



Samen-Werken aan een toporganisatie!

Noctuan BV | Mathieu Siemons

ELIMINEREN VAN CHAGRIJN EN BEDRIJFSPIJN
MET QUICK RESPONSE MANUFACTURING

Inhoudsopgave

1. Chagrijn en bedrijfspijn

2. Paracetamol of veranderen van levensstijl?

3. Noctuum methode

QRM als gezamenlijke taal

- Tijddenken
- Anders Organiseren
- Systeemdynamica.
- Organisatiebrede aanpak

SEMCO als manier van samenwerken

Ga met de juiste mensen aan de slag!

4. Start met een QRM-analyse

Proces in kaart brengen (waar zitten de wachttijden?)

Verstoringen (waar zitten de kinken in de kabel?)

Hoe zit mijn organisatie in elkaar?

stappen

5. Aan de slag (samen verbeteren)

Bepaal het team (juiste mensen in de 'trein')

Bepaal prioriteiten en werk één voor één af

Deel de successen en teleurstellingen, maak een communicatieplan

Maak resultaten meetbaar en deel deze

6. Het is nooit klaar

Ontwikkel een gezamenlijke visie voor de toekomst (en ga door!)

Plezier is de motor van alle succes



1. Chagrijn en bedrijfspijn

Als het in een organisatie niet lekker loopt, uit zich dat vaak in klagende medewerkers, klagende klanten, fouten in producten, maar ook fouten in diensten, hoge voorraden (door onder andere verkeerde inkopen), veel onderhandenwerk op de productievloer en het gevoel van stress en werkdruk. Om over de sfeer nog niet te spreken. Praten over elkaar in plaats van met elkaar! Waar ligt dit aan? Dat is niet meteen duidelijk. Het is wel duidelijk dat er iets moet gebeuren!

De reactie is voorspelbaar. Meer controle en afspraken en de teugels aanhalen!

De kosten moeten omlaag, iedereen moet weer doen waarvoor hij/zij is aangenomen. Het heeft tenslotte altijd zo gewerkt. Het moet gewoon zijn afgelopen met het blussen van brandjes. Er is een manager nodig die dit alles gaat regelen en controleert!

Dan gaat het vast weer beter!



In een organisatie neemt de frustratie toe als alle maatregelen om meer controle te krijgen, averechts werken. De manager raakt geïrriteerd en neemt nog drastischer maatregelen (extra controles, procedures, afvinklijsten en toestemming vragen voor elke activiteit). De sfeer wordt slechter, medewerkers voelen zich beknot in hun ruimte en erger nog; voelen zich niet serieus genomen. Er wordt door iedereen echt hard gewerkt, maar zonder het gewenste resultaat. Het geloof in alle (nieuwe) maatregelen ebt weg. Het is het zoveelste initiatief (goedbedoeld) om te verbeteren, zonder resultaat.

Klanten vragen steeds meer variaties en kleinere orders en willen het ook snel! In een wereld waarin 24 uur per dag iedereen met elkaar is verbonden, is een andere aanpak nodig!

"WE KUNNEN EEN PROBLEEM NIET OPLOSSEN MET DE DENKWIJZE DIE HET HEEFT VEROOORZAAKT".
ALBERT EINSTEIN



2. Paracetamol of veranderen van levensstijl?

Herkenbaar of niet? Zo ja, dan is de vraag hoe om te gaan met het chagrijn en de bedrijfspijn?

Het is te vergelijken met je levensstijl. Als je zelf niet lekker in je vel zit, je niet fit voelt, hoofdpijn hebt en onrust voelt, kun je een paracetamol nemen en dan zal het tijdelijk weer wat beter gaan. Als je echter het onderliggende patroon niet verandert, zullen de klachten terugkeren en blijf je zo doorgaan. De paracetamol is niet aan te slepen! Pijntje Hier en Pijntje Daar, los je niet op met Pilletje Hier en Pilletje Daar. Ergens is de balans tussen in- en ontspanning verstoord en dat vraagt om een andere aanpak.

Je beseft dat deze manier van leven niet langer kan. Het patroon moet doorbroken worden. Er moet echt iets fundamenteel anders. Je hele levensstijl moet op de schop!



Pijntje Hier en Pijntje Daar, los je niet op met Pilletje Hier en Pilletje Daar

In een organisatie is dat niet anders! Het chagrijn en de bedrijfspijn gaan niet verdwijnen door ze te onderdrukken, ze harder terugduwen of een andere kant op te kijken. De symptomen zijn onder andere:

- Hoge faalkosten, fouten en klachten
- Slechte onderlinge samenwerking
- Irritaties en frustraties
- Hoog verloop
- Veel onderhanden werk
- Hoge voorraden
- Klagende klanten
- Ontevreden medewerkers

Vaak wordt het pas zichtbaar en voelbaar als de financiële resultaten tegenvallen of terug gaan lopen. Dan wordt de urgentie hoog en kan de paniek toeslaan.



3. Noctuam methode

Het structureel aanpakken van chagrijn en bedrijfspijn om een succesvolle toporganisatie te creëren en te behouden bestaat uit drie aspecten:

1. Quick Response Manufacturing als gezamenlijke 'taal'
2. Semco-stijl als wijze van samenwerken
3. Aan de slag met de juiste mensen op de juiste plaats

1. Quick Response Manufacturing als gezamenlijke 'taal'

De kern van de aanpak is gebaseerd op de Quick Response Manufacturing strategie van Prof. Rajan Suri. Deze aanpak is organisatiebreed. Daarmee is de kans van slagen om iedereen in een organisatie mee te nemen in de noodzakelijke verbeteringen veel groter.



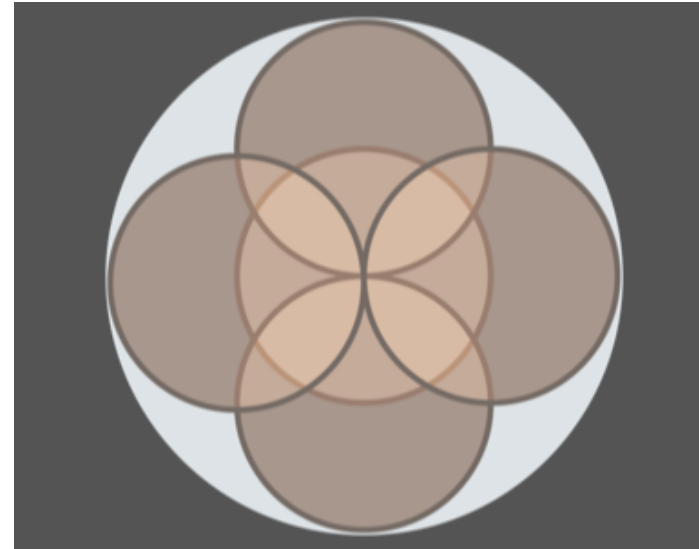
**Wat is Quick Response Manufacturing (QRM) in het kort:
QRM is een procesoptimalisatie strategie die doorlooptijdverkorting gebruikt als middel om structureel en duurzaam te verbeteren in organisaties.
Er zijn vier pijlers, die hieronder toegelicht worden.**

Tijddenken



In plaats van
kostendenken

Anders organiseren



Van sturing naar
zelf-sturing

Systeemdynamica



Snelheid in
processen

Organisatiebrede
aanpak



Iedereen doet mee

***"PROBEER MAAR EENS TE WIELRENNEN IN DE
OCHTENDSPITS"***

Tijddenken (in plaats van kostendenken)

Doorlooptijden bestaan voor het grootste gedeelte uit wachttijd van een opdracht, order, project. Als er tijdsdruk ontstaat wordt eerst gedacht aan het versnellen van de processen en wordt wachttijd tussen de processen over het hoofd gezien. Juist daar is de grootste winst te behalen met het verkorten van doorlooptijden. Gemiddeld genomen ligt een order of project in een organisatie meer dan 85% van de tijd te wachten. En wachten kost ook geld..

Anders organiseren (van sturing naar zelf-sturing)

Veruit de meeste organisaties zijn georganiseerd zoals het leger. Boven in de organisatie de admiraal (de directeur) en daaronder de generaals (managers) die de operatie aansturen. In deze wijze van organiseren zijn vele denkbeeldige muren en barrières die snel handelen in de operatie verhinderen. Een vraag van een soldaat, moet via de sergeant naar de majoor en zo verder. Wat mag de soldaat zelf besluiten? Zo werkt het in organisaties ook vaak. Wat mag een medewerker zelf besluiten? Zelf-sturing en het werken in teams of in QRM definitie 'cellen' doorbreekt de 'oude' structuur. Door het proces in te richten om de doorlooptijd van opdrachten en projecten zo kort mogelijk te maken, is het samenwerken tussen verschillende functionarissen essentieel. Door een team in te richten rondom de noodzakelijke taken die uitgevoerd moeten worden, ontstaat een model waarin de klantvraag centraal komt te liggen.

Systemodynamica (snelheid in processen)

Als je snel van A naar B wilt, moet je kunnen doorrijden in het verkeer. Files vertragen de reistijd (en veroorzaken frustraties). Het ontstaan van files is te verklaren door teveel auto's tegelijkertijd op hetzelfde stuk weg op hetzelfde tijdstip. De oorzaken kunnen verschillend zijn. Het kan liggen aan een ongeluk waardoor de weg is versperd, maar vaak is het teveel tegelijkertijd. En de toestroom blijft maar komen. In het verkeer zijn er methoden om dit te verbeteren in het leven geroepen zoals toeritdosering en de spitsstrook. Maar als er een ambulance komt, krijgt deze altijd voorrang. Dan vertraagt de rest van het verkeer weer. In organisaties is het net zo. Als de beschikbare capaciteit te vol wordt gepland, ontstaat er file in orders of projecten. Dat heeft te maken met ons denken in kosten. Een machine of bewerking die niet productief is, kost geld.

Maar het kost pas echt geld als er door het vastlopen van de doorstroming minder orders uitgeleverd worden. Dan kan er ook geen factuur verstuurd worden. Het bevorderen van de doorstroming van orders en projecten vraagt om vrije ruimte. Alleen dan is het mogelijk om snelheid te maken! Probeer maar eens te wielrennen in de ochtendspits!

Organisatiebrede aanpak (iedereen doet mee)

De manier van werken bij QRM verandert, onder meer door zelfsturing en door te kijken naar het totale proces in plaats van te letten op deelprocessen. Die interactie vraagt om ieders betrokkenheid. Daarvoor is ook openheid, inzicht en invloed van medewerkers nodig. 'Dat is niet mijn taak', is niet meer aan de orde. Samenwerken met elkaar is de succesfactor. Dat vergt nogal wat van een organisatie en al haar medewerkers. Het betekent elkaars taken over kunnen nemen (crosstrainen), blijven leren en met elkaar de klantvraag centraal blijven stellen. De rol van de leiding verandert van sturend naar ondersteunend. Het is een misvatting dat er geen leiding meer nodig is. Meer dan ooit is leiderschap nodig om tot een succesvolle invoering van QRM te komen. Maar het spelen van het 'baasje' werkt niet meer. Het vraagt een andere wijze van leiderschap, gebaseerd op gelijkwaardigheid, delen van kennis en kunde en samenwerken.

2. SEMCO-STIJL ALS WIJZE VAN SAMENWERKEN

De tweede pijler van QRM; Anders Organiseren, is cruciaal om successen structureel en duurzaam te verankeren. Het is meer dan alleen bureaus bij elkaar schuiven en dan verwachten dat samenwerking tot stand komt. Het is een verandering in doen en laten in de hele organisatie. Van hoog tot laag. Het principe van zelfsturing kan alleen slagen als de leiding mee verandert en haar rol anders invult. De aanpak van Ricardo Semler is succesvol gebleken (na veel vallen en opstaan), al in de jaren tachtig van de vorige eeuw! Zijn gedachtengoed heeft hij beschreven in het boek Semco Stijl, wat zeker een aanrader is wanneer je aan de slag gaat met organisatiebreed verbeteren. Om een indruk van zijn zienswijze te geven onderstaand een aantal kenmerkende uitspraken.

- Wij leren al vroeg dat alles op een bepaalde manier moet gebeuren zodat we ons later niet meer afvragen of dat wel de beste manier is;
- Het idee van leiderschap impliceert dat slechts enkelingen voldoende ideeën hebben en in staat zijn de juiste richting aan te wijzen. Dat is niet zo;
- Je bent een leidinggevende zolang je medewerkers dat goedvinden;
- Als je vrij wilt zijn, moet je je medewerkers laten bepalen hoe zij het doen;
- Er is in de meeste bedrijven weinig beloning voor managers die proberen de controle los te laten



"Het is meer dan alleen bureaus bij elkaar schuiven en dan verwachten dat samenwerking tot stand komt"

GEZOND VERSTAND MANAGEMENT

Mathieu
Siemons

Tien simpele regels voor echte leiders



3. Aan de slag met de juiste mensen, op de juiste plaats

Het veranderen van de context in een organisatie door anders te gaan werken en dat ook samen met de medewerkers te doen, is de beste weg naar structureel succes. De voorwaarde is wel dat dit met de juiste mensen gebeurt, op de juiste plaats in de organisatie.

Hoe bepaal je nu of de juiste mensen in jouw organisatie aanwezig zijn? Gebruik daarvoor je gezonde verstand! Vaak weet je al wel waar de pijnpunten zitten. Door de waan van de dag, onzekerheid van wat gaat gebeuren als iemand weggaat en wellicht angst om een probleem echt aan te pakken worden onttrekkende bewegingen gemaakt.

Als de taken helder en duidelijk zijn, ontstaat een goed beeld van ieders bijdrage in een organisatie. Zijn alle taken wel nodig en hebben ze een bijdrage? Medewerkers willen namelijk een zinvolle bijdrage leveren. Als dat niet het geval is, zal dit vroeg of laat tot stagnatie, problemen of ziekteverzuim leiden.

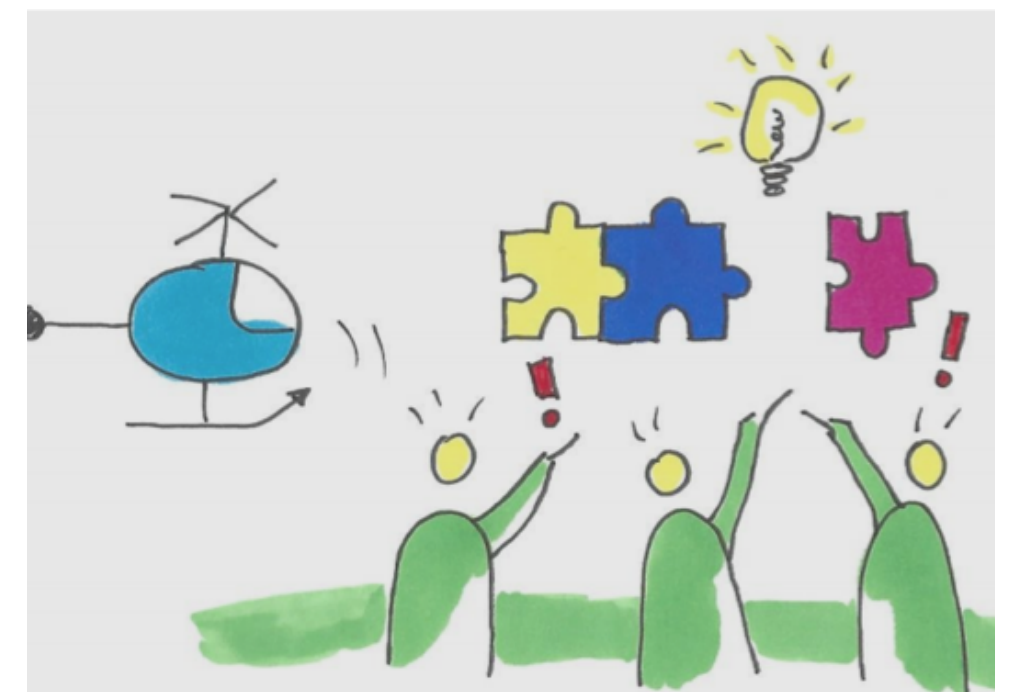
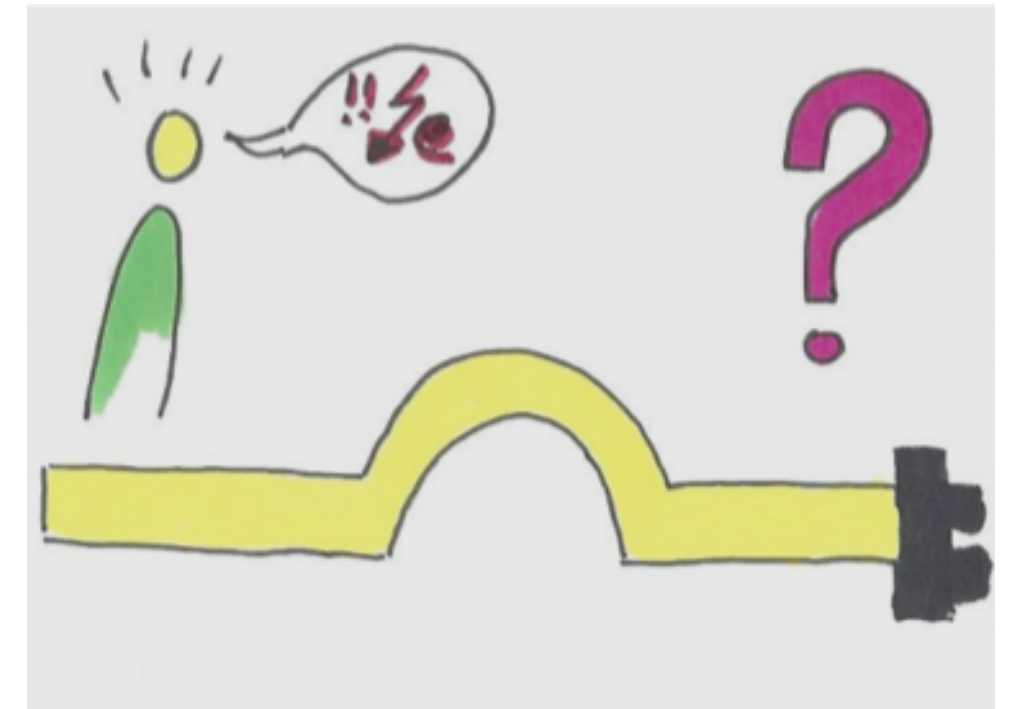
"Aandacht voor de juiste man op de juiste plaats vormt de basis voor succes!"

4. Start met een QRM-analyse

Het werken aan een toporganisatie zonder chagrijn en zo min mogelijk bedrijfspijn start altijd met een analyse van de huidige situatie. Met dat vertrekpunt is duidelijk waar het aan schort in de organisatie. Tegelijkertijd is het belangrijk de gewenste situatie ook te benoemen. Wat zijn de doelen?

Een analyse bestaat uit 5 stappen en doe je samen met een team dat alle disciplines in jouw organisatie vertegenwoordigt:

- Proces in kaart brengen (waar zitten de wachttijden?)
- Verstoringen (waar zitten de kinken in de kabel?)
- Hoe zit mijn organisatie in elkaar?
- Analyseer en interpreteer samen de data en bepaal de eerste stappen
- Stel een routekaart samen voor de eerste fase



a. Proces in kaart brengen

De QRM-analyse start altijd om het proces op basis van een representatieve order of opdracht in kaart te brengen. Er zijn drie zaken die van belang zijn:

- Alle stappen en overdrachten in kaart brengen;
- De bewerkingstijden en doorlooptijden in kaart brengen;
- Het proces uitvoeren met de medewerkers die een vertegenwoordiging vormen van alle disciplines in het bedrijf.

Het resultaat is een zogenaamde 'MCT', wat staat voor Manufacturing Critical path-Time. De kunst is om het proces in kaart te brengen van 'niets tot iets'. Leveren binnen één dag vanuit magazijn telt niet. De maaktijd van de start van het proces is het uitgangspunt.

Met deze analyse is er een beeld van de doorlooptijd in het bedrijf. Daaruit kan direct het verbeterpotentieel worden bepaald en worden prioriteiten zichtbaar.

b. Verstoringen

Elk proces heeft weleens te maken met onderbrekingen. In deze stap van de analyse gaat de groep die het proces in kaart heeft gebracht 'functioneel klagen' over wat niet goed gaat.

Niet alleen omdat het oplucht, maar vooral om de verbetermogelijkheden in kaart te brengen en om de verstoringen te elimineren. Hoe minder verstoringen, des te sneller een proces kan verlopen.

c. Hoe zit mijn organisatie in elkaar?

Met de informatie uit de eerste twee stappen zullen er vragen zijn over hoe dat nu in de praktijk werkelijk gaat. Het is belangrijk om daar beter inzicht in te krijgen.

Hoewel je denkt dat je je eigen organisatie wel kent, zul je verbaasd staan van de 'verborgen fabriek' die aan het licht komt.

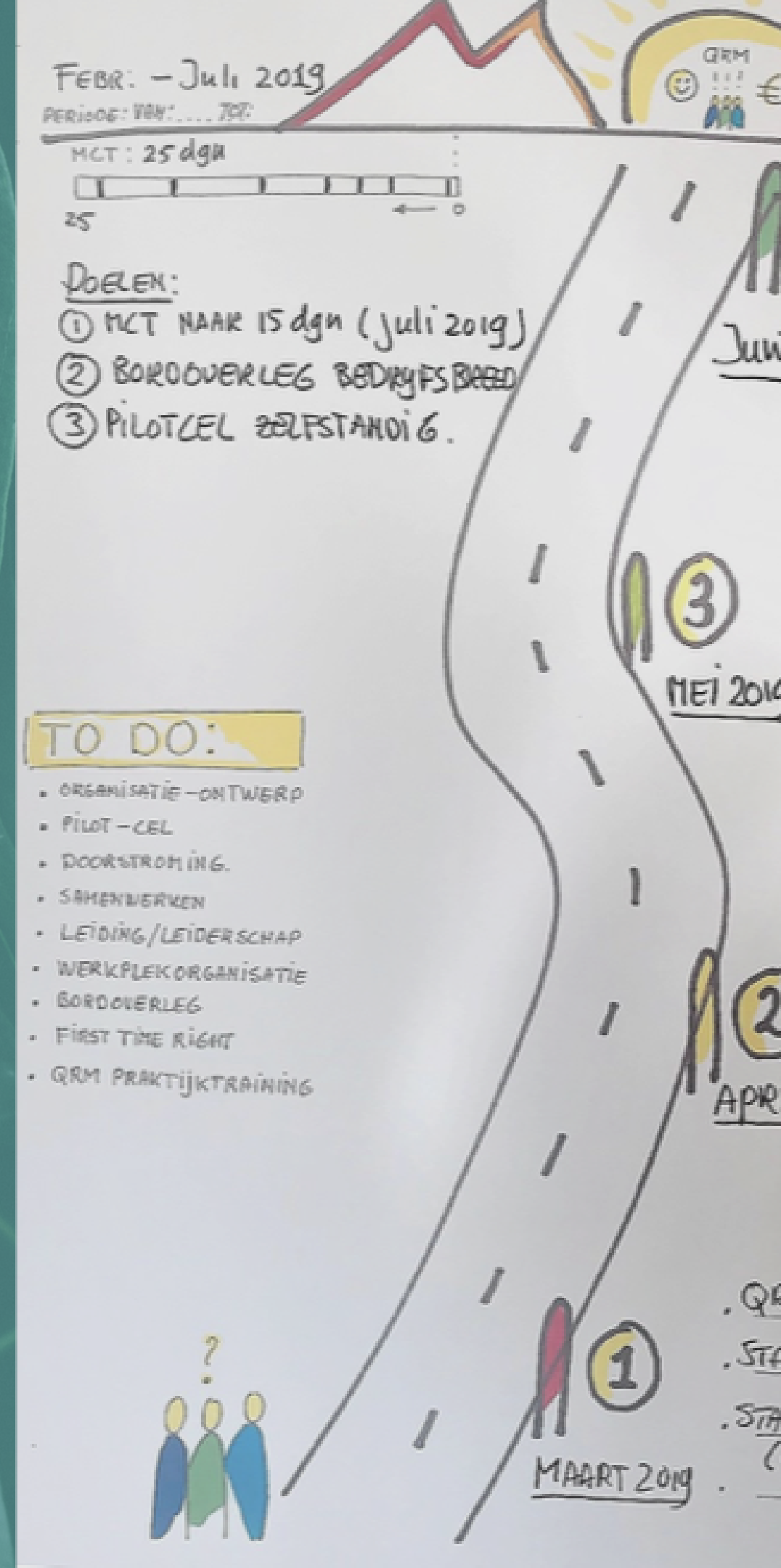
d. Analyseer en interpreteer samen de data en bepaal de eerste stappen

Alle verzamelde informatie en data (meetresultaten, indien beschikbaar zijn zeer waardevol) zullen ook geanalyseerd moeten worden.

Wat betekent dit en welke stappen zijn zinvol om te zetten? Samen een plan van aanpak opstellen en delen met de rest van de organisatie!

e. Stel een routekaart samen voor de eerste fase

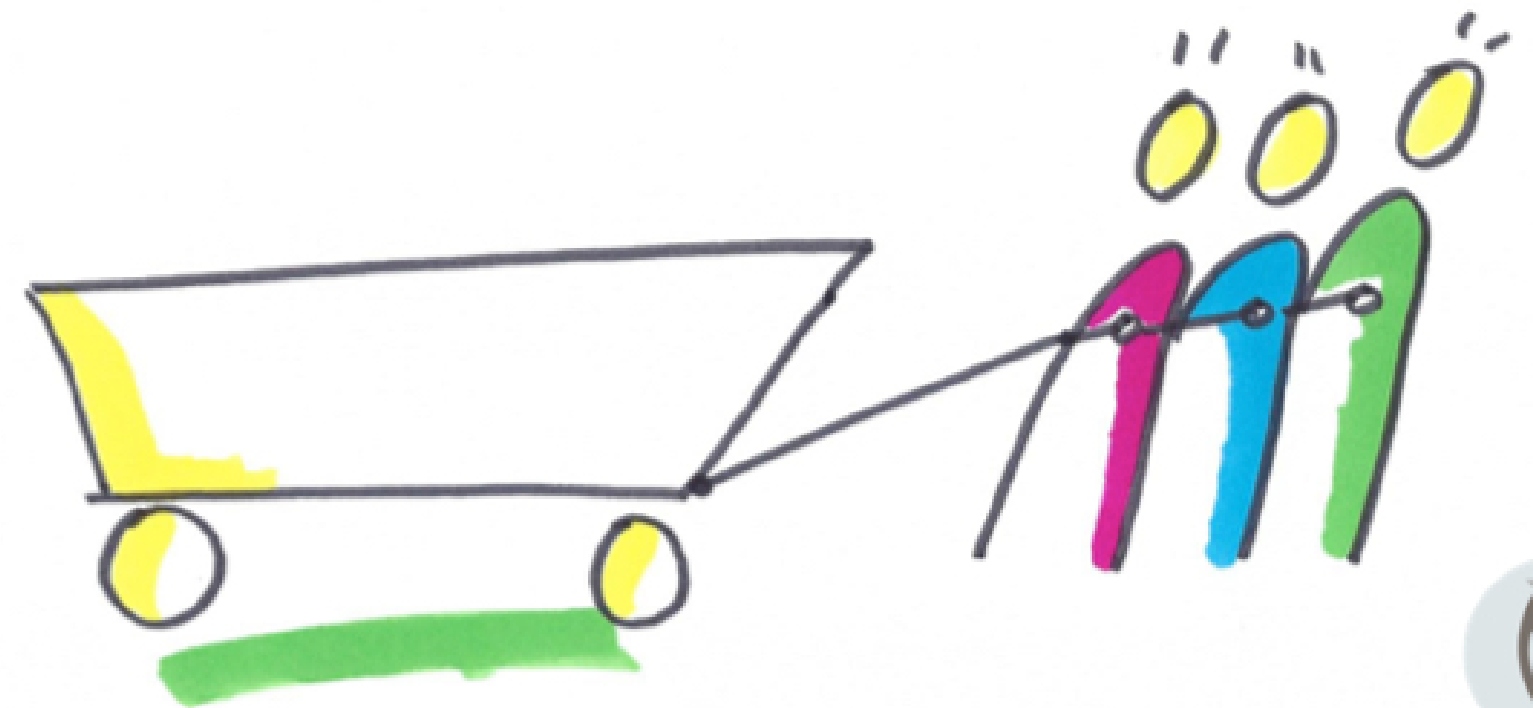
Voordat aan de slag wordt gegaan, is het goed om een 'routekaart' te maken met de eerste stappen voor een afgebakende periode. Dat kan bijvoorbeeld een half jaar zijn, waarin de stappen worden gedefinieerd en in volgorde worden gezet. Het visualiseren helpt enorm om de aandacht en focus op het proces te houden.



5. Aan de slag (samen verbeteren)

Na de analysefase zullen de eerste concrete stappen gezet worden. Het is goed om de focus en de vaart erin te houden. Het is wel van belang om met enkele zaken rekening te houden alvorens aan de slag te gaan.

- a. Bepaal het team (juiste mensen in de 'trein')
- b. Bepaal prioriteiten en werk één voor één af
- c. Deel de successen en teleurstellingen, maak een communicatieplan
- d. Maak resultaten meetbaar en deel deze



a. Bepaal het team (juiste mensen in de 'trein')

Een verandering gaat niet in één keer. Vaak zal een groep koplopers gaan pionieren om alles wat is bedacht ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Dat kan door middel van een pilot-team of -cel die aan de slag gaat met een klein deel van de organisatie.

c. Deel de successen en teleurstellingen, maak een communicatieplan

Een cruciaal onderdeel bij een verandering is om iedereen die niet direct betrokken is, juist en tijdig te informeren. Bij de start lukt dat meestal wel, zeker als er successen geboekt worden. Als het langer duurt voordat successen geboekt worden kan onrust ontstaan. Het is belangrijk om samen een communicatieplan op te stellen.

- Wat communiceren we?
- Hoe vaak communiceren we?
- Op welke manier communiceren we?

Wees open en transparant. Als het niet lukt, deel ook de teleurstellingen. Daar leer je van en het kan nieuwe input zijn om tot je gestelde doel te komen. Niet alles lukt in één keer.

b. Bepaal prioriteiten en werk één voor één af

Een bekende valkuil is om te enthousiast aan de slag te gaan met teveel zaken tegelijk. Hierop is al menig organisatie vastgelopen. De werkzaamheden in het bedrijf gaan immers gewoon door tijdens 'de verbouwing'. Maak een prioriteitenlijst en monitor deze met een vast (kern)team dat op regelmatige basis bij elkaar komt. De voortgang kan besproken worden, de pijnpunten tijdens de invoering en de stappen die weer genomen gaan worden.

d. Maak resultaten meetbaar en deel deze

In het communicatieplan zal in eerste instantie het proces worden verteld. De resultaten zijn evenzeer heel belangrijk. Daarvoor is het nodig om de gestelde doelen meetbaar en volgbaar te maken. In het geval van het meten van doorlooptijden, leert de ervaring dat het niet altijd even eenvoudig is om doorlooptijd meetbaar te maken vanuit bestaande systemen. Toch is het hebben van deze data cruciaal als 'bewijs' voor de ingeslagen weg.



6. Het is nooit klaar

Ontwikkel een gezamenlijke visie voor de toekomst (en ga door!)

Hoewel de eerste stappen, net als in het leven, bepalend zijn voor de ontwikkeling van de rest van je leven, geldt dat voor het veranderen en verbeteren met behulp van QRM evenzo. De wereld blijft in beweging en veranderen. Denk in de maakindustrie alleen al aan machinelearning, kunstmatige intelligentie, blockchain technologie, maar ook de verdere verzelfstandiging van de arbeid met steeds meer ondernemers, het aan de kaak stellen van de zogenaamde 'bull shit' banen en discussies over het basisinkomen. Het is nooit klaar...

Echter, met een wendbare organisatie, waarin de juiste mensen aan boord zijn op de juiste plaats en de processen optimaal zijn ingericht lukt het vele malen beter om alle nieuwe ontwikkelingen, op welk gebied dan ook, aan te kunnen.

Je zou alle ontwikkelingen en veranderingen als bedreigend kunnen ervaren. Ik ben ervan overtuigd dat je met plezier in je werk alle veranderingen aan kunt. Werkplezier is een must in dit proces. Zonder dat, houdt niemand het vol!





Mathieu Siemons

Met mijn bedrijfskundige achtergrond en meer dan 25 jaar werkervaring als productiemanager, organisatieadviseur en interimmanager geloof ik dat de aanpak van vraagstukken in organisaties eenvoudiger kan en moet. En vooral: samen met de medewerkers. Met mijn boek 'Gezond Verstand Management' heb ik mijn visie op papier gezet. Samen met de principes van QRM en Semco geloof ik dat elke organisatie haar processen optimaal kan inrichten, wendbaar en flexibel kan zijn en de juiste mensen op de juiste plaats zet. Alle lichten op 'groen' voor een toporganisatie! Daar help ik graag aan mee!

Meer weten? Neem contact met mij op, daar wordt je altijd wijzer van!

WWW.NOCTUAM.NL

06 - 51 38 15 50