoende vooronderzoek bij de selectie van datasheets of zich niet gedraagt zoals de datasheet ons zou doen geloven.

Zoeken naar ontwikkelingscomponenten of code. Eigenlijk een subset van traditionele overberwerking, maar we krijgen echte waarde door ONS kritieke verspilling precies te noemen wat het is.

Productie-integratie: slecht design for assembly. In ons geval lastig in elkaar te schroeven of, erger nog, programmeren en testen. Als het slecht wordt gedaan, kost dit ons zaken.

Commerciële betrokkenheid: projectvoorstellen met ongepaste betalingsschema's (het eten van contant geld) of voorwaarden. Ongepaste prijzen – te hoog of te laag of het niet goed beheren van de tijd die aan een project wordt besteed, wat tot budgetoverschrijdingen leidt.

Onderbrekingen: “het schouderklopje” als een ingenieur diep aan het werk is, een koptelefoon bij het schrijven van complexe code, en iemand onderbreekt met een “waar is de schroevendraaier voor...?” vraagtypen.

We hebben dit tot het belangrijkste onderwerp gemaakt voor onze AME lean tour, en het heeft al weerklank gevonden bij honderden bedrijven over de hele wereld. Er wordt ons al verteld over bedrijven die hun ‘acht verspillingen van design’ of ‘acht verspillingen van omzet’ een naam geven en daar echte waarde uit halen.

We krijgen voortdurend de vraag: "Hoe ben je op JOU acht verspillingen gekomen?" terwijl andere bedrijven hetzelfde pad willen volgen. Dus hier is onze aanbeveling.

1. Het leiderschapsteam moet brainstormen over de belangrijkste strategische problemen die het bedrijf schade toebrengen in termen van kosten, pure frustratie of gemiste kansen.

In eerste instantie zou dat in een klein team moeten gebeuren, waarbij de belangrijkste functionele hoofden meedoen. De rol van de teamleden is om de pijnpunten binnen hun functies en die van het hele bedrijf onder de aandacht te brengen.

Eén persoon, bij voorkeur de meest senior functionaris (daarmee bedoelen we niet de leeftijd maar het skill level van de persoon), moet het voortouw nemen bij het faciliteren van de activiteit.

Hier zijn enkele potentiële katalysatoren om de creatieve sappen te laten stromen en te begrijpen wat uw kritische verspillingen zouden kunnen zijn. Misschien liggen deze op de loer in uw bedrijf?

"Knelpunten" of "lekken" – wat weerhoudt uw bedrijf ervan om sneller te groeien vanwege een beperking, of wat zorgt ervoor dat u klanten verliest? Alle bedrijven hebben deze, dus noem ze en leg ze op tafel voor discussie met je bredere team.

"Verloren marge" – dit kan te wijten zijn aan ongepaste prijzen voor de klant, hetzij te hoog (volumeverlies) of te laag (het product weggeven), wat een kans is voor

de verkoop- en financiële teams om samen te werken om de prijsstrategie te analyseren voor effectiviteit.

“Voorraad outs” – we spreken van overtollige voorraad in de traditionele verspillingen, maar het tegenovergestelde is het niet kunnen bedienen van een klant omdat we geen voorraad hebben. Productbeschikbaarheid versus voorraad omloop kunnen goede maatstaven zijn die samen moeten worden geoptimaliseerd. Dit biedt ook de mogelijkheid voor verkoop- en inkoopteams om nauwer samen te werken bij het voorspellen en kopen van patronen/bevoorrading gebied.

“Kosten van klantenwerving” – simpel gezegd: hoeveel kost het u om die nieuwe klant of die nieuwe verkoop binnen te halen? Weet jij dat? Is het logisch? Begrijp jij jouw sales funnel? Meet je hoe het lekt en waarom?

“Niet-gefactureerde werktijd” – misschien een vorm van “overberwerking”, maar expliciet bedoeld, vooral in dienstverlenende bedrijven. Hoeveel van de tijd van uw mensen wordt gefactureerd ten opzichte van wat u graag zou willen factureren?

“Verspilde vergadertijd” – hoeveel van de tijd die aan vergaderingen wordt besteed, heeft een toegevoegde waarde voor elke individuele deelnemer aan die vergadering?

“Communicatie zonder toegevoegde waarde” – extra e-mails, vergaderingen of telefoontjes, zowel intern als extern, die niet hoefden te gebeuren om waarde voor de klant te creëren.

Deze lijst is geenszins uitputtend bedoeld! Ik geef alleen maar enkele voorbeelden om de discussie op gang te brengen.

Ze hoeven trouwens ook niet op te tellen tot acht! Het kunnen drie, vier of vijf verschillende verspillingen zijn, maar ik zou niet aanraden om er veel meer dan acht te hebben, omdat het moeilijk zal zijn om de acties op de juiste manier te richten.

2. Geef prioriteit aan de zaken die het meest kritisch zijn en beschrijf ze gedetailleerd, in schriftelijke vorm. Toen Patrick dit bij Lumen deed, was zijn eerste paper uiteindelijk 15 pagina's lang! Dat hoeft niet, maar het IS belangrijk om te werken aan het verschaffen van duidelijkheid aan de rest van het team over deze potentiële verspillingen.
3. Verdeel het document onder het hele team en kom bijeen om af te spreken hoe de lijst de ware verspillingen voor uw organisatie eruit zal zien.
4. Begin deze 'nieuwe verspillingen' onderdeel te maken van het Morning Meeting-onderwijsproces zodat ze daarmee verankerd kunnen raken in uw bedrijfscultuur.

We hebben enorm veel voordeel gehaald uit het benoemen onze eigen verspillingen. In plaats van de vage omschrijving van wat verspilling is achterwege te laten, als het traditionele 'waar de klant niet voor wil betalen', was specifiek zijn hetzelfde als het opzetten van een verspillingsbril voor onze mensen. Als je het eenmaal ziet, kun je het niet meer ongedaan maken, en we zijn nu veel effectiever in het verminderen en elimineren ervan.

We denken dat ons verspilling ook in de loop van de tijd zal evolueren. We hebben al enorme vooruitgang geboekt bij het elimineren van de verspilling van project ambiguïteit door 'scoping fase' met klanten te hebben doorlopen om de belangrijkste technische problemen te identificeren en de projectresultaten vanaf het begin nauwkeurig te definiëren, en door veel meer zorg te besteden aan het nauwkeurig aanbrenge van onze Projectvoorstellen. Naarmate de effecten van deze verbeteringen duidelijk worden, zullen we andere verspillingen tegenkomen die mogelijk belangrijker worden en benoemd moeten worden.

Ik raad elk bedrijf dat aan lean doet, aan om deze aanpak te volgen tijdens hun lean-traject. Bedenk dat alles in het leven een proces of de uitkomst van een proces is en daarom onvolmaakt is en verspilling met zich meebrengt. Wees slim en benoem samen met je mensen die verspilling.

Dit is de tweede 'after-boek schrijf'-learning die ik met je wilde delen!

De waarde van standaard operationele procedures SOP's

Patrick en ik werkten al ongeveer een jaar samen, ontwikkelden de Lumen-activiteiten naar nieuwe gebieden en brachten onze lean-cultuur elke dag naar een beetje hoger niveau, toen Patrick me op een dag vroeg om de standaard te verhogen over hoe we het standaardwerk/operationele beleid documenteerden. Procedures voor de programma-, montage- en testprocessen voor een nieuw product dat we op de markt brachten: een valdetectie- en zenderproduct voor zorginstellingen.

Historisch gezien zou het, als dit soort processen überhaupt bij Lumen waren gedocumenteerd, een 'muur van tekst' zijn

geweest die iedereen, behalve de technicus die het schreef, onmogelijk had kunnen begrijpen! Meerdere keren eerder hadden we geprobeerd een proces op te zetten om sommige onderdelen uit te voeren zonder dat persoon X aanwezig was. Toen we de SOP uitgraven, verborgen in een map buiten de Gemba, was deze onbegrijpelijk/nutteloos als hulpmiddel. Daarom wisten we dat we het beter moesten doen als we het bedrijf bij Lumen ooit wilden opschalen zonder te vertrouwen op de "tribale kennis" die in de hoofden van een paar sleutelfiguren zat.

Terug naar Patrick en mij!

"Geen probleem," antwoordde ik omdat ik al tientallen SOP's had geschreven, vooral bij mijn eerste 2 Second Lean-bedrijf. Ik zei: "Geen probleem", ook al wist ik dat het lastig was om foto's van het proces te maken met mijn telefoon, aantekeningen te maken, met Excel te rommelen, iteratie na iteratie, enzovoort. Het duurde vaak een hele middag om op deze manier alle processen, behalve de eenvoudigste, te documenteren, maar ik dacht: ik neem er 'één mee voor het team'. Ik had al een aantal verschillende Standard Operation Procedure-sjablonen die ik eerder had ontwikkeld om als basis te gebruiken.

Nadat ik de hele middag slechts een klein deel van het proces had gedocumenteerd, liet ik de glimmende nieuwe SOP aan Paddy zien, in de verwachting dat ik een "goed gedaan, maat!" Het antwoord was niet wat ik had verwacht. Ik kreeg een "bleh" (zoals mijn tienerdochter Cara zegt) en een "hoe lang duurde dat?" Toen ik hem vertelde dat het de hele middag was, vroeg Patrick: "Heb jij geen softwarebedrijf?"

Het was het ultieme: "Fix What Bugs You!". Ik ging de uitdaging aan en aan het begin van de avond had ik de schermontwerpen geschetst voor wat nu GEMBADOCS is.

“GembaDocs”
<https://youtu.be/ofgBIWaBuwE>



“GEMBADOCS”

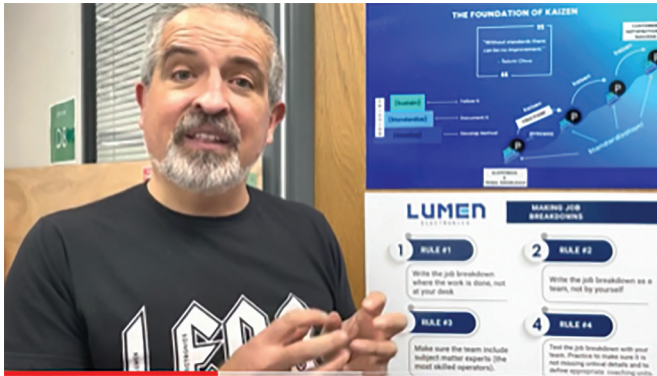
Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Aanvankelijk dachten we dat de ontwikkeling alleen voor Lumen bedoeld was, maar toen we deze aan onze lean vrienden lieten zien, waren de reacties zo positief dat we met groot succes een commerciële versie bouwden. Na slechts één maand hadden we al tientallen bedrijven over de hele wereld die de software gebruikten; het was geweldig!

We hebben zoveel geleerd als onderdeel van dit hele proces dat ik dacht dat het goed zou zijn om dit hier te delen, omdat de meeste mensen in lean-kringen niet begrijpen hoe fundamenteel standaarden en SOP's zijn voor hun lean-inspanningen.

Waarom standaarden belangrijk zijn <https://youtu.be/zCVg9vl3aAA>



Why standards are important

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Standaard operationele procedures zijn in veel organisaties een veel verkeerd begrepen en slecht geïmplementeerd concept.

Bedrijfsleiders houden vaak van het idee om processen te documenteren, zodat ze minder afhankelijk worden van tribale kennis, die zo gemakkelijk verloren gaat, waardoor de bedrijfscontinuïteit lastig te handhaven is. Mondiale personeelstekorten en schokken in de beschikbaarheid van mensen op de korte termijn als gevolg van problemen als COVID-beperkingen verergeren het probleem.

Deze voordelen vormen echter slechts een fractie van wat goed geïmplementeerde SOP's kunnen opleveren, en het feit dat deze voordelen worden onderschat is een belangrijke reden waarom de meeste bedrijven niet voldoende gemotiveerd zijn om levende, ademende en nuttige SOP's in te voeren. Ze begrijpen de voordelen niet goed, dus besteden ze niet de tijd en middelen die nodig zijn om dit te realiseren. Bovendien

waren de huidige methoden voor het maken en onderhouden van SOP's tot nu toe super omslachtig, wat betekent dat de meeste bedrijven de vergelijking tussen inspanning en beloning niet zien opstapelen.



Laten we, om te begrijpen hoe deze situatie kan worden verbeterd, eens kijken naar enkele vragen.

Wat is een SOP?



“Standard Operating Procedures zijn gedetailleerde beschrijvingen van de voorgeschreven methode die teamleden moeten volgen om een bepaald proces in een bepaalde organisatie uit te voeren.”

Klinkt leuk, nietwaar? 😊

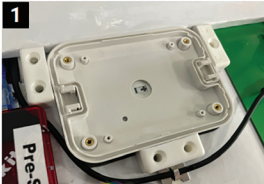
Hier is een voorbeeld van een “stap voor stap” SOP die we hebben gegenereerd in onze GembaDocs-software.

PreSense Assembly GD

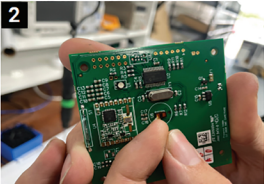



1




Take front cover and place on fixture as shown. Ensure LED HOLE is bottom half!

2



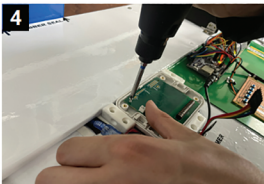
Remove film from sensor. Edit.

3




Place PCB in orientation shown (ANTENNA TOP HALF) ensuring holes are aligned

4




Screw assembly x 4

5



Insert rubber seal. FLAT SURFACE UPI Ensure no fouling.

6



Insert programming cable into U7

Process Ref. No: 18
Revision: 1.004 Revision date: 24/11/2021

Date: 22/09/2021
Page 1 of 5

CYCLE TIME: 5m
Author: Tom

Het lijkt erop dat we onze teamleden een aantal handboeien omdoen, in plaats van dat we hen een handig hulpmiddel bieden om hen te helpen succesvoller te worden in hun werk.

Daarin schuilt de helft van het probleem waarom er zo weinig succesvolle SOP-implementaties zijn.

Om SOP's echt nuttig te laten worden in een organisatie, moeten de teamleden het gevoel hebben dat ZIJ DE EIGENAAR ZIJN, en niet dat ze aan hen zijn opgelegd. Niemand vindt het leuk om een slaaf te zijn. Ze moeten worden gezien als instrumenten die het werklevens gemakkelijker en beter maken, en niet als molenstenen om hun nek.

De sleutel om dit goed te doen ligt in onze volgende vraag:

Hoe schrijf je een SOP?

We hebben het grote geluk dat we veel interactie hadden met een heer genaamd Mark Warren over het onderwerp SOP's.

Mark SCHREEF DE HANDLEIDING over hoe Toyota standaard werktrainingen gaf in Noord-Amerika, genaamd "Training inside Industry".

Hij was super aardig om ons te helpen de principes beter te begrijpen. Hier is een van de posters die we op basis van zijn materiaal hebben ontwikkeld, omdat het zo vaak een gebied is waar mensen de fout in gaan.

1 RULE #1

Write the job breakdown where the work is done, not at your desk

2 RULE #2

Write the job breakdown as a team, not by yourself

3 RULE #3

Make sure the team include subject matter experts (the most skilled operators).

4 RULE #4

Test the job breakdown with your team. Practice to make sure it is not missing critical details and to define appropriate coaching units.

Uit ervaring weet ik dat dit belangrijk is.

Tijdens mijn allereerste echte baan in de automobielsector was een van mijn taken het schrijven van standaard operationele procedures/kwaliteitsprocedures voor de ISO9000-handleiding. Het was geweldig omdat ik al vroeg leerde dat procedures die er geweldig uitzagen op mijn pc op kantoor, door mij geschreven, volkomen nutteloos waren!

Tijdens die vroege stadia pakte ik met trots mijn glimmende nieuwe procedure die ik had geschreven, met nauwelijks enig overleg met de jongens die het werk deden, en kreeg ik in feite te horen dat ik verder moest gaan! (Zie Regel nr. 1 – Ik ben zeer diplomatiek in het beschrijven van wat ze zeiden).

Ik leerde dat het hele proces veel beter werkte toen ik met de jongens op de werkplek/Gemba werkte om te documenteren wat ze al aan het doen waren en vervolgens met hen samen te werken om eventuele wijzigingen overeen te komen die nodig

zijn om aan de kwaliteitsnorm te voldoen (zie Regels #2, #3 en #4). Ze hadden een veel hogere mate van eigenaarschap toen ik de dingen op die manier deed.

Wanneer dit als team wordt gedaan, mag elk lid beschrijven hoe zij de taak uitvoeren. Vaak doet iedereen het anders, en als dit aan het licht komt, mag iedereen een bijdrage leveren en elkaars werkwijze evalueren. Dit leidt tot wat ik de "best of method" noem, waarbij het team het eens wordt over een compilatie van de beste manieren van elk lid om een taak uit te voeren, wat beter is dan de individuele aanpak van wie dan ook. Dit creëert niet alleen eigenaarschap binnen het team, maar dit proces van het creëren van een nieuwe baseline verhoogt de standaard van hoe dat proces voor iedereen wordt uitgevoerd.

Dit is een enorme bron van procesverbetering, een van de vaakst gemiste voordelen van het implementeren van SOP's. Het is ook een geweldige manier om de teamcohesie te vergroten.

In mijn tijd in de automobiellindustrie leerde ik ook nog een CRUCIALE les waarvan maar weinig mensen zich echt bewust zijn.

Als je een SOP gaat creëren, als het een last TOEVOEGT aan de mensen die het werk doen en die last niet 100% noodzakelijk en begrepen is, zal de norm ZEKER niet worden gevolgd. Je verandert jezelf in een politieagent die voortdurend de wet probeert te handhaven. Het is van cruciaal belang dat de standaard het verkrijgen van een resultaat van hoge kwaliteit gemakkelijker maakt, en niet moeilijker. Er worden gemakkelijke, eenvoudige en hoogwaardige processen gevolgd. Moeilijke, complexe processen zijn altijd een strijd.

Het plezier van Standaardwerk https://youtu.be/VgzMrE_7Gzs



The joys of standard work

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



ONTHOUD DIT!

Hoe u SOP's actueel kunt houden/ervoor kunt zorgen dat ze worden nageleefd!

SOP's kunnen niet als monumenten worden beschouwd. Daarmee bedoel ik dat als ze eenmaal op hun plaats zijn gezet, ze nooit meer mogen bewegen! Een goed geïmplementeerde SOP-cultuur beschouwt SOP's als de baseline, de norm die we allemaal moeten volgen.

Er moet echter ook een proces zijn dat verandering en verbetering mogelijk maakt.

Dit is meestal de plaats waar goedbedoelde SOP-inspanningen mislukken.

Verouderde methoden, zoals het maken en bewerken in Excel, zorgen ervoor dat het toevoegen of verplaatsen van een

processtap urenlang werk kost, evenals het beheren van een goed documentcontrolesysteem om revisies aan te kunnen. Deze taken vallen vaak toe aan één overbelast persoon die het knelpunt wordt, en uiteindelijk beginnen mensen het systeem gewoon te omzeilen. Wanneer dat gebeurt of als er andere redenen zijn waarom het proces om wijzigingen aan te brengen te omslachtig is, zal het niet lang meer duren voordat de SOP's gewoonweg in **"behang" veranderen**. Daarmee bedoel ik dat ze er goed uitzien, maar omdat ze nu verouderd zijn, volgt niemand ze, en ze leveren waarschijnlijk meer kwaad dan goed op, omdat ze een valse bron van veiligheid zijn.

Dit specifieke pijnpunt is een van de belangrijkste redenen waarom we de GembaDocs-software hebben ontwikkeld. Bewerkingen kunnen binnen enkele seconden worden aangebracht, binnen enkele minuten door de juiste mensen worden goedgekeurd en onmiddellijk live worden gezet – allemaal gedaan op de Gemba door het juiste team van mensen om de proceswijziging door te voeren en goed te keuren. Geen urenlang heen en weer rennen naar een computer. Minuten. U leest het goed van uren naar minuten

Wij kennen geen betere manier. Het maakt SOP's levend, ademend en nuttig!

Stapsgewijze SOP's versus video-SOP's

Sommige organisaties proberen met SOP's om te gaan door video te gebruiken als methode om een procedure te documenteren. In eerste instantie lijkt dit het perfecte antwoord: het kan maar een paar minuten duren om een video op iemands telefoon op te nemen, toch?

Maar dan moet je het waarschijnlijk bewerken, wat enige tijd kost.

Vervolgens moet het ergens worden gehost zodat het toegankelijk is voor mensen op de Gemba, op een server, in de cloud of op een videoplatform zoals YouTube of Vimeo.

Toch valt het mee. Het is gemakkelijk om ons proces te documenteren!

Totdat je het wilt gebruiken als trainingstool voor een nieuwe starter.

Bij een fysiek proces kunnen we samen naar het proces kijken. Dan kunnen we het met tussenpozen pauzeren om het aan de nieuweling te beschrijven. Nu willen we geleidelijk afstand nemen van de nieuwelingen naarmate ze autonomer worden. Wordt er van hen verwacht dat ze de video stoppen/starten om ernaar te verwijzen terwijl ze zichzelf aan processtappen herinneren? Niet zo leuk voor de newbie.

Wat gebeurt er als we een procesverbetering willen doorvoeren en de video moet worden herzien om deze actueel te maken?

Waar wordt de video opgeslagen? In veel organisaties die ik heb gezien, is dat een goede vraag!

Het origineel is waarschijnlijk van de telefoon van de maker gewist, omdat deze zoveel ruimte in beslag nemen. We kunnen de gehoste versies op YouTube niet bewerken, dus we zijn weer terug bij af. Van wat ik heb gezien, worden video-SOP's meestal maar één keer opgenomen en zullen ze al snel naar de achtergrond verdwijnen naarmate de werkelijke procesmethode evolueert, maar de omslachtige aard van het maken van een herziening betekent dat de video SOP's een langzame dood.

Video-SOP's geven organisaties dus een goed gevoel, maar als u zich wilt afvragen hoe nuttig ze zijn, moet u zich afvragen

hoe vaak ze worden bijgewerkt. Als dat aantal laag is, is de SOP waarschijnlijk verouderd of gebeurt er niet veel op het gebied van procesverbetering!

In onze organisatie zijn sommige processen aan herziening toe, al zijn ze nog maar zes maanden oud. We brengen verbeteringen aan en updaten onze SOP's onmiddellijk op onze GembaDocs-software.

Daarom raden wij tapsgewijze SOP's via foto's aan. Over het algemeen zijn stapsgewijze SOP's een beter trainingsinstrument, en het gebrek aan frictie om ze up-to-date te houden bij het doorvoeren van procesverbeteringen maakt ze tot een winnende oplossing.

PS – In zeldzame gevallen integreren we korte video's in onze stapsgewijze SOP's voor genuanceerde processen die lastig stapsgewijs te beschrijven zijn. Wij noemen dat een hybride aanpak. GembaDocs heeft de mogelijkheid om een link te uploaden en de video als QR-code op het afgedrukte SOP-document weer te geven. Het is een zeldzaam gebruik, maar het gebeurt.

Voor welk soort processen is een SOP vereist?

In lean-kringen kennen we een gezegde van Paul Akers: "alles is een proces". Ik zou daaraan willen toevoegen door te zeggen: "Alles is een proces, en als het een proces is, kan het worden gedocumenteerd en kan het ook worden verbeterd!"

Elk proces kan dus worden gedocumenteerd. Dit zijn de twee belangrijkste categorieën:

1. Een kernwaardetoevoegend proces voor een organisatie

Het “normale” voorbeeld dat mensen hier beschouwen, heeft vaak betrekking op productieprocessen. Het is waar dat dit soort SOP’s, vooral stap voor stap, uit die sector komen. Dat is echter niet het einde van het verhaal. Elk bedrijfskritisch proces, vooral de processen die van cruciaal belang zijn voor het toevoegen van waarde voor een klant, moet worden gedocumenteerd. Hiervoor hoeft een organisatie niet over een fysiek product te beschikken. Denk bijvoorbeeld aan een tandartspraktijk of een ziekenhuisomgeving. Er is een proces gaande van het ontvangen/registreren van een patiënt tot en met talloze verschillende vormen van beoordeling en behandeling in het proces van deze organisatie.

Dit soort processen kunnen dus zowel fysiek (een productie- of distributieproces) als virtueel/computergebaseerd zijn.

Beiden zullen er baat bij hebben als er een SOP wordt ontwikkeld om de kwaliteit, kosten en consistentie van de klantervaring te verbeteren.

2. Eenvoudig te doen? Zet een machine aan, vervang een printcartridge, enzovoort.

“Leg het antwoord waar de vraag is!”. Hoe vaak zijn we dit soort onderbrekingen in de flow van onze dag tegengekomen? Hoe verwissel ik het papier in de printer? Hoe krijg ik toegang tot de wifi? Hoe boek ik bij deze klant? Enzovoort. Het documenteren van deze ‘informatie tekorten’ over processen die de productiviteit aanzienlijk kunnen ondermijnen als de kennis er niet is, en het vervolgens beschikbaar maken van dat antwoord op het gebruikspunt is een no-brainer verbetering.

Hoe zorgen we ervoor dat de SOP's worden nageleefd?

Wanneer we het reeds beschreven proces voor het schrijven van de SOP hebben gevolgd, is dat een grote stap om ervoor te zorgen dat de mensen die het werk daadwerkelijk doen zich eigenaar voelen van de SOP en deze daarom waarschijnlijk zullen volgen, maar op zichzelf is het onwaarschijnlijk dat dit het geval zal zijn. genoeg.

Het is van cruciaal belang dat iedereen die 'taak X' uitvoert, wordt getraind in hoe hij dit moet doen volgens de SOP. Dit is vooral belangrijk voor bedrijfskritische processen die waarde toevoegen.

Dit was een ander belangrijk onderdeel van de lessen die we van Mark kregen.

We hebben deze afbeelding ontwikkeld op basis van zijn materiaal.

STEP
1

PREPARE THE WORKER

- Put the person at ease
- State the job
- Find out what the person already knows
- Get the person interested in learning the job
- Put the person in correct position

STEP
2

PRESENT THE OPERATION

- Tell, show and illustrate - one IMPORTANT STEP at a time
 - Stress each KEY POINT and its REASON
- Instruct clearly, completely, and patiently giving no more than they can master at one time

STEP
3

TRY OUT PERFORMANCE

- Have the person do the job-correct for errors
 - Have the person do the job-explain KEY POINTS and REASONS
- Make sure the person understands
Continue until YOU know THEY know

STEP
4

FOLLOW UP

- Put on own
- Who to go to for help
- Check frequently
- Encourage questions
- Taper off coaching

IF THE PERSON HASN'T LEARNED, THE INSTRUCTOR HASN'T TAUGHT

De onderste regel van deze afbeelding is het belangrijkste. **“Als de persoon niet heeft geleerd, heeft de instructeur geen les gegeven”.**

In mijn ervaring begrijpen maar heel weinig organisaties buiten de automobielsector dit echt. Over het algemeen is het precies het tegenovergestelde!

Het voorbereiden van de werknemer (stap 1) en het presenteren van de handeling (stap 2) op een manier waarbij hij/zij duidelijk begrijpt waarom elke stap nodig is en waar op moet worden gelet, is dus de verantwoordelijkheid van de INSTRUCTEUR. Het is van cruciaal belang de prestaties van de nieuweling te op de proef te stellen (stap 3), zodat de INSTRUCTEUR het begrip en de prestaties van de nieuweling valideert voordat hij of zij hem aan zichzelf overgeeft (stap 4) en er vervolgens voor te zorgen dat hij voldoende ondersteuning krijgt voordat hij de coaching afbouwt.

Als de nieuweling het niet begrijpt, is het voor de overgrote meerderheid van de processen waarschijnlijk dat het proces onduidelijk, te complex of omslachtig is, of dat de instructeur stap 1 – 3 niet goed heeft uitgevoerd. Het is een echt geval van “val het proces aan, niet de persoon”.

Falen op dit gebied is een belangrijke reden waarom zoveel bedrijven een probleem hebben met een ‘werknemer retentie op de korte termijn’ van nieuwe starters die niet lang in het bedrijf blijven, terwijl ze een enorme last leggen op de lange termijn teamleden die voortdurend de nieuwelingen moeten ondersteunen, waardoor de productiviteit verder daalt, omdat ze niet echt waarde toevoegen.

Het is een geweldig voorbeeld van hoe “aan de andon trekken” en het begrijpen van de grondoorzaken van het probleem echt helpt. Heel vaak liggen de problemen op deze gebieden – slecht gedocumenteerde normen en opleidingsprocessen – die zowel de nieuwe start als de bestaande mensen op de lange termijn benadrukken. Het management moet dit begrijpen en een verandering in aanpak ondersteunen. De resultaten kunnen wonderbaarlijk zijn.

Training is dus duidelijk de sleutel, maar daar blijft het niet bij.

Toegang krijgen tot standaard operationele procedures

Hoe teamleden toegang kunnen krijgen tot de SOP's is ook belangrijk. Hoe vaak hebben we niet gezien hoe werkinstructies, how-to's of handleidingen in een map werden gestopt en vervolgens in een la of kast worden opgeborgen, alleen maar om stof te verzamelen? Documenten die in een la komen te

liggen krijgen geen lucht en kunnen daardoor niet leven! maak ze zichtbaar.

Ongeacht de SOP is het dus van cruciaal belang dat de standaard gemakkelijk toegankelijk is op het gebruikspunt en dat alle relevante teamleden weten hoe ze er toegang toe kunnen krijgen.

SOP's kunnen op de volgende manieren toegankelijk worden gemaakt:

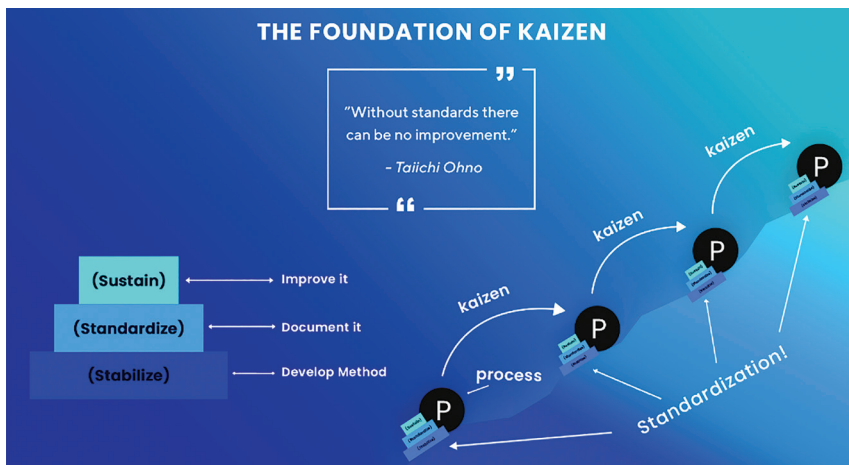
1. Afdrukt en volledig weergegeven
2. Een QR-code die door een mobiel apparaat kan worden gescand om de SOP weer te geven. Dit kan ook in toepasselijke procesdocumentatie worden gezet en binnen een ERP-systeem worden geautomatiseerd
3. Een 'lean bijbel' waar SOP's ter referentie toegankelijk zijn via URL-links
4. Via mobiele/desktopapplicatie wanneer ze zijn gegenereerd met specifieke software (bijv. GembaDocs)

De juiste methode is afhankelijk van de toepassing. Overigens hebben we de GembaDocs-software ontworpen om 'altijd de nieuwste' URL's te hebben, wat betekent dat als ze in een lean bijbel- of ERP-systeem worden bewaard, de URL wanneer erop wordt geklikt/de QR-code wanneer deze wordt gescand altijd de nieuwste versie van de SOP zal weergeven zonder de gebruiker/beheerder die nog iets anders hoeft te doen. Hoe cool is dat?!

Maar laten we eens kijken waarom we dit allemaal zouden doen.

Waarom zijn standaard operationele procedures belangrijk?

Het diagram toont mijn nu favoriete lean-citaat aller tijden van Taiichi Ohno, de "Vader van Lean": "Zonder standaarden kan er geen verbetering zijn".



Waarom zou Taiichi zo'n gewaagde uitspraak doen?

Het komt door het moeilijk te bewandelen pad van de hier getoonde helling, die vertegenwoordigt waar de meeste bedrijven zich bevinden, zonder standaarden (SOP's), helemaal zonder gedocumenteerde processen of, net zo erg, wat ik 'achtergrond standaarden'. Standaarden die er wel zijn maar niet up-to-date worden gehouden en dat er niemand is die ze gebruikt of volgt. Toch denkt het management dat gescheiden is van de Gemba dat ze over SOP's beschikken, terwijl dat, duidelijk niet het geval is!

We hebben de GembaDocs-software gemaakt om de last van dit documentatieproces te verminderen, waardoor het mogelijk wordt om standaard operationele procedures binnen

enkele minuten te creëren of te bewerken, niet binnen uren of dagen. Het is echt een game changer, die het mogelijk maakt om standaarden te creëren en te onderhouden die voorkomen dat de solide bal van uw proces de heuvel op kwaliteit, kosten en klantervaring niet naar beneden rolt!

Het volgende diagram maakt nog duidelijker dat standaarden letterlijk de “basis van lean” vormen.



Ditschema wordt vaak gebruikt om het Toyota-productiesysteem te demonstreren, voorgesteld als een “House of Lean” met klanttevredenheid en zakelijk succes als toppunt van het dak, ondersteund door de pijlers Just In Time, Respect voor mensen (cultuur) en Jidoka. technieken. **Het fundament van de productie tempel is ‘Stabiliteit en Standaardisatie’,** waarbij Standaard Operatie/Standaard Operationele Procedures een van die sleutelprincipes is.

Als ik trainings workshops geef voor GembaDocs-klanten, is een van de regels die ik altijd gebruik: “Je kunt alle cultuur

hebben die je wilt, maar zonder stabiliteit en standaardisatie zijn je lean-inspanningen op zand gebouwd.”

Zo belangrijk is het.

Het toevoegen van een verbetering aan die chaos is gewoon het toevoegen van een nieuwe variatie die waarschijnlijk een dag of twee op zijn plaats zal blijven door slechts enkele mensen die het proces uitvoeren, en dan verdwijnt.

Lean goeroe Masaaki Imai, oprichter van het Kaizen Institute, beschrijft dit fenomeen beter dan ik ooit zou kunnen!



“It is impossible to improve any process until it is standardized. If the process is shifting from here to there, then any improvement will just be one more variation that is occasionally used and mostly ignored. One must standardize, and thus stabilize the process, before continuous improvement can be made.”

- MASAAKI IMAI

LOVE EXPANDS

Hoe vaak heeft u of uw team een grote verandering in een proces aangebracht, om er een paar dagen later achter te komen dat niemand het volgt? Dat kan erg frustrerend zijn.

Daarom is het van cruciaal belang om een duidelijk proces te hebben over hoe de standaard operationele procedures (zoals we hebben onderzocht in “Een SOP schrijven”) worden gedocumenteerd.

Voordelen van standaard operationele procedures

Als we het hier over voordelen hebben, hebben we het over wanneer SOP's goed worden gebruikt! Dat kan alleen worden bereikt als het concept goed wordt begrepen door alle belanghebbenden in de organisatie en de juiste tools en middelen worden toegewezen aan de SOP-inspanning.

1. Een enorme bron van verbetering

Ten eerste wordt de aanvankelijke 'best of'-benadering de basis voor de manier waarop proces X wordt uitgevoerd.

Ten tweede betekent het aanbrengen van procesverbeteringen op een solide basis dat de kans veel groter is dat ze blijven hangen dan het toevoegen van nog een variatie aan een toch al instabiel proces.

2. Verminder stress voor teamleden

Er is voor iedereen een duidelijke manier om alle taken uit te voeren. Minimaliseer planningsproblemen veroorzaakt door afwezigheden of mensen die het bedrijf verlaten. Goed geïmplementeerde SOP's zorgen ook voor bedrijfscontinuïteit.

3. Verminder het verloop van mensen

SOP's bieden een consistente basis voor training. Nieuwe starters krijgen voldoende ondersteuning om in de organisatie te integreren, met de SOP's als referentie.

4. **Processtabiliteit**

Wanneer teamleden hun reeds verbeterde proces 'eigenaar' zijn en die SOP consequent door IEDEREEN wordt gevolgd, leidt dit tot minder variatie in de procesresultaten, die vaak kunnen worden gemeten in termen van kwaliteit, kosten of klantervaring. Kortom: minder verspilling!

Als u meer wilt weten over SOP's, de GembaDocs-software en hoe deze in uw organisatiecultuur kunnen worden geïntegreerd, kunt u mij een bericht sturen via mijn contactgegevens aan het einde van het boek.

ORTOM, MIJN CONCLUSIE, EENDING AAN LEANIS...

Je zult nooit stoppen met leren. Het is eigenlijk een heel belangrijke "vijfde stap" waarvan ik denk dat het geweldig is om deze bewust uit te spreken, afgezien van alleen maar consistent zijn en je kata herzien. We moeten altijd de lat hoger leggen en onze eigen kennis verdiepen, in de eerste plaats als individu maar ook als collectief.

Iedereen die ik ken en die echt het 'lean virus' heeft, is gek op leren. Ik maakte zelfs een slechte grap: **"Lean is verkeerd gespeld. Het moet 'leaRn' worden gespeld!"**

Als u uw lean-inspanningen op de lange termijn duurzaam wilt maken, is het van cruciaal belang dat u nieuwe leerervaringen voor uzelf omarmt (leren begint zeker bij Jezelf!), het goede voorbeeld geeft en uw hele team aanmoedigt.

EN net voordat ik ga!

We hebben op een sequentiële manier naar onze "5 C's" van openhartigheid, comitment, coaching, consistentie en continu leren gekeken, wat goed is voor een organisatie die aan het begin van haar lean-traject staat. Het zijn echter ook een reeks 'waarden' die in een organisatie gecultiveerd moeten worden om lean to SUSTAIN te bereiken, en zoals de boodschap in dit boek is: 'begint bij Jezelf'.

Dus iedereen toont elke dag openhartigheid: stop, spreek, luister en handel.

Iedereen, elke dag, en niet alleen het leiderschapsteam, praat over het streven naar uitmuntendheid.

Beseffen dat we allemaal de mogelijkheid en de plicht hebben om coach te zijn binnen onze organisatie, vooral de senioren, maar ook ieder mens kan coach zijn voor anderen.

Consistentie tonen door de simpele dingen, goed te doen. Onszelf overgeven aan het proces van de morning meeting, hoe dan ook komen opdagen en die eenvoudige verbeteringen doorvoeren om het leven elke dag beter te maken.

Coachen met Triple X-gedrag, niet alleen mensen met grote functietitels. Iedereen.

Wetende dat dit nooit zal stoppen. Dat we allemaal als individu onszelf overgeven aan een proces van continu leren. Continue ontwikkeling van onszelf en ons team.

Iedereen. Elke dag. Betrokken!

Dus om voor nu af te sluiten, zoals we in Ierland zeggen: "Keep'er lit!" en **VEEL SUCCES OP UW LEAN REIS.**

Ik hoop dat u net zoveel plezier beleeft aan het lezen van dit boek als ik aan het schrijven ervan.

Als je het omarmt, kan lean je leven op een uiterst positieve manier veranderen. Ik weet dat dit is wat het voor mij heeft gedaan, zowel persoonlijk als professioneel, en ik ben erg trots om deel uit te maken van deze gemeenschap.

Voor degenen onder u die misschien geïnteresseerd zijn om met mij samen te werken als formele coach om uw organisatie te ondersteunen, of die gewoon wat hulp willen op uw Leanreis, kunt u aan het begin van dit boek manieren vinden om met mij in contact te komen. Kan mij een bericht sturen via WhatsApp, Signal of Vover op +44 (0) 7712 133615. Ik help u graag op welke manier dan ook.

Er zijn weinig dingen in het leven die mij zoveel vreugde schenken als de tijd die ik kan besteden aan het helpen van meer bedrijven om dit geweldige pad te bewandelen. Ik zou het leuk vinden om van u te horen.

Ik sta ook open voor niet-uitvoerende functies bij bedrijven die echt geweldige dingen willen doen. Ik ben van mening dat de meeste organisaties niet genoeg perspectief van buitenaf inbrengen om nieuw denken te stimuleren en dat dit hen kwetsbaar maakt voor stagnatie en concurrentieverschuivingen. Mijn tijd bij Olaer heeft mij op dit gebied veel ervaring opgeleverd, dus als dat resoneert, neem dan gerust contact met ons op.

Dus voor nu: het allerbeste met je positieve inspanningen en God zegene je!

Tom

TAKEAWAYS

- Lean is bedoeld om flexibel te zijn. Pas de principes aan zodat ze voor het UW bedrijf werken.
- Standaarden vormen de basis van lean. Zonder zijn uw inspanningen op zand gebouwd.
- **Als je echt van lean houdt, zul je nooit stoppen met leren!**